



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

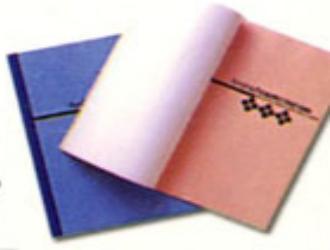
MANAGING TEAMS

# QUẢN LÝ NHÓM

ROBERT HELLER



- LÃNH ĐẠO
- KẾ HOẠCH • HỖ TRỢ
- LINH ĐỘNG
- HUẤN LUYỆN
- GIAO TIẾP
- MẠNG LƯỚI
- ỦY NHIỆM
- PHÁT HUY
- TRIỂN KHAI
- NHIỆM VỤ
- KINH NGHIỆM
- MỤC TIÊU



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# LỜI GIỚI THIỆU

àm việc với một nhóm, dù ở cương vị người trưởng nhóm riêng lẻ hoặc lãnh đạo vài nhó, là một phần quan trọng trong vai trò của người quản lý. Hình thức làm việc theo nhóm ngày càng trở nên phổ biến khi các tổ chức gồm nhiều thành viên trong những công ty truyền thống đã nhường chỗ cho cách thức làm việc bao quát và đa năng. Quyển sách “**Quản lý nhóm**” này là một tài liệu hướng dẫn thiêng thực và không thể thiếu được khi quản lý nhóm, bao gồm nhiều lĩnh vực như xác định các kỹ năng để hoàn thành một dự án, xây dựng niềm tin giữa các cá nhân trong nhóm, và tối đa hóa hiệu quả thực hiện công việc. Đây cũng là một cảm nang quan trọng đối với bất cứ ai tham gia làm việc theo nhóm cho dù họ chỉ là người mới bắt đầu hoặc là một trưởng nhóm đã có nhiều kinh nghiệm. Với bảng tự đánh giá vào cuối quyển sách bạn có thể kiểm tra khả năng quản lý của mình, và với 101 lời khuyên súc tích cùng những ví dụ cụ thể sẽ giúp bạn có được những thông tin thiêng thực và khách quan về việc quản lý nhóm.



# HIỆU NHƯ THẾ NÀO VỀ NHÓM

Làm việc theo nhóm là nêu`n tảng cho tâ`t cả mọi phương thức quản lý thành công. Quản lý tố`t các nhóm làm việc là thách thức lớn nhưng râ`t thú vị đô`i với bâ`t kỳ nhà quản lý nào cho dù chỉ mới bă`t đâ`u hay đã có nhiê`u kinh nghiệm.

## YẾU TỐ TẠO NÊN MỘT NHÓM LÀM VIỆC CÓ HIỆU QUẢ?

**M**ột nhóm làm việc đúng nghĩa là một lực lượng năng động, luôn thay đổi và đầy sức sống, được hình thành từ một số người cùng làm việc với nhau. Các thành viên trong nhóm cùng thảo luận các mục tiêu, đánh giá các ý tưởng, đưa ra quyết định và làm việc theo những mục tiêu đã định.

## LÀM VIỆC TRÊN TINH THẦN HỢP TÁC

Tâ`t cả các nhóm làm việc thành công đê`u có chung những đặc điểm cơ bản như: khả năng lãnh đạo tố`t và hiệu quả; xác định đúng mục tiêu; đưa ra quyết định phù hợp; khả năng hành động kịp thời theo các quyết định; tự do trao đổi; nă`m vững kỹ thuật và kỹ năng câ`n thiê`t để hoàn thành dự án được giao; đặt ra những chỉ tiêu cụ thể để nhóm hướng tới; và trên hê`t, tìm đúng sự cân bă`ng giữa những người cùng làm việc với nhau vì mục tiêu chung của nhóm.

## PHÂN TÍCH CÁC NHIỆM VỤ CỦA NHÓM

Các nhóm làm việc thành công thường có từ 2 đê`u n 25 người hoặc hơn, nhưng quan trọng hơn hê`t là quy mô hoạt động phải phù hợp với hình thức tổ chức mà ở đó mỗi thành viên đê`u thực hiện tố`t công việc được giao. Có 3 hình thức cơ bản để thực hiện một công việc, đó là:

1. Mỗi thành viên cần đóng góp một điều gì đó cho nhóm.

quen thuộc, mỗi thành viên cần có vai trò cố định và độc lập để hoàn thành công việc; giống như trong một dây chuyền lắp ráp;

2. Nên cẩn thận khi xây dựng các mục tiêu của nhóm và nghiêm túc thực hiện các mục tiêu đó.

đã được cô định, các thành viên còn làm việc theo nhiều cách thức khác nhau nhưng cùng thống nhất, giống như khi tạo ra những sản phẩm mới;

- Đối với những công việc đòi hỏi có một sự sáng tạo nào đó, ngoài những thành viên có vai trò
- Đối với những công việc đòi hỏi luôn có sự sáng tạo và những đóng góp của cá nhân, cần có những người làm việc gần gũi giống như những đồng tác hợp tác. Phong cách làm việc này thường phổ biến trong cách thức quản lý cấp cao.





## LÀM VIỆC TRÊN TINH THẦN HỢP TÁC

*Một nhóm gồm những người lãnh đạo đang thảo luận một kế hoạch mới do một thành viên của nhóm đưa ra. Tất cả các thành viên trong nhóm đều thoải mái tham gia thảo luận. Sau đó, trưởng nhóm nhận xét về những ý kiến đóng góp của các thành viên.*

## KHOI DẬY TIỀM NĂNG

Không có giới hạn nào đối với tiềm năng của một nhóm làm việc có hiệu quả.

Đứng trước một nhiệm vụ "không thể thực hiện được", các thành viên của nhóm sẽ cùng cô níu m tin cho nhau để biến cái "không thể" đó thành hiện thực. Khả năng đổi mới của tập thể mạnh hơn khả năng đổi mới của mỗi cá nhân, vì khi sức mạnh trí tuệ của nhóm, cho dù có ít thành viên, được kết hợp lại sẽ vượt qua sức mạnh trí tuệ của một

3. Hãy nhớ rằng các thành viên trong nhóm phải hỗ trợ lẫn nhau.

người. Bằng cách khai thác sức mạnh trí tuệ này, một nhóm làm việc có thể đạt được những đột phá thực sự. Chẳng hạn, một nhóm kỹ sư trong công ty được yêu cầu tăng gấp đôi công suất máy. Vấn đề tưởng như không thể thực hiện được. Thế nhưng với sự kết hợp của cả nhóm, năng suất máy đã tăng gấp ba, cao hơn so với yêu cầu.

## LÀM VIỆC TẬP THỂ

Để khai thác và tận dụng tối đa lợi thế sức mạnh làm việc theo nhóm, cần khuyến khích sự kết hợp trí tuệ và tính cách của từng cá nhân. Điều này rất quan trọng để đạt được những kết quả. Việc đưa ra các mục tiêu dài hạn cho một nhóm sẽ khuyến khích nhóm đó làm việc theo tinh thần tập thể, tạo ý thức làm việc khẩn trương, loại bỏ thói quan liêu tiê mản khi cả nhóm cùng tập trung để đạt được những kết quả cụ thể trong thời gian ngắn nhất có thể được. Tác động từ kết quả đột phá đó của một nhóm riêng lẻ có thể là động lực để kích thích tinh thần làm việc của toàn công ty.

4. Chia các mục đích dài hạn thành nhiều dự án ngắn hạn.



## LÀM VIỆC THEO HƯỚNG HIẾU BIẾT NHAU

*Khuyến khích trao đổi cởi mở và làm thông suốt các người trong nhóm nhằm bảo đảm các thành viên đều hiểu biết đầy đủ những khả năng và kinh nghiệm hiện có trong nhóm.*

## NẮM VỮNG MỤC TIÊU CHUNG

Khi một nhóm làm việc được hình thành, bước quan trọng tiếp theo là xây dựng các mục tiêu hoạt động cho nhóm. Nhóm sẽ khó phát triển nếu tất cả các thành viên trong nhóm đều theo đuổi những mục đích khác nhau. Các mục tiêu có thể thay đổi trong quá trình hoạt động, chẳng hạn như một sản phẩm mới được tung ra thị trường, ưu tiên hàng đầu của nhóm là tập trung nghiên cứu tính cạnh tranh của sản phẩm đó. Nếu vì mục đích nâng cao sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, mục tiêu đầu tiên của nhóm sẽ là tìm cách cung cấp dịch vụ có chất lượng cao hơn. Tùy theo từng trường hợp, mục tiêu làm việc của nhóm sẽ là:

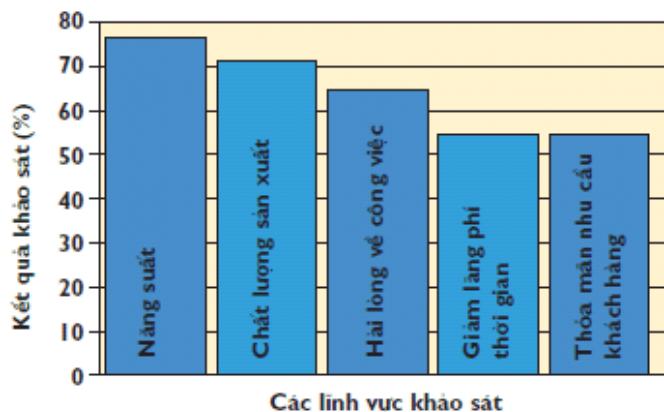
- Nâng cao năng suất sản xuất.
- Cải thiện chất lượng sản xuất.
- Làm cho tất cả những người lao động cùng tham gia vào quá trình ra quyết định nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc của họ.
- Xem xét hệ thống và thực tế làm việc để giảm lãng phí thời gian.
- Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng để nắm rõ các nhu cầu của thị trường.

5. Xác định rõ thời hạn hoàn thành mỗi dự án.



## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Các nhóm làm việc đa chức năng, đa ngành và liên phòng ban đang được phổ biến ngày càng rộng rãi ở phương Tây và hình thức này đã được thiết lập tại Nhật Bản từ nhiều năm. Tại một số công ty ở Anh, các giám đốc dành một nửa thời gian để làm việc theo nhóm; và thái độ dân chủ của nhiều người Bắc Mỹ đã giúp họ nhanh chóng thích nghi cách làm việc này. Người châu Âu lục địa vẫn có khuynh hướng thích hệ thống quản lý gồm nhiều tư tưởng khác nhau theo truyền thống, nhưng do sức ép cạnh tranh ngày càng tăng và nhu cầu đổi mới nhanh chóng theo thị trường buộc các cấp lãnh đạo phải thay đổi theo.



## CẢI THIỆN KẾT QUẢ THỰC HIỆN

Theo kết quả khảo sát được tiến hành trên 230 cán bộ phụ trách nhân sự, Trung tâm Đào tạo và Phát triển của Hoa Kỳ cho biết làm việc theo nhóm đã dẫn đến sự gia tăng đáng kể về kết quả thực hiện trong một số lĩnh vực chủ chốt.

## HÌNH THỨC VÀ NHIỆM VỤ CỦA NHÓM

Có nhiều hình thức nhóm làm việc, chính thức và không chính thức, nhưng mỗi nhóm phải có hình thức tổ chức phù hợp để hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể. Các trưởng nhóm cần hiểu rõ các mục tiêu và mục đích của nhóm nhằm sắp xếp các nhiệm vụ sao cho phù hợp nhất theo hình thức tổ chức của nhóm.

6. Cả n sớm có quyết định về hình thức tổ chức nhóm để phù hợp với những mục tiêu của bạn.

7. Công việc thắt chặt mối quan hệ với các thành viên trong nhóm khác dù nhóm đó chính thức hoặc không chính thức.

## NHÓM CHÍNH THỨC

Nhóm chính thức là nên tảng quan trọng của một tổ chức. Nhóm này thường làm việc lâu dài, thực hiện những công việc lặp đi lặp lại và có sự phân công rõ ràng, thể hiện dưới các hình thức sau:

- Nhóm điều hành đa chức năng ở cấp giám đốc, có trình độ chuyên môn cao;
- Nhóm làm việc đa chức năng có ở tất cả mọi cấp, dùng kiến thức chuyên môn để giải quyết vấn đề và điều hành những dự án;
- Nhóm kinh doanh có ở tất cả mọi cấp trong một tổ chức, gồm những người có cùng chuyên môn và làm việc lâu dài nhằm đảm nhận những đê án cụ thể;
- Nhóm hỗ trợ chính thức giúp quản lý chuyên môn nội bộ trong từng lĩnh vực.

## NHÓM KHÔNG CHÍNH THỨC

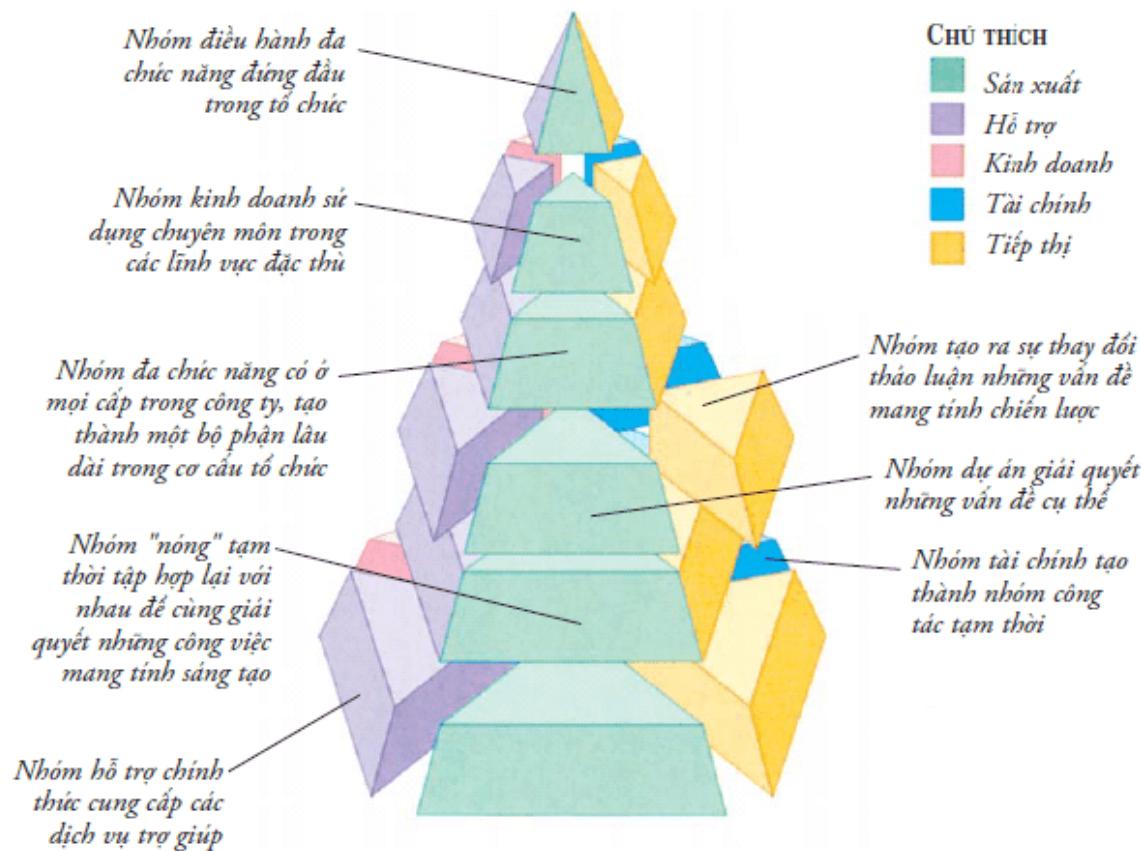
Gồm những người tập hợp lại với nhau nhưng không thường xuyên để thực hiện công việc trên cơ sở không chính thức trong tất cả mọi tổ chức. Nhóm làm việc không chính thức có thể hình thành theo hình thức chỉ định để giải quyết nhu cầu cá nhân, như:

- Nhóm theo dự án tạm thời cùng làm việc với nhau để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể;
- Nhóm tạo ra sự thay đổi thảo luận chiến lược hoặc xử lý sự cố khi một vấn đề cụ thể xảy ra chỉ một lần;

8. Hãy tìm người bảo trợ hoặc người ở vị trí cao cấp có thể thúc đẩy công việc của nhóm.

9. Nhận nhở các thành viên biết tất cả mọi người đều tham gia trong cùng một nhóm.

- Nhóm “nóng” thảo luận lấy ý kiến đối với những đế án đòi hỏi có sự sáng tạo nhưng vẫn bảo đảm được tính độc lập và tự do phát biểu trong thảo luận;
- Nhóm công tác tạm thời giải quyết không chính thức những vấn đế và công việc cụ thể trong thời gian ngắn.



## CÁC CHỨC NĂNG CỦA NHÓM

Biểu đồ này minh họa các nhóm ở tất cả các cấ́p thực hiện các  
chức năng như thế nào trong một tổ chức. Các màu sấc biểu thị các  
phòng ban khác nhau làm việc độc lập theo sự phân công. Hiện nay  
nhiếu tổ chức khuyến khích các phòng ban ở các cấ́p làm việc gắn  
bó với nhau để sử dụng được chuyên môn của họ.

### NHỮNG ĐIỂM CÂ`N LUU Ý

- Thành viên của một nhóm vẫn là một cá nhân và cát`n luôn  
được tôn trọng.

- Nhóm đa chức năng giúp những thành viên trong nhóm có cơ hội tìm hiểu vai trò và công việc của các nhóm khác.
- Nhóm liên phòng ban thường gặp trở ngại khi phân bổ chi phí.
- Nhóm làm việc chính thức đôi khi cản những yêu cầu không chính thức để kích thích và tái tạo cảm hứng trong công việc.
- Nhóm làm việc sẽ không còn là nhóm nếu có một thành viên nào đó chi phô i.
- Tất cả các thành viên của nhóm phải bảo đảm rằng họ đang hướng về cùng một mục tiêu.

## SO SÁNH GIỮA CÁC NHÓM CHÍNH THỨC VÀ KHÔNG CHÍNH THỨC

Nhóm làm việc càng chính thức thì sự lãnh đạo có khuynh hướng càng nguyên tắc: những quy định và quy trình làm việc của công ty phải được tuân thủ, thường xuyên thực hiện báo cáo, ghi chép minden độ và những kết quả đạt được. Cũng theo cách thức như vậy nhưng các nhóm không chính thức làm việc theo quy trình ít chặt chẽ hơn. Những ý tưởng và giải pháp giải quyết cho vấn đề có thể được đưa ra không thường xuyên. Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là các nhóm phải luôn hướng đến những kết quả, cho dù nhóm đó là chính thức hay không chính thức. Ví dụ, do đặc thù tính chất của nhóm “nóng” là sự tạm thời, không thường xuyên, việc thảo luận một đề án không phải là lý do để làm mất đi nguyên tắc chung của nhóm.

## CHỌN LỰA CÁC THÀNH VIÊN CHO NHÓM

Một trong những bí quyết để lãnh đạo nhóm thành công là phát huy kỹ năng của các thành viên trong nhóm sao cho phù hợp với hình thức công việc mà họ thực hiện. Chẳng hạn, khi một sản phẩm được khởi xướng và cần có

10. Lãy việc gán kết các mục tiêu làm mức độ đo lường sự tập trung của nhóm.

những ý tưởng mới, nhóm làm việc phải là nhóm đa chức năng, gồm những người từ các bộ phận khác nhau có thể áp dụng những chuyên môn và khả năng sáng tạo riêng để nghiên cứu một đề án từ nhiều góc độ. Ngược lại, nếu một công việc yêu cầu phải có kiến thức chuyên sâu về hệ thống kế toán, rõ ràng cần tuyển dụng đặc biệt một người trong số những người có hiểu biết xuất sắc về chuyên môn tại bộ phận tài chính. Khi cần phải thay đổi một dự án, nếu cần thiết nên thay thế những thành viên không còn vai trò thích hợp nữa bằng những thành viên mới.

## XÂY DỰNG QUAN HỆ THÂN THIỆN TRONG NHÓM

Điều quan trọng là cần tạo bầu không khí thoải mái, thân thiện trong cuộc họp chính thức của nhóm, ngay cả



khi việc tuân thủ một số thủ tục hành chính có tương phản với cách thức thât thường, đột xuất, thậm chí còn lộn xộn trong cuộc họp không chính thức hoặc không định trước của nhóm. Công việc tạo bầu không khí để tất cả các ý tưởng đưa ra đều được chú ý lắng nghe và thảo luận cởi mở. Bầu không khí này càng dễ chịu hơn nếu tất cả các thành viên trong nhóm có thể quan hệ với nhau như là những người bạn chứ không chỉ là những đồng nghiệp. Vì thế, cần khuyến khích các thành viên trong nhóm cả chính thức lẫn không chính thức nên dành thời gian cho nhau sau những cuộc họp chính thức hay ngoài giờ làm việc. Tổ chức các sự kiện xã hội và tuyên dương những thành quả của nhóm nhằm duy trì bầu không khí thân thiện. Tình bạn chân thành giữa các cá nhân sẽ tác động đến tinh thần đoàn kết của cả nhóm.

11. Sử dụng sức mạnh lớn của mối quan hệ thân thiện để tăng cường hoạt động của nhóm.

## TRÒ CHUYỆN THÂN MẶT

Trò chuyện với các đồng nghiệp ngoài giờ làm việc hoặc trong một môi trường thân thiện sẽ giúp xây dựng quan hệ chặt chẽ trong nhóm. Khiêu khích những cuộc gặp mặt không chính thức để có cơ hội cùng nhau trao đổi những quan điểm hoặc những ý kiến trong một bối cảnh không khí thoải mái.

## XÂY DỰNG CÁC NHÓM PHÙ HỢP VỚI TÙNG LOẠI CÔNG VIỆC

HÌNH THỨC NHÓM	NHIỆM VỤ VÀ ĐẶC ĐIỂM
<b>NHÓM ĐIỀU HÀNH</b> Nhóm đa chức năng do một trưởng nhóm điều hành. Các thành viên được chọn theo vai trò, chẳng hạn như giám đốc tài chính.	<ul style="list-style-type: none"><li>Quản lý các hoạt động hàng ngày của một tổ chức hoặc của một bộ phận. Thường xuyên có những cuộc họp theo chương trình hoặc theo báo cáo.</li><li>Căn cứ thông tin của các bộ phận cấp dưới. Nếu việc kiểm tra biểu hiện yếu kém, nên tổ chức cuộc họp để giải quyết các tranh chấp cá nhân.</li></ul>
<b>NHÓM ĐA CHỨC NĂNG</b> Nhóm làm việc theo đa ngành, liên phòng ban, được hình thành ở mọi cấp trong công ty.	<ul style="list-style-type: none"><li>Tháo gỡ những trở ngại bằng cách trao đổi những ý tưởng khác nhau về các nhiệm vụ cụ thể, chẳng hạn khởi xướng một sản phẩm mới.</li><li>Các thành viên của nhóm dùng những lĩnh vực chuyên môn và kỹ năng khác nhau để giải quyết một vấn đề hay một công việc.</li></ul>
<b>NHÓM KINH DOANH</b> Một nhóm người chịu trách nhiệm điều hành lâu dài một dự án hoặc một bộ phận trong tổ chức.	<ul style="list-style-type: none"><li>Điều hành một bộ phận và tối ưu hóa các kết quả.</li><li>Phụ thuộc vào trưởng nhóm - người thường xuyên có những thay đổi đối với nhóm để tối ưu hóa cách làm việc và thường chịu sự giám sát tương đối chặt chẽ.</li></ul>
<b>NHÓM HỖ TRỢ CHÍNH THỨC</b> Nhóm này hỗ trợ và cung cấp các dịch vụ như tài chính, hệ thống thông tin, hành chính và bộ phận nhân sự.	<ul style="list-style-type: none"><li>Mang nặng cách làm việc theo thói quen, chẳng hạn như bộ phận văn thư, và hiệu quả của bộ phận này không thể thiếu đối với thành công chung của nhóm.</li><li>Phụ thuộc vào quy trình làm việc, đưa ra phạm vi nâng cao năng suất theo cách làm việc nhóm, có khuynh hướng cục bộ.</li></ul>

HÌNH THỨC NHÓM	NHIỆM VỤ VÀ ĐẶC ĐIỂM
<b>NHÓM DỰ ÁN</b> Một nhóm gồm những người được tuyển chọn và làm việc với nhau trong thời hạn của một dự án, chẳng hạn xây dựng một công trình mới.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yêu cầu có nhiều tiêu nhom và công việc được chia nhỏ, lập kế hoạch chi tiết và kỷ luật làm việc nghiêm.</li> <li>Phụ thuộc vào hiểu biết gần gũi giữa các thành viên và cách thức làm việc được tổ chức tốt.</li> </ul>
<b>NHÓM TẠO RA SỰ THAY ĐỔI</b> Một nhóm gồm các chuyên gia có nhiệm vụ tạo ra sự thay đổi. Giá trị công việc phụ thuộc vào khả năng của tập thể nhóm. Đôi khi công việc này không thuộc sở trường của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tạo ảnh hưởng văn hóa công ty để cải thiện căn bản các kỹ thuật qua ứng dụng các phương pháp mới.</li> <li>Lãnh đạo bởi những người tin tưởng vào sự thay đổi và có năng lực hiểu cho tổ chức.</li> </ul>
<b>NHÓM “NÓNG”</b> Là một bộ phận độc lập với những bộ phận khác, và thường làm việc tại địa điểm xa công ty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tập trung vào những nhiệm vụ như thâm nhập thị trường mới hoặc tạo ra các chương trình sản phẩm mới.</li> <li>Gồm những nhóm người đạt được thành tích cao, độc lập, linh hoạt, nghiên cứu nhiều tình huống và đạt kết quả nhanh chóng.</li> </ul>
<b>NHÓM CÔNG TÁC TẠM THỜI</b> Một bộ phận được thành lập trong thời gian ngắn để nghiên cứu hoặc giải quyết một vấn đề hoặc công việc cụ thể và báo cáo kết quả cho ban quản lý.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thiết lập hệ thống công nghệ thông tin mới, tháo gỡ những vướng mắc trong sản xuất, hoặc tham gia những nhiệm vụ tương tự, thường làm việc dưới áp lực cao.</li> <li>Sử dụng quy trình không chính thức và đưa ra các khả năng lựa chọn.</li> </ul>

## PHÂN TÍCH CÁC VAI TRÒ TRONG NHÓM

*T*rong một nhóm làm việc có hiệu quả, mỗi thành viên phải biết rõ vai trò của mình. Khi đã nhận biết được sức mạnh, kỹ năng và vai trò, các thành viên phải đóng góp vào “cái chung” của nhóm. Chính vai trò hoặc của trưởng nhóm hoặc của lãnh đạo cấp cao phải nhìn thấy được và nêu rõ.

12. Luôn lựa chọn người trưởng nhóm dựa trên năng lực giải quyết công việc của họ hơn là những yếu tố khác.

13. Tìm kiếm một người trưởng nhóm có cam kết mạnh mẽ với nhóm.

ĐÁNH GIÁ CÁC PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Tất cả những người quản lý cần có những tính cách mạnh mẽ để khăng định ảnh hưởng và chức năng của mình. Có một số tính cách thuộc về bản năng nội tại, như tâm nhìn chiến lược, nhưng chúng phải luôn được bổ sung bởi các tính cách có được qua quá trình rèn luyện và trải nghiệm thực tế, như khả năng quan sát chẳng hạn. Điều này giúp phát huy tối đa năng lực của các thành viên trong nhóm. Một trưởng nhóm phải là người vừa tạo ra những điều kiện thuận lợi vừa tạo ra những cảm hứng trong nhóm. Chẳng hạn, một nhóm kinh doanh tìm thấy sự thuận lợi từ trưởng nhóm khi anh ta đưa ra những quyết định và hỗ trợ để phát triển.

#### *Ghi chú:*



**ĐÁNH GIÁ CÁC PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO** *Bảng phân tích các phẩm chất lãnh đạo dưới đây do một trung tâm tư vấn nổi tiếng của Anh thực hiện. Mô hình này nêu rõ năm kỹ năng nội tại và năm kỹ năng bên ngoài ở một trưởng nhóm thành công.*

## LÃNH ĐẠO NHÓM

Kết quả thực hiện công việc của bất cứ một nhóm làm việc nào đều phụ thuộc vào chất lượng suy nghĩ mang tính tập thể của nhóm. Làm thế nào để biết các quyết định của một nhóm là đúng? Điều này phản ánh chất lượng các quá trình ra quyết định. Trưởng nhóm nên cố gắng xây dựng

14. Luôn khen thưởng theo kết quả công việc và đừng bao giờ bỏ qua những sai sót.

bà`u không khí tích cực, không bị ràng buộc bởi tính cứng nhắc, độ` ky và mọi người đều`u tích cực đưa ra ý tưởng – không phải vì “cái tôi”. Cách làm việc theo nhóm sẽ không có kế`t quả nêu`u trưởng nhóm luôn đưa ra ý kiê`n trước khi người khác có cơ hội để phát biểu. Theo phương pháp quản lý cổ`diễn của Nhật Bản, trưởng nhóm im lặng lắng nghe cho đê`n khi mọi thành viên trong nhóm đã bày tỏ ý kiê`n trước khi ra quyết định cho cả nhóm. Một trưởng nhóm đích thực sẽ tạo điều kiện thuận lợi, tạo cảm hứng và thực hiện hơn là làm công việc kiểm soát.



## TAO CẢM HỨNG

*Sự có mặt của trưởng nhóm sẽ giúp việc ra quyết định được thuận lợi; tạo cảm hứng suy nghĩ, năng động và tích cực làm việc của mọi thành viên trong nhóm, và thực hiện những quyết định do nhóm đưa ra.*

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Trên thế` giới có nhiều`u phong cách quản lý khác nhau. Các nhà quản lý người Anh thường ẩn giâ`u các trật tự của công ty đă`ng sau những tuyên bô` đâ`y vẻ mượt mà, trong khi người Đức hoan nghênh các ý kiê`n đóng góp của nhóm nhưng vẫn duy trì sự kiểm soát tâ`t cả các quá trình ra quyết định. Người Mỹ quen với phong cách quản lý thực dụng, quyết đoán. Còn người Nhật quen cách quản lý đô`ng thuận và mọi sự nhâ`t trí đê`u thông qua quá trình bàn bạc kỹ lưỡng. Trong một nhóm làm việc, có thể áp dụng nhiều`u phong cách quản lý, tùy theo từng trường hợp cụ thể.

## HIỂU CÁC CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Chức năng và nhiệm vụ chính của trưởng nhóm là phấn đấu đạt được những mục tiêu của nhóm. Nếu bạn là trưởng nhóm, cầ́n bảo đảm các mục tiêu của nhóm đạt được thông qua các quá trình sau:

- Hoạch định các vai trò cấn thiết và tuyển chọn những cá nhân thích hợp;
- Chủ trì các cuộc họp của nhóm, khởi đấu bắng cách thảo luận các mục tiêu và giá trị của nhóm;
- Bảo đảm hoàn thành các chỉ tiêu và các giá trị, trước hết là giá trị làm việc tập thể, phải được cả nhóm tôn trọng;
- Phân tích, kiên quyết và nhanh chóng sửa chữa những sai sót, nhưng luôn nhớ rắng cấn tuyên dương những thành công của nhóm để kích thích lòng nhiệt tình trong nhóm;
- Giữ vai trò là người đại diện chính thức của nhóm trước các nhóm khác, cả bên trong lẫn bên ngoài công ty.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Các thành viên dự kiến cho nhóm cấn có những kinh nghiệm liên quan đến cách thức làm việc theo nhóm không?

? Các ứng viên có sẵn sàng thích nghi với bất cứ vai trò chủ chốt nào cấn thiết trong nhóm không?

? Làm thế nào để các ứng viên biết được khả năng của họ trong nhóm?

? Các ứng viên có nhiệt tình và muốn biết mục đích của nhóm không?

? Có ứng viên nào đã từng làm việc có hiệu quả với ứng viên khác trong nhóm không?

## XEM XÉT CÁC VAI TRÒ

Để một nhóm làm việc có hiệu quả nhất, nên phân công một số vai trò chủ chốt. Các vai trò này gồm: điều phối viên, người phát kiêm, người phản biện, người ngoại giao, người thực hiện, trưởng nhóm và người giám sát. Điều này thật sự hữu ích khi bạn xem xét các ứng viên vào làm việc cho nhóm, dù bạn đang tìm một người có khả năng để thực hiện những công việc đặc biệt nào đó mà hoạt động nhóm của bạn có liên quan đến. Đừng bao giờ quên rằng chức năng quan trọng nhất của nhóm là phải đạt được mục tiêu công việc đã giao. Cũng nên nhớ rằng tính cách thân thiện, cởi mở, năng lực và mong muốn làm việc với nhóm, là những đặc điểm không thể thiếu đối với một thành viên của nhóm.

## PHÂN CÔNG CÁC VAI TRÒ

Không nên tạo cho mọi người có cảm giác bị mặc một cái áo chật chội. Bạn có thể đảm nhận đầy đủ vai trò ngoại giao hoặc vai trò phản biện của nhóm, hoặc cũng có thể không đầy đủ. Có gắng sắp xếp các vai trò phù hợp với tính cách của thành viên hơn là cố ép tính cách đó theo vai trò được phân công. Không cần thiết phân công mỗi người chỉ thực hiện một chức năng. Nếu một nhóm chỉ có ít thành viên, cần giao cho mỗi người kiêm nhiệm hai hoặc ba vai trò, miễn sao tất cả các vai trò của nhóm đều có, và các thành viên đều cảm thấy thoải mái với vai trò của mình.

15. Nên nhớ mỗi thành viên trong nhóm có cách suy nghĩ khác nhau.



## NHỮNG NHÓM CÓ ÍT THÀNH VIÊN

*Khi một nhóm chỉ có một vài thành viên, mỗi thành viên nên đảm nhận hai hoặc ba vai trò, và bảo đảm rằng tất cả các yêu cầu cơ bản nhằm hoàn thành công việc phải được phân công.*

### XÁC ĐỊNH CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỦY TRONG NHÓM

VAI TRÒ	ĐẶC ĐIỂM
<b>TRƯỞNG NHÓM:</b> Tìm các thành viên mới và xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm. 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có óc phán xét tuyệt vời về tài năng và tính cách của các cá nhân trong nhóm.</li> <li>Biết tìm cách khắc phục những yếu kém.</li> <li>Có khả năng xuất sắc传播 thông tin hai chiều.</li> <li>Biết tạo cảm hứng và duy trì lòng nhiệt tình.</li> </ul>
<b>NGƯỜI PHẢN BIỆN:</b> Bảo vệ và phân tích hiệu quả dài hạn của nhóm. 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không bao giờ hài lòng với giải pháp không đạt tới mức độ tối đa.</li> <li>Chuyên gia phân tích giải pháp để tìm những yếu kém trong các giải pháp đó.</li> <li>Cương quyết thuyết phục sửa chữa các sai sót.</li> <li>Xây dựng cách thức sửa chữa tối đa.</li> </ul>

VAI TRÒ	ĐẶC ĐIỂM
<b>NGƯỜI THỰC HIỆN:</b> Báo đảm động lực và vận hành hiệu quả các hoạt động của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập bảng tiến độ theo phương pháp khoa học.</li> <li>Đánh giá và khắc phục các nguy cơ gây chậm trễ so với tiến độ.</li> <li>Có tinh thấn dám nghĩ dám làm, thích khẳng định mọi việc.</li> <li>Có khả năng tập hợp sự ủng hộ và khắc phục tư tưởng chủ bại.</li> </ul>
<b>NGƯỜI NGOẠI GIAO:</b> Theo dõi các mối quan hệ bên ngoài của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có khiếu ngoại giao và khả năng đánh giá về các nhu cầu của người khác.</li> <li>Có tính cách tự tin và quyết đoán.</li> <li>Nắm bắt tố́t bức tranh tổng thể công việc của nhóm.</li> <li>Thận trọng khi xử lý thông tin bí mật.</li> </ul>
<b>ĐIỀ́U PHÓ́ I VIÊN:</b> Tập hợp các công việc của nhóm lại thành một tổng thể trong một kế hoạch thống nhất.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiểu các công việc liên hệ với nhau khó khăn như thế nào.</li> <li>Có ý thức tố́t về sự ưu tiên.</li> <li>Có khả năng nắm vững ngay một số công việc.</li> <li>Có khả năng duy trì tố́t các mối quan hệ nội bộ.</li> <li>Có khả năng ngăn chặn những rắc rối tiếm ẩn.</li> </ul>
<b>NGƯỜI PHÁT KIỀ́N:</b> Duy trì và phát huy khả năng sáng tạo của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhiệt tình, hoạt bát và say mê đưa ra ý tưởng mới.</li> <li>Thích thú và sẵn sàng đón nhận những ý kiến của người khác.</li> <li>Xem khó khăn là cơ hội để thành công trong tương lai hơn là thất bại.</li> <li>Không bao giờ bỏ qua những gợi ý khả thi.</li> </ul>

VAI TRÒ	ĐẶC ĐIỂM
<p>NGƯỜI GIÁM SÁT: Bảo đảm tìm kiê' m và duy trì các tiêu chuẩn cao.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chặt chẽ và đôi khi tỏ ra nghiêm khắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe đối với nhóm.</li> <li>• Đánh giá tốt về kết quả thực hiện của người khác.</li> <li>• Không vội vã đánh giá vâ' n đê` theo hình thức.</li> <li>• Có khả năng đánh giá tốt cũng như tìm ra thiê' u sót của vâ' n đê`.</li> </ul>

## CÂN BẰNG CÁC KỸ NĂNG TRONG NHÓM

Kết hợp tốt những kinh nghiệm của các thành viên trong một nhóm không tìm ra những kỹ năng cơ bản, nhưng đó là vâ' n đê` thiê' t yê' u nê' u muô' n cho nhóm làm việc có hiệu quả. Khuyê' n khích mỗi thành viên trong nhóm phát huy đóng góp của mình cả vê` chuyên môn lẫn tính cách.

17. Nên quan tâm chặt chẽ đê' n việc thiê' u kinh nghiệm liên quan của các thành viên trong nhóm.

16. Khi tuyển chọn thành viên cho nhóm, cần lưu ý đê' n tiê' m năng phát triển của họ.

### TÌM SỰ CÂN BẰNG HỢP LÝ CÁC KỸ NĂNG

Tìm kiê' m những thành viên cho nhóm có một trong ba loại kỹ năng chính sau đây vì đó là những kỹ năng quan trọng để bảo đảm sự thành công cho nhiệm vụ của nhóm. Ba loại kỹ năng đó là :

- Chuyên môn kỹ thuật (như kỹ thuật ứng dụng và tiê' p thị).
- Kỹ năng giải quyết vâ' n đê` và khả năng ra quyết định rõ ràng, đầy đủ.
- Kỹ năng làm việc theo nhóm và khả năng giải quyết tố' t mô' i quan hệ giữa các cá nhân.

19. Tìm những người có phẩm chất tố' t và giúp

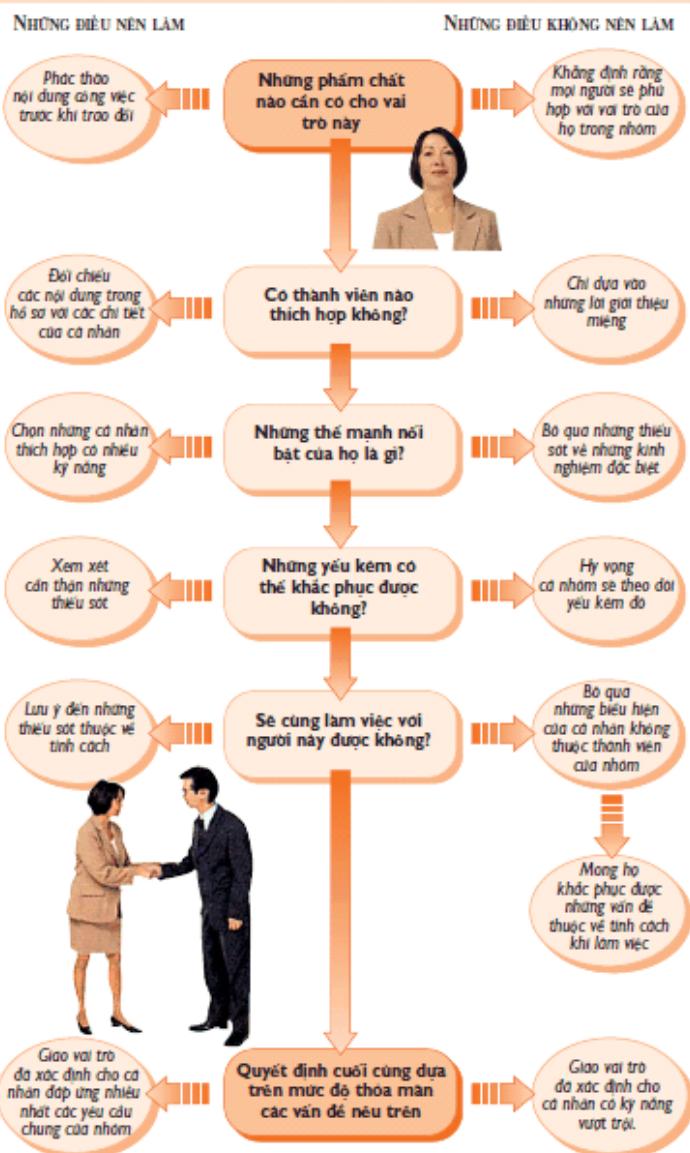
18. Tách ra khỏi nhóm những người không chịu

DUY TRÌ họ phát triển. thực hiện công việc.

## SỰ CÂN BẰNG HỢP LÝ CÁC KỸ NĂNG

Khi một dự án được tiến hành, một loạt các kỹ năng cần thiết trong nhóm có thể thay đổi. Ví dụ, một số kỹ năng chuyên môn rất quan trọng trong quá trình hoạt động ban đầu của nhóm có thể sẽ không còn cần thiết khi dự án đã phát triển. Để duy trì sự cân bằng hợp lý các kỹ năng mới bổ sung, trưởng nhóm phải có khả năng nhận biết mọi thay đổi của dự án, hoặc các nhu cầu của nhóm và có hành động thích hợp. Điều với các trưởng nhóm, khả năng này quan trọng không kém so với khả năng đánh giá các chuyên môn kỹ thuật và phân tích của các thành viên trong nhóm. Cá nhân và nhóm đều cần có sức mạnh để phát triển.

#### **CHỌN CÁC CÁ NHÂN VÀO CÁC VAI TRÒ CÙ THẾ**



# THÀNH LẬP NHÓM

Thành lập một nhóm làm việc là nhiệm vụ đầu tiên của trưởng nhóm. Bảo đảm nhóm của bạn có mục đích rõ ràng và đủ các nguồn lực để đạt được mục đích đó. Hãy ứng xử cởi mở và công bằng với các thành viên trong nhóm.

## THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU

Nhóm của bạn làm việc vì mục đích gì? Vì sao đây có thể khá rõ ràng, nhưng khi mới bắt đầu với khởi động dự án, thời gian dành để xác định các mục tiêu của nhóm có vai trò quyết định đến sự thành công của nhóm. Bạn phải chắc chắn rằng đã xác định một cách rõ ràng các vấn đề mà nhóm của bạn cần phải giải quyết.

20. Hãy thiết lập những mục tiêu đầy thách thức nhưng vẫn thực tế theo thời hạn hoàn thành của bạn.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÚ Ý

- Tất cả thành viên trong nhóm cần thống nhất khi xác định chính xác mục tiêu mà họ cần hướng tới;
- Các mục tiêu sẽ không được thiết lập cho đến khi bạn đã thảo luận tất cả các phương thức có thể để thực hiện nhiệm vụ;
- Mặc dù các thành viên trong nhóm cần thống nhất cuối cùng các mục tiêu của nhóm, nhưng các mục tiêu này cũng ràng buộc toàn bộ các thành viên;
- Để đạt được kết quả tốt nhất, cần đặt ra các chỉ tiêu đầy thách thức gần liên với các mục tiêu chung và các mục tiêu cụ thể.

## XÂY DỰNG SỰ THỐNG NHẤT

Hợp nhóm là cách tổ chức để phát huy tinh thần và tạo thói quen làm việc theo nhóm ngay từ giai đoạn mới bắt đầu thành lập. Trước tiên nên tiến hành một loạt các cuộc họp để các thành viên trong nhóm có dịp làm quen với nhau và cùng làm việc hướng đến một sự thống nhất về các mục tiêu của nhóm. Bảo đảm mọi người đều hiểu rõ nhiệm vụ được giao và những vấn đề sắp được giải quyết, đánh giá tất cả các ý kiến có giá trị cho nhóm trước khi quyết định hình thức tổ chức của nhóm. Cuối cùng, cần thảo luận và quyết định về thời hạn hoàn thành có thể thực hiện được đồng với tất cả các yếu tố của dự án.

21. Nên xem xét lại các mục đích của từng thành viên trong nhóm trước khi đưa ra các mục tiêu.

theo phản hồi từ trong nội bộ tổ chức đó. Một nhóm “thực hiện” hoặc “chế tạo”, chẳng hạn như một tổ sản xuất, có chi phí riêng và chỉ tiêu làm thỏa mãn khách hàng để phân công. Một nhóm chịu trách nhiệm điều hành một đợt tiếp thị phải làm việc theo ngân sách và thời gian biểu chặt chẽ.

## KHAI THÁC ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY CÔNG VIỆC

Những mục tiêu đầy tham vọng và thách thức sẽ tạo ra nhiều động lực thúc đẩy công việc hơn là những mục tiêu nhỏ và riêng biệt. Chẳng hạn, nhằm để nỗ lực tiêu trở thành công ty uy tín nhất và lớn nhất trong việc cung cấp các dịch vụ tài chính sẽ tạo ra nhiều động lực thúc đẩy công việc hơn là cố gắng giảm bớt sự chấp thuận các đơn

## PHÂN TÍCH MỤC TIÊU

Các mục tiêu sẽ khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng nhóm. Ví dụ, một nhóm công tác đưa ra kiến nghị và có thể đánh giá mức độ thành công

22. Đừng để thất bại một phần của dự án làm hủy hoại thành công chung của dự án.

xin thế chấ p có thời hạn hai ngày. Nế u có thế, vừa xác định mục tiêu chung vừa xác định mục tiêu cụ thế, nhắ m đế n mức cao hơn nhưng vẫn thực tế. Bảo đảm mọi người đế u tham gia thiế t lập những mục tiêu của riêng họ cũng như những mục tiêu chung của nhóm. Không nên làm tổn hại đế n bấ t cứ nhu cầ́ u nào đố i với cách thức làm việc theo nhóm. Tìm cách kế t hợp tố́ i ưu cách thức làm việc theo nhóm với các khả năng vế kỹ thuật.



## XEM XÉT TỔNG QUAN

*Xem xét mọi khía cạnh của nhiệm vụ hoặc của một dự án mà bạn đảm nhận và thảo luận các khía cạnh đó với các thành viên trong nhóm khi xác định các mục tiêu chung của nhóm.*

## HỖ TRỢ NHÓM

**M**ức độ độc lập góp phấ n chủ yế u vào sự thành công cho cách làm việc theo nhóm, nhưng ít có nhóm nào có đủ khả năng để hoàn toàn đứng độc lập. Gấ y dựng các mố i quan hệ và hê thố ng hỗ́ trợ tố t trong

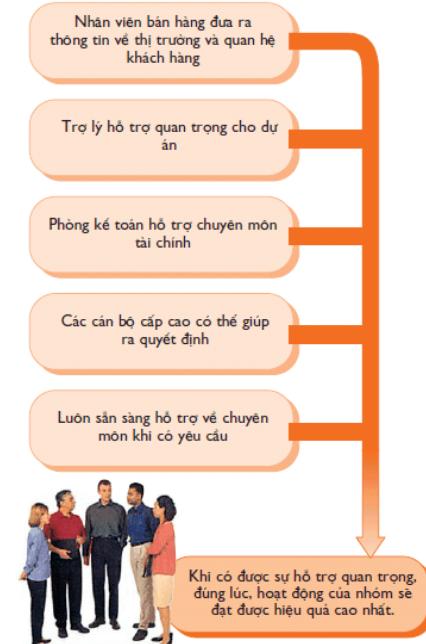
23. Yêu cầ́ u được hỗ́ trợ vế công nghệ thông tin nhắ m giúp bạn có chính xác những gì bạn muố n.

tổ chức của bạn để đáp ứng các nhu cầu trong nhóm và các yêu cầu trong công ty của bạn.

## HỖ TRỢ CĂN BẢN

Hỗ trợ các nhóm làm việc để được hỗ trợ các cơ sở hạ tầng kỹ thuật và quản trị của tổ chức mà các nhóm này trực thuộc. Một nhóm làm việc thường có ít hiểu biết về việc thiết lập một hệ thống kế toán trong nhóm, đặc biệt hơn khi việc kiểm soát tài chính từ bên ngoài có thể giúp hạn chế các khoản chi tiêu tài chính. Tuy nhiên cũng có một số trường hợp ngoại lệ, đáng lưu ý là đối với hệ thống thông tin. Thực nguy hiểm nếu chỉ biết dựa vào phòng công nghệ thông tin tập trung để nhận hỗ trợ phần mềm cụ thể mà nhóm của bạn yêu cầu nhầm hoàn thành một công việc đặc biệt. Để khắc phục khó khăn này, một số nhóm đã liên kết với chuyên gia tin học của họ. Hãy suy nghĩ cẩn thận về việc hỗ trợ chuyên gia mà nhóm của bạn có thể cần và thảo luận với tất cả các thành viên trong nhóm về các khả năng lựa chọn để có được sự hỗ trợ chuyên môn đó.

### HỖ TRỢ NHÓM TỪ BÊN TRONG TỔ CHỨC



## THIẾT LẬP CÁC MỐI LIÊN HỆ VỚI CẤP QUẢN LÝ

Tất cả các nhóm đều cần có sự ủng hộ của cán bộ cấp cao trong công ty mẹ. Có ba mô hình quan hệ chủ yếu mà một nhóm cần đề n là: với người bảo trợ chính cho nhóm; với trưởng các phòng, ban mà nhóm phải báo cáo; và với bất cứ người nào kiểm soát ngân sách

25. Thường xuyên thông báo điều kiện triển nhóm của bạn cho người bảo trợ.

24. Hãy ứng xử với những người tư vấn như là những thành viên trong nhóm.

nhóm của bạn. Vai trò của họ là giám sát và xét duyệt các hoạt động của nhóm, và bảo đảm rằng tất cả hỗ trợ đều thực tế và cần thiết. Duy trì tối đa các tuyến liên lạc với những người quản lý này, và càng quan trọng hơn nếu nhóm của bạn ở xa bộ phận chỉ huy, chẳng hạn như nhóm của bạn ở tại nhà máy hoặc ở tại một văn phòng làm việc tách biệt.

## CHỌN ĐỊA ĐIỂM LÀM VIỆC CHO NHÓM

ĐỊA ĐIỂM	ĐIỀU KIỆN LIÊN HỆ	VÍ DỤ
<b>VĂN PHÒNG CHÍNH</b> Nhóm có một chỗ trong trụ sở công ty, gần với các hoạt động liên quan khác, có các trưởng phòng làm việc trong phòng riêng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gần cấp quản lý để liên lạc với những người có quyền ra quyết định.</li> <li>Có thể tách riêng với khu sản xuất chính và vì thế tách riêng với khách hàng quen thuộc.</li> </ul>	Một nhóm chịu trách nhiệm tổ chức việc phân phối, làm việc theo kế hoạch nhằm tập trung kho hàng ở nước ngoài.
<b>NHÀ MÁY</b> Nhóm là bộ phận không tách rời với đơn vị tác nghiệp hoặc trực thuộc văn phòng ở một địa phương hoặc một khu vực: các trưởng phòng ở cùng địa điểm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hữu ích khi có khoảng gần gũi với cơ sở sản xuất.</li> <li>Xa trụ sở và những người có quyền ra quyết định có thể gây ra sự chậm trễ hoặc trục trặc.</li> </ul>	Nhóm tiếp thị chuyên nghiệp chịu trách nhiệm những sản phẩm sản xuất tại nhà máy và có các trưởng phòng tiếp thị chịu trách nhiệm báo cáo kết quả cho giám đốc tiếp thị tại trụ sở công ty.
<b>“CÔNG TRÌNH TẠM”</b> Nhóm dự án đặc biệt làm việc trong văn phòng vừa thiết kế vừa thi công, cách xa các hoạt động khác của công ty. Quản lý tại hiện trường.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuận lợi cho nhóm khi làm việc ở mức độ cao, cả tinh thần của nhóm và cách làm việc theo nhóm.</li> <li>Có thể mất đi sự hỗ trợ, thiếu thực tế, hoặc trở nên đơn độc.</li> </ul>	Nhóm phát triển kinh doanh hoặc sản phẩm mới khi tình trạng của công ty cần chia nhỏ, vì thế việc chia tách về tổ chức và quản lý là rất quan trọng.

ĐỊA ĐIỂM	ĐIỀU KIỆN LIÊN HỆ	VÍ DỤ
<p>“THÁP NGÀ”</p> <p>Một nhóm dự án dài hạn, làm việc trong văn phòng xây dựng kiên cố tách riêng các bộ phận còn lại trong công ty. Quản lý tại chỗ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phù hợp với việc điều hành chuyên môn ở trình độ cao.</li> <li>• Sự cách biệt với khách hàng và thị trường quen thuộc có thể làm tăng sự kiêu ngạo.</li> </ul>	<p>Nhóm hệ thống thông tin, chịu trách nhiệm lập kế hoạch, mua bán, duy trì và kiểm soát các hoạt động dựa vào máy tính ở tất cả các nơi trong công ty.</p>

## XÂY DỰNG LÒNG TIN TRONG NHÓM

Lòng tin là yếu tố chủ yếu và quan trọng nhất bảo đảm sự thành công của nhóm. Các nhóm phát triển đều dựa vào lòng tin lẫn nhau, vì thế lòng tin cần được xây dựng ngay từ đầu trong quá trình hoạt động của nhóm. Phát triển sự tin cậy lẫn nhau thông qua việc phân công, cởi mở trong điều hành và thông tin liên lạc, tự do trao đổi ý kiến.

26. Hãy tự mình đảm nhận những nhiệm vụ chỉ khi bạn biết không có ai khác đảm nhận được.

27. Đừng giao những công việc không cần thiết, hãy mạnh dạn bỏ đi.

28. Để cho nhóm của bạn tự do đưa ra quyết định.

TÌM  
HIỆU ĐỂ  
PHÂN  
CÔNG

Phân  
công  
được  
thể  
hiện  
dưới  
hai  
hình

thức: phân chia công việc và ủy thác quyền hạn. Làm việc theo nhóm cả hai hình thức này để phát triển sự tin tưởng lẫn nhau. Phân chia mỗi dự án thành nhiều công việc và mục tiêu riêng, và giao cho từng thành viên trong nhóm để họ hoàn toàn độc lập thực hiện. Chỉ can thiệp khi có dấu hiệu mục tiêu sẽ không đạt được. Đôi với việc ủy thác quyền hạn, bạn cần chia sẻ quyền hạn của bạn cho nhóm và các thành viên có vấn đề và cho họ có đủ quyền

hạn khi giải quyết những lĩnh vực thuộc về chuyên môn. Yêu cầu họ thông báo minden độ cho bạn và hãy để họ quen với quyền hạn mới được ủy thác.

## NHẬN DIỆN CÁC ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH KHI PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

**CÓ KHẢ NĂNG – MUỐN THỰC HIỆN**  
Người nhận nhiệm vụ lý tưởng, vui vẻ nhận hết trách nhiệm đó i với một nhiệm vụ cụ thể và cũng vui vẻ tham khảo ý kiến của người khác, hành động theo những điều đã khuyên.

**CÓ KHẢ NĂNG - KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN**  
Không sẵn lòng tìm hiểu hoặc tiếp thu những ý kiến của người khác, và đó thường chỉ là một cá nhân, không phải thành viên trong nhóm, do đó không phải là người nhận nhiệm vụ tốt.

**MUỐN THỰC HIỆN - KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG**

Thoát đầu người nhận nhiệm vụ cần có sự can đảm và tham gia khóa huấn luyện thích hợp để khắc phục yếu kém do thiếu kinh nghiệm, trước khi chịu trách nhiệm đó i với công việc được phân công.

**KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG - KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN**

Trừ khi việc thiếu năng lực và động cơ làm việc của kiểu người này được khắc phục, thông thường không nên giao việc và nên chuyển họ sang môi trường làm việc khác.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Thái độ đối i với cách thức làm việc theo nhóm trên thế giới có khác nhau. Các thành viên trong nhóm làm việc ở Anh có thể còn rụt rè khi nói về mình trước những người khác cho đến khi sự hòa hợp trong nhóm được thiết lập. Nhóm làm việc ở Bắc Mỹ không có những băn khoăn như vậy và ép mọi người cùng đưa ra ý tưởng ngay từ lần đầu tiên họ tham gia cuộc họp.

## KHUYẾN KHÍCH SỰ CỐI MỞ

Cách thức làm việc theo nhóm và tính cách kín đáo không thể chung sống với nhau, vì thế nếu một trưởng nhóm không cởi mở với các thành viên khác sẽ không khơi dậy tối đa tiềm năng của họ.

Thường xuyên tổ chức nhiều cuộc họp chính thức và không chính thức là cách để xây dựng một bầu không khí cởi mở. Khi mọi người quen biết nhau nhiều hơn, họ sẽ thoải mái hơn và bắt đầu cảm thấy dễ chịu với nhóm, từ đó tạo ra cảm giác tin tưởng và gắn bó với nhau để cùng phát triển. Cố gắng để cho nhóm tiếp cận đầy đủ, khi cần thiết, tất cả các sự việc, số liệu, các nội dung chương trình và các biện bản làm việc liên quan đến những trách nhiệm chung đồng với dự án. Nhưng nên nhớ rằng nhiều lúc có thể bạn phải giữ bí mật.

29. Khuyên khích các thành viên tích cực đóng góp ý kiến.

## KHUYẾN KHÍCH ĐƯA RA Ý TƯỞNG

Mọi người đều có khả năng đưa ra nhiều ý tưởng khi cùng làm việc với nhau như một nhóm hơn là khi họ làm việc riêng lẻ. Khuyên khích thảo luận cởi mở về những ý tưởng đưa ra và bảo đảm tất cả những ý kiến thảo luận được chú ý lắng nghe. Nếu có một ý kiến bị đánh giá thấp thì nên ứng xử một cách tinh tế và luôn đưa ra những lý do chính đáng để từ chối ý kiến đó. Thông báo cho các thành viên về những ý kiến chuyên môn có giá trị trong nhóm và luôn khuyến khích thảo luận cởi mở về những ý tưởng liên quan đến các mục tiêu của nhóm.

*Ghi nhận tất cả các ý  
kiến và sau đó đánh giá  
những ý kiến đó*

#### TẠO Ý TƯỞNG MỚI ►

*Khi tổ chức buổi họp về ý  
tưởng sáng tạo, hãy yêu  
cầu những người tham  
dự trình bày cho nhóm  
hai hoặc ba ý  
tưởng đã chuẩn bị  
trước.*



## TỐI ĐA HÓA KẾT QUẢ THỰC HIỆN

**D**iều quan trọng là tất cả các thành viên trong nhóm cùng làm việc với nhau nên cần phải tối đa hóa kết quả thực hiện của nhóm. Phân chia trách nhiệm về công việc đảm bảo cho mọi người và cho họ quyết định để thực hiện đồng thời nâng cao kết quả công việc của chính họ bằng cách tối ưu hóa đóng góp của họ cho cả nhóm.

30. Công nhận, công khai và tuyên dương tất cả những thành công của nhóm.

### NHỮNG ĐIỀM CẦN LUU Ý

- Mỗi thành viên cần có khả năng đảm nhận ít nhất một vai trò của một thành viên khác trong nhóm.

- Mọi thành viên cần được giao trách nhiệm để họ chủ động làm việc trong nhóm.
- Một nhiệm vụ lớn sẽ được giải quyết tốt hơn nếu được giao cho nhóm.
- Mọi thành viên cần ý thức trách nhiệm của họ được bắt đầu và châm dứt ở đâu.
- Cần khuyến khích mỗi thành viên trong nhóm tìm ra phương pháp làm việc tốt nhất.

## NÊU CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

Nhiệm vụ đầu tiên của bất cứ người nào làm việc trong một nhóm là quan tâm đến công việc của chính họ. Tạo cho nhóm tinh thần cùng nhau làm việc có hiệu quả, tuy nhiên trách nhiệm đó không nên vượt quá khả năng của từng cá nhân. Nêu cao tinh thần trách nhiệm trong nhóm của bạn nhằm đạt được những mục tiêu của nhóm. Tạo ý thức trách nhiệm cho mỗi cá nhân để họ vui vẻ hoàn thành nhiệm vụ được phân công theo khả năng tốt nhất của họ. Để làm được việc này, nên phân công trách nhiệm một cách hiệu quả, giám sát việc thực hiện của mỗi thành viên cũng như kiểm tra thực hiện của cả nhóm. Bằng cách này, bạn khích lệ được tinh thần chia sẻ trách nhiệm giữa các thành viên và khuyến khích mọi người giúp đỡ lẫn nhau nhằm nâng cao kỹ năng thực hiện chung của cả nhóm.

31. Tìm một phương pháp dễ tiếp cận để trình bày những tiến bộ hàng ngày của nhóm.

## CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM

Việc vạch ra những mục đích chung và thống nhất từng vai trò ngay khi nhóm được thành lập mới chỉ là bắt đầu một quá trình hoạt động lâu dài của nhóm.

Nhóm phải chịu trách nhiệm thực hiện các chủ trương, giám sát sự tiến triển và có giải pháp sáng tạo, và xây dựng tại thời điểm mà việc thực hiện không đáp ứng các mục tiêu. Cả nhóm cùng chịu trách

nhiệm bảo đảm tạo một luô`ng thông tin liên lạc tự do giữa các thành viên và mọi người cā`n được thông báo đâ`y đủ vê` sự tiê`n bộ và những thay đổi trong chủ trương.

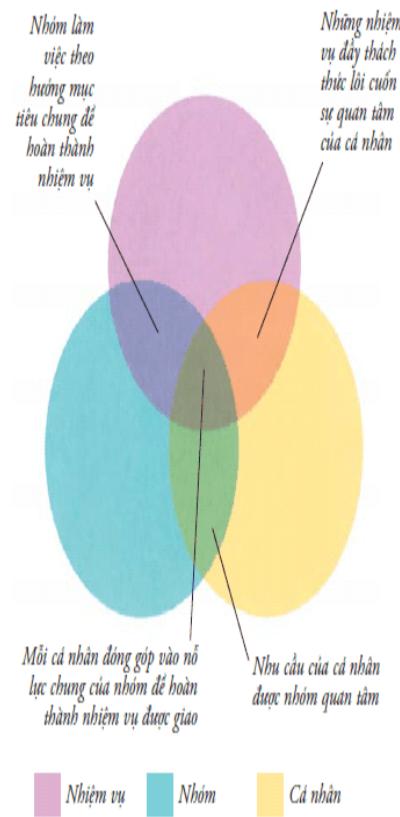
## TAO SỰ THỐNG NHẤT TRONG NHÓM

Hâ`u hê`t các nhóm có khuynh hướng tập trung quá nhiê`u vào công việc nhưng lại không quan tâm nhiê`u đê`n cá nhân. Mô hình trên nêu lên một trạng thái trong đó các nhu cā`u của cá nhân, các động lực của nhóm, các yêu cā`u của công việc, trùng khớp trong bô`n điểm có tính chiê`n lược đê` tạo ra cách thức làm việc theo nhóm hiệu quả và thô`ng nhâ`t.

## BẢO ĐẢM KẾT QUẢ THỰC HIỆN TỐT NHẤT

Vai trò của trưởng nhóm là tạo điê`u kiện đê` nhóm của bạn đạt được hiệu quả công việc. Bạn có thể thực hiện được điê`u này bā`ng cách đảm nhận một sô` chúc năng khác nhau:

- Bảo đảm tâ`t cả các thành viên trong nhóm của bạn hiểu được trách nhiệm của họ và châ`p nhận thách thức đô`i với công việc mà họ đảm nhận.
- Khuyê`n khích các thành viên đóng góp hê`t mình cho nhóm và cho cả công việc của họ.
- Xem xét thực tế` công việc của nhóm nhă`m bảo đảm các thành viên cùng hướng đê`n mục tiêu chung.
- Đánh giá và xác lập các mục tiêu của nhóm ở mức độ phù hợp đê` tạo cảm hứng thúc đẩy liên tục công việc.



- Bảo đảm sự trùng lặp giữa trách nhiệm của nhóm và trách nhiệm của cá nhân không tạo ra những nhiệm vụ chồng chéo.

32. Khuyến khích mọi người tạo quan hệ hợp tác làm việc trong nội bộ nhóm.



## CĂN LINH HOẠT

Cách thức

làm việc theo nhóm luôn đòi hỏi các thành viên phải nỗ lực nỗ lực nỗ lực. Khi mỗi thành viên trong nhóm nắm giữ vai trò và trách nhiệm, họ phải duy trì được sự linh hoạt và sẵn sàng thích nghi với những thay đổi. Một số nhóm sản xuất yêu cầu các thành viên phải có khả năng hoàn thành mọi khía cạnh công việc của nhóm. Thể hiện sự linh hoạt bằng cách chia sẻ các khía cạnh trong vai trò quản lý của bạn và giúp đỡ các thành viên trong nhóm bằng cách chia sẻ hoặc đảm nhận một số nhiệm vụ của họ. Khi nhóm phát triển và có nhu cầu tiê n bộ, hãy xem xét và điều chỉnh các vai trò tùy theo từng nhiệm vụ cụ thể.

## XÂY DỰNG NHÓM TỰ QUẢN

**C**ác nhóm tự quản lý (*SMTs - selfmanaged teams*) là những nhóm hoạt động độc lập hơn những nhóm khác. Các nhóm này được hình thành ngày càng nhiều trong các công ty có hình thức cơ cấu tổ chức theo hàng ngang. Các tầng lớp quản lý và giám sát trung gian sẽ được cắt giảm đáng kể khi nhóm tự quản cải cách các điều kiện làm việc.

33. Khuyến khích những người có khả năng quản lý thiên bẩm nắm giữ việc quản lý đồng thời phát triển các kỹ năng quản lý của họ.

## ĐẶC ĐIỂM NHÓM TỰ QUẢN

34. Đừng bao giờ phản bác một ý tưởng nào của nhóm mà không giải

Nhóm tự quản lý chịu toàn bộ trách nhiệm đối với một dự án cụ thể từ lúc khởi động đến lúc kết thúc. Ví dụ một tổ sản xuất đảm nhận toàn bộ quá trình sản xuất từ một dây chuyền lắp ráp. Đặc điểm của nhóm này là cùng chia sẻ trách nhiệm vai trò quản lý, mức độ tự quản cao, thảo luận cởi mở nhằm làm cho các quyết định đưa ra mang tính dân chủ, kiểm soát các hoạt động của nhóm và tự chịu trách nhiệm toàn bộ công việc, tập trung vào kết quả của cá nhân và của nhóm.

thích lý do rõ ràng và đầy đủ.

## GẶT HÁI LỢI ÍCH

Nếu điều hành hợp lý,



35. Bảo đảm nhóm luôn giữ được liên lạc với khách hàng.

một nhóm tự quản có thể hoạt động rất hiệu quả. Nhóm này có thể tiết kiệm được chi phí quản lý, nâng cao chất lượng và dịch vụ khách hàng, cắt giảm một số khâu của quá trình, giảm lãng phí và tạo sự linh hoạt hơn tại nơi làm việc. Bên cạnh những lợi ích về kinh tế, nhóm tự quản còn là nơi tạo ra môi trường thuận lợi luyện hàng ngày cho các thành viên trong nhóm, những người cần phát triển các kỹ năng để đảm nhận trách nhiệm tự quản. Nếu hệ thống này hoạt động hiệu quả, hy vọng sẽ có sự tiến triển tinh thần làm việc cũng như việc sử dụng người lao động. Với những kinh nghiệm có được, các thành viên trong nhóm sẽ có khả năng phản ứng nhanh trước những thay đổi của thương trường.



## ĐIỀU HÀNH MỘT NHÓM TỰ QUẢN

*Hãy để cho nhóm tự quản chịu hoàn toàn trách nhiệm về những hành động của họ. Chỉ hướng dẫn khi có yêu cầu đặc biệt để nhóm có thể thu hoạch được những kinh nghiệm và kỹ năng mới.*

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nhóm thường đáp ứng tốt khi được tự quản trong tất cả các vấn đề.
- Nhóm tự quản chịu trách nhiệm thiết lập các chỉ tiêu cao cho chính họ.
- Cách làm việc theo nhóm nên tập trung vào việc làm thỏa mãn khách hàng.
- Lúc nào cũng cần phải duy trì chất lượng ổn định.
- Nhóm cũng có thể yêu cầu sự trợ giúp bên ngoài chỉ những khi thật sự cần thiết.

## HỖ TRỢ NHÓM TỰ QUẢN

Để làm việc có hiệu quả, nhóm tự quản cần có sự hỗ trợ và giúp đỡ đầy đủ của một ban quản lý có khả năng đánh giá cao vai trò tự quản của nhóm. Nghĩa là cho phép các thành viên trong nhóm có tiếng nói đầy đủ trong mọi quyết định có ảnh hưởng đến họ như đưa ra biện pháp thực hiện, các vấn đề về nhân sự. Mặc dù trưởng nhóm có thể do ban quản lý cấp cao chỉ định nhưng vị trí của trưởng nhóm đó hoàn toàn phụ thuộc vào sự đồng thuận của những người khác trong nhóm. Các khía cạnh về việc quản lý có thể thay đổi: một tài năng mới có thể giữ vị trí quản lý hoặc dự án có thể thay đổi mục tiêu. Một trong những yếu tố khá khó khăn khi làm việc với nhóm tự quản là tâm lý: các nhà quản lý cần phải nhượng bộ phần lớn quyết định quản lý cho nhóm tự quản nhưng vẫn giám sát sự tiến triển của nhóm này. Cần phải thật linh hoạt để chấp nhận những quyết định đúng mà không có sự tham gia của bạn.

## TIẾP NHẬN MỘT NHÓM ĐÃ THÀNH LẬP

*Tiếp nhận một nhóm làm việc đã thành lập là một cuộc kiểm tra kinh nghiệm. Khi mới gia nhập nhóm, bạn cần phải thực hiện quá trình tìm hiểu về nhóm. Việc tiếp nhận này phải chứng tỏ rằng bạn có khả năng chịu trách nhiệm và công nhận các giá trị mạnh mẽ của nhóm.*

36. Bằng thái độ quyết đoán, phải chứng tỏ cho nhóm của bạn biết ai là người chịu trách nhiệm.

## BUỔI GẶP LẦN ĐẦU TIÊN

*Khi tiếp xúc với nhóm mới, hãy thoải mái tin tưởng, và đừng tỏ ra kiêu ngạo. Hãy biểu hiện cử chỉ cởi mở, thân thiện để trông bạn có vẻ dễ gần gũi và tự nhiên.*

## ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT TRƯỞNG NHÓM

Khi một trưởng nhóm mới bắt đầu tham gia vào một nhóm đã thành lập, sự thận trọng và

nghi ngờ sẽ cùng tồn tại với niềm hy vọng và sự quan tâm từ cả hai phía. Cô gái tạo气氛 tượng ban đầu tích cực và thoải mái. Có nhiều điều có thể phụ thuộc vào quan điểm và nguyên nhân thay đổi của trưởng nhóm tiến nhiệm. Nếu nhóm mà bạn tiếp nhận từng làm việc tốt dưới sự quản lý của người tiến nhiệm, bạn hãy thừa nhận điều đó. Còn nếu người tiến nhiệm của bạn không được ưa thích và được cho là không có năng lực, hoặc nếu nhóm đang gặp phải thất bại, cũng đừng bao giờ nhắc lại một cách tiêu cực những sai sót hoặc yếu kém trong quá khứ. Hãy biểu hiện bằng lòng tin, nâng cao ý thức thông nhât trong nhóm, và tỏ ra hoàn toàn tin tưởng. Theo đuổi việc tạo ra kết quả làm việc cạnh tranh, giành được sự ủng hộ hoàn toàn từ nhóm mới của bạn.

37. Hãy suy nghĩ cách tạo ngay một气氛 tượng tốt đối với nhóm mới, nhưng cũng đừng biểu hiện sự hăm hở quá.

Ngôn ngữ cơ thể của  
người quản lý mới  
phải cài mờ



## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy thường xuyên hòa nhập với nhóm để hiểu biết mọi người tốt hơn, và cũng là cách để hiểu rõ về bạn hơn.
2. Bày tỏ cảm kích của bạn trước những kỹ năng của nhóm để tránh bất cứ sự tức giận nào.
3. Chủ động bày tỏ mong muốn lắng nghe các ý kiến của các thành viên.
4. Hãy tự tin biểu lộ quyết định của bạn ngay từ đầu – nếu không bạn sẽ tự cảm thấy do dự.

## HÃY NÓI CHUYỆN VỚI NHÓM

Hãy tìm hiểu bối cảnh, mục đích, sự tiến bộ, tinh thần đồng đội trong nhóm mới trước khi bạn tiến hành cuộc gặp mặt. Những thông tin đầu vào từ những người khác có thể có giá trị vào giai đoạn này, nhưng hãy tin tưởng vào nhận xét của chính bạn khi bắt đầu đánh giá năng lực của nhóm. Nên nhớ rằng cơ hội tốt nhất quan sát nhóm sẽ đến chỉ khi bạn đã đảm nhận trách nhiệm. Ngay sau khi tiếp nhận nhóm, hãy dành thời gian để nói chuyện với từng thành viên về nhiệm vụ của họ và của toàn bộ dự án, quan điểm của họ về kết quả thực hiện, họ có thích những thay đổi trong phong cách làm việc không, và nếu muốn thì tại sao. Từ những ý kiến đó, bạn sẽ hiểu rõ hơn tính cách, động cơ và khả năng của từng cá nhân. Tránh yêu cầu cá nhân đánh giá những đóng góp nghiệp của họ. Hãy căn cứ vào cảm nhận của bạn để đưa đánh giá cho riêng mình.

## ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN CỦA NHÓM

Quy định để trở thành một thành viên mới của nhóm thì đơn giản. Có ý tưởng rõ ràng về các mục tiêu cá nhân và làm việc theo hướng sao cho các mục tiêu đó phù hợp với những mục đích của nhóm.

Nếu bạn đã quen biết một người nào đó trong nhóm, hãy nhờ họ tạo điều kiện thuận lợi để bạn gia nhập nhóm. Cô gái tạo气氛 tượng tốt, nhưng cũng đừng tỏ ra quá tự tin. Hãy quan sát văn hóa của nhóm và khi bạn cảm thấy thoải mái với những gì bạn đã biết về những đóng góp nghiệp và nhiệm vụ mới, hãy bắt đầu chứng tỏ năng lực và sáng kiến của bạn.

38. Nếu bạn để nghị mọi người cho lời khuyên, bạn phải chuẩn bị không chỉ đón nhận nó mà đôi khi còn phải hành động theo lời khuyên đó.

## GIỚI THIỆU MỘT THÀNH VIÊN MỚI

Khi những thành viên cũ của nhóm được thay thế bằng những thành viên mới, hãy khuyến khích và sẵn lòng đón nhận cơ hội có

những ý tưởng và phương thức mới hơn là mong muốn những người mới đi theo cách thức làm việc trước đây. Đừng bao giờ để những thành viên mới tự giới thiệu và tìm cách loay hoay trong nhóm. Bảo đảm mỗi thành viên mới đều có “người kèm” để hướng dẫn trong những tuần đầu tiên. Nhận cơ hội đầu tiên, chẳng hạn tổ chức một buổi họp nhóm, giới thiệu các thành viên mới cho nhóm và đề nghị những người mới đến nói một vài điều về chính họ, nhưng phải báo cho những người mới này để họ có sự chuẩn bị trước.

# NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÓM

Các nhóm làm việc đạt được hiệu quả mong muốn chỉ khi nào mọi người biế́t gắn bó với nhau. Bạn phải hiểu các động lực của nhóm nhắm bãó đảm sự thành công.

## PHÂN TÍCH CÁC ĐỘNG LỰC

*T*rưởng nhóm giỏi là người biế́t khai thác tő́i đa tài sản con người. Để làm được việc này, bạn cầ́n hiểu rõ mỗi thành viên trong nhóm, cách ứng xử của họ thay đổi như thế́ nào, mức độ đáp ứng của từng cá nhân khác nhau như thế́ nào trong từng giai đoạn phát triển của nhóm.

39. Hãy giúp nhóm tìm cách thay đổi những hành vi gây cản trở.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÚ Ý

- Trong giờ làm việc, các thành viên càng dành thời gian cho nhau càng nhiếu càng tố́t;
- Mọi người cầ́n được thoái mái để làm việc tố́t với nhau;
- Thái độ tiêu cực trong nhóm phải được loại bỏ ngay từ lúc mới phát sinh;
- Thái độ "đứng núi này trông núi nọ" là kẻ thù của cách thức làm việc theo nhóm và của phương thức quản lý hiệu quả;
- Những nguyên nhân tiếm ẩn gây rắc rối phải được giải quyết ngay.

## KHUYẾN KHÍCH LÀM VIỆC THEO NHÓM

Con người có thể phát huy khả năng của mình khi ở trong cộng đồng. Đây là một đặc điểm thường thấy trong các nhóm thể thao, ở đó mọi người hợp tác theo bản năng, tự nguyện đảm nhận trách nhiệm, và tán thành những quyết định vì lợi ích chung của nhóm. Để có được cách ứng xử gắn bó như vậy trong một môi trường làm việc, các thành viên cầ́n khắc phục được tâm lý né tránh để đề phòng lẫn nhau. Khuyé́n khích các thành viên dành thời gian cho nhau càng nhiếu càng tố́t. Con người là những sinh vật tự nhiên sống thành cộng đồng và khi vượt qua mọi e dè,

khép mình ban đầu, mọi người sẽ cởi mở hơn để thừa nhận những kỹ năng và sức mạnh đặc biệt của nhau.

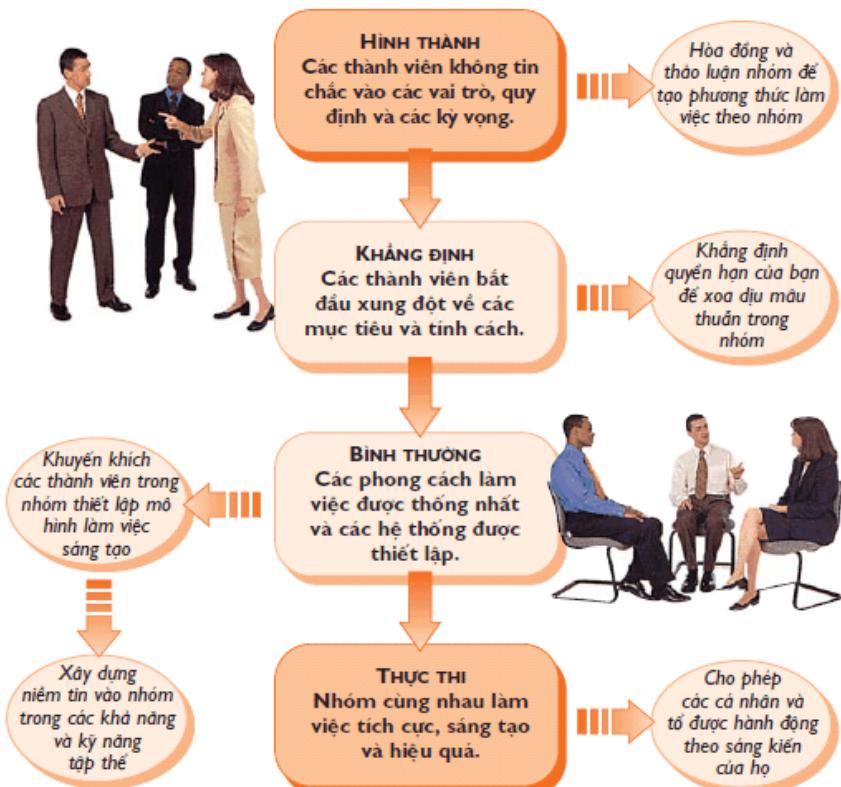
## HIỆU QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN

41. Nên nhớ rằng mọi người muốn có một chút hài hước trong giờ làm việc.

40. Tìm cách giải quyết xung đột trên tinh thần xây dựng.

Trong thời gian tồn tại, hoạt động của nhóm sẽ có những thay đổi đáng kể theo từng giai đoạn phát triển. Quá trình phát triển này được chia thành 4 giai đoạn: hình thành, khẳng định, bình thường, thực thi. Tất cả các nhóm đều trải qua giai đoạn đầu tiên để kết hợp các thành viên thành một nhóm. Đây là thời kỳ thăm dò và có thể dễ dàng phát triển thành giai đoạn "khẳng định", mọi người chưa tin tưởng nhau và còn ngượng ngùng, đôi khi còn công kích nhau. Với sự lãnh đạo mạnh mẽ, các phương thức làm việc có thể được hoàn toàn thống nhất trong giai đoạn "bình thường", trước khi nhóm tiếp tục đi đến giai đoạn thực thi với nỗ lực cao nhất trong thời gian thực hiện dự án.

### TỔ CHỨC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO MỘT QUY TRÌNH 6 BƯỚC



# BÍ QUYẾT QUẢN LÝ THÀNH CÔNG

Có nhiều phong cách quản lý khác nhau, nhưng phong cách quản lý thành công và nâng cao hiệu quả của nhóm thường phụ thuộc vào khả năng của bạn có thích ứng với sự thay đổi các nhu cầu và động lực của nhóm khi nhóm phát triển không. Những bí quyết quản lý nhóm có thể khác nhau từ chuyên quyền đến tự do, nhưng hiệu quả nhất vẫn là sự bao dung và cùng chia sẻ các nhu cầu của người quản lý để có thể kiểm soát được nhóm. Sự quản lý vững vàng là nền tảng của cách thức làm việc theo nhóm trên tinh thần cộng tác, hợp tác và hiệu quả.

42. Luôn tiến hành phân tích sâu đáo và cởi mở mỗi khi dự án bị trục trặc.

43. Hãy có một chính sách mở cửa nêu bạn muốn hòa nhập.

44. Hãy yêu cầu người nào đem đến cho bạn những rắc rối thì cũng đưa ra các giải pháp.

## ĐỊNH HÌNH NHÓM

Giai đoạn để định hình nhóm của bất cứ dự án nào cũng luôn mang tính thử nghiệm và nhóm là nền tảng tố chất nhất để kiểm tra những ý tưởng mới. Bên cạnh việc tiến hành những thử nghiệm mới thì một phần chủ yếu trong cách thức làm việc theo nhóm là làm thế nào để sớm nhận ra những sai sót và tiến hành sửa chữa những sai sót đó mà không nóng giận hoặc phê phán. Giải quyết những thử nghiệm bị thất bại là một phần của quá trình học hỏi được tổng kết trong tiến trình “từ hình thành đến thực hiện”. Nên nhớ rằng tại những giai đoạn phát triển khác nhau của nhóm cần có những giải pháp khác nhau.

## VÍ DỤ THỰC TẾ

Jenny được cử điệp hành một nhóm kinh doanh mới trong công ty với ý tưởng kinh doanh mặt hàng văn phòng phẩm. Cô nêu ý tưởng này với bộ phận tiếp thị, nhưng bộ phận này dường như không thuyết phục được ban giám đốc cùng chia sẻ ý tưởng đó. Jenny đến gặp Peter, một đồng nghiệp nổi tiếng là người thường đưa ra những quyết định đúng đắn, và nhờ anh xúc tiến công việc này. Peter kết hợp với Anna, một người triển khai thực hiện hiệu quả các ý tưởng, và họ hình thành một nhóm kinh doanh mới. Mỗi người cùng nhau mang những loại văn phòng phẩm mới đi gặp tất cả các giám đốc cấp cao của họ để chia sẻ ý tưởng đó và thuyết phục ban giám đốc góp vốn vào dự án. Trước khi tiến hành sản xuất văn phòng phẩm, họ nhận ra rằng cần phải có một giám đốc chuyên ngành có phong cách lãnh đạo mà họ mong muốn và có thể giữ chi phí sản xuất ở mức thấp. Tạm thời họ tuyển dụng James vào trong nhóm để thiết lập một quy trình sản xuất.

## CÁCH SỬ DỤNG NGƯỜI TỐT NHẤT

*Điều quan trọng cần nhớ là các cá nhân trong giai đoạn khởi đầu dự án không phải là những người chứng kiến dự án đi đến giai đoạn kế tiếp. Vấn đề ở đây là tại mỗi giai đoạn khác nhau cần có những kỹ năng khác nhau, chẳng hạn khi một cá nhân nào đó không thể thực hiện nhiệm vụ như một người thực thi, người bán hàng hoặc người sản xuất. Kết quả là sự thành công của cả nhóm.*

## GIẢI QUYẾT MÂU THUẦN

Trong giai đoạn “khẳng định” của quá trình phát triển nhóm, các mâu thuẫn có thể xảy ra giữa:



**45. Họp chính thức và không chính thức để thảo luận sự tiến triển nhóm của bạn.**

- Trưởng nhóm và cá nhân các thành viên trong nhóm.
- Trưởng nhóm với cả nhóm;
- Giữa các thành viên trong nhóm.

Những mâu thuẫn này có thể thuộc phạm vi tình cảm, hoặc công việc mang tính xây dựng hoặc đả phá, tranh luận, cởi mở hoặc ngăn cản. Có gắng giải quyết những mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm bằng cách thay phương thức giải quyết bằng tình cảm bằng phương thức cởi mở và hợp lý.

**46. Tìm hiểu thực tế là cách tốt nhất để xoa dịu mâu thuẫn.**

## THÍCH NGHI VỚI VAI TRÒ CỦA BẠN

Trong quá trình phát triển của nhóm, có thể xảy ra những thay đổi trong vai trò lãnh đạo. Lúc đầu, trưởng nhóm nổi bật với vai trò là người tổ chức, tập hợp các thành viên trong nhóm lại với nhau. Khi nhóm được thiết lập, vai trò đó sẽ thay đổi thành vai trò của người tư vấn hay giải quyết những rắc rối. Khi nhóm hoạt động theo chức năng, hoặc đang ở giai đoạn “bình thường”, cần có sự quản lý tạo niềm tin và cam hưng để duy trì động lực làm việc. Trong giai đoạn cuối cùng, giai đoạn “thực thi”, trưởng nhóm có vai trò tạo những điều kiện thuận lợi để group của nhóm luôn hoạt động.

## NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- Cần thay đổi phong cách quản lý của bạn theo nhu cầu của nhóm
- Nên nhận mạnh và hỗ trợ các giá trị do nhóm của bạn thiết lập.
- Nên xem xét để tác động tích cực đến những ý tưởng lăng mạn và sáng tạo.

- Nên khuyến khích từng cá nhân và cả nhóm học hỏi ở mỗi giai đoạn phát triển của nhóm.
- Đừng bao giờ cưng bỏ qua mâu thuẫn do lỗi của một người nào đó, hãy xem xét khi bạn có ý định khiên trách.
- Không nên trốn tránh mọi vấn đế mà bạn cảm thấy câ`n có sự quản lý chặt chẽ để bảo đảm sự thành công.
- Đừng để tư tưởng “không nên nhúng tay vào” giết chết khả năng đưa ra những sáng kiến mới.
- Đừng quên những lúc mà nhóm câ`n đến những phẩm chất lanh đạo của bạn.

## PHÁT TRIỀN VAI TRÒ CỦA CÁC THÀNH VIÊN

Không chỉ bản chất của nhóm mà năng lực của các thành viên cũng có thể thay đổi theo thời gian khi họ xây dựng những kỹ năng cá nhân cho họ. Với kinh nghiệm tích lũy được, các cá nhân biết phải làm như thế nào để trở thành thành viên trong nhóm, biết giải quyết vấn đế và làm việc với nhau một cách thành công. Ở mỗi giai đoạn phát triển, câ`n đặt ra những mục tiêu thách thức cho nhóm, xem lại các phương pháp làm việc và đánh giá những thành tựu đạt được để cải thiện kết quả thực hiện chung.

## THÔNG TIN HIỆU QUẢ

Kết nối thông tin liên lạc chặt chẽ có ý nghĩa quan trọng đối với sự tốn tại của một nhóm. Cách kết nối hiệu quả nhất là hấy để việc thông tin liên lạc xảy ra một cách tự nhiên, chẳng hạn một cuộc nói chuyện tình cờ. Nhưng những kết nối này cù`n được hỗ trợ bă`ng công nghệ mới. Hãy chọn những phương pháp thích hợp nhất cho nhóm của bạn.

47. Giữ các thành viên trong nhóm ở gâ`n nhau để dễ dàng thông tin liên lạc.

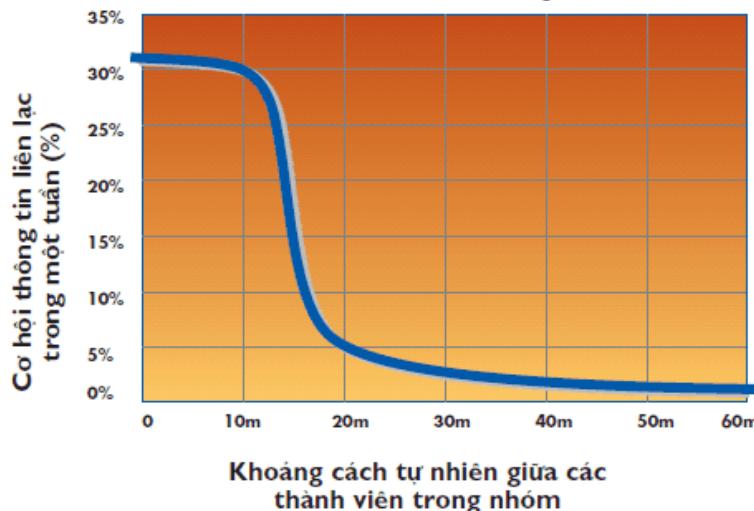
48. Hãy dành riêng một khu vực nơi mọi người có thể gặp mặt và nói chuyện thân mật.



### BẢO ĐẢM TIẾP CẬN ĐƯỢC

Cách thức thông tin liên lạc giữa các thành viên trong nội bộ nhóm phụ thuộc vào quy mô số lượng và địa điểm làm việc của các thành viên trong nhóm. Phương pháp thông tin liên lạc hiệu quả nhất là nói chuyện trực tiếp một cách thân mật. Lý tưởng nhất là các thành viên trong nhóm bất cứ lúc nào cũng có thể dễ dàng tiếp xúc với nhau, tốt hơn là nên ngối gâ`n nhau. Nếu một số thành viên của nhóm được bố́ trí tại địa

điểm xa nơi làm việc của nhóm, nên thiết lập những hình thức kết nối thông tin liên lạc hiệu quả khác như điện thoại, fax, thư điện tử hoặc video, giữa tất cả các địa điểm nhắm bảo đảm các cuộc nói chuyện của các bên liên quan luôn được thông suốt.



## KHUYẾN KHÍCH THÔNG TIN LIÊN LẠC

Khoảng cách tự nhiên ảnh hưởng lớn đến mức độ thông tin liên lạc giữa các thành viên trong nhóm. Kết quả nghiên cứu cho thấy nếu các thành viên cách xa không quá 10 mét, họ có ít nhất 30% cơ hội để tiếp xúc một lấn trong một tuấn. Khả năng này giảm dấn và chỉ còn 5% khi họ cách xa nhau 20 mét và gấn như không tiếp xúc khi cách xa hơn 60 mét.

### CÁC PHƯƠNG PHÁP THÔNG TIN LIÊN LẠC

Có nhiếu cách thông tin liên lạc với một nhóm, cho dù chính thức hoặc không chính thức, trong nội bộ hoặc với bên ngoài tổ chức. Những cách thức thông tin liên lạc này là:

- Kết nối những cuộc nói chuyện thường xuyên hoặc tình cờ giữa các đống nghiệp. Điếu này sẽ tạo ra một “mạch dẫn” thân mật xuyên suốt trong nhóm;
- Những phương pháp thông tin liên lạc truyến thống như sổ ghi chép, giấy báo, thư, báo cáo, bảng thông báo, fax và điện thoại;

50. Nên đấu tư vào hình thức công nghệ thông tin thích hợp nhất và thường xuyên được cập nhật.

49. Khuyến khích tự do thông tin liên lạc giữa các đống nghiệp.

- Các phương tiện điện tử như: thư điện tử, mạng nội bộ, mạng quô`c tê`, phâ`n mè`m vi tính chuyên ngành;
- Các hình thức hội nghị có quay video và điện thoại video có thể liên lạc được với giới kinh doanh quô`c tê`.

Dù sử dụng hệ thô`ng thông tin liên lạc nào, nên nhớ tâ`t cả các hệ thô`ng đó cũng chỉ là phương tiện phụ trợ và không thể thay thế những buổi gặp mặt trực tiê`p.

### NHỮNG ĐIỂM CÂ`N LUU Ý

- Thư điện tử được sử dụng như là một phương tiện trao đổi thông thường giữa các thành viên trong nhóm, nhưng tính bảo mật không được đảm bảo.
- Các phâ`n mè`m vi tính do tư vâ`n chuyên ngành trợ giúp phù hợp với nhu cầ`u thông tin liên lạc của từng nhóm.
- Các hội nghị có quay video được dùng như một công cụ thông tin liên lạc cho phép mọi người tham gia có thể tiê`p cận với nhau thông qua ngôn ngữ cơ thể và trạng thái của từng người.
- Các kê`t nô`i bă`ng video là giải pháp đem lại hiệu quả chi phí so với việc cử các thành viên trong nhóm ra nước ngoài dự hội nghị.
- Một hệ thô`ng điện thoại tôt sẽ tạo ra những thuận lợi cho các cuộc gọi đê`n hội nghị của các thành viên trong nhóm ngô`i ở nơi khác.

## CHỌN PHƯƠNG THỨC LIÊN LẠC

Có nhiê`u hình thức thông tin liên lạc cùng tò`n tại song song trong bâ`t kỳ một tổ chức nào. “Mạch dẫn” là một trong những phương pháp thông tin liên lạc nhanh và hiệu quả hơn. Vì vậy bạn hãy sử dụng lợi thế` này bă`ng cách nói chuyện thân mật với tâ`t cả các đô`ng nghiệp. Nê`u bạn muô`n tiê`p cận nhóm của bạn hoặc cả tổ chức của bạn một cách nhanh chóng, hãy sử dụng các phương tiện điện tử, chẳng hạn như thư điện tử. Các hình thức thông tin liên lạc bă`ng video sẽ tạo sự gâ`n gũi với phong cách cộng tác, thân thiện của phương thức làm việc theo nhóm đúng nghĩa, vì bạn có thể thâ`y phản ứng của những người mà bạn đang quan hệ. Do đó, hãy cõ`g gă`ng áp dụng hình thức thông tin liên lạc này khi các thành viên trong nhóm của bạn làm việc cách xa nhau. Nên nhớ ră`ng các hình thức thông tin liên lạc truyền thô`ng chẳng hạn như sổ ghi chép và bảng thông báo, vẫn còn có thể sử dụng được. Chẳng hạn mọi người có thể sử dụng bảng thông báo để chia sẻ thông tin mà không thể phổ biê`n đê`n cá nhân từng người được.

## ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP NHÓM

**D**ể những cuộc họp nhóm có kết quả là một thử thách lớn đối với người quản lý. Chìa khóa đối với một cuộc họp nhóm có hiệu quả là làm cho mọi người tích cực tham gia các nội dung cuộc họp. Bảo đảm các thành viên hiểu được mục đích của mỗi cuộc họp và những điều gì được mong đợi ở họ.

51. Thay đổi người chủ trì tại mỗi cuộc họp để thu hút mọi người tham gia.

## HOÀN THÀNH MỤC ĐÍCH

Các cuộc họp nên luôn luôn có mục đích rõ ràng, vượt khỏi một cuộc trao đổi thông tin. Xác định mục đích của cuộc họp một cách cẩn thận, ví dụ, cần hoạch định chương trình hành động tương lai hoặc thảo luận về việc có nên tuyển dụng nhân sự mới không? Vạch ra một chương trình cụ thể, liệt kê những điểm cần thảo luận và nêu các vấn đề này trước khi đi vào nội dung cuộc họp để mọi người đều biết tại sao họ dự họp và tập trung suy nghĩ trước. Dẫn dắt thảo luận để làm cho mục đích của bạn được rõ ràng, và đạt được sự đồng thuận trong cả nhóm.

## BIỆT ĐƯỢC MỤC ĐÍCH

Hãy làm rõ những gì bạn cần đạt được qua cuộc họp; vạch ra chương trình thảo luận và nghiêm túc thực hiện. Chuẩn bị tất cả các số liệu, nội dung liên quan và khuyễn khích mọi người cũng làm như vậy.

52. Cố gắng phân công nhiệm vụ càng nhiều càng tốt cho các thành viên khác trong nhóm.

## XEM XÉT SỐ LẦN HỌP

Họp nhóm và họp đánh giá tiến

độ nên tổ chức ít nhất hai tuần một lần để mọi người luôn nhớ đến các kế hoạch và thời hạn hoàn thành công việc. Các hình thức họp khác như họp kín giữa một người với nhiều người, họp thảo luận tổ, họp triển khai và họp báo cáo nhằm mục đích giải quyết hoặc thảo luận những vấn đề cụ thể, thì nên tổ chức khi có yêu cầu.



## ĐẨY NHANH TIẾN ĐỘ CUỘC HỌP

Khi điều hành một cuộc họp, bản thân bạn phải chủ động theo chương trình thảo luận được chuẩn bị trước. Gộp các chủ đề tương tự lại với nhau thành một nội dung để tránh lặp lại, phân bổ thời lượng cho mỗi nội dung để

53. Gởi trước chương trình thảo luận để nhóm có thời gian chuẩn bị.

thảo luận và cõi găi ng tuân thủ chặt chẽ lịch trình thời gian. Yêu cầu các ý kiêi n phát biểu cõi n chuẩn bị trước để tiêi t kiệm thời gian cuộc họp. Băt đâi ngay các nội dung thảo luận và giữ các nội dung này luôn được tiêi n triển. 75 phút là đủ cho hâu hêt các cuộc họp, và nêu quá thời gian này mọi người dễ mât tập trung. Khuyêi n khích mọi người phát biểu, nhưng ngăi n gọn hợp lý và tập trung vào vâi n đê liên quan. Cuộc họp càng sinh động càng có nhiêi u ý kiêi n sáng tạo hơn.



## CÁC HÌNH THỨC CUỘC HỌP

HÌNH THỨC CUỘC HỌP	ĐẶC ĐIỂM
<b>HỌP NHÓM</b> Cuộc họp cập nhật thông tin theo định kỳ cho cả nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không thể thiêi u được đôi với cách thức làm việc theo nhóm: cho phép mọi người biêt sự tiêi n bộ của những thành viên khác.</li> <li>Trưởng nhóm diêi u hành một cách thoải mái nhâi m tạo cuộc thảo luận đạt được kêt quả.</li> </ul>
<b>THẢO LUÂN TỔ</b> Cuộc họp tổ gõ m những người có kiêi n thức chuyên ngành	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lý tưởng đê giải quyéi t vâi n đê vì tâi t cả mọi người tham gia đê u biêt các vâi n đê đó và thảo luận theo một quan điểm hiểu biêt.</li> <li>Khi mọi người đã được thông báo rõ ràng, không cõi n thiêi t phải có trưởng nhóm nữa.</li> </ul>
<b>HỌP ĐÁNH GIÁ TIÊi N ĐỘ</b> Cuộc họp cập nhật thông tin theo định kỳ cho các tổ trong nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Định ra chương trình hoạt động cho một ngày hoặc một tuâi n mới.</li> <li>Thường xuyên xem xét và thay đổi chương trình trong khoảng thời gian đã định.</li> <li>Điêi u hành sát sao bởi một trưởng nhóm đê tận dụng tõi đa thời gian.</li> </ul>
<b>HỌP GIỮA HAI NGƯỜI</b> [Cuộ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có thể chính thức hoặc không chính thức.</li> <li>Có thể nói vê bâi t cứ chủ đê nào liên quan đê n công việc hoặc cá nhân như các vâi n đê bí mật và có thể không được ghi chép.</li> </ul>
<b>HỌP TRIỀN KHAI</b> Họp cả nhóm đê nghiên cứu các phương pháp làm việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đê kiểm tra và cải thiện các phương pháp và quy trình làm việc.</li> <li>Đê cả nhóm tự do thảo luận.</li> <li>Đưa ra những giải pháp nhanh chóng, thực tế đê giải quyéi t vâi n đê.</li> </ul>
<b>HỌP BÁO CÁO</b> Họp đê phổ biêt n thông tin cụ thể.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cho phép phổ biêt n thông tin cho các thành viên trong nhóm.</li> <li>Cuộc họp được diêi u hành bởi báo cáo viên.</li> <li>Trưởng nhóm hành động như một diêi u tra viên đê kiểm tra thông tin.</li> </ul>

## XÂY DỰNG HỆ THỐNG NHÓM

Bâi t kê mục đích của nhóm là gì, các nhóm làm việc đê u tùy thuộc đáng kể vào hệ thống kê t nô i hiệu quả. Hãy sử dụng đây đùi các quan hệ chính thức hoặc không chính thức cả trong nội bộ và bên ngoài nhóm nhâi m tạo ra những hỗ trợ có giá trị cho nhóm.

54. Gây dựng tâi t cả các mô i quan hệ có thể có ích cho nhóm.

55. Giữ tâi t cả các mô i quan hệ trong nhóm được ổn định.

## HIẾU NHU CẦU HỖ TRỢ

Tâi t cả các nhóm đê u cõi n đê n những người đông minh ở chức vụ cao – tạo thành một hệ

thông mạng. Ở vị trí cao nhất trong một tổ chức, có một hệ thống gồm những người có quyền ra quyết định, chẳng hạn như người điều hành cao cấp, người có ảnh hưởng có thể là người quan sát của những lãnh đạo cấp cao; một hoặc nhiều người theo dõi chuyên môn mà công việc chính của họ phụ thuộc vào kết quả thực hiện nhóm của bạn; và người chấp thuận mà những mục đích chính phải có sự đồng ý chính thức của người này. Cảm nhớ đến hệ thống trong nội bộ và bên ngoài nhóm để tìm kiếm sự hỗ trợ mà nhóm cần để thực hiện công việc một cách hiệu quả.



## HIỂU CÁC ẢNH HƯỞNG TỪ BÊN NGOÀI

Những cá nhân cụ thể có thể tạo ra những ảnh hưởng đáng kể từ bên ngoài đội i với nhóm của bạn. Cảm hiểu được những tác động của họ để n nhóm, và tìm kiếm sự hỗ trợ và chấp thuận của họ.

## TÌM KIẾM NHÀ TÀI TRỢ

Nhà tài trợ cho một nhóm thường là một cá nhân có vị trí và công việc tốt, làm việc trong hoặc ngoài tổ chức, không thuộc bộ phận vị trí chính (người đưa ra quyết định, người có ảnh hưởng, người theo dõi chuyên môn và người chấp thuận) có tác động đến nhóm. Vào giai đoạn đầu khi gặp những khó khăn hoặc một cuộc khủng hoảng ở giai đoạn cuối của quá trình hoạt động của nhóm, hãy tìm đến nhà tài trợ



56. Bảo đảm tất cả những người liên quan nghe và hiểu rõ những tin tốt đẹp.

có khả năng dùng ảnh hưởng của họ để tác động để n bốn vai trò chủ yếu. Chức năng của nhà tài trợ là giúp giải quyết bế tắc hoặc mâu thuẫn nghiêm trọng. Hoạt động của nhóm gặp nhiều khó khăn và bế tắc hơn nếu không có những người có vấn giàu kinh nghiệm như vậy.

57. Nếu có vấn đê` ngấ m ngấ m trong bất cứ mối quan hệ nào của nhóm, hãy giải quyết vấn đê` đó một cách nhanh chóng.

Định và thủ tục của công ty có thể là nguyên nhân gây ra những chậm trễ và khó khăn cho nhóm. Hướng đến nhà tài trợ và hệ thống các quan hệ với ban lãnh đạo cá́p cao để dàn xếp công việc. Các đống minh đó có thể tạo ảnh hưởng đến những đống nghiệp kín đáo và đẩy nhanh các quá trình chấp thuận.

## THÁO GÓ NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG VIỆC

Những rào cản thành công trong hoạt động của một nhóm có thể do tính cứng nhắc lâu ngày trong công ty. Hãy biêt rắng những luật lệ, quy

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÚ Ý

- Những đống minh của một nhóm có chức vụ càng cao, cơ hội thành công của nhóm càng nhiếu.
- Nên dành thời gian để duy trì quan hệ với những người có ảnh hưởng và những người tài trợ.
- Những người tài trợ cầ́n được thông báo về sự tiến triển của nhóm và thường xuyên tham vấn những lời khuyên của họ.
- Bất cứ ai có ảnh hưởng đến những người quản lý cá́p cao có quyết định phải được đối xử một cách cẩn thận.

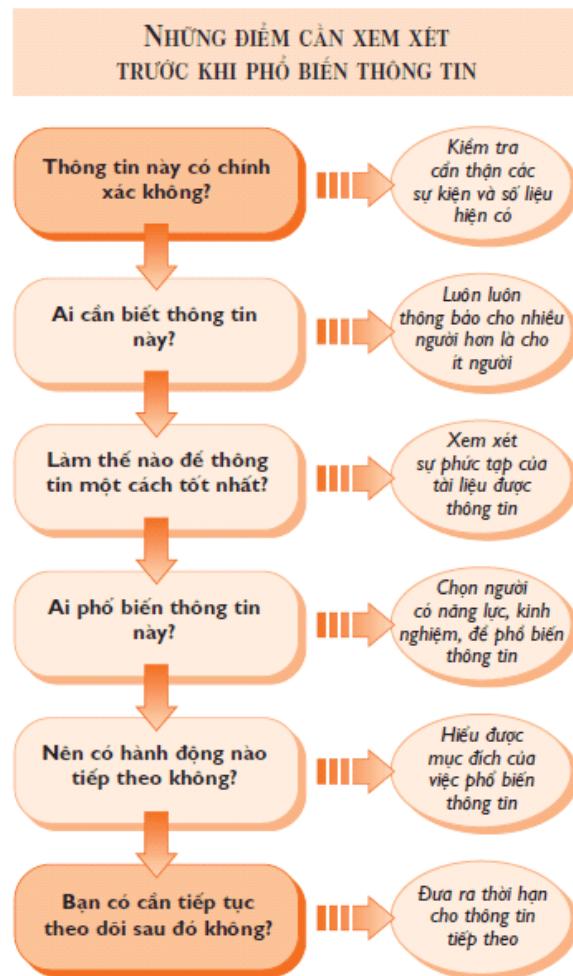
## XỬ LÝ NHỮNG CÁ NHÂN GÂY VẤN ĐỀ

Hãy chú ý đến yếu tố con người vì những trở ngại trong nhóm có thể do những người bên ngoài gây ra. Áp lực công việc, tính bảo thủ, sự ích kỷ, tính tự vệ, sự bướng bỉnh, tất cả có thể thúc đẩy các cá nhân bên ngoài nhóm côn phá vỡ hiệu quả của nhóm. Nhiếu trường hợp như vậy có thể giải quyết được bấng con đường không chính thức; tránh được mâu thuẫn đối iấu nếu có thể. Hãy đê` nghị những người có ảnh hưởng, người ra quyết định hoặc người tài trợ cho nhóm giải quyết những trường hợp cực đoan mang tính cá nhân đó. Nếu những người gây hấn cứ tiếp tục gây trở ngại, hãy nhờ ban lãnh đạo cá́p cao giải quyết tình hình.

## CHIA SẺ THÔNG TIN BÊN NGOÀI NHÓM

**K**hông có người nào và không có nhóm nào có thể làm việc trong đơn độc. Những kẻ tống kinh thông tin hai chiều giữa một nhóm, các bộ phận khác trong tổ chức và sự hỗ trợ từ bên ngoài, rất quan trọng đối với sự thành công của nhóm. Nhờ rằng sự cộng tác và cùng hợp tác sẽ bị cản trở nếu không có thông tin liên lạc cởi mở.

58. Sắp xếp những cuộc tiếp xúc xã giao với các bộ phận khác trong tổ chức.



59. Tìm ra loại công nghệ nào phù hợp có thể giúp bạn duy trì quan hệ với các nhà bảo trợ.

## THÔNG TIN LIÊN LẠC BÊN TRONG NHÓM

Khuynh hướng tự nhiên của các nhóm là thiên về sức mạnh nội tại – sự thống nhất – và đây cũng là điểm yếu vì họ có thể trở nên cục bộ, chỉ biết họ và giữ thông tin cho bản thân họ. Khi công việc được thực hiện một cách tách biệt, điều này không thành vấn đề, nhưng hầu hết các nhóm đều phụ thuộc ở mức độ nào đó vào các

phòng ban và những chức năng khác trong một tổ chức, chẳng hạn như trợ giúp vi tính, hoặc khi cần sự giúp đỡ về chuyên môn trong sản xuất hoặc kỹ thuật.

## DUY TRÌ LIÊN LẠC

Lập danh sách những người đóng vai trò quan trọng ở các phòng, ban và bên ngoài tổ chức, bảo đảm đã có tất cả những người cần biết những thông tin riêng biệt. Cập nhật và chọn lọc danh sách này thường xuyên, vì những người và những kỹ năng khác nhau sẽ được cần đến để hỗ trợ cho nhóm ở các giai đoạn khác nhau trong suốt thời gian hoạt động của nhóm. Sử dụng các sổ ghi chép, fax, thư tín, thư điện tử, kết nối video hoặc “groupware” – phần mềm vi tính – nhằm giúp các thành viên trong nhóm có thể duy trì liên lạc với nhau và với hệ thống hỗ trợ trung tâm.

### 61. Giao việc một cách cẩn thận để tránh sự trùng lặp

## TRÁNH TRÙNG LẤP

Trùng lặp các vai trò là vấn đề tệ hại trong các công ty lớn. Chẳng hạn có hai dự án, mỗi dự án được nhiều phòng, ban khác nhau đảm trách vì những lý do khác nhau, có thể tạo ra nhiều trùng lặp. Để tránh lãng phí các nguồn lực này, cần phổ biến tóm tắt các chức năng trong nhóm của bạn cho tất cả mọi người có liên quan biết. Việc trùng lặp sẽ sớm được tháo gỡ nếu thông tin được phổ biến thích hợp. Trong một số trường hợp, có thể vì lợi ích đôi với nhiều dự án riêng biệt, cần thông nhất các nỗ lực của các vai trò này, hoặc vì mục đích mang tính xây dựng, cần kết hợp các kết quả khi cả hai nhóm đã hoàn thành công việc.

## BẢO MẬT

Một nhóm làm việc có hiệu quả thực sự không nên có những bí mật về chuyên môn giữa các thành viên trong nhóm và chỉ nên giữ bí mật đối với những vấn đề mà các thành viên trong nhóm cùng thông nhau đó là những lợi ích lớn nhất của dự án. Trước khi quyết định những gì cần bảo mật, hãy hỏi “Những ai khác cần biết và vấn đề này?” và “Liệu khi phổ biến rộng rãi, có bị tổn hại không?”. Nếu mọi người đều trả lời là không thì hãy tự nhiên phổ biến thông tin đó. Tuy nhiên, nếu vì nhu cầu thực sự cần phải giữ bí mật, phải bảo đảm thông tin đó tuyệt đối được giữ bí mật.

## PHỐ BIÉN THÔNG TIN THEO PHƯƠNG PHÁP “THÁC NUỐC”

Một phương pháp phổ biến thông tin xuyên cấp dưới là theo phương pháp “thác nước”, ở đó giám đốc phổ biến tóm tắt cho ban điều hành, ban điều hành

60. Lưu giữ hồ sơ ghi chép những lần tiếp xúc với các nhân vật quan trọng bạn gặp bên ngoài nhóm hoặc ngoài cơ quan.

phổ biến tóm tắt cho trưởng các bộ phận, và cứ tiếp tục như thế. Càng có nhiều tin tức nêu c, mức độ nguy hiểm càng lớn. Khi một thông điệp được phổ biến theo phương pháp “thác nước”, nội dung của thông điệp này có thể bị bóp méo. Ngay cả khi thực tế không có sự bóp méo nào, tính tổng quát và sự nhận thức có thể khác với những ý định ban đầu, và vấn đề này có thể làm cho mục đích và hiệu quả của nhóm bị lẩn lộn. Để ngăn chặn vấn đề này, hãy tổ chức nhiều cuộc họp lớn thay vì nhiều cuộc họp nhỏ, và sau đó nêu ý kiến thiêng, nên phản hồi tiếp xúc bằng một văn bản tóm tắt các nội dung đã thông qua.

## TƯ DUY SÁNG TẠO

Nếu không có những ý tưởng mới, các nhóm không thể đạt được những đột phá để tạo ra thành công thật sự. Tư duy sáng tạo là trách nhiệm của một nhóm mà tất cả các thành viên cần tham gia. Phát triển cách tư duy sáng tạo trong nhóm thông qua nhiều chương trình huấn luyện và thực hành.

62. Tìm những điều hay trong một ý tưởng và đừng bao giờ công khai phê phán ý tưởng đó.

### KHUYẾN KHÍCH SÁNG TẠO

64. Phân tích các vai trò mà những người trong nhóm của bạn thể hiện.

63. Tìm những người có kinh nghiệm khi cần giải quyết vấn đề.

Nhiều người bị ràng buộc bởi những khuôn mẫu suy nghĩ xuất phát từ kinh nghiệm và tính cách của họ. Để giải phóng khả năng sáng tạo, bạn hoặc các thành viên trong nhóm không nên đóng vai như là người sáng tạo hoặc người không sáng tạo. Mọi người đều có khả năng có hoặc phát triển những ý tưởng mới. Khuyến khích mọi người tư duy sáng tạo bằng cách yêu cầu họ nên tham dự những cuộc họp thích hợp có nhiều ý tưởng – để thảo luận về những sản phẩm mới chẳng hạn, hoặc để giải quyết một vấn đề. Sau đó mọi người đều cùng đóng vai trò là người có ý tưởng sáng tạo. Điều này nhấn mạnh rằng suy nghĩ là một hoạt động của nhóm, mọi người đều có quyền chia sẻ. Luôn hoan nghênh tính đa dạng của các quan điểm và ý tưởng, nhưng hướng cuộc thảo luận đến sự nhất trí chung.

## VÍ DỤ THỰC TẾ

Harry là nhà sản xuất quần áo. Một trong những khách hàng lớn nhất của Harry đặt một đơn hàng khá lớn, nhưng anh không thể đáp ứng nhu cầu không có những công nhân tăng cường từ những đơn đặt hàng của khách hàng khác. Harry triệu tập cả nhóm điều hành lại để tìm giải pháp cho vấn đề này. Cario, người điều hành sản xuất, muốn thuê công nhân theo thời vụ để thực hiện đơn hàng. Nhưng Jane, giám đốc tài chính, cho rằng làm như vậy sẽ tốn kém và không chắc chắn; và điều nghị nên ký một hợp đồng phụ với một nhà cung cấp khác.

Ellen thuộc bộ phận tiếp thị, đề nghị mọi người nên liên hệ với khách hàng để xem liệu có thể thay đổi thời gian giao hàng được không. Cario chấp nhận ngay việc phương án giao hàng trễ. Chỉ cần mất một ít thời gian tổ chức lại sản xuất, anh có thể đáp ứng toàn bộ đơn hàng với thời gian giao hàng chậm một chút. Tất cả các khách hàng đều đồng ý thời hạn giao hàng mới. Một chuỗi công việc được cải thiện và thực tế đã cắt giảm được chi phí, mọi người đều hài lòng.

## TÌM HƯỚNG ĐI MỚI

*Trong trường hợp này công ty có nguy cơ mất uy tín do không có khả năng đáp ứng một đơn đặt hàng. Tập hợp mọi người có những kỹ năng khác nhau lại, và những ý tưởng nêu ra sẽ đưa đến giải pháp giải quyết vấn đề.*



## LÀM VIỆC VỚI NHAU

*Để đạt được những kết quả tốt nhất từ cuộc họp gợi ý tưởng, phải bảo đảm một bầu không khí thân thiện giữa các thành viên trong nhóm – sẽ có nhiều ý tưởng sáng tạo hơn nếu những người tham dự cảm thấy thoải mái và không băn khoăn khi nói trước mọi người.*

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Cuộc họp gợi ý tưởng đôi khi cần khơi dậy cái gọi là “suy nghĩ hành động của nhóm”.
- Chủ nghĩa phê phán giới hạn khả năng sáng tạo. Đừng bao giờ chê bai những ý tưởng trong cuộc họp góp ý.

- Có nhiều ý tưởng có vẻ như ngớ ngẩn nhưng có thể đem đến những giải pháp có giá trị.
- Tất cả các ý tưởng đều được ghi lại cho dù những ý tưởng đó có vẻ không khả thi.
- Những đóng góp sáng tạo mang tính tập thể sẽ luôn luôn có giá trị hơn của từng cá nhân.

## TẠO RA NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI

Các cuộc họp gợi ý tưởng nhằm tạo ra càng nhiều ý tưởng càng tốt. Những ý tưởng này có thể được sử dụng cho nhiều mục đích, từ những cách thức mới để tiếp thị một sản phẩm đến việc tạo ra một phương thức thanh toán mới. Phương pháp gợi ý tưởng yêu cầu có một trưởng nhóm và tiến hành theo một hình thức tổ chức nào đó – một buổi họp không có kết thúc, nhưng trưởng nhóm nên tạm dừng khi thật y buổi họp kém hào hứng. Tất cả các ý tưởng đều được ghi chép vào một biểu đồ bắc giáp cứng hoặc một bảng trống để mọi người có thể nhìn thấy. Sau đó loại trừ những ý tưởng không khả thi và đưa ra danh sách chọn lọc những ý tưởng khả thi. Dùng danh sách này như một chương trình trong cuộc họp sau đó để thảo luận và thống nhất ý tưởng và kế hoạch hành động tốt nhất.

## XỬ LÝ CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ KHĂN

**C**ác thành viên trong nhóm không chỉ giải quyết những vấn đề, họ còn tạo ra những vấn đề đó. Điều quan trọng là xây dựng lòng tin giữa các thành viên trong nhóm để tất cả những khó khăn, cho dù của cá nhân, liên quan đến công việc hoặc các vấn đề về thủ tục, đều được giải quyết trước khi chúng làm suy giảm tinh thần tập thể nhóm.

66. Đổi i xử công bằng với mọi người trong nhóm để tránh gây ra sự bất bình.

65. Dùng bao giờ loại bỏ những ý tưởng gợi mở - như vậy sẽ làm mọi người nản lòng và hạn chế khả năng sáng tạo.

## THẤM SÂU TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Có thể khuyến khích xây dựng tinh thần đồng đội theo một số cách sau:

- Để các thành viên trong nhóm biết tại sao họ được chọn thực hiện công việc đặc biệt đó.

- Thiết lập mục đích chung và những mục tiêu cụ thể để thử thách sức mạnh của nhóm.
- Khuyên khích nhóm tăng cường sự giao tiếp và luôn ngợi khen đúng lúc khi cần thiết.
- Yêu cầu nhóm đưa ra chỉ dẫn và sau đó kiểm tra thực hiện theo chỉ dẫn đó.
- Dành thời gian trả lời chi tiết các bản báo cáo và thông tin của nhóm.



## CUNG CẤP PHẢN HỒI

*Khuyên khích tinh thần đồng đội bằng sự tin tưởng lẫn nhau và giao tiếp cởi mở. Luôn sẵn sàng khen ngợi thành viên trong nhóm và chú ý lắng nghe những điều họ nói với bạn.*

### NHẬN RA CÁC VẤN ĐỀ

Tất cả các nhóm đều có những khó khăn tiềm tàng.

Bạn muốn các cá nhân hành động như một tập thể thống nhất, nhưng họ có thể bất đồng với nhau hoặc với định hướng của nhóm. Đặt những câu hỏi để xác định vấn đề nảy mầm ở đâu (do một hoặc hai người) hoặc do có dấu hiệu không bằng lòng chung. Khi tinh thần của cả nhóm không được tốt có thể làm tổn hại đến công việc chung của nhóm, không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải suy nghĩ lại chiến lược của bạn, xác định lại cơ cấu tổ chức nhóm và vai trò của các thành viên trong nhóm.

67. Xem những thành viên gây ra đỗ vỡ là những người vô tội cho đến khi chúng minh được họ là những người đáng khiển trách.

## NHỮNG ĐIỂM CẨN LƯÚ Ý

- Những vấn đề thuộc về cá nhân giữa các thành viên trong nhóm cần giải quyết theo cách thức xây dựng.
- Không nên phản ứng đối với những khó khăn cho đến khi bạn đã hiểu rõ điều gì đã bị tóm tắt.
- Luôn luôn có những mục tiêu mới để cho nhóm vượt qua.
- “Văn hóa đồng lõi” phải được ngăn chặn từ lúc mới bộc lộ, nếu không nó sẽ giết tinh thần đồng đội.

## NÓI CHUYỆN VỚI CÁC CÁ NHÂN

Một khi vân đê` được xác định, phán quan trọng và không thể tránh được của người quản lý nhóm là thảo luận vân đê` này với người liên quan. Nhiệm vụ quan trọng đầu tiên là biết lắng nghe – hãy để họ trình bày họ đã thấy sự việc gì đó và đã xảy ra như thế nào. Đồng thời sử dụng những hiểu biết trước đây của bạn về họ và những quan sát có được trong cuộc họp, để đánh giá thái độ và định kiến của họ. Những gì họ nói, hành động và cảm thấy, có thể khác nhau. Họ có giải thích việc gì không? Họ có giải thích tin hoặc những cảm xúc nào không? Những phản ứng của họ sẽ nói lên sự gắn bó của họ đối với nhóm và với những mục tiêu của nhóm có mạnh mẽ không? Nếu có, họ sẽ thực sự mong muốn tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của vân đê` như bạn mong muốn, và sẽ vui vẻ hợp tác đầy đủ với bạn. Nếu có một cá nhân nào đó đổ lỗi cho những người khác hoặc khăng khăng biện hộ cho hành động của họ, hãy đối mặt và chất vấn phản ứng tự vệ này.

68. Làm cho các cá nhân hiểu rõ ng khi thực hiện công việc tổ t, họ sẽ xây dựng được tinh thần đồng đội.

## QUẢN LÝ NHÓM BẰNG CÁCH LUÔN DẪN ĐẦU

Nhóm của bạn đang trông chờ bạn tạo ra sự gắn kết và cảm hứng trong nhóm. Nên ý thức về vân đê` này và hướng dẫn họ bằng cách luôn dẫn đầu:

- Nâng cao liên tục tâm nhìn của nhóm; mục đích thực tế càng cao thì niềm vui được chia sẻ khi đạt được mục tiêu của nhóm càng lớn – niềm vui này sẽ lan tỏa ý thức khẩn trương và sự nỗ lực trong các thành viên.
- Công nhận và tuyên dương những thành công của nhóm hoặc của cá nhân khi những thành công này đạt được.
- Sử dụng các kỹ năng liên kết giữa các cá nhân để làm cho nhóm gắn kết với nhau. Hãy tin tưởng và có cách nhìn rộng mở. Xây dựng phong cách dễ gần gũi trong các mối quan hệ sẽ tạo nhiều thoái mái cho việc thông tin liên lạc với nhau.

**KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI** Để lan tỏa và duy trì được lòng tin trong các thành viên, hãy nêu cao lòng nhiệt tình của bạn đối với dự án và sự tin tưởng của bạn vào nhóm.

## XỬ SỰ VỚI NHỮNG NGƯỜI GÂY RA VẤN ĐỀ

Sau khi đã nói chuyện với người gây trở ngại trong nhóm, có thể bạn cần có những hành động tiếp theo. Tích cực tìm kiếm mọi nền tảng chung để bắt đầu xây dựng lại các mối quan hệ. Tìm hiểu xem có phải các vai trò trong nhóm không rõ ràng, gây ra chung chéo trách nhiệm không? Khối lượng công việc có phân công hợp lý không, hoặc có cá nhân nào cảm thấy quá tải hoặc căng thẳng không? Trong

cả hai trường hợp, cần suy nghĩ lại cách phân công công việc. Hãy thử nghiệm để tìm giải pháp cho vấn đề, nhưng hãy hành động nhanh, đúng thời điểm. Bạn nên tách những người này ra khỏi nhóm nếu thấy rõ ràng thái độ không xây dựng của họ vẫn không thay đổi sau khi bạn đã tìm ra cách để giúp họ.

69. Luôn tỏ ra tôn trọng các thành viên trong nhóm, cho dù có ai đó gây rắc rối cho bạn.



## NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- Nên nói sự thật về việc làm thêm nào bạn biết được tình hình.
- Nên cõng nhìn trở ngại từ góc độ nhóm của bạn.
- Nên xem trở ngại như cái đòn bẩy để tạo ra sự thay đổi.
- Nên tích cực khi xử lý vấn đề.
- Nên nhanh chóng trực tiếp giải quyết vấn đề, hơn là để chậm trễ công việc của bạn.
- Không nên cõi châp với những người quá quắt.
- Không nên nóng nảy với bất cứ thành viên nào trong nhóm.
- Đừng thờ ơ trước mục đích của nhóm.
- Không nên do dự việc đề nghị sự trợ giúp bên ngoài khi bạn cảm thấy cần thiết.
- Đừng để vấn đề trở nên rắc rối hơn khi bỏ qua những căng thẳng trong nhóm của bạn.

70. Tránh gây mâu thuẫn trực tiếp với các thành viên trong nhóm.

71. Nên nghiêm khắc với các vấn đề, không nên nghiêm khắc với mọi người.

GIẢI  
QUYẾT  
MÂU

## THUẬN

Mâu thuẫn cá nhân mang tính đối đầu giữa các thành viên trong nhóm sẽ sớm trở thành vấn đề của cả nhóm. Giải quyết tình hình đó ngay khi những mâu thuẫn đó mới phát sinh. Hãy tạo cơ hội cho một hoặc hai thành viên trong nhóm bí

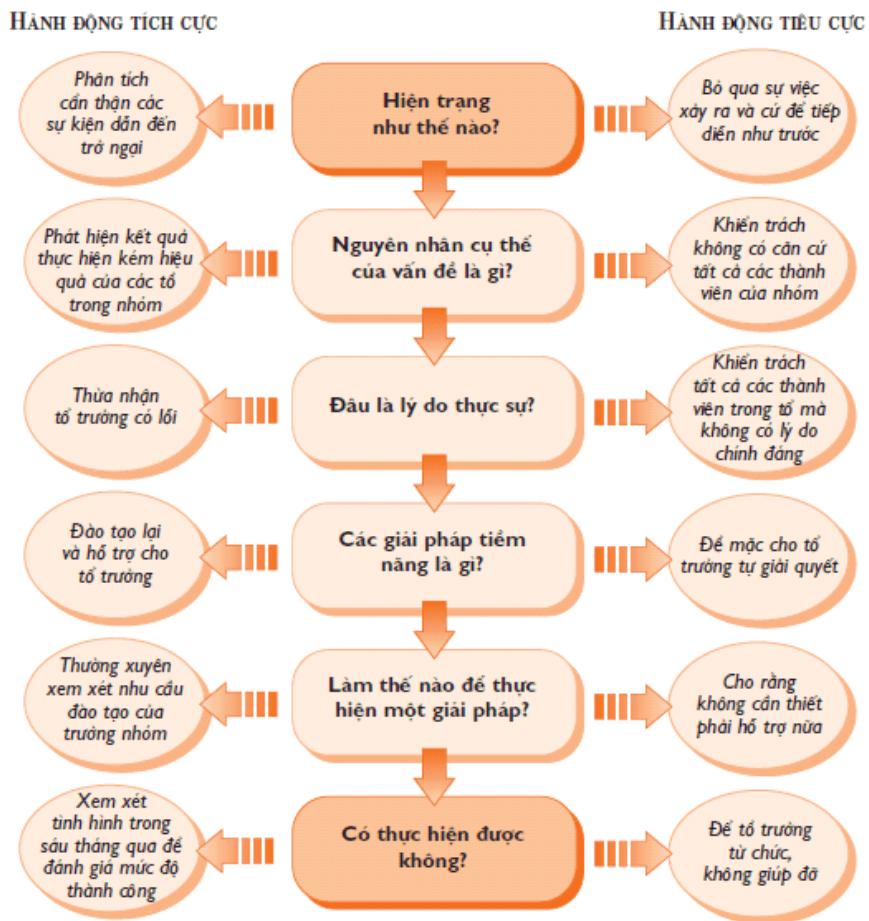
mật nói với bạn những gì họ biế́t vế nguốn gốc của mâu thuẫn đó, và tìm moi cách để xoa dịu tình hình. Có bao nhiêu người gây ra mâu thuẫn đó? Có cá nhân nào có những hành vi tó`i tệ không? Nế u có hãy nói chuyện trực tiếp với họ. Nhóm có biểu hiện chia rẽ không? Nế u có, yêu cầ́u các bên có mâu thuẫn dừng lại. Sự quản lý của bạn có thiếu sót không? Nế u có, hãy hỏi các thành viên trong nhóm xem bạn nên làm thế nào để sửa chữa tình hình đó. Mục đích của việc sửa chữa này nhắm cải thiện cung cách ứng xử, không phải để đổ lỗi hoặc phê phán. Đừng dừng lại cho đến khi tìm ra được giải pháp và được mọi người đồng ý.

## SỬ DỤNG SỐ GHI BIÊN BẢN GIẢI QUYẾT TRỞ NGẠI

Xem những trở ngại liên quan đến công việc như là những cơ hội cho việc học hỏi và hoàn thiện của nhóm. Ghi chép những vấn đế này vào sổ và cho phép mọi thành viên trong nhóm tiếp cận được sổ đó để chia sẻ những bài học rút ra được. Chọn một thành viên để giải quyết vấn đế, và cho họ những quyề́n hạn và phương tiện cầ́n thiết. Yêu cầ́u một kế́ hoạch thực hiện và các báo cáo định kỳ về tiến độ. Ghi chép những báo cáo định kỳ vào sổ ghi biên bản, lưu ý đến các vấn đế và những cách giải quyết cuối cùng.

72. Bảo đảm cả nhóm có thể học hỏi được từ việc giải quyết vấn đế.

## HỌC HỎI TỪ VIỆC GIẢI QUYẾT TRỞ NGẠI



## NÂNG CAO CÁC TIÊU CHUẨN TRONG NHÓM

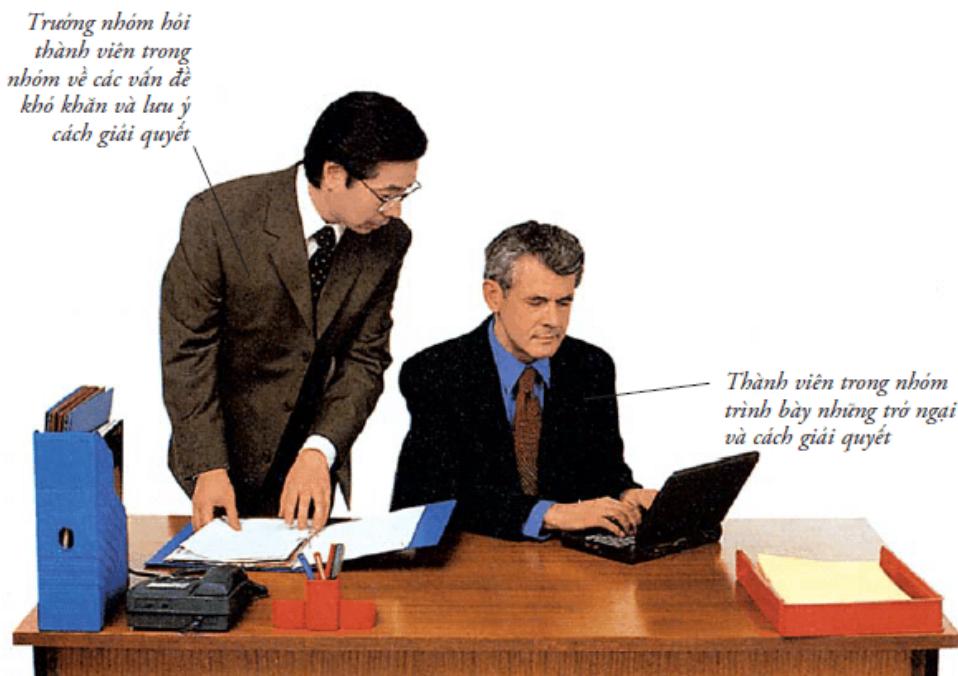
Bất kỳ phương thức tiếp cận nào mang tính hệ thống nhằm cải thiện các nhu cầu thực hiện đều cần được thử thách với cách thức làm việc hiện tại. Các nhóm mong đợi một sự cải thiện, phải biết cách tạo ra công việc cho mình, giải quyết các vấn đề, thông nhau về các giải pháp và tự tin khi thực hiện các quyết định.

73. Hướng đến một số thành quả lớn, nhanh chóng và chất lượng để khuyến khích mọi người nỗ lực hơn nữa.

## HIỂU RÕ DỰ ÁN

Mọi thành viên trong một nhóm làm việc đều làm chủ công việc của họ. Mỗi người đều có trách nhiệm tìm ra những phương pháp làm việc hiệu quả nhất để thực hiện công việc theo tiêu chuẩn cao nhất có thể được. Mỗi thành viên trong nhóm đều có nhiều kỹ năng và biết rõ từng vai trò trong nhóm khi đảm nhận công việc. Tính linh động như vậy tăng cường sức mạnh của nhóm. Nhóm gặt hái

được nhiều thành quả nhờ nghiên cứu được sự tiến bộ trong công việc của người khác. Theo dõi dự án của nhóm từ đầu đến cuối để hiểu rõ hơn nhiệm vụ, vai trò của bạn và của các thành viên khác trong nhóm, làm thế nào để cải thiện được kết quả thực hiện và kế thừa đó sẽ được tường thưởng như thế nào.



**THƯỜNG XUYÊN THEO DÕI VIỆC THỰC HIỆN** Theo dõi tiến độ dự án của nhóm từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc để thay đổi những khó khăn và những vấn đề gặp phải. Trao đổi với mỗi thành viên trong nhóm để hiểu những vấn đề mà họ phải đối mặt và lưu ý xem những vấn đề này được giải quyết như thế nào.

## CẢI THIỆN HỆ THỐNG

### Kỹ thuật

*kaizen* trong quản lý của người Nhật là làm cho mọi người, mọi nhóm liên tục cải thiện chất lượng công việc theo tổng sản lượng và giá trị. Chẳng hạn, chỉ cần giám sát một lượng nhỏ các phê phán nghĩa là đã có thể tiết kiệm một khoản lớn chi phí sản xuất. Hãy để cho nhóm hoàn thành trách nhiệm theo nhiệm vụ của họ, có như thế họ mới có thể thực hiện được quy trình cải thiện bằng cách xác định được vấn đề, phân tích nguyên nhân gốc rễ, cải thiện tình hình – có thể nhờ sự trợ giúp từ bên ngoài, nếu thấy cần thiết – nhưng trước tiên, ngăn chặn được sự tái diễn của vấn đề.

75. Chỉ ra cái giá phải trả cho sự thất bại trước khi trình bày cái giá của chất lượng.

74. Bảo đảm rằng các thành viên biết được vai trò của những người khác trong nhóm.

## LUÔN CÓ PHƯƠNG THỨC TIẾP CẬN MỚI

Khi đã phát triển và hoạt động bình thường, các nhóm thường rơi vào khuôn mẫu ứng xử và lối suy nghĩ nhóm đã được thiết lập. Hãy tránh theo thói quen của cách làm cũ để không bị tụt hậu, cố gắng cải thiện liên tục trước những thách thức phát triển nhiệm vụ và thực tiễn công việc của nhóm. Làm thế nào để cải thiện hiệu quả công việc? Bạn có nhìn thấy được những vấn đề cần cải thiện không? Bạn có cảm thấy "máu" trong nhóm của bạn không? Sản phẩm có còn phù hợp với thị trường không?



76. Mỗi nhóm cần xây dựng ngân sách và kế hoạch hành động cho những chỉ tiêu cải thiện quan trọng.

## THÁCH THỨC TRƯỚC NHỮNG TÌNH HUỐNG THƯỜNG GẶP

Thách thức trước mọi tình huống để cải thiện tình hình của nhóm:

- “*Giải quyết triệu chứng chưa lành bệnh*”. Hãy nhớ các vấn đề sẽ tái diễn nếu không giải quyết tận gốc.
- “*Chất lượng luôn đánh giá*”. Nhớ rằng cài thiện chất lượng sẽ tạo ra ý nghĩa về mặt kinh tế khi so sánh trực tiếp và gián tiếp về cái giá của sự thất bại.
- “*Các vấn đề và giải pháp không thể sống chung*”. Luôn nhớ rằng các tác động phụ, phát sinh còn tồi tệ hơn những hậu quả ban đầu.
- “*Chất lượng không chỉ áp dụng cho sản phẩm*”. Áp dụng chất lượng đồng nhất với mọi dịch vụ và quy trình mà nhóm của bạn có liên quan đến.

## HƯỚNG TÓI TƯƠNG LAI

Nhận diện những thách thức mới đe dọa với nhóm là một trong những khía cạnh làm việc theo nhóm thú vị nhất. Sử dụng các kỹ thuật thích hợp để hướng nhóm đến những chỉ tiêu lớn hơn và tốt hơn.

### ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Nếu một điều gì đó không thể đánh giá được thì cũng không thể hoàn thiện được. Nguyên tắc căn bản này được áp dụng cho mọi công việc. Hãy xác định các tiêu chuẩn cho từng cá nhân và tập thể nhóm và phải luôn tuân thủ theo, chẳng hạn đưa ra mục tiêu gồm những chỉ tiêu cụ thể và căn cứ vào đó để đánh giá việc thực hiện.

77. Thông báo cho mỗi thành viên trong nhóm biết dựa vào cơ sở nào để đặt ra các tiêu chuẩn.

78. Bảo đảm rã ng tất cả những kết quả được cải thiện và mục tiêu mới cần được duy trì.

### CHỌN CÁC GIẢI PHÁP ĐÁNH GIÁ

Mọi nỗ lực của nhóm đều chứa đựng một số yếu tố có thể được đánh giá thông qua thực hiện. Hãy tìm hiểu giải pháp tổng thể khi phân tích kết quả thực hiện. Đánh giá các giải pháp này mà từ đó những kết quả được cải thiện sẽ bảo đảm đem lại các lợi ích kinh tế thật sự. Ví dụ nếu một nhóm làm việc là một tổng đài xử lý cuộc gọi sẽ được đánh giá thông qua số lần các cuộc gọi được giải quyết trong mỗi giờ, còn chất lượng trả lời cuộc gọi có thể không được quan tâm nhiều. Có cách làm hiệu quả hơn để nâng cao kết quả thực hiện của nhóm là nên đặt hạn mức số lượng các cuộc gọi trong mỗi giờ và chỉ tiêu về thời gian chờ, giám sát tỷ lệ các cuộc gọi và kiểm tra mức độ thỏa mãn của khách hàng bằng cách thực hiện các cuộc gọi tiếp theo. Cách này đem lại hiệu quả hơn trong việc nâng cao kết quả thực hiện của cả nhóm.

### ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ

Cách thức làm việc theo nhóm có thể mang lại những lợi ích khi các thành viên trong nhóm tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình. Nhìn chung có thể tin tưởng việc đánh giá kết quả thực hiện của chính họ và phải hiểu được những điều họ ứng dụng. Bảo đảm các số liệu được sử dụng là trung thực, nghĩa là các mức độ mà họ đánh giá là có cơ sở và chính xác. Cung cấp số liệu theo chương trình phân mềm máy tính thích hợp để tiết kiệm thời gian và cho ra những kết quả hữu hiệu. Có thể sử dụng các chuyên viên đánh giá độc lập từ bên ngoài nếu bạn cần có những sự kiện rõ ràng, khách quan chẳng hạn như so sánh thị phần các sản phẩm đang cạnh tranh với những sản phẩm của bạn.



**THẢO LUẬN CÁC KẾT QUẢ CỦA NHÓM** Khi đánh giá mức độ thực hiện của nhóm, nên yêu cầu mỗi thành viên cho ý kiến về các chỉ tiêu đặt ra đã được xử lý như thế nào. Nếu phương pháp làm việc được cải tiến, các kết quả đó có thực tế không.

### ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CỦA NHÂN VIÊN

ĐỘI TƯỢNG ĐÁNH GIÁ	CÁC KHÍA CẠNH ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ
<b>CÁ NHÓM</b> Đánh giá sự tiến bộ của cả nhóm so với các mục tiêu, tiến độ và ngân sách của dự án.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tài chính: các khoản chi tiêu và lợi nhuận thực tế so với dự đoán.</li> <li>Thời gian: kế toán vật chất và các nhiệm vụ đạt được so với tiến độ.</li> <li>Chất lượng: đúng; thỏa mãn khách hàng.</li> <li>Phát triển: đầu tư vào cách thức làm việc theo nhóm; các kỹ năng và kỹ thuật.</li> </ul>
<b>TRƯỞNG NHÓM</b> Đánh giá hiệu quả của trưởng nhóm trong việc hỗ trợ và chỉ đạo nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiểm soát: đạt được các kết quả theo kế hoạch hoặc ngân sách.</li> <li>Đánh giá theo hướng đi lên: kế toán thực hiện theo như đánh giá của nhóm.</li> <li>Đánh giá theo hướng đi xuống: kế toán thực hiện như đánh giá của người giám sát.</li> <li>Tinh thần: các đánh giá của các thành viên trong nhóm, khách hàng, hoặc nhà cung cấp.</li> </ul>
<b>TỔ</b> Đánh giá hiệu quả của mỗi tổ trực thuộc nhóm trong việc hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chi tiêu: kế toán đạt được theo đúng mục tiêu.</li> <li>Chất lượng: theo mức độ đánh giá của khách hàng trong tuyếnn.</li> <li>Khách hàng: kế toán theo đánh giá của khách ngoài tuyếnn.</li> <li>Cải thiện: đưa ra các kế hoạch để đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai.</li> </ul>
<b>CÁC THÀNH VIÊN CỦA NHÓM</b> Đánh giá mức độ đóng góp của mỗi cá nhân vào thành quả đạt được các mục tiêu của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kết quả: thực hiện theo các chỉ tiêu.</li> <li>Đánh giá: theo mức độ đánh giá của giám sát, đồng nghiệp và khách hàng.</li> <li>Tự đánh giá: tự xem loại theo cá nhân hoặc theo thành viên trong nhóm.</li> <li>Giá trị bổ sung: đóng góp thêm ngoài những nhiệm vụ cụ thể đã giao.</li> </ul>

### THEO DÕI SỰ TIẾN TRIỂN CỦA NHÓM

**M**ột nhóm làm việc hiệu quả cần phải duy trì tính năng động trong nhóm. Thường xuyên xem xét sự tiến triển của nhóm, đưa ra một cách nhìn tổng thể và yêu cầu thành viên trong nhóm, cá nhân hoặc tổ, xác định rõ các khía cạnh của dự án để cải thiện trong tương lai.

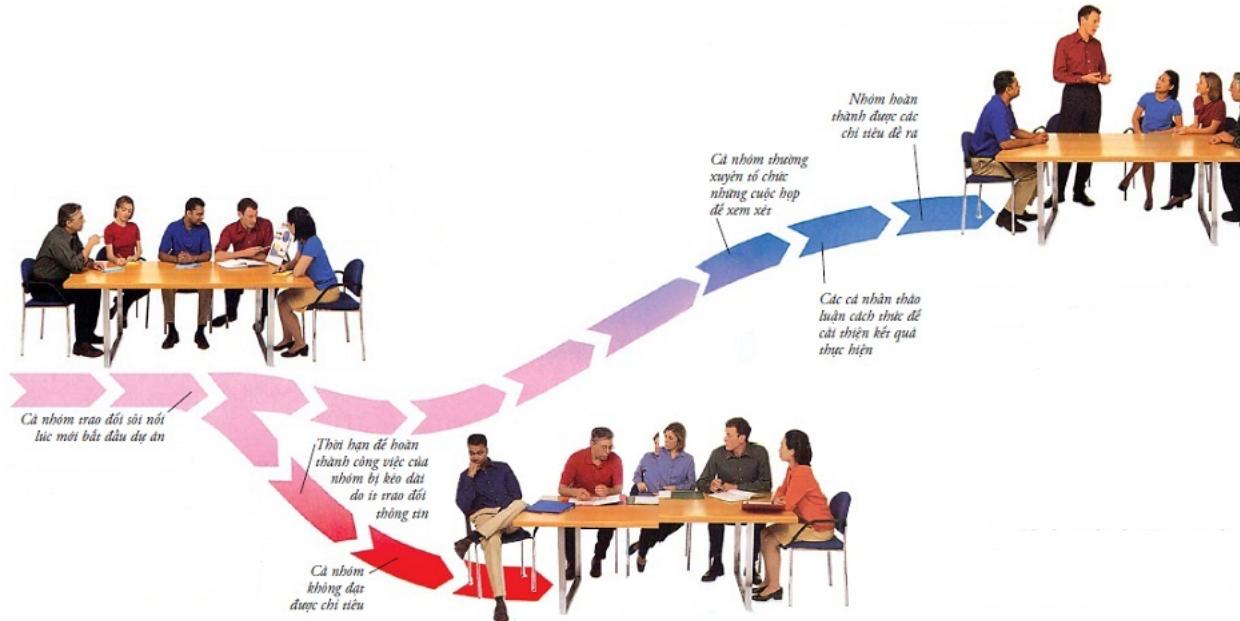
79. Thông báo các sự kiện và số liệu liên quan trước khi họp nhóm để kiểm điểm.

80. Đừng bao giờ tạo ra những xung đột cá nhân giữa các thành viên trong cuộc họp kiểm điểm.

## TỔ CHỨC HỌP KIỂM ĐIỂM TRONG NHÓM

Thường xuyên tổ chức những buổi họp kiểm điểm nhằm tăng cường khả năng làm việc theo nhóm và tạo động lực để phát triển hơn nữa. Các cuộc họp này gồm cả nhóm hoặc những

thành viên chủ chốt của nhóm. Việc kiểm điểm nhằm kiểm tra kết quả thực hiện của nhóm so với những mục tiêu đã đề ra, đồng thời kiểm tra các kết quả so sánh có giá trị như thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Kiểm tra các phương pháp làm việc để biết các phương pháp này có còn phù hợp không và xem xét trong giai đoạn kế tiếp cần làm những gì. Nếu thấy cần thiết, nên giao cho người có kinh nghiệm xây dựng các kế hoạch hành động của nhóm.



**XEM XÉT SỰ TIẾP TRIỀN** Minh họa này cho thấy hai kết quả có thể xảy ra trong công việc của nhóm – kết quả tích cực và kết quả tiêu cực. Mặc dù có khởi đầu tốt, nhưng cũng dễ dàng để lại cho nhóm những vấn đề mang tính cá nhân làm cản trở tiến trình của nhóm. Hãy dừng lại trước khi tiếp tục tiến hành trao đổi cởi mở và thẳng thắn.

## NÊU BẬT NHỮNG TRỞ NGẠI

Khi một nhóm được hình thành, mọi hoạt động của nhóm có thể theo một quy trình riêng biệt. Theo dõi các quy trình này để tìm cách tiếp kiệm thời gian và tiền bạc, đồng thời cải thiện được chất lượng công việc. Đây là một giá trị thực tiễn làm việc theo nhóm về phương diện kết quả lẫn những cuộc thảo luận liên quan để đạt được kết quả đó. Chẳng hạn, một nhóm có thể lập ra một biểu đồ tiến độ để biết các đơn đặt hàng của khách hàng được tiếp nhận như thế nào cho đến khi kết thúc. Mỗi hoạt động và tất cả các thời điểm đưa ra quyết định được ghi vào biểu đồ. Nếu biểu đồ tiến độ cho thấy có một vướng mắc nào đó, cả nhóm nên vẽ một biểu đồ về các nguyên nhân và kết quả, sau đó giải quyết hoặc cải thiện tình hình.

82. Tránh những tình huống đánh giá thấp hoặc lờ đi những thông tin xấu.

81. Nên nhớ rãng tất cả các mối quan hệ sẽ thay đổi theo thời gian.

## UNG XỬ TRƯỚC NHỮNG THÔNG TIN

Bên cạnh những thông tin có được từ những cuộc họp kiểm điểm và kết quả phân tích của nhóm, nhóm cũng có thể nhận thông tin từ bên ngoài, như giám giá cô phiếu tại một thị trường đặc biệt chẳng hạn. Trong một số trường hợp, bản thân nhóm nên tìm những thông tin mới, ví dụ như phản ứng của

khách hàng trước những dự định thay đổi một số dịch vụ của nhóm. Một số thông tin có được từ việc thu thập số liệu thông qua phân tích như: các loại hoạt động và chi phí, loại sản phẩm nào có thể tạo ra lợi nhuận. Để duy trì động lực phát triển, nhóm cần sử dụng những thông tin đó để quyết định nên thay đổi hoặc cải tiến. Khuyến khích các thành viên trong nhóm xem xét thông tin có được và loại bỏ một số hoạt động, giảm bớt một số chi phí, tăng một số giá để đạt được những kết quả chung tốt hơn.

## HUẤN LUYỆN NHÓM

**H**uấn luyện sẽ giúp cải thiện các kỹ năng chuyên môn của các thành viên trong nhóm; xây dựng các mối quan hệ giữa các cá nhân và giữa người quản lý với từng người trong nội bộ nhóm; thường xuyên xem xét và nâng cao các kỹ năng của nhóm để đổi mới cách làm công trước những thách thức hiện tại và tương lai.

83. Cuối mỗi ngày, nên hỏi xem nhóm có tiến triển nào không.

84. Lắng nghe phản hồi của những người tham gia về chương trình huấn luyện.

### ĐÁNH GIÁ CHI PHÍ

Mặc dù có những chi phí liên quan đến huấn luyện, nhưng sẽ rẻ hơn so với những chi phí phát sinh kéo dài nếu không có chương trình huấn luyện và sẽ làm thiệt hại đến kinh tế thực hiện. Hãy tính các chi phí liên quan đến huấn luyện, gồm chi phí huấn luyện cán bộ, nhân viên, tài liệu, tiền thuê phòng, học phí, ăn ở, đi lại và các khoản khác do để mất những giờ làm việc. Cân đối những chi phí này với những khoản tài chính dự kiến thu được và những tiền bộ rõ rệt trong việc thực hiện của nhóm sau khóa huấn luyện.

**LÀM VIỆC VỚI CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM** Yêu cầu các thành viên trong nhóm đánh giá những kỹ năng và yếu kém của họ. Khích lệ họ nói với bạn chỗ nào họ cảm thấy cần huấn luyện nhiều kỹ năng hơn, ví dụ dùng phần mềm vi tính chuyên ngành chẳng hạn. Nếu bạn có kinh nghiệm liên quan, bạn hãy dành thời gian để huấn luyện cho họ.



## HUẤN LUYỆN CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

Khi cố gắng tối ưu hóa các kỹ năng khác nhau trong nhóm, nên đề cho cả nhóm tham gia vào quá trình hoạch định phát triển của nhóm. Mục đích là tăng cường sức mạnh và loại bỏ những yếu kém của tất cả các thành viên trong nhóm, phát triển các kỹ năng này để nắm bắt được những cơ hội sắp tới khi cần thiết, xóa đi những mặc cảm. Hãy thảo luận những mục đích này với cả nhóm, lập ra một kế hoạch huấn luyện và làm việc với từng cá nhân về những nhu cầu hiện tại của chính bản thân họ là gì và những gì sẽ đem lại lợi ích sau này cho dự án cũng như cho cả nhóm.

## HUẤN LUYỆN TRƯỞNG NHÓM

86. Tham khảo với các nhà tư vấn để xây dựng các khóa huấn luyện cho nhóm.

85. Tìm những điều kiện và trang thiết bị huấn luyện tốt nhất.

Là một trưởng nhóm, bạn phải chứng tỏ những phẩm chất cần thiết để quản lý thành công một nhóm. Bảo đảm bạn đã được đào tạo những kỹ năng cần thiết về xây dựng các mức độ ưu tiên, theo đuổi sự tiến bộ, phân công, phân nhiệm và thúc đẩy công việc. Làm cho các kỹ năng này hợp thành một bộ phận không thể tách rời trong kế hoạch phát triển cá nhân của bạn và bảo đảm các thành viên trong nhóm, đặc biệt là ở cấp phó, cũng phát triển những kỹ năng quản lý của họ. Chú ý lắng nghe, góp ý xây dựng, khoan dung trước những thiếu sót nhưng uốn nắn, sửa chữa những sai sót đó, bảo đảm tính khách quan là những phẩm chất của người quản lý mà các thành viên cần ở trong nhóm và cho các dự án sau này.

87. Vào những ngày làm việc ngoại cảnh hãy sử dụng thời gian ăn uống để đưa ra những dự định không chính thức.

## SỬ DỤNG NHỮNG NGÀY LÀM VIỆC NGOẠI CẢNH

Thỉnh thoảng nên đưa nhóm đến một địa điểm cách xa nơi làm việc để tham gia một buổi huấn luyện. Bảo đảm tất cả các thành viên đều hiểu rõ rằng bạn đang vạch ra một việc làm có ý nghĩa lớn về mặt chiến lược và có ý định giữ lâu dài kể từ quá buổi huấn luyện đó trong chương trình thảo luận của nhóm. Cho những người ngoài tham gia vào buổi huấn luyện để họ đưa ra những nhận xét và góp ý mang tính xây dựng. Hãy đưa họ đến một nơi đã chọn cùng với một chương trình hành động được thống nhất, bảo đảm tất cả các thành viên đều chịu trách nhiệm thực hiện một nội dung nào đó trong chương trình hành động này.



**LÀM VIỆC NGOẠI CẢNH** *Những buổi họp ngoài cơ quan giúp cho các thành viên trong nhóm cùng nhau sử dụng một cách sáng tạo tối đa thời gian của họ, trao đổi ý kiến và tập trung huấn luyện, không có những xao lãng thông thường nào.*

## XÂY DỰNG CÁC CHỈ TIÊU

Các chỉ tiêu đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với toàn bộ quá trình làm việc theo nhóm. Các chỉ tiêu này báo đảm cho một sản phẩm khi giao hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, thời gian giao hàng, trong giới hạn của ngân sách và các tiêu chuẩn chất lượng. Các chỉ tiêu đó cũng là thước đo làm cơ sở cho việc khen thưởng.

88. Khuyến khích mọi người tham gia thi đấu lập các chỉ tiêu để phát huy sự thống nhất và cách thức làm việc theo nhóm.

89. Thúc đẩy nhóm làm việc bằng cách cho phép họ tham gia quyết định làm thế nào để đáp ứng được các chỉ tiêu.

## SỬ DỤNG CÁC CHỈ TIÊU ĐỂ THÚC ĐẨY NHÓM

Những thành công, các chương trình huấn luyện và kết quả học hỏi, tất cả đều là những động lực thúc đẩy mạnh mẽ, và đó cũng là cách tốt nhất để bạn muốn cho cả nhóm biết ước mong của bạn. Thúc đẩy nhóm của bạn đạt được những mục tiêu cụ thể bằng cách mô tả một cách cơ bản hệ thống các chỉ tiêu được xem như những thách thức phải đối mặt thông qua việc kết hợp những kỹ năng và nỗ lực của chính họ. Bạn cũng có thể tăng cường thúc đẩy nhóm bằng cách cho phép các thành viên thi đấu lập các chỉ tiêu riêng cho họ. Tạo cơ hội để họ suy nghĩ kỹ về những chỉ tiêu của mình và thảo luận với nhau làm thế nào để đạt và có thể vượt mức các chỉ tiêu đó. Nhờ có động lực mạnh mẽ trong việc xác lập các chỉ tiêu, họ đã thành công bằng cách vượt qua chính bản thân họ.

## VÍ DỤ THỰC TẾ

Elain là một người nghiên cứu thám lặng nhưng đã có nghị lực trong việc thiết lập một tổng đài xử lý cuộc gọi để giải quyết các nhu cầu của khách hàng. Cô có cơ hội để đảm nhận nhiệm vụ trách nhiệm hơn và được quyền lựa chọn tham gia vào một trong ba dự án. Elain chọn làm việc cho một nhóm có nhiệm

vụ giám sát số lượng, hình thức cuộc gọi và xử lý thắc mắc của công chúng. Thật ra có một số người gọi không nhận được thông tin mà họ muốn, do đó Elain tự hoạch định trong vòng sáu tháng phải đạt chỉ tiêu làm hài lòng 90% khách hàng có những cuộc gọi được phúc đáp. Elain bắt đầu tổ chức lại các điều kiện nghiên cứu của công ty và đẩy nhanh số lần phản hồi các cuộc gọi và cải thiện cách thức xử lý. Elain rất năng động trước những thách thức mà cô đặt ra cho bản thân, và trong thời gian ngắn cô đã cải thiện được mức độ làm hài lòng khách hàng.

**THÚC ĐẨY CÁ NHÂN** *Thách thức trước vai trò có nhiều trách nhiệm hơn và mong muốn được nhìn thấy dự án thành công, thúc đẩy từng thành viên trong nhóm tự thiêng lập và đạt được những mục tiêu đầy tham vọng.*

## CÁC MỤC TIÊU MANG TÍNH THÚC ĐẨY

Thách thức lớn nhất mà bạn trình bày trước nhóm là mục tiêu mang tính "thúc đẩy" của nhóm. Nghĩa là việc xác lập một chỉ tiêu chỉ có thể đạt được bằng cách sử dụng những kỹ năng có thể thúc đẩy năng lực trước đây của nhóm. Ngay cả một nhóm đã từng thành công có thể thực hiện tốt hơn những tiêu chuẩn đã có với điều kiện là bạn phải hỗ trợ thích hợp cho họ. Hãy thiêng lập mục tiêu thúc đẩy có mục đích rõ ràng, xuyên suốt, thực tế, khả thi và hiệu quả. Mục tiêu này sẽ tạo ra một loạt các mục tiêu phụ và bạn có thể phân chia thành những mục tiêu và nhiệm vụ riêng lẻ.



90. Bảo đảm các mục tiêu của nhóm phải được các thành viên hưởng ứng, và nên thay đổi các mục tiêu đó nếu các thành viên không chấp nhận.

91. Một nhóm nếu không có những mục tiêu mang tính thúc đẩy sẽ là nhóm có kết quả thực hiện kém hơn nhóm có những mục tiêu thúc đẩy.

## SỬA ĐỔI CÁC CHỈ TIÊU

Một chỉ tiêu, dù mang tính thúc đẩy hay không, đều liên quan đến một kế hoạch. Nếu kế hoạch đó thất bại và các chỉ tiêu này có thể không được thực hiện, hãy tìm hiểu tại sao. Tổ chức cuộc họp với cả nhóm để phân tích các vấn đề cho đến khi bạn đã xác định được nguyên nhân và quyết định cách thức

giải quyết vì mục tiêu của nhóm, sau đó hãy thực hiện đúng như vậy. Đưa ra những mục tiêu mới phù hợp với tình hình mới. Bằng cách làm này, có thể sẽ làm nhóm trở nên năng động hơn so với kế hoạch trước đây vì cả nhóm cùng nhau giải quyết vấn đề, và đôi khi kế hoạch được lập ra lần thứ hai sẽ cải thiện các chỉ tiêu ban đầu.

## NHỮNG CÂU NÓI DÙNG ĐỂ ĐỘNG VIÊN

Mỗi người luôn ủng hộ cách quản lý mang tính xây dựng. Đừng bao giờ bày tỏ bất cứ sự nghi ngờ nào về khả năng của nhóm, và luôn luôn chứng tỏ sự tin tưởng vào khả năng đó có thể đạt được các chỉ tiêu của nhóm, để mỗi thành viên của nhóm cảm thấy mình được đánh giá cao.

- “Tôi biết tôi đang yêu cầu những việc không thể làm được, nhưng tôi cũng biết cả nhóm có thể thực hiện được”.
- “Tại sao chúng ta không hoàn thành được chỉ tiêu đó, các bạn hãy nghĩ chúng ta có cần xem xét lại kế hoạch ban đầu của mình không?”.
- “Cảm ơn, công việc thật tuyệt vời, tôi nghĩ bây giờ bạn đã sẵn sàng làm một điều gì đó để đạt được kết quả lớn hơn”.
- “Nếu chúng ta ngày càng thụt lùi, việc đạt mục tiêu này chẳng khác nào một cánh buồm lặng gió”.

## KHEN THƯỞNG KẾT QUẢ THỰC HIỆN

**M**ục đích của chế độ khen thưởng là khích lệ nhóm cái thiện được kể t quá thực hiện chung. Cần thận khi tính toán các phâ n thưởng, và nên chọn các hình thức khen thưởng thích hợp nhât. Thuởng bă ng hình thức khích lệ tinh thâ n và bă ng tài chính, hoặc kê t hợp cả hai. Cá hai hình thức này đê u râ t phổ biế n hiện nay.

92. Cho phép nhân viên của bạn phát biểu ý kiê n khi cã n xác định các mức khen thưởng.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Có sự khác nhau trong văn hóa khen thưởng và đánh giá thực hiện của các khu vực. Ở Mỹ, quyề n sở hữu các cổ phâ n đã trở nên phổ biế n trong một số ngành công nghiệp, nhưng ở Nhật, vâ n đê này vẫn còn rã tít. Các tập đoàn lớn có quy mô khă p châu Âu ngày nay có khuynh hướng khen thưởng nhân viên của mình bă ng cách trả lương theo kê t quá thực hiện.

## THÔNG BÁO SỐ LIỆU

Khi sử dụng các chỉ tiêu và kê t quả đạt được để khích lệ và khen thưởng, hàng loạt các sô liệu liên quan đê u phải được tâ t cả nhóm biê t và châ p nhận. Công khai con sô hoặc bă ng fax, bảng thông báo, thư báo, các phương tiện điện tử hoặc bản tin, và thông báo cho mọi người biê t rõ về chê độ khen thưởng sẽ được áp dụng như thê nào. Báo đàm mỗi thành viên đê u hiểu phương thức chia thưởng, biê t được các chỉ tiêu mà họ được mong đợi đạt tới và nhìn thâ y các sô liệu về kê t quá thực hiện thực sự của họ. Chỉ như vậy họ mới đánh giá đúng những gì họ đang hướng tới và những lợi ích họ sẽ được hưởng, kể cả từ của nhóm và theo năng lực của cá nhân.

## XÂY DỰNG CÁC MỨC KHEN THƯỞNG

Câ n xem xét và đánh giá khách quan để xây dựng chê độ khen thưởng phù hợp. Án định mức thưởng quá thâ p, nhuệ khí và nỗ lực của nhóm sẽ giảm xuô ng. Ngược lại, với chê độ khen thưởng quá hào phóng bạn sẽ không thúc đẩy được nhóm. Khi tính toán các mức khen thưởng, hãy thực hiện những gì mà bạn cho là hợp lý theo nhóm của bạn bă ng cách xem xét kê t quá thực hiện trước đây của họ và kê t quá thực hiện của các phòng, ban và tổ chức tương tự. Khi nhóm gặt hái được những kinh nghiệm và kỹ năng, bạn có thể phải nâng cao tâ m nhìn của bạn bă ng cách xây dựng mức khen thưởng cao hơn để khuyê n khích các thành viên tiê p tục tự thúc đẩy họ và thực hiện ở mức độ tôt nhâ t.



93. Tránh sử dụng bảng chung để thông báo kê t quả, các thành viên ở mức thâ p nhâ t sẽ cảm thâ y không vui.

## CHỌN CÁC MỨC KHEN THƯỞNG

MỨC THƯỞNG	THỰC HIỆN	LỢI ÍCH ĐÔ I VỚI NHÓM
TĂNG LƯƠNG Nâng mức lương không liên quan trực tiê p đê n kê t quá thực hiện và cũng không liên quan đê n các yê u tô làm việc theo nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khi châ p thuận mức lương chung, ban lãnh đạo không yêu cù u làm thêm hoặc giao một công việc đặc biệt theo mức lương đó.</li> <li>Có thể cùng bă t tay nhau để đẩy nhanh mức độ công việc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các thành viên trong nhóm biê t vê mặt tài chính họ đang ở đâu.</li> <li>Tránh tăng nhiê u mức thưởng khác nhau và không ổn định.</li> <li>Có thể loại bỏ yê u tô cạnh tranh trong nhóm.</li> </ul>
TIÊ N THƯỞNG Có thể thực hiện theo một sô hình thức như chia các khoản tiê t kiêm có được từ kê t quá nỗ lực của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Câ n những cách thức có ý nghĩa dựa vào đó thực hiện các khoản tiê n thưởng.</li> <li>Có thể cho phép nhóm quyề t định chia khoản tiê n thưởng chung.</li> <li>Có thểbiết lô đê xem các thành viên trong nhóm đánh giá với nhau như thê nào.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khuyê n khích các thành viên có thành tích cã t giảm chi phí và cải tiê n châ t lượng khi quỹ tiê n thưởng của nhóm tăng lên.</li> <li>Hành động này giô ng như một động lực dài hạn thúc đẩy các cá nhân.</li> </ul>

MỤC THƯỞNG	THỰC HIỆN	LỢI ÍCH ĐỐI VỚI NHÓM
<b>CHIA LỢI NHUẬN</b> Thường một khoản lợi nhuận ánh định được chia cho người lao động hoặc trong công ty hoặc trong các phòng ban.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ban lãnh đạo phải tìm ra một phương pháp công bằng trong việc phân chia lợi nhuận.</li> <li>Nếu lợi ích được chia đều cho cả nhóm, bạn không nhất thiết phải xem xét điều kiện kinh tế của từng cá nhân.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thường theo lợi nhuận là hình thức phổ biến đối với người lao động và là một động lực lớn thúc đẩy các cá nhân.</li> <li>Nâng cao ý thức mọi người tuân thủ cách thức làm việc theo nhóm vì mục đích chung.</li> </ul>
<b>QUYỀN SỞ HỮU CÔ PHẦN</b> Thường cổ phần cho các thành viên trong nhóm theo các mức từ trên xuống trong nhiều công ty cổ phần.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liên quan trực tiếp đến những kinh nghiệm của công ty hơn là kinh nghiệm của từng nhân viên.</li> <li>Giúp giảm khoảng cách "chúng tôi và chúng ta" giữa ban lãnh đạo và nhân viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tự hào khi được sở hữu cổ phần sẽ phản ánh tinh thần của nhóm, nhưng sẽ tùy thuộc vào giá trị cổ phần hơn là sự nỗ lực hoặc thành công của nhóm.</li> <li>Đóng góp kinh nghiệm của các thành viên với kinh nghiệm chung của nhóm.</li> </ul>
<b>SỰ CÔNG NHẬN</b> Có nhiều hình thức được áp dụng như thường bằng hiện vật, kỳ nghỉ hoặc chi tiêu dài.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ban lãnh đạo phải cẩn thận tránh tỏ ý đây là một ngoại lệ thay vì một mong đợi.</li> <li>Khuyến khích mọi người thực hiện tốt công việc và kinh nghiệm đó như là phản thưởng để thúc đẩy công việc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các thành viên thích được công nhận cho dù chỉ bằng lời nói và kèm theo giá trị hiện vật khen thưởng rất ít hoặc không có.</li> <li>Có thể khen thưởng cho nhóm hoặc cá nhân.</li> <li>Những phản thưởng này càng tốt sẽ tạo bối cảnh khích lệ cho nhóm càng tốt hơn.</li> </ul>
<b>THƯỞNG GỘP</b> Các hình thức thường được kết hợp với nhau đối với nỗ lực tối đa của nhóm và của cá nhân.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luôn quan tâm và nhận mạnh đến sự công nhận đối với cá nhân.</li> <li>Cho phép ban lãnh đạo kết hợp các phản thưởng cho cá nhân với phản thưởng ở phạm vi cả công ty về những thành tích làm việc theo nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phản thưởng trọn gói sẽ kích thích và thúc đẩy; nhiều sự giúp đỡ khác nhau để chứng tỏ lúc nào cũng quan tâm.</li> <li>Tất cả sự công nhận của các cấp lãnh đạo cao cấp về những yếu tố làm việc theo nhóm sẽ làm tăng tinh thần và nhuệ khí của nhóm một cách mạnh mẽ.</li> </ul>

## THÍCH NGHI VỚI SỰ THAY ĐỔI

**Quản lý sự thay đổi đã nhanh chóng trở thành đề tài nổi bật trong thực tiễn quản lý. Ngày nay sự thay đổi đã diễn ra nhanh hơn khi thị trường ngày càng được quốc tế hóa và đổi mới công nghệ ngày càng phát triển. Bảo đảm nhóm của bạn thích nghi được với nhiều thay đổi từ bên ngoài.**

94. Hãy chỉ định một người nào đó theo dõi những thay đổi có liên quan trên thị trường.

95. Cân được chuẩn bị để thay đổi ngay cả những yếu tố cơ bản nhất của một kế hoạch.

### DOÁN TRƯỚC SỰ THAY ĐỔI

Qua quá trình hoạt động của nhóm, điều không thể tránh được là những nhiệm vụ của nhóm sẽ thay đổi về các mặt mục tiêu, thời gian biểu, các yếu tố về chi phí hoặc thời hạn hoàn thành. Để đạt được thành công, các nhóm cần được chuẩn bị để nhanh chóng thích nghi với những hoàn cảnh mới. Các áp lực từ bên ngoài có thể buộc phải có những thay đổi trong nhóm. Về nhân sự, sẽ có người mới đến và người ra đi. Bảo đảm các thành viên trong nhóm nhận ra được nhu cầu thay đổi và sẵn lòng chấp nhận những thay đổi đó xảy ra dưới bất kỳ hình thức nào.

## PHÂN TÍCH CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI

CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI	NHỮNG TÁC ĐỘNG CỦA THAY ĐỔI
<b>BỘ TRÍ LAI NHÂN VIÊN</b> Một số thành viên trong nhóm ra đi và và số khác gia nhập vào nhóm; các vai trò được tổ chức lại.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có thể liên quan đến thay đổi trong thực tế làm việc và một loạt các mục tiêu đổi mới của cả nhóm nói chung.</li> <li>Tạo cơ hội để tiếp hành một sự khởi đầu mới.</li> </ul>
<b>QUẢN LÝ</b> Chiến lược hoặc chủ trương quản lý mới tác động đến nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhóm có thể phải chịu trách nhiệm trước một phòng ban khác.</li> <li>Có thể tăng cường giám sát quản lý từ bên ngoài.</li> <li>Các thách thức là nhóm cần phải chứng minh các giá trị của mình bằng kinh nghiệm khả quan hơn.</li> </ul>
<b>DỰ ÁN</b> Nội dung của cách thức làm việc theo nhóm được thay đổi một cách căn bản.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các hoàn cảnh do bên trong hoặc từ bên ngoài buộc phải có những thay đổi lớn về mục tiêu hoặc thời biểu của dự án, hoặc do đánh giá thấp các yếu tố của dự án.</li> <li>Dự án có thể phải khởi động lại từ vạch xuất phát.</li> </ul>

## CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI

### HIỆU QUẢ

Trưởng nhóm phải có những quyết định để cải thiện hiệu quả của nhóm.

## NHỮNG TÁC ĐỘNG CỦA THAY ĐỔI

- Tăng cường khả năng của các thành viên trong nhóm để hoàn thành các chi tiêu.
- Có thể yêu cầu một kế hoạch hành động mới hoặc bố trí lại nhân sự.
- Nhấn mạnh đến các yếu tố tích cực của một phương thức mới.

## THƯỜNG XUYÊN THÔNG BÁO CHO NHÓM

Nếu bạn thông báo những thay đổi với sự nhiệt tình, cả nhóm sẽ bày tỏ thái độ tích cực đối với sự kiện mới. Nói cho mọi người biết càng sớm càng tốt các chi tiết cần có đối với hầu hết các vấn đề cần giải quyết, và hãy nói rõ ý kiến của bạn, nhưng, thông qua tất cả các phương tiện thông tin, tạo những cuộc trao đổi đó mang tính hai chiều. Những thay đổi có thể tác động đến mỗi thành viên trong nhóm, do đó mọi người cần có được những cơ hội để phản hồi. Hãy chú ý lắng nghe những phản ứng của nhóm, càng để cho nhóm tham gia vào việc ra quyết định nhóm càng có thể chấp nhận những thay đổi.

## LÀM CHO MỌI NGƯỜI HIẾU VỀ SỰ THAY ĐỔI

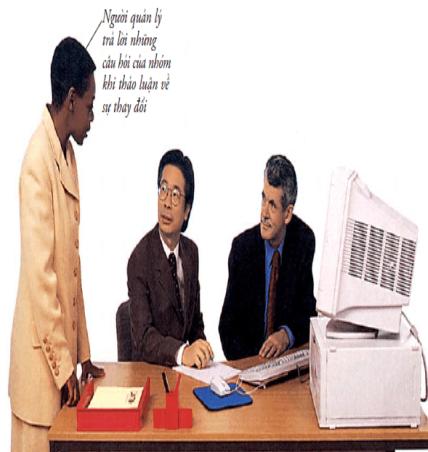
Để tránh mọi suy đoán và đồn đại về những thay đổi sắp tới, bảo đảm các thành viên trong nhóm không cảm thấy lo âu, hãy tìm cách làm cho mọi người biết những gì sắp xảy ra là tốt đẹp.

## NẮM BẮT CƠ HỘI

Những biến động của thị trường, tiến bộ về công nghệ, các điều kiện cạnh tranh mới hoặc đơn

96. Nên nhớ rằng có một số người sợ thay đổi.

97. Tìm kiếm những thành viên trong nhóm thúc đẩy thay đổi.



giản chỉ là những thay đổi mới trên thị trường có thể xuất hiện và tạo áp lực cho nhóm, nhưng ngay cả những thay đổi không mong muốn cũng có thể được sử dụng để tạo sức bật cho một tiến trình được đổi mới. Có gắng phân tích những dự kiến thay đổi một cách khách quan. Những mặt không thuận lợi có thể được bổ sung hoặc loại bỏ như thế nào? Làm thế nào để khai thác được những mặt tích cực? Làm được phân tích này cần có cuộc họp lấy ý kiến về các kế hoạch hành động được lựa chọn để giải quyết những thay đổi, và tìm kiếm một kế hoạch gấp rút nhất và có hiệu quả nhất và có hiệu suất tối đa với sự tiến bộ của mọi người trong nhóm.

## HOẠCH ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU TƯƠNG LAI CHO NHÓM

Tâm nhìn làm cho cả nhóm gần kề với nhau sẽ không chậm mất khi nhiệm vụ được giao đã kết thúc. Xem xét tương lai của nhóm, cả về góc độ các tổ và cá nhân, khi tiến bộ nghề nghiệp của mỗi thành viên bị tác động bởi kinh nghiệm và thành công của họ trong nhóm.

98. Chủ trì đánh giá tiến bộ nghề nghiệp của cá nhân theo định kỳ.

99. Nên nhớ rằng việc động viên các cá nhân sẽ giúp ích cho cả nhóm.

## PHÁT TRIỂN NHÓM

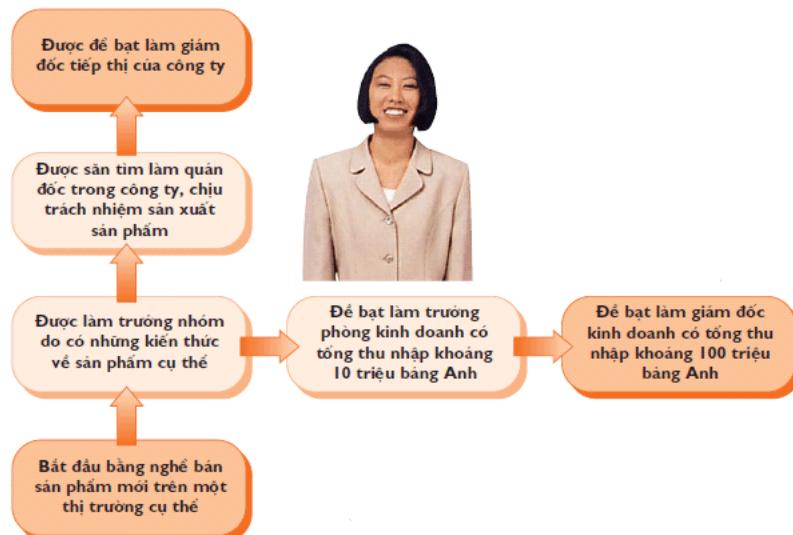
Mục tiêu chính của nhóm là cùng làm việc với nhau nhằm bảo đảm thành công cho nhiệm vụ được giao, và mục tiêu này sẽ gặp nhiều thuận lợi nếu mỗi cá nhân thành viên thường xuyên nâng cao các kỹ năng. Những trưởng nhóm giỏi đều hiểu rằng thành công sắp tới của nhóm phụ thuộc nhiều vào các cá nhân phát triển như thế nào. Hãy hành động như một huấn luyện viên và cố vấn nghề nghiệp cho các thành viên trong nhóm của bạn. Giúp cho nghề nghiệp của họ được thăng tiến bằng cách phát

triển các tài năng bẩm sinh, đào tạo, giúp đỡ, và đặt ra những thách thức mang tính thúc đẩy, các chi tiêu có tính thực tế. Điều này có lợi cho các thành viên và cũng có lợi cho nhóm của bạn.

## ĐỂ CHO MỌI NGƯỜI TRƯỞNG THÀNH

Nhóm càng lớn, công việc của nhóm càng nhiều, sẽ có nhiều cơ hội cho các thành viên phát triển nghề nghiệp của họ bằng cách thay đổi qua nhiều vai trò hoặc được đề cử ở vị trí cao hơn. Trong khi việc đề cử thường theo phuong thẳng đứng thì việc phát triển nghề nghiệp của nhóm tiến triển theo chiều ngang: mọi người di chuyển đến một nhóm lớn hơn hoặc những nhóm thực hiện dự án ở mức độ cao hơn. Đừng nản lòng về việc này. Hãy giúp đỡ những đồng nghiệp có nhiều hứa hẹn tìm được vị trí phù hợp ở nơi nào đó, dù bên trong hay bên ngoài nhóm. Ngay cả trong những tổ chức khi đề cử theo chiều thẳng đứng gặp nhiều khó khăn hơn, các cá nhân vẫn có những cơ hội để tiến triển khi họ chuyển từ nhóm này sang nhóm khác.

100. Thủ trưởng nhóm có kế hoạch nghề nghiệp dành cho các thành viên trong nhóm và hỗ trợ khi họ cần.



**THĂNG TIẾN** Biểu đồ này nêu ra hai khả năng lựa chọn để i với sự thăng tiến trong nghề nghiệp. Theo con đường thẳng đứng truyề<sup>n</sup> thông, thăng tiến nghề nghiệp có thể thực hiện bằng cách di chuyển từ một tổ chức này đến một tổ chức khác và được đề cử theo hướng di lên, còn thăng tiến theo chiều ngang được thực hiện theo cách di chuyển từ một nhóm có nhiều quyền hạn hơn đến một nhóm có nhiều công việc hơn.

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Bạn muốn nghề của bạn được sử dụng ở đâu trong 10 năm tới?
- Bạn có suy nghĩ nghiêm túc khi lựa chọn nghề nghiệp của bạn không?
- Cuối cùng bạn có đánh giá được con đường thăng tiến suôn sẻ trong nghề nghiệp của bạn đang ở trong tay của bạn không?
- Bạn có xem xét kinh nghiệm bạn cần phải có để đi theo con đường nghề nghiệp mà bạn đã chọn không?
- Bạn có biết được việc đóng góp của bạn đóng i với thành công của nhóm sẽ giúp làm thăng tiến nghề nghiệp của bạn không?

## XÂY DỰNG NGHỀ NGHIỆP

Dù bạn và các đồng nghiệp cấp cao khác có giúp đỡ đén đâu, các cá nhân thành viên trong nhóm phải nhận thức rằng họ phải chịu trách nhiệm toàn bộ đối với nghề nghiệp của họ. Khuyến khích mỗi thành viên trong nhóm xem việc làm việc cho nhóm như một bộ phận trong quá trình học tập, trong đó mỗi bài học đều có thể mở ra những cơ hội mới, vì vậy cần xây dựng được nhiều năng lực để đảm nhận những vị trí tiếp theo, cho dù ở trong một nhóm, một phòng ban khác, hoặc ở bên ngoài tổ chức đó. Xây dựng nghề nghiệp, giống như cách thức làm việc theo nhóm tốt, sẽ luôn luôn có hiệu quả hơn nếu được đặt ra những chỉ tiêu. Các thành viên trong nhóm muốn làm việc ở đâu theo một độ tuổi nào đó không? Họ cần đáp ứng những năng lực gì cho vị trí đó? Hãy giúp họ tìm cách trả lời cho những vấn đề này và bạn giúp họ có được bàn đạp trên con đường đi đến thành công.

## ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

100. Giữ quan hệ với tất cả các thành viên trong nhóm sau khi họ ra đi, vì bạn có thể rảnh rỗi làm việc lại với họ sau này.

**Q**uản lý nhóm là một quá trình bao gồm nhiều khía cạnh cần phải xem xét. Nếu bạn hiện đang quản lý một nhóm, bảng tự đánh giá này sẽ kiểm tra chất lượng các phương pháp làm việc và khả năng điều hành nhân viên của bạn. Nếu bạn là thành viên trong nhóm, bảng tự đánh giá này sẽ kiểm tra khả năng quản lý của chính bạn. Hãy trung thực với những gì bạn nghĩ: nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, đánh dấu số 1; nếu là “luôn luôn”, hãy đánh dấu số 4; và cứ tiếp tục như vậy. Công tác tất cả các điểm và xem phần “Phân tích” để biết kết quả của bạn như thế nào. Dùng những câu trả lời của bạn để xác định những lĩnh vực cần được cải thiện.

**1** Tôi chia sẻ vai trò lãnh đạo với các thành viên khác trong nhóm.

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

**2** Tôi khuyến khích các thành viên thành thật tự đặt ra những nhiệm vụ mang tính thúc đẩy.

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

**3** Tôi gặp những khách hàng quen thuộc và khách hàng mới để kiểm tra sự hài lòng của họ.

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

**4** Tôi hòa đồng với nhóm để xây dựng tinh thần đồng đội và thân mật trao đổi quan điểm.

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

**5** Tôi không ngần ngại phê bình nếu thấy cần thiết.

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

**6** Tôi có một nhóm thân cận những người phó giúp việc và thường xuyên tham khảo họ về tiến triển của nhóm.

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

**7**

Tôi đưa ra mục tiêu cho nhóm và các thành viên, đồng thời thông tin rõ ràng cho họ.

1

2

3

4

**8**

Tôi duy trì quan hệ với những nhà tài trợ để giữ quan hệ bên ngoài được thuận lợi.

1

2

3

4

**9**

Tôi cố gắng chứng tỏ cho các thành viên biết tôi hoàn toàn tin ở họ.

1

2

3

4

**10**

Tôi giải thích lý do nếu từ chối ý kiến về giải quyết vấn đề của một thành viên trong nhóm.

1

2

3

4

**11**

Tôi giao hết việc thực hiện các nhiệm vụ cho nhóm khi thấy các thành viên có thể đảm nhận.

1

2

3

4

**12**

Tôi cho phép các thành viên của nhóm có tiếng nói trong những quyết định có ảnh hưởng đến họ.

1

2

3

4

**13**

Tôi hỏi các cá nhân những suy nghĩ của họ về các phương pháp làm việc đối với nhóm.

1

2

3

4

**14**

Tôi tìm hiểu những nguyên nhân tiềm ẩn của mọi vấn đề phát sinh trong nội bộ nhóm.

1

2

3

4

**15**

Tôi thay đổi một cách thận trọng phong cách quản lý của mình để phù hợp với tình hình đang thay đổi.

1

2

3

4

**16**

Tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm trình bày mọi trớ ngai với tôi.

1

2

3

4

**17** Tôi chuẩn bị trước kế hoạch một cách chu đáo cho các buổi họp nhóm và đưa ra thảo luận chương trình hành động.

- 1     2     3     4

**18** Tôi liên lạc với các thành viên trong nhóm bằng mọi phương tiện hiện có.

- 1     2     3     4

**19** Tôi thông báo cho nhóm biết tất cả những thông tin tôi nhận được, miễn là những thông tin đó không cần phải bí mật.

- 1     2     3     4

**20** Tôi cố gắng loại bỏ các cáo cáo không cần thiết trong hệ thống tổ chức của nhóm.

- 1     2     3     4

**21** Tôi tham khảo các nhà tài trợ và những người có vị trí làm việc tốt để tạo thuận lợi cho công việc của nhóm.

- 1     2     3     4

**22** Tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm suy nghĩ theo cách thức sáng tạo.

- 1     2     3     4

**23** Tôi điều hành những buổi họp góp ý để tạo ra cách suy nghĩ mới trong nhóm.

- 1     2     3     4

**24** Tôi thường xuyên kiểm tra tinh thần đồng đội và tinh thần của các cá nhân.

- 1     2     3     4

**25** Tôi xem việc giải quyết vấn đề như là một cơ hội để tiếp tục cải thiện.

- 1     2     3     4

**26** Tôi loại bỏ mâu thuẫn do sự chồng chéo trách nhiệm của các vai trò gây ra.

- 1     2     3     4

**27**

Tôi cố gắng tạo động lực cho nhóm bằng cách luôn dẫn đầu.

1

2

3

4

**28**

Tôi giải quyết các vấn đề cá nhân với nhóm khi vấn đề đó phát sinh.

1

2

3

4

**29**

Tôi sử dụng số ghi biên bản giải quyết vấn đề để ghi lại cách chúng tôi cần để cải thiện tinh hình làm việc.

1

2

3

4

**30**

Tôi nghiêm khắc về các vấn đề, nhưng không nghiêm khắc với các cá nhân trong nhóm.

1

2

3

4

**31**

Tôi theo dõi những đề án đang được các cá nhân thành viên trong nhóm thực hiện.

1

2

3

4

**32**

Tôi tìm kiếm mọi cơ hội để cải thiện bền vững hệ thống làm việc.

1

2

3

4

## PHÂN TÍCH

Sau khi đã hoàn tất việc đánh giá, hãy cộng tất cả các điểm của bạn lại và kiểm tra kết quả thực hiện của bạn bằng cách đọc phần đánh giá tương ứng phía dưới. Bạn đạt được hoặc có khả năng đạt được mức thành công nào. Luôn luôn có chỗ để cải thiện. Xác định những lĩnh vực yếu kém của bạn và tham khảo những phản liên quan trong quyển sách này, bạn sẽ tìm được lời khuyên và thông tin thiết thực có thể giúp bạn thiết lập và trau dồi những kỹ năng quản lý của mình.

**32 – 63:** Bạn không theo kịp nhịp độ thay đổi. Hãy tìm cách cập nhật cách quản lý của bạn.

**64 – 95:** Bạn có một số phẩm chất quản lý tốt, vì thế cần tập trung cải thiện những lĩnh vực còn yếu kém.

**96 – 128:** Đây là số điểm thật tuyệt vời, nhưng đừng để sự tuyệt vời đó ru ngủ bạn trong cảm giác tự mãn – hãy liên tục cải thiện và nâng cao bản thân.



"Helen Keller (1880–1968): người viết hồi ký và là nhà giáo dục nổi tiếng người Mỹ. Bị mù và điếc bẩm sinh nhưng bà đã học đọc, học viết và trở thành giáo viên dạy những người khiếm thị."

"Gary Warren Hart (sinh năm 1936): Thượng nghị sĩ bang Colorado, hai lần ra tranh cử làm ứng cử viên Tổng thống của đảng Dân chủ năm 1984 và 1988, nhưng đều phải bỏ cuộc vì bê bối."

"Eleanor Roosevelt (1884–1962): nhà ngoại giao, nhà văn, vợ Tổng thống Franklin D. Roosevelt. Là đại biểu tại Liên Hợp Quốc (1945–1952 và 1961–1962), bà đã mạnh mẽ đấu tranh bảo vệ nhân quyền."

"David Koresh (1959–1993): người sáng lập ban nhạc Branch Davidians tại Waco, Texas"

"Michael Robert Milken (1946): nhà tài chính Mỹ, nổi tiếng với các vụ đầu tư chứng khoán tại Phố Wall."

"Alan Greenspan (1926–): nhà kinh tế học Mỹ, được bổ nhiệm làm Giám đốc Cục dự trữ Liên bang Mỹ từ năm 1987 cho đến nay."

"Karan Donna, (1948–): nhà thiết kế thời giang nổi tiếng của Mỹ."

"Carl Celian Icahn (1936–): tỷ phú, nhà tư bản tài chính Mỹ."

"1\. Pat Riley, *The Winner Within*, Nhà xuất bản Berkley, New York, 1994 trang 175"

"2\. "Bác Sam cần anh và Pepsi cũng vậy" Jennifer Merritt, *Business Week* (Tháng 4 năm 2000), trang 52"

"1\. Pamela Kruger "A Leader's Journey", *Fast Company* (Tháng 6 năm 1999, trang 116."

"2\. James Collins "Build to Flip", *Fast Company* (Tháng 3 năm 2000), trang 131–143."

"3\. J. Richard Hackman "Work Design", *Improving Life at Work* (1977), trang 129."

"4\. "State of the industry", *Training* (Tháng 10 năm 1999), Hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ, trang 37–38."

"5\. Robert O. Brinkerhoff và Stephen Gill, *The learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development* (New York: Jossey–Bass, năm 1994)."

"6\. Regina Fazio Maruca "Voice", *Fast Company* (Tháng 9 năm 2000 – New York: Warner Books Inc), trang 105–144."

"7\. Báo cáo của Nicholas Lemann; "The Word Lab", *The New Yorker* (Số ngày 16 và 23 tháng 10 năm 2000), trang 100–112."

- "8\ Roger Ailes You are the message: Getting what you want by being who you are (New York: Doubleday Books, 1989), trang 16"
- "9\ Dacher Keltner, "Reading their lips", Psychology Today (tháng 9–10 năm 2000), trang 52–53 Ailes, op.cit."
- "Daniel Irvin Rather (sinh năm 1931): là nhà báo Mỹ, làm việc cho Bản tin tối của Hãng CBS từ năm 1981 đến tháng 3 năm 2005"
- "Peter Charles Jennings (1938 – 7/8/2005): phụ trách Bản tin World News Tonight của Hãng ABC kể từ năm 1978 cho tới tận đầu năm 2005."
- "James Douglas Muir Leno (sinh năm 1950): là nhà hài kịch Mỹ, chủ nhiệm chương trình The Tonight Show rất đông độc giả của Hãng NBC."
- "Johnny Carson (sinh năm 1925): nhà hài kịch Mỹ, đồng chủ nhiệm chương trình The Tonight Show (1962–1992)."
- "10\ Christopher Peterson và Fiona Lee, "Reading between the Lines", Psychology Today (Tháng 9–10 năm 2000), trang 50–51."
- "James Leonard Farmer (1920–1999): nhà lãnh đạo quyền con người, người sáng lập Tổ chức Bình đẳng Chủng tộc (1942)."
- "Jesse Louis Jackson (1941–): nhà lãnh đạo quyền con người của Mỹ, hai lần thất bại khi ra tranh cử làm ứng cử viên chức tổng thống của đảng Dân chủ (1984 và 1988)."
- "Gloria Steinem (1934–): người đấu tranh cho quyền phụ nữ, sáng lập tạp chí Quý bà (1972)."
- "Elizabeth Cady Stanton (1815–1902): người đấu tranh cho quyền phụ nữ Mỹ và là nhà cải cách xã hội. Bà tham gia thành lập hội nghị bàn về quyền của phụ nữ lần đầu tiên tại Seneca Falls, New York (1848)."
- "Susan Brownell Anthony 1820–1906: người đấu tranh cho quyền phụ nữ. Năm 1869, bà tham gia sáng lập Hiệp hội Tranh đấu cho Quyền bỏ phiếu của Phụ nữ (National Woman Suffrage Association)."
- "Vallabhbhai Jhaverbhai Patel (1875–1950): chính khách Ấn Độ, lãnh tụ của Đảng Quốc đại, Phó Thủ tướng trong nội các đầu tiên của Ấn Độ."
- "11\ John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millennium, (New York: Crown, 2000)."

"Adlai E Stevenson. (1835–1914): Chính khách hàng đầu của Mỹ trong thế kỷ XX, Thống đốc bang Illinois, Đại sứ Mỹ tại Liên Hợp Quốc. Hai lần làm ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân chủ cạnh tranh với Dwight D. Eisenhower, năm 1952 và 1956, nhưng đều thất bại."

"1\. Còn được gọi là Khu tưởng niệm Quốc gia Mount Rushmore, nằm ở Dakota. Tại đây, khuôn mặt của bốn cố tổng thống Mỹ là Washington, Jefferson, Lincoln và Roosevelt được khắc nổi trên đá"

"Patton, George Smith, Jr. 1885–1945: viên tướng Mỹ nổi tiếng trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người chỉ huy đạo quân thứ Ba vượt qua Pháp và tiến vào Đức (1944–1945)."

"Montgomery, Tử tước (1887–1976): tướng Anh trong Chiến tranh thế giới thứ hai, người mang lại những chiến thắng của Anh trước các lực lượng Đức ở Bắc Phi (1942) và quân Đồng minh tại Normandy (1944)."

"1\. Warren Blank, *The Nine Natural Laws of Leadership* (New York: AMACOM, 1995)"

"2\. Dean Hamer và Peter Copeland, *Living with Our Genes* (New York: Doubleway Books, 1998)."

"3\. Geoffrey Colvin, "Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ", tạp chí Fortune (ngày 21/2/2000), trang 108–112."

"Vince Lombardi (1913–1970): huấn luyện viên bóng bầu dục, người dẫn dắt đội Green Bay Packers nhiều lần vô địch bang và liên bang Mỹ."

"4\. Meenakshi Ganguly, "Speaking Her Mind", Số đặc biệt về Môi trường của tạp chí Time (tháng 4–5/2000), trang 47."

"Jackson, Jesse Louis (sinh năm 1941): chính khách và nhà lãnh đạo tranh đấu cho quyền dân sự ở Mỹ, từng hai lần ra tham gia ứng cử cho chức ứng cử viên Tổng thống của Đảng Dân chủ (năm 1984 và 1986)."

"1\. Joshua Cooper Ramo, "A Two-man network", Time (24/1/2000), trang 50."

"2\. Jerry Oppenheimer, *Martha Stewart – Just Desserts: The unauthorized Biography* (New York: William Morrow and Co., 1997)."

"3\. John Douillard, *Body, Mind and Sport* (New York: Crown, 1995)."

"4\. Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review (Tháng 7–8/1976)."

- "5\ Charles Thompson, What a Great Idea! (New York: Nhà xuất bản HarperCollins, 1992), trang 83."
- "6\ Peter Russell, The Brain Book (New York: E. P. Dutton, 1979)." Chỉ số Myers–Briggs Type (MBTI) là bài thử nghiệm tâm lý được thiết kế nhằm đánh giá tính cách và thiên hướng cá nhân. Thử nghiệm này do Katherine Briggs và con gái là Isabel Myers lập ra trên cơ sở phát triển các lý thuyết của Carl Jung trong cuốn Tâm lý học."
- "7\ Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1985)."
- "1\ Elliott Masie, "Time to Walk in the Shoes of e–Learners", trên Internet. Các xu hướng học hỏi công nghệ [www.techlearn.com/trends](http://www.techlearn.com/trends) (ngày 16/10/2000)" id="188,"
- "2\ Madelyn Burley–Allen, Listening: The Forgotten Skill (Lắng nghe: Một kỹ năng bị bỏ quên). Xuất bản lần thứ hai. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), trang 2–3."
- "3\ Tom Peters, The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1997)"
- "4\ Masie, Online, TechLearn Trends (Ngày 19/10/2000)"
- "5\ Ken Blanchard và Spencer Johnson, The One Minute Manager (New York: William Morrow and Company, Inc., 1982), trang 39"
- "1\ Marcus Buckingham và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently (New York: Simon and Schuster, 1999)"
- "2\ R. Charon và G. Colvin, "Why CEOs fail", tạp chí Fortune (21/6/1999), trang 68–71"
- "3\ "Fast Pack 2000", Fast Company (tháng 3 năm 2000), trang 247"
- "John Hagelin (sinh năm 1954): là nhà vật lý lý thuyết, từng 3 lần tranh đua làm ứng cử viên chức Tổng thống Mỹ."
- "Pat Buchanan (sinh năm 1938): chính khách, nhà bình luận chính trị của đài CNN, nổi tiếng là bảo thủ, cố vấn chính trị cho Tổng thống Nixon, Giám đốc Truyền thông cho Tổng thống Reagan. Sau này, ông ba lần ra ứng cử chức Tổng thống Mỹ (1992, 1996, 2000) nhưng đều thất bại."
- "4\ Christopher Peterson và Fiona Lee, bài báo "Reading between the lines". tạp chí Tâm lý học ngày nay (tháng 9–10 năm 2000),

trang 50."

"5\l. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)"

"6\l. Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn."

"1\l. Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí Time, ấn bản về môi trường, tháng 4–5 năm 2000, trang 54"

"2\l. Barbara Ward, *The Rich Nations and the Poor Nations* (New York: W. W. Norton & Co., 1962)"

"3\l. Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Boston: MIT Press, 1998)"

"4\l. Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39–43"

"5\l. Ibid."

"6\l. The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000"

"7\l. David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50"

"8\l. Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141–144"

"9\l. Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46–50"

"10\l. Patricia Sellers, "These Women Rule", tạp chí Fortune (25/10/1999), trang 94–1"

"1\l. Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4– 5/1996), trang 103–109"

"2\l. Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123–131"

"3\l. James C. Collins và Jerry I. Porras, *Build to Last* (New York: Happer Business, 1994)"

"4\l. Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510–514"

"5\l. Michael LeBoeuf, *How to Win Customer and Keep Them for Life*, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13–14"

"6\l. Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7"

"7\l. Michael Arndt, "The Industry Will Pay for United's Deal with Pilots", tạp chí BusinessWeek 18/9/2000, trang 52"

"8\ Nanetter Byrnes, "The New Calling", Tạp chí BusinessWeek (18/9/2000), trang 137–148"

"Michael Jeffrey Jordan (sinh năm 1963): cầu thủ bóng rổ nổi tiếng nhất trong lịch sử Mỹ với đội Chicago Bulls (1985–1993, 1995–1999), bốn lần là cầu thủ xuất sắc nhất do hiệp hội NBA bình chọn." "Rudolf Hametovich (1938–1993): nghệ sĩ trượt băng nghệ thuật nổi tiếng người Nga."

"Joe DiMaggio (1914–1999): cầu thủ bóng chày nổi tiếng nhất của Mỹ, chơi cho đội New York Yankees (1936–1951), chồng của Marilyn Monroe."

"Luciano Pavarotti (sinh năm 1935): người Ý, một trong những ca sĩ opera nổi tiếng nhất thế giới."

"Roger Ailes (sinh năm 1940): Chủ tịch, Tổng Giám đốc hãng tin FOX News. Ailes từng nói: "Anh chỉ có 60 ngày để chứng tỏ bản thân trong một công việc mới, nhưng chỉ có 7 giây để thể hiện ấn tượng tốt cho lần đầu tiên. Bảy giây đó là tất cả những gì mà mọi người cần để đánh giá về anh. Nếu anh không thể chứng tỏ sự nhiệt tình của mình trong ngày đầu tiên, anh sẽ bị nghiền nát"."

"1\ Geoffrey Colvin, "CEO Supper Bowl", tạp chí Fortune (2/8/1000), trang 238"

"2\ Hiệp hội quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ, 1601 Broadway, New York, NY 10019, [www.amanet.org](http://www.amanet.org)"

"3\ Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", tạp chí Fortune (10/7/2000), trang 181–200"

"4\ Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)"

"Trung úy Constance Atwork: Một biện pháp tu từ (choi chữ) của tác giả, chỉ một con người luôn làm việc cần mẫn (constantly at work)."

"Trung úy Malcolm Tent, người lo chuyện "lều trại" (tent) và xe cộ ở Tiểu hành tinh số 3."

"CIA: Chữ viết tắt được nhiều người biết, chỉ Cục Tình báo Trung ương Mỹ (Central Intelligence Agency). Đây là một trong các phép luyện trí nhớ (chọn những chữ viết tắt phổ biến và gợi nhớ) thường được nhiều người áp dụng."

"Purgatory, theo Cơ đốc giáo, là nơi các linh hồn bị đày đọa (có thể hiểu như địa ngục)."

"Oprah Winfrey, nữ MC nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay."

- "1\. Tiếng Latin, trích từ một bài thánh ca của W.A. Mozart (1756-1791): [Con hãy ngồi bên phải của ta,] cho tới khi ta bắt được kẻ thù của con, đặt làm ghế đầu dưới chân con."
- "2\. Tác giả chú thích: 'Par Dieu! Monsieur mon amy, magis magnos clericos non sunt magis magnos sapientes' (Rabelais, livre I, chap. XXXIX) - nghĩa là: 'Lạy Chúa! Thưa ông bạn của tôi, những cha cố to xác nhất đâu phải là những kẻ sáng suốt nhất."
- "3\. Kinkin: một kẻ săn bắn trộm thường say bét nhè nào đây (xem thêm Chương 'Bữa tiệc trong rừng')."
- "4\. Rượu áp xanh hay rượu khỗ ngải."
- "5\. Thuốc lá hít: loại để dân ghiền hít vào mũi, thay vì hút bằng miệng, khi muốn tránh làm phiền người chung quanh."
- "1\. Otto von Bismarck (1815 - 1898): thủ tướng Phổ, người đã thống nhất nước Đức."
- "2\. Nguyên văn: Chớ vội bán bộ da gấu khi ta chưa hạ được gấu"
- "3\. Tiêu ngữ của nước Pháp kể từ cách mạng 1789."
- "4\. Tạm dịch 'Alboche', từ miệt thị chỉ người Đức."
- "1\. Bầy ngựa gió (cavale du vent): tác giả ví gió như ngựa."
- "2\. Adonis: nhân vật đẹp trai trong thần thoại Hy Lạp"
- "1\. Áo các linh mục mặc khi làm lễ."
- "2\. Lourdes: thành phố nhỏ ở gần rặng Pyrénées, nơi đồn rằng Đức Bà Maria từng hiện ra nhiều lần (năm 1858). Hàng năm rất đông người mộ đạo hành hương đến đây để cầu khỏi bệnh nan y và xin 'nước thánh'."
- "3\. Fenimore Cooper (1789 - 1851), nhà văn Mỹ nổi tiếng, tác giả quyển 'Người Mohican cuối cùng'."
- "4\. 'Nông thôn thức tỉnh' và 'Đốm lửa'."
- "5\. Trẻ em đạo Thiên Chúa chỉ được nhận bánh thánh trong những buổi thánh lễ sau khi đã qua được kỳ 'sát hạch' về giáo lý lần đầu tiên."
- "1\. Thật ra chỉ có một sợi còn tốt, sợi kia đứt (xem Chương 'Cọc trói hành hình')."
- "2\. Nhà văn Gabriel Mirabeau (1749 - 1791)"
- "1\. Panthéon: Lăng các vĩ nhân Pháp."
- "2\. Bas de Cuir: một nhân vật trong truyện tranh của Georges Ramaioli."

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

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

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

"2\ Ý nói thứ văn chương bác học và mẫu mực."

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

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

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

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

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

"3\ Isis: nữ thần Ai Cập thời cổ đại."

"1\ Trừ Lebrac không tự hoan hô đề nghị của mình, còn 44 đứa! Có vài chỗ tác giả nhầm giữa 45 và 40 đứa."

"2\ Tiếng Pháp là 'Passe tes cornes' (Chuyền cái sừng của bà/ông đi!) - Tác giả chuthích: Hắn là Pax tecum! (tiếng Latin, nghĩa là: Cầu cho ông/bà được an lành)."

"3\ Institut và Patéon: do Camus phát âm sai Institut (de France) là Viện Hàn lâm Pháp và Panthéon, ở Paris, là nơi thờ các vĩ nhân Pháp."

"1\ Murie: có lẽ là tên do tác giả tự đặt cho một thứ bệnh dịch mùa viêm nhiệt, nên không thấy trong nhiều Từ điển tiếng Pháp."

"2\ Ý Camus muốn nói 'con chiên' (Tác giả)."

"1\. Judas: theo Kinh thánh (Tân Ước) thì Judas, nguyên là một đồ đệ của Chúa Jésus, đã bán Chúa cho quân La Mã. Do đó, Judas đồng nghĩa với phản bội."

"1\. Louis de Crillon, một viên tư lệnh nổi tiếng thế kỷ 16, bạn và chiến hữu của vua Henri IV. Sau chiến thắng ở Arques, nhà vua viết cho Crillon: 'Hãy treo cổ đi, hỡi Crillon dũng cảm. Quân ta thắng trận Arques, còn ngươi vẫn mặt!'"

"2\. Chiều thứ Năm các trường tiểu học thường nghỉ."

"3\. Ám chỉ các ông cố đạo (vì họ mặc áo đen)."

"1\. Chérub: thiên thần ánh sáng canh giữ vườn địa đàng, sau khi 'tổ tông loài người' là Adam và Eve bị Chúa Trời đuổi vì đã dám cãi lời, ăn trái cấm (Kinh thánh - Cựu Ước)."

"1\. Ở Âu Mỹ nhà cửa thường đóng im ỉm, nên có nhà làm một ô trống ở cửa chính - có tấm che chắn - đủ lớn cho mèo có thể ra vào bất cứ lúc nào."

"2\. Tiếng Do Thái là ngày lễ thờ phụng Chúa Trời; với đạo Hồi là ngày thứ Sáu, với đạo Do Thái là ngày thứ Bảy, với đạo Thiên Chúa là ngày Chủ nhật."

"1\. Thuở tôi còn bé hầu như nhà nông nào cũng chứa nước trong bồn gỗ, rồi múc ra chậu đồng. Khi khát, người ta uống nước từ chậu ấy (chú thích của tác giả)."

"2\. Một tộc da đỏ ở Bắc Mỹ."

"3\. Một thử lính đánh thuê chuyên cướp bóc của đế quốc Ottoman (nay là Thổ Nhĩ Kỳ) vào thế kỷ 15, 16."

"4\. Trong bản tiếng Pháp tác giả dùng từ 'bacul' là miếng dây da thòng dưới đuôi ngựa kéo xe. Ở đây tạm dịch là cái lỗ cho tượng hình và dễ hiểu."

"1\. Braque: một giống chó săn."

"2\. Người cộng hòa là người chống chế độ quân chủ, chứ không theo nghĩa đảng phái như ở một số nước - chẳng hạn ở Mỹ."

"3\. Léon Gambetta (1838 - 1882): chính trị gia Pháp, chống lại đế chế thứ hai."

"4\. O-rê-ka (Eureka): 'Tôi tìm ra rồi', tương truyền Archimède đã reo lên như thế khi phát hiện ra định luật về sức đẩy."

"5\. Archimède (287 - 212 trước CN): tương truyền rằng nhà thông thái Hy Lạp này đã dùng thấu kính hội tụ ánh sáng mặt trời đốt chiến thuyền La Mã (gần đây đại học Athène đã thử nghiệm bằng cách hội

tụ ánh sáng phản chiếu của nhiều tấm khiên đánh bóng và quả thật đã đốt được thuyền). Thấu kính hay đậu lăng trong tiếng Pháp đều là lentille, nhưng Lebrac chỉ biết một nghĩa đậu lăng!"

"6\. Giày đế gỗ, hiện vẫn còn ở một số vùng quê... nhưng là loại không dây."

"1\. Asperges me (tiếng Latin): xin vẩy nước thánh cho con - cũng là tên bài thánh ca được hát lên vào lúc này."

"2\. Don Juan: một nhân vật tiểu thuyết nổi tiếng trăng hoa."

"3\. Aztec: tên một bộ tộc da đỏ ở Mexico."

"4\. Bệnh Murie: tên bệnh này có lẽ do tác giả tự đặt ra - xem thêm Chương IV, Phần III, 'Chuyện thời quá khứ oai hùng'."

"1\. Vae victis (tiếng Latin): Khốn khổ cho những kẻ chiến bại."

"2\. Xứ Gaulois bị đế quốc La Mã đô hộ từ năm 225 đến 190 trước Tây lịch."

"3\. Le con: tiếng lóng chỉ bộ phận sinh dục phụ nữ."

"4\. Chúa tể các thần (thần thoại Hy lạp)."

"5\. Piê bằng khoảng 0,3208 m và pút bằng 0,027 m là những đơn vị đo lường ở châu Âu, cho tới thế kỷ 19, định tùy tiện bằng chiều dài bàn chân (pied) hay ngón chân cái (pouce) của một ông hoàng, bà chúa nào đấy, nên mỗi thời mỗi khác, mỗi nước mỗi khác."

"1\. Myria (litre): vạn (lít)."

"2\. Tác giả."

"1\. Trò nhảy cừu: một người cúi thấp để người khác nhảy qua - ở Việt Nam trẻ em cũng chơi trò tương tự và gọi là nhảy vô."

"2\. Nhà địa lý học người Pháp (1845-1918)."

"3. Myriagram: đơn vị trọng lượng cỗ, bằng 10.000 gram."

"Một loại trống được làm bằng da linh dương xuất xứ từ xứ châu Phi, được gõ bằng tay. (ND)"

"Nữ thần của sự hoang vu, điêu tàn, ma thuật, yêu thuật. (ND)"

"Đầu bằng sắt nung đóng vào vai tội nhân. (ND)"

"Froot Loops là nhãn hiệu của loại ngũ cốc ăn sáng được sản xuất bởi Kellogg's và được bán ở Áo, Ấn Độ, Úc, Canada, New Zealand, Mỹ, Hàn Quốc, Đức, Trung Đông, các nước vùng biển Caribea, Nam Phi và các nước châu Mỹ Latinh. (ND)"

"Là một quả bóng bằng thép nặng, thường được treo đầu cần cẩu, được sử dụng để phá dỡ công trình lớn. Nó đã được phổ biến nhất trong những năm 1950 và 1960. (ND)"

"Là thần của các giấc mơ theo thần thoại Hy Lạp, người đứng đầu Oneiroi. Morpheus có khả năng biến thành bất cứ hình dáng con người nào và xuất hiện trong các giấc mơ. (ND)"

"Đảo Alcatraz (đôi khi gọi đơn giản là Alcatraz hay Núi Đá) là một hòn đảo nằm giữa vịnh San Francisco, thuộc địa phận San Francisco, tiểu bang California, Hoa Kỳ. Hòn đảo này từng là hải đăng, sau đó là một đồng lũy quân đội, sau nữa là nhà tù quân đội, nhà tù liên bang nổi tiếng của Hoa Kỳ. Năm 1972, hòn đảo này trở thành một khu vực giải trí quốc gia, là nơi du lịch. Ngày nay, hòn đảo này là một phần của khu giải trí quốc gia Cảng Vàng. (ND)"

"Là một trong các vị thần ban sơ, được người Hy Lạp tôn thờ là "đất mẹ", tượng trưng cho mặt đất. Gaea là vị thần thuở ban sơ và được coi như một vị thần âm phủ trong thần thoại Hy Lạp. Bà được tôn kính như nữ thần vĩ đại hay như nữ thần mẹ. (ND)"

"Trong thần thoại Hy Lạp ông được coi là "cha trời", bản thân ông là con và cũng là chồng của Gaea, mẹ đất. Ouranos và Gaea được coi là tổ tông của hầu hết các vị thần Hy Lạp nhưng không được thờ cúng. (ND)"

"Frank Lloyd Wright (1867-1959) là một trong những kiến trúc sư có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20. Phong cách kiến trúc của ông thể hiện rõ nhất qua kiến trúc của Viện bảo tàng Guggenheim ở New York. Phong cách của ông được xác định là một phong cách kiến trúc mang lại nhiều cảm xúc và sự nhạy cảm với môi trường xung quanh. Là một trong những người sáng lập của kiến trúc hiện đại ở Bắc Mỹ, Frank Lloyd Wright chú trọng vào việc sử dụng các công nghệ mới, nguyên vật liệu và kỹ thuật để tạo nên công trình, là hình mẫu cơ bản của các công trình xây dựng trong thế kỷ 20. Trong suốt cuộc đời ông đã thiết kế trên 1000 đồ án trong đó có 400 đồ án đã được đưa vào xây dựng. (ND)"

"Arachne là tên một cô thợ dệt tài hoa trong thần thoại Hy Lạp – La Mã. Quá kiêu ngạo với tài năng của mình, cô khoe khoang rằng tài năng của mình lớn hơn cả nữ thần trí tuệ, và phủ nhận khi những bạn dệt nói rằng tài năng của mình một phần là sự ban ân của thần linh. Nữ thần đã đến thăm cô trong hình dạng một bà lão để khuyên nhủ. Bị xúc phạm bởi cô gái, nữ thần quyết định mở một cuộc thi đấu giữa hai thợ dệt. Sau cùng cô đã bị biến thành một con nhện. (ND)"

"Núi lửa St Helens cao 2.250 mét, nằm trong “vòng cung lửa” bao quanh Thái Bình Dương, cách Portland 88 km về phía đông bắc và là núi lửa hoạt động mạnh nhất trong số 12 núi lửa còn hoạt động của Cascade Range, chuỗi núi lửa trải dài từ bang California đến bang Washington. (ND)"

"Enchiladas, phát xuất từ Mexico, sau này thì phổ biến sang nhiều nước dùng tiếng Tây Ban Nha khác nữa. Enchiladas được làm bằng tortilla cuộn với rau củ/thịt/hải sản/... sau đó nướng/bỏ lò cùng với pho mát & sốt tương ớt. Khi ăn thì người ta thường dọn kèm với cơm & đậu hầm nhuyễn. (ND)"

"Trong thần thoại Hy Lạp, nữ thần Hestia còn có tên Vesta, là 1 trong 12 vị thần trên đỉnh Olympus. Hestia là con của hai vị thần Rhea và Kronos thuộc dòng dõi Titan, và là chị cả của thế hệ các vị thần thứ nhất trên đỉnh Olympus. Nữ thần là người mà nữ thần Rhea sinh ra đầu tiên và cũng là người mà thần Kronos nôn ra cuối cùng. Nữ thần Hestia là vị thần của bếp lửa, sự quây quần của mọi thành viên trong gia đình, sức khỏe gia đình và nội trợ..., nhưng trước kia là nữ thần của đạo đức, sự tôn trọng, tốt bụng, ngoan đạo và thiện chí. (ND)"

"Harriet Tubman (sinh Araminta Ross; khoảng 1820 hoặc 1821 – 10 tháng 3 1913) là một người Mỹ gốc Phi, nhà hoạt động nhân đạo hoạt động chống lại chế độ nô lệ người Mỹ gốc Phi, là một điệp viên Liên bang trong nội chiến Hoa Kỳ. Sau khi thoát khỏi ách nô lệ, nơi bà được sinh ra, bà đã tiến hành 13 phi vụ giải cứu hơn 70 nô lệ bằng cách sử dụng mạng lưới các nhà hoạt động chống chế độ nô lệ và các nhà an toàn được gọi là đường sắt ngầm. Sau đó bà đã giúp John Brown tuyển dụng người cho cuộc tấn công của ông ở bến phà Harpers. Thời kỳ sau chiến tranh, bà là nhà đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ. (ND)"

"Carlsbad Caverns là công viên quốc gia của Mỹ, nằm gần Carlsbad, bang New Mexico. Động đá vôi thiên nhiên này có diện tích 1219 m x 190 m và cao 107 m (điểm cao nhất của động). Đây là động lớn thứ 7 trên thế giới với cách bài trí độc đáo của những loại đá có nhiều hình dạng tuyệt đẹp. (ND)"

"14. Herman Miller: Tập đoàn sản xuất thiết bị và nội thất văn phòng và gia đình của Mỹ."

"15. Yum!: Tập đoàn ăn nhanh lớn nhất thế giới, sở hữu các thương hiệu Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wingstreet và Long John Silver's."

"16. Volkswage: Tập đoàn sản xuất xe hơi Đức, sở hữu các thương hiệu Audi, Bentley, Skoda, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Porsche và Volkswagen."

"17. Wal-Mart: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất Mỹ."

"18. Target: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn thứ hai tại Mỹ."

"19. Vogue: Tạp chí về thời trang, thiết kế và cuộc sống xuất bản tại hơn 18 nước trên thế giới."

"79. USP - Unique Selling Position: Đặc tính bán hàng độc nhất."

"80. Polo: Một môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng cái chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn."

"81. Ralph Lauren: Công ty thời trang cao cấp dành cho cả nam và nữ của nhà thiết kế người Mỹ Ralph Lauren có trụ sở tại thành phố New York, Mỹ."

"82. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính."

"83. Jeff Bezos (sinh năm 1964): Là nhà sáng lập, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của trang web amazon.com."

"84. Michael Dell (sinh năm 1965): Là nhà sáng lập và giám đốc điều hành tập đoàn máy tính Dell."

"85. W.L.Gore: Công ty tư nhân chuyên sản xuất những sản phẩm làm từ flo-polyme, có trụ sở tại bang Delaware, Mỹ."

"86. Levi Strauss: Công ty quần áo tư nhân nổi tiếng thế giới với thương hiệu quần bò Levi."

"87. Blacker & Decker: Công ty chuyên thiết kế và nhập khẩu dụng cụ điện và phụ kiện, dụng cụ sửa sang nhà cửa và hệ thống khóa công nghệ, có trụ sở tại bang Maryland, Mỹ."

"88. Costco: Chuỗi cửa hàng bách hóa bán buôn dành cho hội viên lớn nhất tại Mỹ."

"89. Zagat's: Trang web đánh giá và xếp hạng các nhà hàng tại Mỹ."

"90. Nielsen BASES: Một dịch vụ của công ty nghiên cứu thị trường Nielsen giúp khách hàng đạt mức tăng trưởng cần thiết thông qua quá trình đổi mới sản phẩm thành công."

"91. Ernst & Young: Một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới có trụ sở tại London, Anh."

"92. Charles Shaw: Thương hiệu rượu cao cấp giá hợp lý nay thuộc sở hữu của công ty rượu Bronco. Một chai rượu có giá 1,99 đô la nên còn được gọi là Two-Buck Chuck (đồ uống giá hai đô-la)."

"93. Trader Joe's: Chuỗi cửa hàng tạp hóa tư nhân, có trụ sở chính tại bang California, Mỹ."

"94. Newman's Own: Công ty thực phẩm do diễn viên Paul Newman và nhà văn Hotchner sáng lập vào năm 1982."

"96. World Series: Giải vô địch bóng chày chuyên nghiệp thường niên có thứ hạng cao nhất tại Mỹ và Canada."

"97. Carly Fiorina (sinh năm 1954): Là doanh nhân người Mỹ và hiện đang đại diện cho bang California làm ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho Thượng nghị viện Mỹ."

"98. Franchise (nhượng quyền kinh doanh): Hoạt động thương mại mà bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo một số điều kiện nhất định."

"99. Curves: Trung tâm thể dục và giảm cân được thiết kế dành riêng cho phụ nữ do Gary và Diane Heavin đồng sáng lập vào năm 1995."

"100. Andrea Bocelli (sinh năm 1958): Nam ca sĩ người Ý nổi tiếng với chất giọng nam cao. Ông bẩm sinh có tật ở mắt, và hoàn toàn mù năm 12 tuổi vì tai nạn. Từ khi bắt đầu sự nghiệp năm 1994 với album đầu tay Il mare calmo della sera, ông đã có hơn chục album nhạc pop và nhạc cổ điển."

"101. Kinh doanh mềm (Soft sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng tự nhiên, thân thiện và tinh tế."

"102. Kinh doanh cứng (Hard sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng công khai, trực tiếp và đầy sức thuyết phục."

"103. Chứng rối loạn cương dương (Erection dysfunction): Chứng rối loạn tình dục biểu hiện tình trạng mất khả năng cương cứng dương vật hoặc duy trì trạng thái cương cứng cần thiết để có một cuộc ái ân trọn vẹn."

"104. Khóa dán (Hook and loop): Khoá của áo quần gồm có hai dải bằng sợi nilông, một nhám một trơn, khi ép lại sẽ dính chặt với nhau."

"105. Xe hybrid: Loại xe có hai môtơ khác nhau cung cấp năng lượng cho bánh xe hoạt động. Cơ cấu phổ biến nhất là một động cơ

xăng gắn với một mô-tơ điện cho phép động cơ ngắt định kỳ để tiết kiệm nhiên liệu."

"106. Tiến sĩ James Wetherbe: Giám đốc điều hành Viện nghiên cứu hành vi người tiêu dùng trên Internet tại Trường đại học công nghệ Texas. Ông còn là tác giả của 18 cuốn sách nổi tiếng và hơn 200 bài báo về kinh doanh và công nghệ thông tin."

"107. Tiến sĩ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giải quốc tế chuyên nghiệp và là nhà tư vấn kinh doanh."

"108. Larry Bossidy (sinh năm 1935): Là doanh nhân và nhà văn người Mỹ. Ông từng giữ chức những chức vụ điều hành cấp cao tại General Electric trong 30 năm."

"109. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn doanh nghiệp, nhà diễn thuyết và nhà văn người Mỹ."

"110. Shirley Clarke Franklin (sinh năm 1945): Là chính trị gia người Mỹ, thành viên Đảng Dân chủ và giữ chức Thị trưởng thành phố Atlanta, bang Georgia, Mỹ."

"111. Vevey: Một thị trấn thuộc khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sỹ và là nơi đặt trụ sở chính của công ty thực phẩm Nestlé."

"112. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index): Là chỉ số tính theo phần trăm để phản ánh mức thay đổi tương đối của giá hàng tiêu dùng theo thời gian. Sở dĩ chỉ là thay đổi tương đối vì chỉ số này chỉ dựa vào một giỏ hàng hóa đại diện cho toàn bộ hàng tiêu dùng."

"113. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP - Gross Domestic Product): Là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ quốc gia trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm)."

"114. Webvan: Công ty bán lẻ phẩm trực tuyến của Mỹ đã phá sản vào năm 2001. CNET, một trang web hàng đầu chuyên cung cấp các đánh giá và so sánh về các sản phẩm công nghệ thông tin, gọi sự phá sản của Websan là một trong những thảm họa lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp kinh doanh trực tuyến. Ngày nay, Webvan được sở hữu và vận hành bởi Amazon."

"115. Charles R. 'Chuck' Schwab (sinh năm 1937): Là sáng lập viên và chủ tịch tập đoàn Charles Schwab, một trong những công ty môi giới giảm giá lớn nhất thế giới."

"116. Kevin A. Plank (sinh năm 1972): Là doanh nhân người Mỹ nổi tiếng vì đã sáng lập ra thương hiệu thời trang thể thao Under Armour."

"117. Lawrence Joseph 'Larry' Ellison (sinh năm 1944): Là trùm kinh doanh người Mỹ. Ông là đồng sáng lập viên và giám đốc điều hành của tập đoàn phần mềm doanh nghiệp Oracle."

"118. Jim Koch (sinh năm 1949): Doanh nhân người Mỹ đã từ bỏ sự nghiệp tư vấn kinh doanh của mình để nối nghiệp nấu bia của gia đình và sáng lập ra công ty Boston Beer vào năm 1984."

"119. Acetaminophen (hay paracetamol): Là thuốc có tác dụng hạ sốt và giảm đau, tuy nhiên không như aspirin nó không hoắc ít có tác dụng chống viêm. Thuốc có rất ít tác dụng phụ với liều điều trị nên được cung cấp không cần kê đơn ở hầu hết các nước."

"120. Peter Drucker (sinh năm 1909 - mất năm 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại và được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại."

"121. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn, nhà diễn thuyết và nhà văn về kinh doanh."

"122. Hillary Rodham Clinton (sinh năm 1947): Là thành viên Đảng Dân chủ, hiện giữ chức Bộ trưởng Ngoại giao đương nhiệm của Hoa Kỳ. Năm 2006, tên của Hillary Clinton được đưa vào danh sách 100 phụ nữ quyền lực nhất thế giới của tạp chí Forbes."

"123. Barack Hussein Obama II (sinh năm 1961): Là tổng thống thứ 44 Hoa Kỳ và là người Mỹ gốc Phi đầu tiên thắng cử chức vụ này. Năm 2009, ông được Ủy ban Nobel Na Uy tuyên bố trao giải Nobel Hòa bình 'nhờ những nỗ lực xuất sắc nhằm củng cố ngoại giao quốc tế và hợp tác giữa các dân tộc'."

"124. John Sidney McCain III (sinh năm 1936): Là Thượng nghị sĩ thâm niên của Hoa Kỳ được Đảng Cộng hòa đề cử ra tranh chức tổng thống trong kỳ bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2008."

"125. Orville Wright (1871 - 1948): Nhà sản xuất người Mỹ nổi tiếng với việc phát minh và lắp ráp thành công chiếc máy bay đầu tiên trên thế giới cùng anh trai Wilbur Wright."

"20. General Motor: Tập đoàn sản xuất ô tô của Mỹ."

"21. Daimler AG: Công ty sản xuất ô tô của Đức và là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 13 thế giới. Công ty sản xuất ô tô và xe tải dưới các

- thương hiệu Mercedes-Benz, Maybach, Ssmart, Freightliner và nhiều thương hiệu khác."
- "22. Absolut: Thương hiệu rượu vodka sản xuất tại Thụy Điển, hiện do hãng Pernold Ricard của Pháp sở hữu."
- "23. Smirnoff: Thương hiệu rượu vodka của Nga, hiện do công ty Diageo của Anh sở hữu."
- "24. Grey Goose: Thương hiệu rượu vodka cao cấp sản xuất tại Pháp."
- "25. Barcadi Ltd: Công ty rượu gia đình của Cuba."
- "26. Pernod Ricard: Công ty sản xuất đồ uống có cồn của Pháp."
- "27. Suzuki: Tập đoàn đa quốc gia của Nhật chuyên sản xuất ô tô xe máy"
- "28. Lying Joe: Nhân vật phát ngôn viên hư cấu trong loạt phim quảng cáo ô tô và xe tải của Isuzu trên truyền hình."
- "29. Isuzu: Công ty sản xuất ô tô và xe tải của Nhật."
- "30. Briney Spears (sinh năm 1981): Ca sĩ nhạc pop, nhạc sĩ và diễn viên người Mỹ."
- "31. Lindsay Lohan (sinh năm 1986): Diễn viên và ca sĩ hát nhạc pop người Mỹ."
- "32. Paris Hilton (sinh năm 1981): Người thừa kế của tập đoàn khách sạn Hilton."
- "33. Peugeot: Thương hiệu xe Pháp của PSA Peugeot Citroën, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai tại châu Âu."
- "34. Yogo: Thương hiệu xe thuộc tập đoàn Zastava của Serbia."
- "35. Daihatsu: Công ty sản xuất các loại xe nhỏ và xe đường trường của Nhật."
- "36. Daewoo: Tập đoàn sản xuất ô tô và đồ điện tử của Nhật."
- "37. Subaru: Công ty con chuyên sản xuất ô tô thuộc tập đoàn Fuji Heavy Industries (FHI) của Nhật."
- "38. Saab: Thương hiệu sản xuất ô tô của Thụy Điển, hiện do công ty Spyker Cars NV của Hà Lan sở hữu."
- "39. Mitsubishi: Tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản"
- "40. Microsoft Window: Tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ."
- "41. Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ."
- "127. Charles Augustus Lindbergh (1902 - 1974): Là một phi công, nhà văn, nhà phát minh và nhà thám hiểm người Mỹ, nổi tiếng toàn

cầu sau khi thực hiện thành công chuyến bay không nghỉ từ New York tới Paris trên chiếc phi cơ một ghế, động cơ đơn Spirit of St. Louis."

"128. Jack C. Taylor (sinh năm 1923): Doanh nhân người Mỹ và nhà sáng lập của công ty Enterprise Rent-A-Car. Với tài sản ước tính khoảng 9,5 tỷ đô-la, ông được Forbes xếp hạng là người giàu thứ 18 tại nước Mỹ và giàu thứ 40 trên thế giới."

"129. Frank Frederick Borman, II (sinh năm 1928): Phi hành gia kiêm kỹ sư NASA đã nghỉ hưu, nổi tiếng với vai trò Chỉ huy tàu Apollo 8 lần đầu tiên bay quanh Mặt trăng. Sau khi rời NASA, ông làm CEO của hàng hàng không Eastern từ năm 1975 đến năm 1986."

"130. Ralph Lifshitz (sinh năm 1939): Tên khai sinh của Ralph Lauren, nhà thiết kế thời trang và giám đốc kinh doanh người Mỹ. Ông nổi tiếng với thương hiệu quần áo Polo Ralph Lauren."

"131. Jennifer Lynn López (sinh năm 1969): Diễn viên, vũ công, nhà thiết kế thời trang và ca sĩ Latin pop nổi tiếng đã từng hai lần được đề cử giải Grammy. Cô kết hôn với ca sĩ Marc Anthony."

"132. Thomas Cruise Mapother IV (sinh năm 1962): Một diễn viên, đạo diễn phim người Mỹ, từng được đề cử chính thức cho 3 Giải Oscar và 3 lần nhận giải thưởng Quả cầu vàng. Tạp chí Forbes xếp anh vào một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất trên thế giới trong năm 2006."

"133. Kate Noelle 'Katie' Holmes (sinh năm 1978) : Diễn viên người Mỹ, nổi tiếng chủ yếu nhờ mối quan hệ đình đám với Tom Cruise."

"134. William Bradley Pitt (sinh năm 1963): Diễn viên Mỹ và nhà sản xuất phim, từng nhận được hai đề cử cho giải Oscar và nhận được một giải Quả Cầu Vàng trong số bốn đề cử. Brad Pitt được bình chọn là một trong những người đàn ông hấp dẫn nhất thế giới."

"135. Angelina Jolie (sinh năm 1975): Nữ diễn viên điện ảnh người Mỹ, cựu người mẫu thời trang, đại sứ thiện chí của Cao ủy Liên hiệp quốc về người tị nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar."

"136. Xe hảy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hảy."

"137. Tina Brown (sinh năm 1953): Tổng biên tập tạp chí, nhà báo, dẫn chương trình kiêm tác giả cuốn sách The Diana Chronicles (Biên niên sử công nương Diana)."

"138. Harvey Weinstein (sinh năm 1952): Nhà sản xuất phim kiêm chủ tịch trường quay người Mỹ. Ông được biết đến như nhà đồng sáng lập hãng phim Miramax và đồng chủ tịch công ty sản xuất phim The Weinstein Company cùng em trai Bob kể từ năm 2005."

"139. Robert "Bob" Weinstein (sinh năm 1954): Nhà sản xuất phim kịch người Mỹ, sáng lập viên kiêm chủ tịch của Dimension Films, cựu chủ tịch của Miramax Films và hiện là đồng chủ tịch của The Weinstein Company."

"140. Michael Dammann Eisner (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ từng là giám đốc điều hành công ty Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005."

"141. Stephen McConnell 'Steve' Case (sinh năm 1958): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng nhất trong vai trò đồng sáng lập viên kiêm cựu CEO và cựu chủ tịch của American Online (AOL)."

"142. Mark Vincent Hurd (sinh năm 1957): Đồng chủ tịch, giám đốc và thành viên hội đồng quản trị tập đoàn Oracle. Ông từng là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Hewlette-Packard."

"143. Ngài Howard Stringer (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ gốc xứ Wale, Anh và là chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Sony. Ông được Nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ vào năm 1999."

"144. William Henry Gates III (sinh năm 1955): thường được biết dưới tên Bill Gates, là một doanh nhân người Mỹ, người đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm máy vi tính. Cùng Paul Allen, ông đã sáng lập nên tập đoàn Microsoft, một công ty phần mềm được coi là lớn nhất thế giới."

"145. Betty Cohen (sinh năm 1956): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Công ty dịch vụ giải trí Lifetime từ năm 2005 đến năm 2007. Bà từng được Advertising Age bình chọn là một trong 100 nhà marketing giỏi nhất nước Mỹ và hiện đang là nhà tư vấn quảng bá thương hiệu cho nhiều công ty truyền thông."

"146. Thomas "Tom" Curley (sinh năm 1948): Hiện là giám đốc điều hành của Associated Press, một cơ quan thông tấn của Mỹ."

"147. John Skipper (sinh năm 1956): Giám đốc điều hành kiêm phó chủ tịch của EPSN, chịu trách nhiệm sáng tạo, viết chương trình và sản xuất nội dung của kênh ESPN và ABC Sports trên mọi nền tảng truyền thông."

- "148. Ann S. Moore (sinh năm 1950): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Time Inc. Bà trở thành CEO nữ đầu tiên của công ty khi được bổ nhiệm vào chức vụ này tháng 7 năm 2002."
- "149. Harold 'Hal' Sydney Geneen (sinh năm 1910 - mất năm 1997): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng với vai trò là chủ tịch của Tập đoàn ITT."
- "150. Roberto Crispulo Goizueta (1931 - 1997): Doanh nhân người Cuba nổi tiếng với vai trò Chủ tịch và Giám đốc điều hành của công ty Coca-Cola."
- "151. Philip Kotler (sinh năm 1931): Giáo sư danh dự khoa Marketing quốc tế của Trường quản lý Kellogg thuộc đại học Northwestern, Mỹ."
- "152. Carl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780 - 1831): Là một binh sĩ nước Phổ, nhà lịch sử học quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh."
- "153. CPA - Certified Public Accountant: Kế toán viên công chứng."
- "154. MBA - Master of Business Administration: Thạc sĩ quản trị kinh doanh."
- "42. IBM: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ."
- "43. Kodak: Nhà sản xuất phim ảnh và thiết bị in ấn của Nhật."
- "44. Interbrand: Công ty chuyên về xây dựng và phát triển thương hiệu."
- "45. Petters Group: Công ty kinh doanh đa ngành có trụ sở tại bang Minnesota, Mỹ."
- "46. Chiquita Brands: Công ty sản xuất và phân phối chuối và các sản phẩm nông nghiệp, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."
- "47. J.D.Power & Associates: Công ty dịch vụ thông tin marketing toàn cầu do James David Power III sáng lập năm 1968, có trụ sở tại bang California, Mỹ."
- "48. SUV (Sport Utility Vehicle): Xe thể thao đa dụng."
- "49. Guru: Người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu."
- "50. Procter&Gamble: Công ty đa quốc gia chuyên sản xuất các sản phẩm tiêu dùng, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."
- "51. General Instruments: Nhà sản xuất điện tử có trụ sở chính tại Pennsylvania, Mỹ, chuyên sản xuất thiết bị bán dẫn và thiết bị truyền hình cáp."

- "52. American Airlines: Hàng hàng không lớn của Mỹ đồng thời cũng là hãng hàng không đứng thứ hai thế giới về vận chuyển hành khách, kích thước máy bay chở khách và doanh thu hoạt động."
- "53. United Parcel Service (UPS): Công ty vận chuyển bưu kiện của Mỹ với khối lượng vận chuyển mỗi ngày là 15 triệu bưu kiện đến 6.1 triệu khách hàng trên hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Công ty cũng hoạt động trong lĩnh vực hàng không."
- "54. Houston: Thành phố lớn thứ tư của Mỹ thuộc bang Texas."
- "55. Honolulu: Thủ phủ bang Hawaii của Mỹ."
- "56. Delta: Hàng hàng không của Mỹ cung cấp các tuyến bay khắp thế giới."
- "57. Northwest Airlines: Công ty con 100% sở hữu của Delta Air Lines, Inc. và là một hãng hàng không lớn của Mỹ."
- "58. Qantas: Hàng hàng không quốc gia của Úc và là hãng hàng không lớn thứ 11 thế giới."
- "59. Song: Thương hiệu hàng không giá rẻ cho Delta Air Lines sở hữu và điều hành."
- "60. Ted: Một trong hai thương hiệu hàng không giá rẻ của United Airlines tập trung vào những điểm đến vào kỳ nghỉ lễ."
- "61. Eos: Hàng hàng không hạng thương gia của Mỹ đã thông báo kế hoạch nộp đơn xin bảo hộ phá sản trên website vào 26 tháng 4 năm 2008 và ngừng vận chuyển hành khách kể từ 27 tháng 4"
- "62. MaxJet: Hàng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương."
- "63. Dallas: Thành phố lớn thứ ba của bang Texas, Mỹ."
- "64. San Antonio: Thành phố lớn thứ hai của bang Texas, Mỹ."
- "65. New Orleans: Một cảng lớn của Mỹ và là thành phố đông dân nhất thuộc bang Louisiana, Mỹ."
- "66. Oklahoma City: Thủ phủ và là thành phố lớn nhất thuộc bang Oklahoma, Mỹ."
- "67. Tulsa: Thành phố lớn thứ hai của bang Oklahoma, Mỹ."
- "68. Chương 11: Khi một công ty nộp đơn xin phá sản theo chương 11, Luật phá sản Mỹ thì công ty được bảo hộ khỏi sức ép trả nợ để có thời gian tái cấu trúc hoạt động."
- "69. Taj Mahal: Một trong những sòng bạc lớn nhất tại thành phố Atlantic từng thuộc sở hữu của gia đình Crosby."

"70. Holiday Inn: Thương hiệu khách sạn thuộc tập đoàn khách sạn InterContinental của Anh."

"71. Harrah's Marina: Khách sạn và sòng bạc đặt tại khu vực cảng biển của thành phố Atlantic City thuộc bang New Jersey, Mỹ."

"72. Overture: Công ty công cụ tìm kiếm trên Internet được Yahoo! mua lại để cung cấp những sản phẩm tìm kiếm marketing trên Yahoo."

"73. AOL (American Online): Công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Mỹ thuộc quản lý của tập đoàn Time Warner."

"74. Bartle & James: Sản phẩm đồ uống làm từ lúa mạch, rượu và hoa quả có nhiều vị do công ty xuất khẩu rượu E & J Gallo Winery của Mỹ sản xuất."

"75. Clearly Canadian: Sản phẩm đồ uống có ga có đường nhiều vị do tập đoàn Clearly Canadian Beverage Corporation của Canada sản xuất."

"76. Cabbage Patch Dolls: Sản phẩm búp bê có tên gọi ban đầu là "Người lùn" do Debbie Morehead và Xavier Roberts thiết kế vào năm 1978."

"77. Kmart: Chuỗi trung tâm mua sắm bán hàng giá rẻ của Mỹ, nay thuộc Sears Holdings Corp."

"78. Edward Lampert: Nhà đầu tư, tài chính và doanh nhân người Mỹ, chủ tịch Sears Holding Corp. và là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của quỹ đầu tư ESL."

"95. Barilla: Công ty thực phẩm tư nhân lớn tại Ý cũng như tại châu Âu. Công ty sản xuất nhiều loại mỳ pasta và hiện là nhà sản xuất mỳ pasta hàng đầu thế giới, chiếm 45% thị phần tại Ý và 26% thị phần tại Mỹ."

"4. Spencer Stuart: Một trong những công ty tư nhân về tìm kiếm lãnh đạo cấp cao hàng đầu thế giới."

"126. Ounce: Đơn vị đo khối lượng trong hệ đo lường của Mỹ. Một ounce bằng 0.45359237 kilogam."

"5. General Electric: Tập đoàn đa quốc gia của Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực như cơ sở hạ tầng ngành năng lượng, cơ sở hạ tầng ngành công nghệ, công ty truyền thông và giải trí NBC Universal, tài trợ vốn và tiêu dùng và công nghiệp."

"6. Walt Disney: Công ty truyền thông và giải trí của Mỹ đứng đầu thế giới về doanh thu."

- "7. Hewlett-Packard: Tập đoàn công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại bang California, Mỹ."
- "8. Deloitte: Công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới về kiểm toán, thuế, tư vấn rủi ro và tài chính."
- "9. Chrysler: Công ty sản xuất ô tô của Mỹ có trụ sở tại bang Michigan. Năm 1998, tập đoàn ô tô Daimler-Benz AG đã mua lại Chrysler cùng các công ty con để lập nên tập đoàn DaimlerChrysler AG."
- "10. Cerberus Capital Management: Một trong những tập đoàn quản lý vốn tư nhân lớn nhất nước Mỹ."
- "11. Home Depot: Nhà bán lẻ các dịch vụ và sản phẩm xây dựng và trang trí nhà của Mỹ."
- "12. Federal Express: Tập đoàn giao nhận kho vận Mỹ"
- "13. Emery Air Freight: Công ty Mỹ hàng đầu thế giới về vận tải hàng không."
- "1. Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia): Là chứng tật bẩm sinh. Người bị tật này thiếu khả năng đọc và viết mặc dầu đã phát triển đầy đủ trí thông minh, hiểu biết."
- "2. Stefan Stern (sinh năm 1967): Nhà báo chuyên viết về tài chính, kinh doanh và quản lý. Ông phụ trách chuyên mục quản lý trên báo Financial Times."
- "3. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính."
- "1 James O'Toole, Lãnh đạo từ A đến Z (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 95."
- "2 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 44"
- "3 Báo cáo thường niên của General Electric, 1997."
- "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 291."
- "5 Sđd., tr. 79."
- "6 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben&Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 167."
- "7 Geoffrey Colvin, Larry Bossidy sẽ không ngừng lại, Fortune, số ra ngày 13 tháng 1 năm 1997, tr. 135-137."

"8 Emily Duncan, Thực tế mới, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo [ấn phẩm ra hàng quý của Quỹ Drucker], mùa Đông năm 2000, tr. 9-11."

"9 Anita Roddick, "Lãnh đạo là người chủ trương: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn với Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Hè năm 2000, tr. 21."

"10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr. 145"

"11 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 231-232."

"12 David Bollier, Mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 172."

"13 Robert F. Dennehy, Tự thuật của nhà quản trị, Tạp chí Quản lý, tháng Ba năm 1999, tr. 42-43."

"14 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 160."

"15 C. William Pollard, "Sứ mệnh của mục tiêu tổ chức", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr. 17-21."

"16 "Tiền thưởng không chỉ dành cho ông chủ", Công ty tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 74."

"17 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001."

"1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 226-227."

"2 Robert Knowling, Vì sao Tầm nhìn lại quan trọng, Từ Lãnh đạo tới Lãnh đạo, Mùa thu năm 2000, tr.38."

"3 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.168."

"4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.336."

"5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330"

"6 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.97."

"7 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Dẫn đầu với tốc độ thay đổi (New York: McGrawHill, 2001), tr.59-60, 70."

- "8 Janet Lowe, Những lời nói của Warren Buffet (New York: Wiley, 1997), tr.68-69."
- "9 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001) tr.311."
- "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001), tr.25."
- "11 Sđd., tr.22."
- "12 Janet Lowe, Những lời nói của Jack Welch (New York: Wiley & Sons, 2001), tr.65."
- "13 Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.200."
- "14 Robert F. Dennehy, Chuyện kể của các nhà Quản lý, Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr.42."
- "15 Peter Krass, ed., Cuốn sách về Sự thông thái trong Lãnh đạo (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.248."
- "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.251."
- "17 Sđd., tr.375."
- "18 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.65."
- "19 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001"
- "20 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.112."
- "21 Jeffrey L. Seglin, Thiện, Ác và Doanh nghiệp của bạn (New York: John Wiley & Sons, năm 2000), tr. 13"
- "22 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.35-36."
- "23 Peter Senge, Nguyên tắc thứ Năm (New York: Currency/ Doubleday, 1990), tr.143"
- "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr.123."
- "2 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."
- "3 David Bollier, Nhắm đến"
- "4 Phỏng vấn Mark Elliott, tháng 9 năm 2001."
- "5 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.111-121."
- "6 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr.85-186."
- "7 Sđd, tr.186-187."
- "8 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.28-35."

"9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.479."

"10 Sđd, tr.48."

"11 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simonand Schuster, 1997), tr.103."

"12 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao – Lessons from the Top (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.262."

"13 Trong Kinh Thánh (ND)"

"14 Sđd, tr.153."

"15 Sđd, tr.245."

"16 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.485."

"17 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr. 352-365."

"18 David Welch, "Gặp gỡ gương mặt mới của Firestone – Meet the New Face of Firestone," Tuần báo Kinh doanh – Business Week, 3 tháng 4 năm 2001, tr.64-66."

"19 Bowers và Leipziger, biên soạn, Độc giả quản lý của tờ New York Times – The New York Times Management Reader, tr.72."

"20 Quản lý con người: 101 Ý tưởng đã được chứng minh – Managing People: 101 Proven Ideas (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr.148."

"21 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr.10."

"22 Sđd, tr.66."

"23 Claire Gaudani, "Thực thi sự công bằng – Doing Justice," Từ quản lý đến quản lý – Leader to Leader, mùa Thu 2000, tr.9-11."

"24 Peter Senge, Nguyên tắc thứ năm – The Fifth Discipline (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.5."

"1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.207."

"2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.176."

"3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 204."

"4 Sđd., tr.233."

"5 Erika Germer, "Giải quyết nhanh gọn!", Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.86."

"6 "Lãnh đạo trong những thời kỳ khó khăn: Bài phỏng vấn với Eric Schmidt của hãng Novell," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr.119-120."

"7 "Vụ kiện chống cài cách trong kinh doanh: Bài phỏng vấn với Peter Brabeck của Tập đoàn Nestle", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 2 năm 2001, tr.117."

"8 Sam Walton và John Huey, Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ (Made in American) (New York: Bantam Books, năm 1993), tr.200-213."

"9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.177."

"10 Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn, tr.169-182."

"11 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.117."

"12 Jay Conger, "Hoạt động thuyết phục thiết yếu," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 5-6 năm 1998, tr.93."

"13 Sđd., tr.94-95."

"14 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.165."

"15 Tom Peters, "Lãnh đạo thật khó!" Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.138."

"16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.346"

"17 Sđd., tr.291."

"18 Sđd., tr.477"

"19 Sđd., tr.360."

"20 Andrew Grove, "Điểm chuyển đổi chiến lược," Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.17-18."

"21 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 158-159"

"22 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37."

"23 Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.72."

"24 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.80."

"25 Robert F. Dennehy, "Tự thuật của nhà quản trị," Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr. 40-41."

- "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 171."
- "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.171."
- "3 Sđd., tr.106."
- "4 "Lãnh đạo vượt qua những thời kỳ khó khăn: Bài Phỏng vấn Eric Schmidt của hãng Novell", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr. 119-120."
- "5 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 145."
- "6 Sđd., tr.312."
- "7 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 155."
- "8 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.120."
- "9 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 172."
- "10 "Lãnh đạo Chủ trương Xã hội: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, Hè 2000, tr. 21."
- "11 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.270."
- "12 "Những bước đi khôn ngoan", Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.95."
- "13 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 59."
- "14 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.486."
- "15 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 331."
- "16 Sđd., tr. 44."
- "17 Sđd., tr.312."
- "18 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.192."
- "19 Robert Knowling, "Vì sao tầm nhìn quan trọng", Từ lãnh đạo tới lãnh đạo, mùa Thu năm 2000, tr.38"
- "20 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 141."
- "21 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 238."

"22 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.223."

"23 Bollier, Hướng tới Mục tiêu Cao hơn, tr.220."

"24 Tom Peters và Nancy Austin, Đam mê xuất sắc (New York: Random House, 1985), tr.267."

"25 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.454."

"26 Sđd., tr.420."

"27 Noel Tichy, Động cơ lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.113-113."

"1 Richard Daft, Lãnh đạo; Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.335."

"2 Mark Boslet, "Big Blue After Lou", Tiêu chuẩn công nghiệp, 4/6/2001, tr.56-61."

"3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.191"

"4 Noel Tichy, Bộ máy Lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.129"

"5 James Kouzes và Barry Posner, Thách thức của Lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), tr.37"

"6 Jennifer Steinhauer, "Giuliani chịu trách nhiệm và Thành phố coi ông là Người cần thiết", The New York Times, 14 tháng 9 năm 2001, tr.A2"

"7 Tichy, Bộ máy Lãnh đạo, tr.136"

"8 Warren Bennis và Burt Nanus, Những nhà lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.35"

"9 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr.117-118"

"10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.125-126"

"11 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.278"

"12 Trích trong những bình luận của tổng thống về việc điều tra những cuộc tấn công, The New York Times, 14/9/2001, tr.A8"

"13 John Maxwell, Thất bại ở phía trước (Nashville: Thomas Nelson, 2000), tr.6"

"14 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Lãnh đạo với vận tốc của thay đổi (New York: McGraw-Hill, 2001), tr.5"

"15 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," tr.118"

- "16 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Độ lún gấp đôi của Ben & Jerry (New York: Simon and Schuster, 1997), tr.93-100"
- "17 Warren Bennis, "Tiếng nói của Kinh nghiệm," Công ty tốc độ, tháng 5 năm 2001, tr.86"
- "18 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.77"
- "19 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.185"
- "20 "Lãnh đạo qua những thời kì khó khăn: Cuộc phỏng vấn với Novell's Eric Schmidt," Harvard Business Review, tháng 3 năm 2001, tr.116-123"
- "21 Richard Daft, Lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.381"
- "22 Sđd, tr. 382"
- "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 458."
- "2 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.216."
- "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330."
- "4 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 140."
- "5 Những hồ sơ tuyệt vời, video do hãng Enterprise Media, Cambridge, Mass., sản xuất, năm 1997."
- "6 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài Phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.121."
- "7 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 51."
- "8 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.231."
- "9 John Grossman, Cơn lốc nhân đạo, Bầu trời, Tháng 1 năm 1997, tr. 96-101."
- "10 Richart Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.352."
- "11 "Những phương thức cơ bản của Giám đốc điều hành là lợi ích của ngân hàng", Tạp chí Wall Street, 20/3/1995, B1-B2."
- "12 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.115."
- "13 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."

- "14 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 86-87."
- "15 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.278-280."
- "16 Sđd., tr.56."
- "17 Sđd., tr.324."
- "18 Warren Blank, 108 kỹ năng của những nhà lãnh đạo bẩm sinh (New York: AMACOM, 2001), tr.62."
- "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.334."
- "20 Sđd., tr.318."
- "21 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."
- "22 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.312."
- "23 Sđd., tr.131."
- "24 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 225."
- "25 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.156."
- "26 Bolman và Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn, tr. 226."
- "27 Pamela Coker, "Hãy để Khách hàng Biết Bạn Yêu quý Họ", Kinh doanh trong nước, tháng 8 năm 1992, tr. 9."
- "1 Noel Tichy, Bộ máy lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr. 6."
- "2 Janet Lowe, Jack Welch nói (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.198."
- "3 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46."
- "4 Sđd., tr. 41."
- "5 Dennis C. Carey và Dayton Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành (Oxford: Oxford Universiti Press, 2000), tr.15."
- "6 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 43."
- "7 Sđd., tr.133-143."
- "8 Sđd., tr. 296-297."
- "9 Robert Rosen, Lãnh đạo con người (New York: Viking, 1996), tr.192."
- "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 85."
- "11 Sđd., tr. 121, 169."

- "12 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith và Richard Beckhard, biên soạn, Nhà lãnh đạo của tương lai (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), tr. 254-257."
- "13 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46."
- "14 Jay Conger và Beth Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 69."
- "15 Randall H. White, Philip Hodgson và Stuart Crainer, Tương lai của lãnh đạo (Lanham, Md.: Pitman, 1996), tr. 111."
- "16 Manfred Kets De Vries, Thuật lãnh đạo (London: Prentice Hall, 2001), tr. 283."
- "17 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr. 220."
- "18 Lowe, Jack Welch nói, tr. 198."
- "19 Carey và Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành, tr. 33-34."
- "20 Julie Fenster, biên soạn, Những lời nói của các nhà lãnh đạo kinh doanh vĩ đại (New York: John Wiley & Sons, 2000), tr. 309."
- "21 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 124."
- "22 Conger và Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo, tr. 123."
- "23 Dave Ulrich, Jack Zenger và Norm Smallwood, Thành quả dựa vào sự lãnh đạo (Boston: Harvard Business School Press, 1999), tr. 214."
- "24 Lowe, Jack Welch nói, tr. 202."
- "25 De Vries, Thuật lãnh đạo, tr. 118-119."
- "26 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 3."
- "27 Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Nhà lãnh đạo của tương lai, tr. 258."
- "1 Peter Senge, Quy tắc thứ năm (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr. 139."
- "2 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các CEO (Boston: Harvard University Business School Press, 2000), tr. 243."
- "3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 122."
- "4 Sđd., tr. 138."
- "5 Sđd., tr. 398."
- "6 Deepak Sethi, "Học hỏi từ tầng lớp trung lưu," Từ lãnh đạo đến lãnh đạo, Mùa hè 2000, tr. 6."

"7 Linh hồn của một cơ thể: cách chơi chữ của tác giả, cơ thể ở đây cũng được hiểu như một tập đoàn"

"8 Những hồ sơ xuất sắc (băng video do Enterprise Media sản xuất, Cambridge, Mass., 1997); Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 192."

"9 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 345."

"10 Peter Krass, biên soạn, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 284–285."

"11 Toàn văn câu trích trong Kinh Thánh, Romans 12 "Chúng ta có những đặc sủng khác nhau, tuỳ theo ân sủng Thiên Chúa ban cho mỗi người. Được ơn làm ngôn sứ thì phải nói sao cho phù hợp với đức tin. Được ơn phụng sự thì phải phụng sự. Ai dạy bảo thì cứ dạy bảo. Ai khuyên răn thì phải chân thành. Ai chủ toạ thì phải có nhiệt tâm. Ai làm việc bác ái thì hãy vui vẻ." [ND]"

"12 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 125."

"13 Nguyên văn: "We're all working from the same playbook", playbook: tập sách kịch bản sân khấu [ND]"

"14 Sđd, tr. 181."

"15 Quản lý con người: 101 ý tưởng đã được chứng minh (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr. 141-142."

"16 "Marc Andreessen: Hồi II," Công ty tốc độ, tháng 2 năm 2001, tr. 114-118."

"17 John Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh (Nashville: Thomas Nelson, 1995), tr. 152"

"18 Tông đồ hay còn gọi là thánh tông đồ – những tín đồ Ki Tô giáo, được Jesus chọn ra để giao cho giảng kinh Phúc âm"

"19 Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu, tr. 170."

"20 Búp bê Maruska"

"21 Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh, tr. 47."

"22 Elder: Kì mục hoặc Trưởng lão"

"23 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các Giám đốc điều hành, tr. 242."

"24 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.11."

"25 "Không chỉ để vui", Công ty Tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr. 70."

"26 Tony Schwartz, "Nếu bạn làm việc 20 giờ một ngày thì sản phẩm của bạn sẽ chẳng ra sao," Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 326-327."

"27 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 115."

"28 1 foot = 0,3048 mét."

"29 1 gallon = 3,78 lít."

"30 David Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 268-279."

"31 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr. 119."

"32 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 58."

"33 Krass, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý, tr. 151–152."

"34 Max De Pree, Lãnh đạo là một nghệ thuật (New York: Doubleday, 1989), tr. xxii."

"35 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 74."

"36 David Baron, Moses trong quản lý (New York: Pocket Books, 1999), tr. 102."

"37 Senge, Quy tắc thứ năm, tr. 144"

"1 Patrick Lencioni, "Rắc rối với Tính Khiêm nhường", Nhìn nhận về Lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.44."

"2 Richard Daft, Năng lực lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Báo Dryden, 1999), tr.74."

"3 Sđd., tr.221"

"4 Brian De Biro, Vượt lên thành công (New York: Cận điểm, 1997), tr. 189."

"5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 66."

"6 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, và Richard Beckhard, eds., Lãnh đạo trong tương lai (San Francisco: JosseyBass, 1996), tr.106."

"7 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 273."

"8 Sđd., tr.292."

"9 Sđd., tr.149."

"10 Sđd., tr.140."

"11 Sđd., tr.312."

"12 Sđd., tr.108."

- "13 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 94."
- "14 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 374."
- "15 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 12 năm 1999, tr.119."
- "16 Robert Townsend, Tiền tới tổ chức (New York: Knopf, 1970), tr. 115"
- "17 Rekha Balu, Đứng lên từ thất bại, Công ty Tốc độ, tháng 4 năm 2001, tr.156."
- "18 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37"
- "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 191."
- "20 Steven Covey, "Ba vai trò của lãnh đạo trong mô hình kiểu mới", Hesselbein, Goldsmith, và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.156."
- "21 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001."
- "22 Charles Pollard, "Lãnh đạo cũng phụng sự", Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.244-248"
- "1. Learjet: Một loại máy bay phản lực nhẹ mà sang của Mỹ (ND)."
- "2 Laguar: Một loại xe hơi bình dân của Mỹ (ND)."
- "1. Luật Jim Crow buộc người lái xe phải phân chia khu vực ngồi riêng biệt cho người da đen và người da trắng."
- "1 Bocce: Một trò chơi của Ý giống như bóng gỗ chơi trên thảm cỏ dài và hẹp."
- "2. Goteborg: Một thành phố của Thụy Điển."
- "3. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể"
- "4. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể"
- "1. Viết tắt của Professional Golfer's Association (Hiệp hội những nhà chơi gôn chuyên nghiệp)."
- "2. Một tập đoàn chuyên cổ vũ về làm việc theo mạng lưới cho các công ty cũng như tổ chức trên thế giới."
- "3. Hàng hàng không Mỹ."

"4. Falklands war: cuộc chiến tranh giành quyền kiểm soát quần đảo Falklands giữa hai nước Anh và Argentina."

"5. Touchdown: Điểm ghi được do mang bóng qua đường biên ngang của đội kia (dùng trong môn bóng bầu dục)."

"1. Chú Sam: Chính phủ Hoa Kỳ."

"2. Nguyên văn: "The power of love or- LUV"."

"Hồng nhan họa thủy: ý nói người con gái có nhan sắc sẽ làm nguy hại đến người con trai, hay gia đình, thậm chí quốc gia nơi mà cô gái đó sống."

"Cont: viết tắt của từ container."

"Chữ "Dương" trong tên "Cố Dương" có nghĩa là mặt trời. Chữ "Tinh" trong tên "Lương Tinh" có nghĩa là ngôi sao."

"(1) Rip Van Winkle: Là nhân vật chính trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving, ông bị lạc vào rừng và mất tích sau 20 năm mới quay lại cuộc sống bình thường."

"(2) Tên gọi này, được sử dụng lần đầu tiên trong phi đội Lockheed trong Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, là một thuật ngữ chung chỉ công việc kỹ thuật không được ghi lại trong các báo cáo tài chính, được thực hiện một cách độc lập và không bị ngăn cản bởi thói quan liêu ngột ngạt trong công ty."

"(1) Trên mạng, kết nối là những sợi cáp nối các máy tính với nhau; còn trên web, kết nối là những đường liên kết siêu văn bản. Trên mạng, bạn làm việc với các máy tính; còn trên web, bạn tìm được tài liệu, âm thanh, hình ảnh video..."

"(2) SAT: Một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký đầu vào một số đại học ở Mỹ."

"(3) Họp TGIF: Họp toàn công ty của Google, được tổ chức vào thứ Sáu hàng tuần, khi các nhân viên Google được đặt câu hỏi trực tiếp cho ban Giám đốc."

"(1) Thiết bị đầu cuối: Máy (thường) gồm một bàn phím và màn hình để liên lạc với bộ xử lý trung tâm trong hệ thống máy tính."

"(2) Động vật xã hội: Những người ham thích gặp gỡ mọi người."

"(3) Hội chứng Asperger: Một bệnh sinh học thần kinh, mô tả những người có trí thông minh và ngôn ngữ phát triển bình thường nhưng mắc phải một dạng tự kỷ, dẫn đến kém khả năng giao tiếp trong xã hội."

"(4) Đèu có nghĩa là những điều linh tinh, lặt vặt."

- "(5) Marcel Proust (1971-1922): Nhà văn người Pháp, tác giả cuốn *Đi tìm thời gian đã mất* – được tạp chí Time bầu chọn là cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại."
- "(6) GRE: Kỳ thi đầu vào bắt buộc cho hầu hết các khóa học đại học ở Mỹ."
- "(7) Bush, Nelson và Atkinson: ba nhà khoa học tiên phong trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ."
- "(8) Ultimate Frisbee: Ném đĩa bay. Một môn thể thao ngoài trời phát triển rất nhanh và rộng rãi ở các nước như Mỹ, Anh, Nhật Bản..."
- "(9) Trường phái nghệ thuật tối thiểu: Phong cách nghệ thuật cực kỳ đơn giản để đạt hiệu ứng cao nhất."
- "(10) Arthur Clarke (1917-2008): Tác giả, nhà sáng chế người Anh."
- "(11) Terabyte: Đơn vị đo dung lượng bộ nhớ. 1 TB = 1024 GB."
- "(12) NBA (National Basketball Association): Giải bóng rổ uy tín hàng đầu tại Mỹ."
- "(13) Cyc: Một cơ sở tri thức với rất nhiều kiến thức về thế giới thực và khả năng suy luận lôgic."
- "(14) UN (United Nations): Liên Hợp Quốc."
- "(1) Chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng."
- "(2) Netscape: Một công ty dịch vụ máy tính của Mỹ với sản phẩm được biết đến nhiều nhất là trình duyệt web."
- "(3) Steve Jobs từng được mệnh danh là thầy phù thủy xứ Cupertino – nơi Apple đặt trụ sở chính."
- "(4) Bóng vợt (tên tiếng Anh là lacrosse): Là môn thể thao đồng đội phổ biến ở Bắc Mỹ."
- "(5) Thung lũng Silicon ở duyên hải miền Tây, còn Đại lộ Madison thuộc thành phố New York ở duyên hải miền Đông nước Mỹ. Hàm ý của Armstrong là muốn gắn kết trung tâm công nghệ cao và trung tâm quảng cáo hàng đầu thế giới với nhau."
- "(6) Consumer Reports: Một tạp chí Mỹ, xuất bản hàng tháng, đánh giá và so sánh các sản phẩm tiêu dùng dựa trên báo cáo và kết quả từ phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu khảo sát."
- "(7) Ma Bell (cách gọi chơi chữ của Mother Bell): Là cách người Mỹ gọi hệ thống chuông điện thoại độc quyền của AT&T."
- "(1) Oracle: Hãng phần mềm của Mỹ, ra đời từ đầu những năm 70 của thế kỷ 20."

"(2) Demo: Đoạn trích ra từ một phần mềm để giới thiệu sơ lược về phần mềm đó."

"(3) Traveling Salesman Problem – TSP: Bài toán người bán hàng. Vấn đề được đặt ra: cho trước một danh sách các thành phố và khoảng cách giữa chúng, tìm chu trình ngắn nhất để thăm mỗi thành phố một lần."

"(4) Condoleezza Rice (1954 - ): Bộ trưởng Ngoại giao thứ 2 của Chính phủ George W. Bush từ ngày 26/1/2009."

"(5) Jared Diamond (1937 - ): Nhà khoa học Mỹ, tác giả cuốn Loài tinh tinh thứ ba (The Third Chimpanzee)."

"(6) Alan Turing (1912 - 1954): Nhà toán học, logic học và mật mã học người Anh, thường được xem là cha đẻ của ngành khoa học máy tính."

"(7) Mensa: Tổ chức của những người có chỉ số IQ cao nhất thế giới."

"(8) S-1 (bản cáo bạch): Một tài liệu chỉ rõ thông tin về tài chính, trích dẫn yếu tố rủi ro và tính toán rõ ràng nhưng được thoả mái tranh luận về tình hình thực tế của công ty."

"(1) Gordon Earle Moore: sinh ngày 3/1/1929 tại San Francisco California. Ông là đồng sáng lập và hiện là chủ tịch danh dự của tập đoàn sản xuất chip hàng đầu thế giới: Intel. Về cơ bản, nội dung định luật Moore như sau: "Số lượng bóng bán dẫn trên mỗi inch vuông sẽ tăng gấp đôi sau mỗi năm.""

"(2) Tu chính sửa đổi lần thứ nhất của Hiến pháp Mỹ (First Amendment) quy định: Mọi công dân có quyền tự do tôn giáo, ngôn luận, hội họp hay kiến nghị."

"(3) Salon.com: Một tạp chí trực tuyến của Mỹ."

"(4) Tạp chí Newsweek: Một tạp chí tin tức hàng tuần của Mỹ, xuất bản tại thành phố New York."

"(5) Phu nhân Macbeth: Vợ của Macbeth, kẻ sát nhân trong vở kịch của Shakespeare, người luôn cố gắng rửa tay để làm sạch những vết máu tưởng tượng."

"(1) Thuật ngữ này ám chỉ việc để các nhân viên của Google sử dụng thử nghiệm các sản phẩm nguyên bản của Google trong cuộc sống hàng ngày để phát hiện sai sót, từ đó tìm ra cách cải tiến. Đây là một cách làm việc bất di bất dịch trong Google."

"(2) MIT (Massachusetts Institute of Technology): Học viện Công nghệ Massachusetts là trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu về khoa học và công nghệ ở Mỹ."

"(3) Thao tác đẩy ngang và nhúm: Người sử dụng ngón tay vuốt vào màn hình theo phương nằm ngang (swipe) hoặc tác động vào màn hình bằng cách chụm các ngón tay lại hay kéo giãn các ngón tay ra (pinch) để thực hiện các chức năng của điện thoại."

"(4) Hurkey và Chen: Những người sáng lập YouTube."

"(5) George Clooney (1961 - ): Diễn viên từng đoạt giải Oscar và giải thưởng Quả Cầu Vàng."

"(1) Đó là thuật ngữ mà những người bên ngoài dùng để ám chỉ công nghệ ẩn sau chính sách kiểm duyệt có tầm kiểm soát sâu rộng của Chính phủ Trung Quốc."

"(2) Brainstorming (Hợp động não): Thảo luận nhóm giúp nhanh chóng tìm ra ý tưởng mới."

"(3) Crime Scene Investigation: Tên của một chuỗi chương trình truyền hình về điều tra hiện trường."

"(1) Tên tiếng Anh là Superdelegates: Ý chỉ những đại biểu tự do, những người có thể bỏ phiếu cho bất kỳ ứng viên nào."

"(2) Đì tìm Nemo (tại Việt Nam còn được gọi là Cuộc phiêu lưu của Nemo) : Là một bộ phim hoạt hình của Mỹ, được công chiếu vào năm 2003. Phim nói về hành trình của chú cá Marlin đi tìm con trai là Nemo. Trên đường đi, Marlin hiểu ra một điều là con trai mình có thể tự chăm sóc lấy bản thân."

"(3) Quảng cáo hiển thị là những hình ảnh chiếm một phần của trang web, nhà quảng cáo trả tiền dựa trên số lần quảng cáo "đập" vào mặt người dùng, chứ không phải theo số lần nhấp chuột."

"(4) Giải vô địch của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ."

"(5) Thú xe hai bánh của trẻ con, có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẫy, giúp mọi người có thể di chuyển nhanh hơn giữa các đầu."

"(6) Viên kim cương màu xanh đen (saphir) lớn nhất thế giới."

"(7) Dữ liệu duy nhất mà hệ thống đích nhận được khi truyền tải thông tin trên mạng."

"1 Trong chương này sử dụng khá nhiều thuật ngữ tiếng Anh. Việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh nhằm giúp cho các bạn thuận tiện hơn

khi cần tra cứu thêm thông tin, tài liệu trên mạng hoặc các tài liệu in ấn của nước ngoài."

"2 Catnap: Giấc ngủ quá ngắn vào ban ngày, thường chỉ dưới 45 phút, làm bé mệt mỏi khó chịu vì ngủ chưa đủ."

"3 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn *On Becoming Baby Wise* - cuốn sách về lý thuyết chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của bác sĩ Gary Ezzo và Robert Bucknam."

"4 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn *The Baby Whisperer Solves All Your Problems* - cuốn sách cẩm nang chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của Tracy Hogg."

"5 Waketime: Thời gian thức tối đa trong 1 chu kỳ EASY một ngày của bé. Ví dụ, 1 tháng tuổi, trong 1 chu kỳ EASY bé thức được tối đa 45 phút, sau đó bé CẦN NGỦ để nạp thêm năng lượng. (Nên bố mẹ cần cho bé vào giường khi bé thức được 25 - 30 phút, để bé trằn trọc độ 15 - 20 phút là đến mức tối đa của thời gian thức, bé có thể ngủ luôn lúc đó)."

"6 Routine: Nếp sinh hoạt - Thói quen. Ví dụ: Thói quen buổi sáng: Dây → Gắp chăn → Đánh răng, rửa mặt → Ăn sáng → Mặc quần áo → Đi làm, là một Nếp sinh hoạt - Thói quen."

"7 Bedtime routine: Trình tự trước giấc ngủ đêm, để làm tín hiệu cho bé đã đến giờ ngủ đêm. Ví dụ trước khi ngủ: Tắm → Đánh răng → Mặc đồ ngủ → Kể chuyện, hát → Thơm, chúc ngủ ngon → Ngủ."

"8 Bữa sữa bổ sung để trẻ tích lũy thêm thức ăn trước khi vào giấc ngủ dài ban đêm. Thường bữa này cách bữa sữa cuối khoảng 2 tiếng, và chỉ nên tiến hành nếu trẻ dậy hay nếu bữa ăn này thực sự làm cho giấc ngủ đêm của trẻ dài ra. Nếu việc ăn bữa bổ sung làm gián đoạn giấc ngủ của con (khi dạ dày hoạt động, có bé ợ ạch khó ngủ, hoặc bị đầy hơi) hoặc giảm lượng ăn buổi sáng hôm sau thì cha mẹ được khuyên không nên cho ăn bữa này (và cắt bữa đêm - dream feed)."

"9 Tiếng ồn trăng kiều như tiếng suối chảy, tiếng ti vi mở... giúp bé dễ đi vào giấc ngủ, bạn có thể tải về từ trên mạng."

"1 Tham khảo cuốn sách Phương pháp giúp trẻ ngủ ngon giấc, Elizabeth Pantley, NXB Phụ nữ."

"2 Phương pháp luyện ngủ PUPD (Bé lên đặt xuống) được Tracy Hogg đưa ra trong cuốn *The Baby Whisperer Solves All Your Problems*. Lưu ý với phương pháp PUPD: • Khi bạn bế bé, dù bé

còn khóc hay không thời gian bế không quá 1 phút. • Nếu khi bế bé lên bé có dấu hiệu phản đối như ưỡn lưng, giãy giụa, ngay lập tức đặt bé xuống và vuốt lưng bé. Với các bé đã biết đứng trong cũi không thực hiện phần bế lên mà chỉ đặt bé nằm xuống trong cũi và vuốt lưng bé. • Trong thời gian bế bé, chỉ vuốt lưng. • Áp dụng cho bé từ 4 tháng trở lên."

"3 Phương pháp luyện ngủ Khóc có kiểm soát được bác sĩ Richard Ferber đưa ra trong cuốn sách Solve Your Child's Sleep Problems. Quy tắc như sau: • Đặt bé vào giường/ cũi khi bé đã buồn ngủ nhưng vẫn còn thức. • Nói chúc ngủ ngon với con và ra khỏi phòng. Nếu bé khóc, để cho bé khóc trong một thời gian nhất định. Đêm đầu tiên: Chờ 3 phút lần thứ nhất, 5 phút lần thứ hai và 10 phút lần thứ ba, các lần sau tăng dần đều thời gian như vậy. • Đêm thứ hai: Chờ 5 phút, sau đó 10 phút, sau đó 12 phút. • Làm theo các khoảng thời gian lâu hơn trên mỗi đêm tiếp theo. Bạn có thể chọn bất kỳ độ dài thời gian nào mà bạn cảm thấy thoải mái, nhưng hãy theo nguyên tắc tăng dần thời gian giữa các lần. • Thời gian trấn an bé không quá 1 phút. Không nên bế bé. • Lặp đi lặp lại cho đến khi bé ngủ. Đêm đầu tiên tối đa 45 phút, các đêm sau tăng dần. • Trong hầu hết trường hợp, theo Ferber, con bạn sẽ có thể tự ngủ sau đêm thứ ba hay thứ tư, hay một tuần là nhiều nhất. Nếu bé vẫn kháng cự sau nhiều đêm cố gắng, hãy đợi một vài tuần và sau đó thử lại."

"4 Phương pháp của Richard Ferber gần giống với khóc có kiểm soát nhưng thay vì vào phòng trấn an bé, mẹ sẽ để bé tự xoay xở đến lúc tự ngủ được."

"5 Phương pháp luyện ngủ cho bé từ 0 - 6 tuần - phương pháp 5S được đưa ra bởi bác sĩ Harvey Karp trong cuốn The Happiest Baby. 5S là trình tự để bé ngủ ngon theo thứ tự sau: • Swaddle: Quấn chặt bé. • Side or Stomach position: Đặt con nằm nghiêng. • Shush: Tiếng "Sù sù sù" tiếng mẹ xùy nhẹ vào tai bé . • Swing: Vừa shush (hoặc bật white noise) vừa đẩy bé nhẹ nhàng cho bé hơi lăn trên cũi, động tác nhanh và nhẹ. Nhớ bảo vệ, đầu, cổ bé, không rung lắc bé. • Suck: Cho bé mút tay hoặc mút ti giả."

"6 Dream feed - DF: Ăn lúc đang ngủ. Nhiều người không bế con lên và không cần ợ hơi, con nút theo bản năng. Nếu ăn xong con thức dậy thì đặt con xuống cho ngủ tiếp mà không cần ru lại. Nếu trẻ hay bị trớ không nên làm DF."

"7 Dummy là một con vật bằng vải được giặt sạch sẽ để các bé mút, tự xoa dịu bản thân, tự dỗ mình vào giấc ngủ."

"1 Oxytocin hay còn gọi là hoóc môn tình yêu. Loại hoóc môn được tiết ra và chi phối não bộ trong quá trình liên quan đến tình cảm, nó được sản sinh khi con người thỏa mãn, khi cho con bú sữa mẹ."

"2 Các bé giàn cũ cũng đều trải qua giai đoạn ARA."

"3 Các bạn luyện ti bình/ti lúc thức đều trải qua ARA."

"4 Các bé cai ti đêm cũng sẽ trải qua thời gian ARA."

"1 Để tìm hiểu chi tiết về phương pháp ăn dặm bé chỉ huy, bạn có thể tìm đọc cuốn: Baby-led Weaning: Phương pháp ăn dặm bé chỉ huy (Gill Raply & Tracey Murkett) của Thái Hà Books."

"1 Rear - facing infant carseat."

"2 Tính năng khoá cửa xe, là một nút nhỏ phía trong cửa xe."

"1 Một loại túi bóng có khóa kéo, dùng để bảo quản thực phẩm trong tủ lạnh."

"(1) Louis L'Amour (1908-1988): Tiểu thuyết gia người Mỹ."

"(1) Marshall McLuhan (1911-1990): Triết gia người Canada."

"(2) Manuel Castells (1942- ): Nhà xã hội học người Tây Ban Nha."

"(3) Giờ làm việc chủ yếu ở các nước phương Tây."

"(2) Thỏ Bugs: Nhân vật trong loạt phim hoạt hình \_Bugs Bunny\_ của hãng Warner Bros."

"(1) John Ruskin (1819-1900): Nhà phê bình nghệ thuật hàng đầu ở Anh vào thời nữ hoàng Victoria."

"(2) Ronald Reagan (1911-2004): Tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ."

"(1) Mark Granovetter (1943- ): Nhà xã hội học người Mỹ."

"(1) Một loại da rắn."

"(2) Khảo sát mù: Khảo sát mùi vị bằng cách bịt mắt."

"(1) Bette Davis (1908-1989): Nữ diễn viên người Mỹ."

"(2) Joseph Conrad (1857-1924): Tiểu thuyết gia người Ba Lan."

"(1) H.L. Mencken (1880-1956): Nhà báo, nhà phê bình văn hóa và đời sống người Mỹ."

"(1) Brian Kiley: Người viết kịch bản cho các chương trình khách mời của Conan Christopher O'Brien."

"(2) Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton: Một sản phẩm của hãng Apple được thiết kế nhỏ gọn như một cuốn sổ tay cá nhân và được tích hợp nhiều chức năng như lịch, sổ địa chỉ, ghi chú cá nhân, máy tính..."

"(3) Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh (The UK's Orange Prize for Fiction) là giải thưởng dành cho các nữ tác giả thuộc mọi quốc tịch sáng tác tiểu thuyết bằng tiếng Anh."

"(4) Lý thuyết "Cái đuôi dài" về cơ bản nói về xu hướng chuyển dịch từ chỗ chỉ tập trung vào một mặt hàng được ưa chuộng sang việc đa dạng hóa tối đa các sản phẩm phục vụ các thị trường ngách, cùng với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ, đặc biệt là internet."

"(1) Avis Rent-A-Car: Một hãng cho thuê xe ô tô có trụ sở tại Parsippany-Troy Hills, New Jersey, Mỹ."

"(1) William James (1842-1910): Nhà tâm lý học và triết học người Mỹ."

"(2) William Hazlitt (1778-1830): Nhà văn người Anh."

"(1) Téc là thùng lớn, có nắp kín để chứa chất lỏng."

"(2) 1 foot (feet - số nhiều) = 3,48cm."

"(1) Foot = 30,48cm."

"(2) Ounce: Đơn vị đo trọng lượng, bằng 1/16 pound, tức là bằng 28,35 gam."

"(3) ROI: Return on Investment (Điểm hòa vốn)."

"1. Cuốn sách được xuất bản bằng tiếng Việt với tên gọi là "Sức mạnh của sự tử tế" do Phương Nam Books hợp tác với NXB Trẻ, 2009."

"3. Midwest: là khu vực xung quanh Great Lakes và thung lũng Mississippi; bao gồm các bang Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin, Minnesota, Iowa, Missouri, Kansas, and Nebraska; nổi tiếng vì sự trù phú đất đai cho nông nghiệp và các khu công nghiệp."

"2. Mission Impossible – tên một bộ phim hành động do diễn viên điện ảnh rất nổi tiếng Tom Cruise thủ vai chính."

"Tên một chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng năm sao quốc tế có trụ sở ở Canada."

"New York là một bang thuộc bờ Đông, California nằm ở bờ Tây nước Mỹ."

"Tiểu bang nằm ở vùng Đông Bắc nước Mỹ."

"Tiểu bang nằm ở miền Trung nước Mỹ."

"Maine là một tiểu bang trong vùng New England của Mỹ, giáp với biên giới Canada."

"Hệ thống Định vị Toàn cầu (Global Positioning System - GPS) là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo, do Bộ

Quốc phòng Hoa Kỳ thiết kế, xây dựng, vận hành và quản lý. Trong cùng một thời điểm, tọa độ của một điểm trên mặt đất sẽ được xác định nếu xác định được khoảng cách từ điểm đó đến ít nhất ba vệ tinh."

"Giống như các trang muachung, hotdeal hay nhommua ở Việt Nam."

"Tên một thương hiệu xe hơi cao cấp của Đức."

"Điểm tín dụng là một biểu thị bằng số dựa trên việc phân tích hồ sơ tín dụng của bạn và đại diện cho mức độ tín nhiệm của bạn. Điểm tín dụng chủ yếu dựa trên thông tin báo cáo tín dụng thường có từ trung tâm thông tin tín dụng. Những tổ chức cho vay như ngân hàng và các công ty thẻ tín dụng sử dụng điểm tín dụng để đánh giá nguy cơ rủi ro tiềm ẩn từ việc cho vay và giảm thiểu tổn thất do các khoản nợ xấu. Các tổ chức cho vay sử dụng điểm tín dụng để xác định những khách hàng đủ điều kiện cho vay, mức lãi suất và hạn mức tín dụng. Đồng thời các tổ chức cho vay cũng sử dụng điểm này để xác định những khách hàng mang lại doanh thu lớn nhất."

"Weight Watchers là công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ, chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trợ giúp việc giảm cân, giữ cân. Mỗi loại thức ăn được cho một số điểm và thức ăn khiến bạn ăn no sẽ có điểm ít hơn thức ăn không có giá trị dinh dưỡng."

"Tên các nhà hàng nổi tiếng ở Mỹ."

"Làm ơn lưu ý rằng việc tôi gợi ý sống ở nhà với họ hàng không có nghĩa rằng tôi nghĩ bạn có thể ở miễn phí hay tạo ra căng thẳng về tài chính cho gia đình bạn. Tôi gợi ý rằng họ có thể trả tiền thuê nhà cho họ hàng với một mức giá hợp lý, có thể là ít hơn số tiền nếu bạn thuê một căn hộ riêng. Nếu gia đình cần tiền, họ sẽ sử dụng tiền thuê nhà, tuy nhiên, nếu gia đình không cần khoản thu nhập thêm đó, thì nó nên được đặt vào một tài khoản tiết kiệm của khách hàng để giúp anh/ cô ấy xây dựng quỹ tiền mặt của mình. (Chú thích của tác giả)"

"Pinterest là website chia sẻ ảnh theo dạng mạng xã hội, đăng tải và phân loại dưới dạng các tấm bảng dán ảnh (hoặc đính vào bảng kim). Người dùng tạo ra và quản lý các bộ sưu tập ảnh theo các chủ đề khác nhau, như theo các sự kiện, sở thích... Người dùng có thể xem các bộ sưu tập của người khác, repin (kéo về) đính vào các bộ

sưu tập của mình, hoặc “like” ảnh. Pinterest kết nối được với Facebook và Twitter."

"Xe hybrid, thường được gọi là xe lai hay xe lai điện, là loại xe sử dụng hai nguồn động lực: Động cơ đốt trong và động cơ điện. Sự hoạt động của xe này là sự kết hợp hoạt động giữa động cơ đốt trong và động cơ điện sao cho tối ưu nhất. Một bộ điều khiển sẽ quyết định khi nào động cơ đốt trong hoạt động, khi nào động cơ điện hoạt động và khi nào cả hai cùng hoạt động."

"Một thương hiệu thời trang có tiếng."

"(1) Niccolô Machiavelli (1469 - 1527), nhà chính trị tư tưởng, nhà lịch sử Italia, từng làm bí thư trưởng 'Hội đồng 10 người' nước Cộng hòa Florence, chủ quản quân sự và ngoại giao; chủ trương chấm dứt chia rẽ Italia, xây dựng nước quân chủ thống nhất hùng mạnh. Trong sách 'Bàn về quân chủ' (còn có tên dịch 'Bá Thuật') ông cho rằng: Quân chủ muốn đạt được mục đích thì không từ bất kỳ thủ đoạn gì. (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(1): Chữ 'Tào' có âm đọc giống từ 'cái máng' (N.D)."

"(1): Thuyết cấp độ nhu cầu (need hierarchy theory) do nhà tâm lý học Mỹ Abraham H. Maslow (1908-1970) nêu lên. Ông chia nhu cầu của loài người từ thấp đến cao làm 5 cấp độ như trên. Về sau đổi thành 7 cấp độ, tức là sau nhu cầu thứ tư, thêm nhu cầu thứ năm là nhu cầu tìm hiểu và nhu cầu thứ sáu là nhu cầu làm đẹp. Khi đó nhu cầu tự thực hiện chuyển thành nhu cầu thứ bảy. Ông cho rằng nhu cầu từ thấp lên cao. Khi nhu cầu cơ bản tối thiểu được thỏa mãn, thì nhu cầu cao mới có thể trở thành mục tiêu theo đuổi chủ yếu (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(2): Hoặc nói 'Tán hoa thiên nữ', một nhân vật trong kinh Phật. Có Thiên nữ thấy đại nhân thuyết pháp hiện lên bèn lấy hoa trời rắc vào các bồ tát và đại đệ tử. Hoa rắc vào bồ tát thì rơi xuống, còn rắc vào đại đệ tử thì không rơi xuống. Thiên nữ nói: 'Hồng trần chưa dứt, hoa dính trên người vậy' (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(1) Nguyên văn là 'võ mông ngựa'."

"(2) Trận đánh Quan Độ là trận đánh diễn hình lấy yếu thắng mạnh trong lịch sử Trung Quốc. Viên Thiệu cậy đất rộng, lính nhiều, lương thực dồi dào, Kiến An năm thứ 4 (năm 159 CN) dẫn hơn 10 vạn quân đánh phía Nam. Tào Tháo lính ít, lương thiếu, thê yếu, đóng quân cách xa Viên Thiệu ở Quan Độ. Tào Tháo thừa dịp quân Viên

Thiệu khinh địch, nội bộ bất hòa, tấn công, đốt cháy kho tàng quân  
Viên Thiệu - Quân Viên Thiệu hoảng loạn, tan rã, Tào Tháo tấn công  
tòan diện, thống nhất phía Bắc (Từ Hải - Trung Quốc)."

"(1): Chỉ trái cây ngoài cây biết thiện và ác trong Vườn Eden (theo  
kinh thánh Kitô giáo)."

# Table of Contents

LỜI GIỚI THIỆU

HIỂU NHƯ THẾ NÀO VỀ NHÓM

YẾU TỐ TẠO NÊN MỘT NHÓM LÀM VIỆC CÓ HIỆU QUẢ?

LÀM VIỆC TRÊN TINH THẦN HỢP TÁC

PHÂN TÍCH CÁC NHIỆM VỤ CỦA NHÓM

LÀM VIỆC TRÊN TINH THẦN HỢP TÁC

KHOI DÂY TIỀM NĂNG

LÀM VIỆC TẬP THỂ

NẮM VỮNG MỤC TIÊU CHUNG

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

HÌNH THỨC VÀ NHIỆM VỤ CỦA NHÓM

NHÓM CHÍNH THỨC

NHÓM KHÔNG CHÍNH THỨC

SO SÁNH GIỮA CÁC NHÓM CHÍNH THỨC VÀ KHÔNG CHÍNH THỨC

CHỌN LỰA CÁC THÀNH VIÊN CHO NHÓM

PHÂN TÍCH CÁC VAI TRÒ TRONG NHÓM

ĐÁNH GIÁ CÁC PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

LÃNH ĐẠO NHÓM

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

HIỂU CÁC CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

XEM XÉT CÁC VAI TRÒ

PHÂN CÔNG CÁC VAI TRÒ

CÂN BẰNG CÁC KỸ NĂNG TRONG NHÓM

TÌM SỰ CÂN BẰNG HỢP LÝ CÁC KỸ NĂNG

DUY TRÌ SỰ CÂN BẰNG HỢP LÝ CÁC KỸ NĂNG

THÀNH LẬP NHÓM

THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU

XÂY DỰNG SỰ THỐNG NHẤT

PHÂN TÍCH MỤC TIÊU

KHAI THÁC ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY CÔNG VIỆC

XEM XÉT TỔNG QUAN  
HỖ TRỢ NHÓM  
HỖ TRỢ CĂN BẢN  
THIẾT LẬP CÁC MỐI LIÊN HỆ VỚI CẤP QUẢN LÝ  
XÂY DỰNG LÒNG TIN TRONG NHÓM  
TÌM HIỂU ĐỀ PHÂN CÔNG  
KHUYẾN KHÍCH SỰ CỎI MỞ  
KHUYẾN KHÍCH ĐƯA RA Ý TƯỞNG  
TỐI ĐA HÓA KẾT QUẢ THỰC HIỆN  
NÊU CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM  
CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM  
TẠO SỰ THÔNG NHẤT TRONG NHÓM  
BẢO ĐÀM KẾT QUẢ THỰC HIỆN TỐT NHẤT  
CẦN LINH HOẠT  
XÂY DỰNG NHÓM TỰ QUẢN  
ĐẶC ĐIỂM NHÓM TỰ QUẢN  
GẶT HÁI LỢI ÍCH  
HỖ TRỢ NHÓM TỰ QUẢN  
TIẾP NHẬN MỘT NHÓM ĐÃ THÀNH LẬP  
BUỔI GẶP LẦN ĐẦU TIÊN  
ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT TRƯỞNG NHÓM  
HÃY NÓI CHUYỆN VỚI NHÓM  
ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN CỦA NHÓM  
GIỚI THIỆU MỘT THÀNH VIÊN MỚI  
NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÓM  
PHÂN TÍCH CÁC ĐỘNG LỰC  
KHUYẾN KHÍCH LÀM VIỆC THEO NHÓM  
HIỂU QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN  
BÍ QUYẾT QUẢN LÝ THÀNH CÔNG  
ĐỊNH HÌNH NHÓM  
VÍ DỤ THỰC TẾ  
CÁCH SỬ DỤNG NGƯỜI TỐT NHẤT  
GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN  
THÍCH NGHĨ VỚI VAI TRÒ CỦA BẠN  
NÊN VÀ KHÔNG NÊN  
PHÁT TRIỂN VAI TRÒ CỦA CÁC THÀNH VIÊN  
THÔNG TIN HIỆU QUẢ

BẢO ĐẢM TIẾP CẬN ĐƯỢC  
KHUYẾN KHÍCH THÔNG TIN LIÊN LẠC  
CÁC PHƯƠNG PHÁP THÔNG TIN LIÊN LẠC  
CHỌN PHƯƠNG THỨC LIÊN LẠC  
ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP NHÓM  
HOÀN THÀNH MỤC ĐÍCH  
XEM XÉT SỐ LẦN HỌP  
ĐẨY NHANH TIẾN ĐỘ CUỘC HỌP  
XÂY DỰNG HỆ THỐNG NHÓM  
HIỂU NHU CẦU HỖ TRỢ  
HIỂU CÁC ẢNH HƯỞNG TỪ BÊN NGOÀI  
TÌM KIẾM NHÀ TÀI TRỢ  
THÁO GỠ NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG  
VIỆC  
XỬ LÝ NHỮNG CÁ NHÂN GÂY VẤN ĐỀ  
CHIA SẺ THÔNG TIN BÊN NGOÀI NHÓM  
THÔNG TIN LIÊN LẠC BÊN TRONG NHÓM  
DUY TRÌ LIÊN LẠC  
TRÁNH TRÙNG LẮP  
BẢO MẬT  
PHÔ BIẾN THÔNG TIN THEO PHƯƠNG PHÁP “THÁC  
NƯỚC”  
TƯ DUY SÁNG TẠO  
KHUYẾN KHÍCH SÁNG TẠO  
VÍ DỤ THỰC TẾ  
TÌM HƯỚNG ĐI MỚI  
LÀM VIỆC VỚI NHAU  
TAO RA NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI  
XỬ LÝ CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ KHĂN  
THẤM SÂU TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI  
CUNG CẤP PHẢN HỒI  
NHẬN RA CÁC VẤN ĐỀ  
NÓI CHUYỆN VỚI CÁC CÁ NHÂN  
QUẢN LÝ NHÓM BẰNG CÁCH LUÔN DẪN ĐẦU  
XỬ SỰ VỚI NHỮNG NGƯỜI GÂY RA VẤN ĐỀ  
NÊN VÀ KHÔNG NÊN  
GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN

SỬ DỤNG SỔ GHI BIÊN BẢN GIẢI QUYẾT TRỞ NGẠI  
NÂNG CAO CÁC TIÊU CHUẨN TRONG NHÓM  
HIỂU RÕ DỰ ÁN  
CẢI THIỆN HỆ THỐNG  
LUÔN CÓ PHƯƠNG THỨC TIẾP CẬN MỚI  
THÁCH THỨC TRƯỚC NHỮNG TÌNH HUỐNG THƯỜNG  
GẶP

HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI  
ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC  
CHỌN CÁC GIẢI PHÁP ĐÁNH GIÁ  
ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ  
THEO DÕI SỰ TIẾN TRIỂN CỦA NHÓM  
TỔ CHỨC HỌP KIỂM ĐIỂM TRONG NHÓM  
NÊU BẤT NHỮNG TRỞ NGẠI  
ỨNG XỬ TRƯỚC NHỮNG THÔNG TIN  
HUẤN LUYỆN NHÓM  
ĐÁNH GIÁ CHI PHÍ  
HUẤN LUYỆN CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM  
HUẤN LUYỆN TRƯỞNG NHÓM  
SỬ DỤNG NHỮNG NGÀY LÀM VIỆC NGOẠI CẢNH  
XÂY DỰNG CÁC CHỈ TIÊU  
SỬ DỤNG CÁC CHỈ TIÊU ĐỂ THÚC ĐẨY NHÓM  
VÍ DỤ THỰC TẾ  
CÁC MỤC TIÊU MANG TÍNH THÚC ĐẨY  
SỬA ĐỔI CÁC CHỈ TIÊU  
KHEN THƯỞNG KẾT QUẢ THỰC HIỆN  
NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA  
THÔNG BÁO SỐ LIỆU  
XÂY DỰNG CÁC MỨC KHEN THƯỞNG  
CHỌN CÁC MỨC KHEN THƯỞNG  
THÍCH NGHĨ VỚI SỰ THAY ĐỔI  
ĐOÁN TRƯỚC SỰ THAY ĐỔI  
PHÂN TÍCH CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI  
THƯỜNG XUYÊN THÔNG BÁO CHO NHÓM  
LÀM CHO MỌI NGƯỜI HIỂU VỀ SỰ THAY ĐỔI  
NẮM BẮT CƠ HỘI  
HOẠCH ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU TƯƠNG LAI CHO NHÓM

PHÁT TRIỂN NHÓM  
ĐỂ CHO MỌI NGƯỜI TRƯỞNG THÀNH  
XÂY DỰNG NGHỀ NGHIỆP  
ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM  
PHÂN TÍCH

