

ADRIAN GOSTICK
& CHESTER ELTON

The 24- CARROT MANAGER

**CÂU CHUYỆN NHÀ
QUẢN LÝ CÀ RỐT
VÀ NGHỆ THUẬT
KHEN THƯỞNG**

"Một cuốn sách không thể thiếu
của các nhà quản lý ngày nay!"
- Larry King, CNN

 NHÀ XUẤT BẢN TRÈ



MANAGER of the YEAR

MỤC LỤC

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[VỀ CÁC TÁC GIẢ](#)

[CÂU CHUYỆN VỀ NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN KHEN THƯỞNG](#)

[1](#)

[2](#)

[3](#)

[4](#)

[5](#)

[6](#)

[7](#)

[Phụ Lục](#)

[LỜI CHIA SẺ CỦA BILL JOHNSON](#)

LỜI CHIA SẺ CỦA BILL JOHNSON

Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành McDonald's - Canada

Nhìn lại quãng đường đã qua, tôi thấy mình thật may mắn. Tôi không chỉ có một gia đình hạnh phúc và những người bạn tuyệt vời, mà tôi còn vinh dự được làm việc cho một trong những công ty lớn nhất thế giới - McDonald's - trong suốt cả sự nghiệp của tôi.

Khi còn bé, vì muốn kiếm chút đỉnh để tiêu vặt và thỉnh thoảng thết đãi bạn bè, tôi xin vào làm tại một nhà hàng McDonald's trên đường London, Ontario, Canada. Nào ngờ công việc này đã dẫn bước tôi vào một thế giới đầy thú vị, nơi tôi tìm được sự thành công trong nghề nghiệp của mình sau này.

Hai mươi lăm năm làm việc ở McDonald's, tôi có dịp đi nhiều nơi và học hỏi rất nhiều điều, trong đó có bài học về giá trị con người đối với một tổ chức.

Ở McDonald's, chúng tôi tin rằng con người chính là trái tim và linh hồn của công ty. Mọi người từ nhân viên phục vụ cho đến chủ các cửa hàng nhượng quyền kinh doanh đều làm việc bằng một tinh thần không mệt mỏi và óc kinh doanh nhạy bén. Họ đã đưa chúng tôi vào hàng ngũ các nhà cung cấp thức ăn nhanh hàng đầu Canada - và, chính họ đã tạo nên sự khác biệt của McDonald's.

Vào thời mình, Ray Kroc, nhà sáng lập hãng McDonald's, là một con người hiếm thấy với những triết lý kinh doanh đầy sáng tạo và xuất sắc trên nhiều phương diện khác. "Không ai trong chúng ta có thể giỏi bằng tất cả chúng ta gộp lại", câu nói nổi tiếng của Ray thể hiện rất rõ niềm tin của ông vào phương pháp làm việc theo nhóm và tinh thần đồng đội. Ray tin rằng khen thưởng nhân viên là một trong những hoạt động đầu tư có thể mang lại hiệu quả ngoài sức tưởng tượng.

Ngày nay, dấu ấn của Ray vẫn còn rất lớn tại McDonald's. Thực tế cơ cấu nhân sự ít biến động của McDonald's cho thấy nhân viên của chúng tôi luôn được coi trọng và vì thế họ tiếp tục gắn bó và phát triển nghề nghiệp cùng chúng tôi. Có thể nói, 50% các nhà quản lý McDonald's khởi nghiệp từ vị trí nhân viên phục vụ và hơn 65% trong số các nhà quản lý cao cấp đã bắt đầu sự nghiệp của họ tương tự như cách của tôi, một nhân viên chạy bàn của McDonald's.

Ở McDonald's, chúng tôi khen thưởng nhân viên bằng nhiều hình thức khác nhau. Chúng tôi tổ chức khen thưởng long trọng cho nhân viên ở mọi cấp độ về mọi thành tích của cá nhân cũng như tập thể khi nhận thấy sự tận tụy, sáng kiến và những bước ngoặt trọng đại trong nghề nghiệp của họ. Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rằng việc động viên khích lệ nhân viên còn được thể hiện theo nhiều hình thức khác nữa. Chúng tôi tin rằng việc tôn trọng nhân viên, cởi mở, chia sẻ và nói lời cảm ơn kịp thời khi họ hoàn thành tốt công việc là yếu tố nền tảng của mọi chính sách khen thưởng.

Năm 1980, tôi may mắn là một trong những nhân viên đầu tiên của McDonald's Canada được Tập đoàn McDonald's toàn cầu khen thưởng vì những thành tích trong kinh doanh. Đích thân Sáng lập viên kiêm Chủ tịch McDonald's Canada George Cohen gọi tôi đến văn phòng của ông để thông báo. Thành thật mà nói, sự công nhận và những lời chúc mừng của ông ấy đối với tôi có ý nghĩa hơn bất kỳ phần thưởng nào khác.

Hiện tại, ở cương vị Chủ tịch Hội đồng quản trị, tôi luôn tận dụng mọi cơ hội để thăm viếng từng nhà hàng McDonald's trên khắp Canada và tiếp xúc với mọi nhân viên, những người đã và đang góp phần xây dựng tên tuổi McDonald's Canada. Tôi luôn được truyền nguồn cảm hứng bất tận về niềm tự hào và bầu nhiệt huyết đang hiện hữu hết sức mạnh mẽ trong đại gia đình McDonald's của chúng tôi. Chúng tôi đang và sẽ làm nhiều hơn thế nữa.

Chúng tôi phải đầu tư xây dựng và hoàn thiện hơn nữa các chính sách khen thưởng nhân viên để nâng cao tinh thần làm việc và đảm bảo mọi đóng góp của họ đều được tưởng thưởng xứng đáng. Chúng tôi xem đó là một phần quan trọng không thua kém các chiến lược kinh doanh toàn cầu của công ty. Chúng tôi xem nhân viên của mình là những đại sứ thực sự của thương hiệu McDonald's. Thái độ phục vụ nồng nhiệt và những nụ cười dễ mến của họ có thể thay thế mọi ngôn từ hoa mỹ mỗi khi chúng tôi tự giới thiệu về mình.

Trong cuốn sách này, Adrian Gostick và Chester Elton đã thực hiện được một công việc tuyệt vời, đó là xây dựng thành công một điển hình về một tổ chức lấy chính sách khen thưởng làm đòn bẩy nâng cao hiệu năng hoạt động để đảm bảo cho sự tồn tại bền vững của mình. Với cách diễn đạt dễ hiểu và hấp dẫn, bạn sẽ tìm thấy nhiều mạch nước trung thực và đơn giản nhằm sử dụng hiệu quả “chính sách củ cà-rốt” hầu đảm bảo cho sự ổn định và thịnh vượng của công ty bạn.

Hy vọng quyển sách này sẽ mang đến cho bạn một công cụ quản lý hiệu quả hơn và một phương pháp lãnh đạo mới mẻ, đột phá hơn.

Chúc các bạn và nhân viên của bạn đạt nhiều thành tích cá nhân cũng như tập thể trên con đường trở thành những nhà quản lý xuất sắc.

- *Bill Johnson*

VỀ CÁC TÁC GIẢ

Adrian Gostick và Chester Elton, hai chàng “Hiệp sĩ Cà-rốt” đồng sở hữu bí quyết khen thưởng nhân viên đơn giản nhưng hiệu quả đã truyền cho chúng ta một thông điệp có thể làm thay đổi căn bản quan niệm kinh doanh và phương thức quản lý nguồn tài nguyên quý báu nhất trong mọi tổ chức: Con người.

Hai ông còn là đồng tác giả của các quyển sách chuyên về kinh doanh bán chạy nhất và được hoan nghênh nhiệt liệt: *Managing with Carrots* (Quản trị bằng khen thưởng), *A Carrot A Day* (Mỗi ngày một phần thưởng). Hai ông được tờ *Wall Street Journal* và *Business Week* xếp vào hàng các tác giả best-seller tại Mỹ.



ADRIAN GOSTICK

Adrian Gostick được tờ *Bưu điện Canada* gọi là “Nhà khởi xướng các chính sách khen thưởng nhân viên”. Các tác phẩm của ông được tờ *New York Times* đánh giá là “mới mẻ và sáng tạo”. Sách của ông đã được dịch sang 15 thứ tiếng với hàng trăm ngàn bản được bán ra khắp thế giới. Ông là chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn khen thưởng nhân viên. Adrian là chuyên gia cho tờ *USA Today*, nhật báo *Investor's Business* và hàng chục các ấn bản chuyên ngành quản trị kinh doanh khác. Các tác phẩm của ông cũng được phát trên các đài ABC, CNBC và Đài phát thanh Hoa Kỳ.

Ông là nhà báo được trao tặng nhiều giải thưởng lớn. Hiện nay, Adrian Gostick là Giám đốc giao tế Công ty O. C. Tanner, một công ty chuyên về tư vấn khen thưởng nhân viên hàng đầu thế giới, đồng thời là thành viên hội đồng cố vấn của tạp chí *Human Capital Strategies and News*. Adrian Gostick lấy bằng Thạc sĩ quản trị Đại học Seton Hall, nơi ông thường được mời làm giáo sư thỉnh giảng. Các bạn có thể liên lạc với ông theo địa chỉ: adrian.gostick@octanner.com



CHESTER ELTON

Cũng như Adrian Gostick, Chester Elton luôn là chủ đề bình luận của nhiều tờ báo, trong đó có tờ *New York Times* và tờ *Wall Street Journal*. Tờ *Bưu điện Canada* cũng phong ông là “Nhà khởi xướng các chính sách khen thưởng nhân viên”. Larry King, Chủ tịch Hãng CNN gọi ông là “một tác giả đáng đọc”. Chester giữ chức Phó Chủ tịch Công ty O. C. Tanner và cùng làm việc với Adrian. Ông là một thuyết trình gia có hàng vạn khán thính giả từ Bắc Kinh đến Budapest (Hungary), từ Singapore đến Seattle, và là một diễn giả nổi tiếng tại các diễn đàn về quản trị nhân lực và thi đua khen thưởng. Ông là nhà tư vấn về các chính sách khen thưởng nhân viên cho nhiều khách hàng thuộc 500 công ty hàng đầu Hoa Kỳ. Sách của ông thường được giới thiệu và trích dẫn trên các chương trình phát thanh và truyền hình nước Mỹ về đề tài quản trị nguồn nhân lực. Địa chỉ e-mail của ông: chester.elton@octanner.com

TẠI SAO BẠN CẦN “BÍ QUYẾT CỬ CÀ-RỐT”?

Chảy máu chất xám ngày nay đã trở thành vấn nạn mà nhiều doanh nghiệp đang phải đối mặt. Ở Bắc Mỹ, ngay vào thời kỳ kinh tế suy thoái nhất, tỷ lệ nhân viên thay đổi chỗ làm trung bình cũng ở mức 20%, và mỗi công ty chúng tôi có dịp tiếp xúc đều cho rằng giữ được nhân viên giỏi (nhất là sau các đợt sa thải) là một vấn đề rất đau đầu. Kết quả khảo sát cho thấy hơn 60% người lao động không cảm thấy gắn bó với nơi làm việc hiện tại và cũng không có ý định kéo dài quá hai năm.

Thật khó mà tưởng tượng cái giá phải trả khi để mất những nhân viên thực sự có năng lực. <https://thuviensach.vn>

Không ít công ty khi thử làm một phép tính đã phải sửng sốt trước những thiệt hại tài chính khổng lồ. Nào là chi phí tuyển dụng, huấn luyện đào tạo, phụ cấp đi lại, trợ cấp học nghề, bảo hiểm,... cho những người chúng ta chưa biết có thể làm được gì cho công ty hay không, hay họ lại ra đi sau đôi ba tháng thử việc và để lại cả một mớ bòng bong cho chúng ta. Đó là chưa kể các loại chi phí vô hình. Chẳng hạn như, khi một nhân viên giỏi nghỉ việc, bạn sẽ mất đi một tấm gương sáng và chắc chắn những người còn lại sẽ không khỏi thắc mắc: “Có chuyện gì thế nhỉ? Tại sao công ty lại mất toàn những người giỏi như thế?”.

Đĩ nhiên, nhiều nhà quản lý đã cố trấn an rằng dù sao doanh số của công ty vẫn rất lạc quan. “Chúng tôi sẽ thay bằng những người mới và họ sẽ có những ý tưởng mới.” Có lẽ ý kiến này sẽ đứng vững nếu như người ra đi chỉ là những nhân viên kém cỏi. Không may là những người yếu kém thường không tự ý thôi việc mà thay vào đó lại là những nhân viên xuất sắc, có nhiều ý tưởng sáng tạo hoặc là những người có khả năng thu hút vô số khách hàng mới về cho bạn. Đó mới là những người làm nên những điều kỳ diệu và chỉ có họ mới là người có quyền lựa chọn nơi làm việc.

Vậy, làm thế nào để giữ được họ?

Bạn hãy áp dụng “*Bí quyết củ cà-rốt*”!

Chúng tôi xin không bàn đến các khoản bổng lộc đặc biệt hấp dẫn có giá trị từ bảy con số trở lên dành cho những con người có đầu óc kinh bang tế thế. Chúng tôi chỉ muốn nói đến “những củ cà-rốt” nhỏ bé hay nói cách khác, đó là những sự tuyên dương khen thưởng và công nhận thành tích nhân viên. Chính những “củ cà-rốt” đó sẽ làm cho nhân viên của bạn khó lòng rời bỏ bạn. Hãy suy gẫm về vấn đề sau: Bất kỳ ai cũng có thể từ bỏ một công việc tốt không chút hối tiếc để nhận lấy một cơ hội khác tốt hơn, một chiếc xe hơi đời mới hay một văn phòng làm việc đầy tiện nghi để đến với một công ty nào đó mà họ có thể phát huy cao nhất năng lực của mình và được công nhận đúng mức.



Biểu tượng loạt sách viết về chủ đề
Khen thưởng Nhân viên của Gostick & Elton.

Daniel Horne, Trưởng khoa Tiếp thị của Trường Providence, cho biết: “Có những lời nói không mất tiền mua hay những phần thưởng tuy khiêm tốn nhưng lại có thể góp phần tạo ra một môi trường làm việc mà nhiều người muốn gắn bó. Đồng thời, cũng có rất nhiều những chi phí thực tế và vô hình mà công ty phải gánh chịu khi một nhân viên giỏi nghỉ việc, nhất là những hậu quả liên hoàn để lại từ sự ra đi của họ”.

Vậy mà hiếm khi chúng ta thấy các nhà quản lý chủ động suy nghĩ về hiệu quả của việc công nhận thành tích nhân viên. Kết quả là gì? Hãy xem một dẫn chứng sau đây:

Tại một công ty khai thác khoáng sản vùng Tây Bắc, có một chuyên gia tiếp thị mới vào làm việc được vài tháng. Anh ấy thực sự là một chuyên gia giỏi, rất sáng tạo và có một bầu nhiệt huyết lớn. Nhưng rồi anh lại quyết định ra đi chỉ sau vài tháng ngắn ngủi. Chúng tôi đã gặp và trò chuyện cùng anh ấy.

Người chuyên gia này thừa nhận rằng tiền lương ở công ty mới không khá hơn, anh ấy còn phải chuyển cả gia đình đến chỗ mới xa hơn cả ngàn cây số. Nhưng ở nơi làm việc mới, anh cảm thấy mình được trân trọng hơn. Thì ra đó là ngọn nguồn quyết định của anh.

Anh kể: “Chúng tôi có một cuộc họp nội bộ về một dự án đang tiến hành. Sau đó, để giới thiệu dự án ra trước công chúng, tôi đã nỗ lực hết mình để đưa nó vào chương trình truyền hình của Oprah¹ nhằm tạo tiếng vang và thu hút sự quan tâm của dư luận. Chương trình được thực hiện một cách hoàn hảo, các sếp lớn của tôi có cơ hội đánh bóng tên tuổi và để lại những

ấn tượng vô cùng tốt đẹp với hàng triệu khán thính giả trực tiếp cũng như gián tiếp qua màn ảnh nhỏ. Vậy mà nửa lời cảm ơn dành cho tôi cũng không có. Hình như việc thừa nhận công sức của tôi là một cực hình đối với họ!”.

Bạn thấy đó, mọi thứ đều có thể sẽ khác đi nếu có một lời khích lệ đúng lúc!

Và đây không phải là một vấn đề cá biệt. Rick Beal, cố vấn cấp cao của Watson Wyatt, cho biết: Theo một kết quả nghiên cứu vào năm 2000, chỉ có 24% các nhà lãnh đạo xem khen thưởng là công cụ ghi nhận thành tích và giữ chân các nhân viên của mình. Ông còn cho biết thêm: “Mặc dù nền kinh tế toàn cầu đang suy giảm và việc tiết giảm chi phí là yêu cầu cấp bách, nhưng sự khan hiếm lao động chất lượng cao đòi hỏi người sử dụng lao động phải hết sức năng động và sáng tạo trong việc đưa ra những chính sách khen thưởng xác đáng nếu họ muốn giữ được các nhân viên giỏi”.

Ở cấp độ doanh nghiệp, sau nhiều năm làm việc cùng những răn đe và tâm lý lo sợ bị mất việc, nhân viên không còn ý định cống hiến lâu dài cho công ty nữa. Và đó thực sự là một cuộc chiến rất gay go.

Những cuộc sa thải, cắt giảm nhân viên hàng loạt và cơ cấu lại quy trình sản xuất dẫn tới những tổn thất về nguồn nhân lực và làm thị trường lao động toàn cầu ngày càng trở nên nóng bỏng hơn. Một bài báo mới đây trên tờ *New York Times* chỉ ra rằng gần 1/4 người lao động trên toàn nước Mỹ đã phải nỗ lực đến kiệt sức. Một nửa trong số đó cho rằng nơi làm việc của họ chỉ là chỗ để nghe những lời quát tháo và xúc phạm. Một phần ba những người đi làm thường xuyên bị mất ngủ vì áp lực công việc.

Nếu ở vào những thời kỳ trước, có lẽ nhân viên đã rậm rộ đình công. Nhưng ngày nay đã khác, nhà triết học hiện đại Homer Simpson nhận xét: “Nếu họ không thích công việc của mình, họ cũng sẽ không đình công. Nhưng họ chỉ làm việc với một nửa năng suất mà thôi!”.

Để cải thiện tình hình này, bạn nên áp dụng “Bí quyết củ cà-rốt”, bởi chúng sẽ giúp bạn và nhân viên của bạn một cách hiệu quả, cả trong sự phát triển năng lực cá nhân và vì mục tiêu tăng trưởng bền vững của công ty.

Mong rằng khi đọc quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy sự hứng khởi và hấp dẫn từ hương vị của “cà-rốt”, hương vị của thành công!

Adrian Gostick - Chester Elton

LỜI GIỚI THIỆU

Bạn đang cầm trên tay quyển sách đã được dịch ra 15 thứ tiếng và bán ra hơn 200.000 bản trong thời gian gần đây của hai tác giả Adrian Gostick và Chester Elton, những người đã và đang là những nhà quản lý và tư vấn thành công tại Mỹ nhờ triết lý quản trị đang trở thành thương hiệu độc quyền của họ: “Bí quyết củ cà-rốt”.

Cà-rốt, loại rau củ hầu như không thể thiếu trong bữa ăn của các gia đình Âu - Mỹ. Sở dĩ cà-rốt chiếm vị trí quan trọng như thế trên bàn ăn của họ là vì, như đã số chúng ta đều biết, nó là loại thức ăn vừa bổ dưỡng vừa chứa nhiều loại vitamin thiết yếu có thể giúp cơ thể duy trì sức khỏe và sự thông minh.

Nếu cà-rốt cần thiết cho mọi người, mọi giới, mọi lúc, mọi nơi thì tuyên dương - khen thưởng, theo Gostick và Elton, cũng thế. Thật vậy, một lời khen chân thành, đúng lúc có thể biến một người bình thường thành bậc kỳ tài. Một phần thưởng thỏa đáng, đúng người không những giúp bạn giữ được nhân viên giỏi mà còn là một đòn bẩy hữu hiệu để tăng năng suất lao động và duy trì sự phát triển bền vững của công ty, tổ chức của bạn.

Bằng một câu chuyện ngụ ngôn hiện đại và những diễn dịch hết sức gần gũi, sinh động, Gostick và Elton sẽ cho chúng ta thấy tầm quan trọng thực sự của “cà-rốt” trong việc khơi dậy những tiềm năng to lớn đang ngủ yên trong đội ngũ nhân viên của mình.

Hy vọng rằng, tập sách nhỏ này sẽ đem đến cho bạn một cái nhìn mới mẻ và thật sự đột phá trong công tác hoạch định chiến lược phát triển trước xu thế toàn cầu hóa hiện nay.

- First News

2

Sáng hôm sau, khi mặt trời vừa mọc, Đại úy Vex ra vườn tưới những hạt giống mới gieo. Anh mơ đến ngày tự tay mình nhổ loại củ màu cam đầy quyền rũ kia lên khỏi mặt đất và được thưởng thức một bữa cà-rốt tươi ngon tuyệt vời.

Vừa tưới, anh vừa quan sát xung quanh. Từ đỉnh đồi, anh có thể nhìn thấy thuộc cấp của anh, Trung úy Constance Atwork¹, đang kiểm tra thiết bị nghiên cứu thời tiết và phân tích tình hình khí hậu. Atwork là một phụ nữ trầm lặng, thế nên Vex chẳng biết rõ lắm về cô. Nhưng căn cứ vào các thao tác thuần thục của cô, anh nghĩ cô có đủ các phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà nghiên cứu thời tiết xuất sắc.

“Tốt lắm”, Vex tự nhủ.

Đại úy Vex chuyển hướng nhìn về phía kho dụng cụ, nơi Trung úy Malcolm Tent² vừa mới bắt tay vào công tác bảo trì thường nhật của mình. Tent là một anh chàng thô lỗ, trông rất dữ tợn. Vex cảm thấy e ngại anh ta.

Vex nhìn Tent thu gom đồ nghề chất lên xe và lái tới trước cửa nhà mình.

“Hay nhỉ”, Vex lẩm bẩm.

Tent đảo mắt nhìn quanh căn nhà vắng lặng và bắt đầu quét lớp bụi vũ trụ bám trên xe viên chỉ huy của mình.

“Hừmmm”, Vex bật thành tiếng. “Thảo nào xe của mình mới sạch sẽ như thế!”. Sau khi làm vệ sinh xe Vex, Tent tiến về xe của Atwork.

Vex không nhớ trong bản mô tả công việc của Tent có nhiệm vụ làm vệ sinh xe cô hay không. Chợt anh cảm thấy hơi bực mình, nhưng không phải vì chuyện anh không nhớ rõ nhiệm vụ của Tent mà vì anh thấy Tent đã bỏ sót một thứ. Sáng nào Tent cũng leo lên leo xuống chiếc xe đầy bụi trên một hành tinh bụi bặm bậc nhất trong vũ trụ, vậy mà có mỗi tấm kính chắn gió lù lù ngay trước mũi mà anh ta cũng không thấy để lau cho sạch... Vex thở dài. Có lẽ bà anh có lý khi nói rằng:

“CÀ-RỐT” GIÚP ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC

Một chủ báo đã kể cho chúng tôi nghe về một nhân viên trẻ tuổi rất đặc biệt của ông. Chàng trai này đã triển khai thành công một kênh quảng cáo mang về cho công ty hơn một triệu đô-la trong khi nhiều tạp chí khác hiện đang rất lùn độn do doanh thu quảng cáo giảm sút. Vị chủ báo rất phấn khởi trước thành công đó và quyết định triệu tập một cuộc họp với nhóm của anh để tuyên dương công trạng.

Rất ngắn gọn, vị chủ báo đã sử dụng thành công phương pháp “củ cà-rốt” khiến cho toàn bộ nhân viên của ông được động viên. Việc tạo ra những hiệu quả như thế là hoàn toàn có thể, miễn là bạn năng rời khỏi chiếc ghế của mình để đến với từng nhân viên của bạn nhằm nắm bắt và thấu hiểu công việc, khả năng, tâm tư, nguyện vọng, tình cảm của họ.

Qua những cuộc “vi hành” như thế, bạn sẽ biết được nhân viên nào làm việc hiệu quả, nỗ lực nào đáng được khen thưởng, công việc nào cần phải cải thiện... và ghi chú vào sổ tay của bạn. Có thể bạn nghĩ mình sẽ nhớ tất cả mọi chi tiết, nhưng thực tế là không. Những ghi chú như thế nếu được nhắc lại trong những lần tuyên dương khen thưởng nhân viên sẽ tạo sự sống động và giúp mọi người hiểu rõ giá trị những cố gắng của họ.

Mặt khác, nếu nhân viên làm điều gì đó tuyệt vời, hãy nói ngay với họ. **Cà-rốt không cất giữ được lâu, lời khen cũng thế.** Bạn sẽ thấy họ rất phấn khởi trước những lời khen cụ thể và kịp thời hơn là những lời khen qua loa chiếu lệ và muộn màng.

Bạn cũng nên để ý đến mong muốn, tính cách và cả những vật dụng trưng bày trong phòng làm việc của nhân viên để có ý tưởng giúp bạn chọn lựa phần thưởng thích hợp cho từng người khi cần thiết.

Và, khi bạn cùng trao đổi cụ thể với các nhân viên, bạn sẽ giúp họ nhận ra điều gì cần phát huy, điều gì nên hạn chế. Đôi khi, những định hướng đúng đắn là điều mà các nhân viên của bạn thật sự cần cho sự thăng tiến của họ. Một điều quan trọng bạn cần lưu ý là: Trong bất kỳ chế độ khen thưởng nào, nếu không xác định rõ ràng tiêu chí hoặc tệ hơn là xác định sai tiêu chí thì chẳng những không thể khuyến khích nhân viên nỗ lực hết mình mà còn tạo ra tác dụng tiêu cực, làm nẩy sinh tâm trạng bất mãn của những nhân viên thật sự có năng lực. Chúng ta không được nhầm lẫn giữa nghĩa vụ với thành tích. Khi những việc làm tốt được công nhận - và hành động này rất quan trọng đối với tổ chức của bạn - người được khen thưởng và đồng nghiệp của họ sẽ làm việc tốt hơn, thông minh hơn.

Một chiến lược khen thưởng có thành công hay không tùy thuộc vào việc nó được thực hiện như thế nào và cách đối xử của bạn với nhân viên ra sao. Nếu bạn đối xử tốt với họ, họ sẽ đối xử tốt với khách hàng, điều đó thật đơn giản và dễ hiểu.

DÀNH CHO BẠN

Hãy suy nghĩ thật kỹ về các tiêu chí khen thưởng nhân viên. Trong cuộc họp sắp tới, hãy khen thưởng một nhân viên vì người này đã đáp ứng mọi tiêu chí khen thưởng. Và giữ thông lệ này bằng cách khen thưởng đều đặn trong mỗi cuộc họp.



3

Khi Vex quay lại văn phòng, anh bắt đầu tự hỏi nên khen thưởng Atwork và Tent như thế nào về những nỗ lực của họ. Anh có quyền tăng lương và thưởng cho thuộc cấp của mình những khoản tiền nho nhỏ. Anh có thể tăng số ngày nghỉ phép cho họ... Nhưng những cách làm đó dễ dẫn tới thói quan liêu và mang tính cá nhân. Anh cũng có thể chờ đến kỳ đánh giá cuối năm nhưng nếu thế thì phải đợi đến mấy tháng nữa.

Không, anh cần phải khen thưởng họ ngay lập tức, bằng những phần thưởng thật sự có ý nghĩa.

Anh nhận ra rằng đi tìm câu trả lời thật không phải dễ. Anh còn có công việc của một đồn trưởng và bù đầu bù cổ từ sáng sớm đến chiều tối. Nhưng dù sao anh vẫn cần có thời gian nói chuyện với thuộc cấp của mình. Anh cần hiểu rõ hơn về họ và những gì họ mong mỏi ở anh.

Ngày hôm sau, trong lúc ăn trưa, anh đến ngồi cạnh Atwork.

- Hôm nay trời đẹp nhỉ! - Anh nói.

- Vâng. - Cô nói đủ lớn để anh có thể nghe.

- Cô có nghĩ rằng hôm nay trời nổi giông không? - Anh hỏi.

- Tôi không nghĩ vậy. - Cô ấy đáp. - Áp thấp đã chuyển dần về phía Nam.

- Cô đúng là một chuyên gia cừ khôi! - Vex nói.

Atwork cười e thẹn.

Họ trò chuyện với nhau trong nửa giờ và anh biết được rằng nữ trung úy của anh lớn lên ở một nông trại tại một vùng xa xôi cách đây một phần tư vũ trụ.

Hôm sau nữa, Vex đến thăm Tent trong kho bảo trì của anh ta.

- Chào Tent, - Vex lên tiếng khi bước vào trong. - Anh có phiền không nếu tôi vào một chút?

Malcolm Tent làu bàu. Anh ta đang nằm ngửa người dưới gầm xe.

- Ừhm... Tôi chỉ đến xem anh có cần tôi giúp gì không. - Vex ngập ngừng.

Tent trườn ra khỏi gầm xe và nghi ngờ nhìn Vex:

- Cần gì à?

- Vâng.

- Được. Hãy bảo họ gửi đồ tiếp tế đi, chúng tôi cần những bữa ăn cho ra hồn một chút giữa cái địa ngục này. - Tent nói. - Tôi muốn phát bệnh với những món ăn cũ rích và chẳng bao giờ thay đổi gì cả.

- Chỉ có vậy thôi sao?

- Phải. - Tent đáp và chui trở lại vào gầm xe.

Sáng hôm sau, Đại úy Vex bắt đầu nhổ lũ cỏ dại đầu tiên mọc xen giữa những chòi cà rốt

xanh non mơn mớn vừa mới nhú lên khỏi mặt đất. Trước đó anh không tài nào nghĩ ra được cách gì để khen thưởng cô Atwork e then và anh chàng Tent thô lỗ, nhưng khi anh nhìn vườn cà-rốt, câu trả lời bỗng hiện ra.

Đúng vậy, nó nằm ngay dưới chân anh.

Cách tốt nhất để khen thưởng họ là dùng cà-rốt, loại thực phẩm tự nhiên và thuần khiết. Đường như có tiếng nói phát ra từ trong đầu Vex:

CẦN PHẢI CHỌN LOẠI “CÀ RỐT” THẬT PHÙ HỢP

Khi vừa tốt nghiệp đại học, Kathe Farris, một cử nhân thực thụ, về làm việc cho một ngân hàng ở vị trí được coi là thấp nhất, nhân viên trực điện thoại. Trong một lần luân chuyển nhân viên trong công ty, Kathe đã mang về cho ngân hàng của mình 1,2 triệu đô-la tiền công trái.

“Thế mà họ đã thưởng tôi cái gì?”, Kathe chua chát hỏi rồi tự trả lời: “Một cái ly nhựa uống nước!”.

Kathe lắc đầu và lặp lại như vẫn còn không tin điều đó có thể xảy ra: “Một cái ly nhựa không hơn không kém!”. Và cô nói tiếp: “Liệu tôi và các đồng nghiệp khác có còn tiếp tục muốn bán công trái cho họ nữa không? Tất nhiên là không!”.

Rõ ràng là không có củ cà-rốt nào giống củ cà-rốt nào!

Trong một vài trường hợp, một cái ly có thể là một phần thưởng thích hợp cho một thành tích nhỏ nhỏ. Và đôi khi, những mảnh giấy nhỏ nguệch ngoạc vài chữ viết tay còn giá trị lớn hơn nhiều so với bất cứ tặng phẩm nào, bởi đó là những lời khen ngợi thật lòng của cấp trên dành cho bạn.

Nhưng trong trường hợp của Kathe, cái ly là một phần thưởng quá tầm thường so với thành tích đáng khâm phục của cô.

Cũng liên quan đến chuyện cái ly, một công ty dược phẩm thuộc Top 100 công ty hàng đầu Hoa Kỳ đã mời chúng tôi đến tư vấn cho họ về nghệ thuật khen thưởng nhân viên hiệu quả sau một lần lãnh đủ hậu quả vì đã khen thưởng không phù hợp. Lần đó, họ nhận được một giải thưởng rất tiếng tăm về chất lượng sản phẩm, xứng đáng với công sức và sự hy sinh những giờ phút riêng tư của tất cả nhân viên trong suốt sáu tháng ròng làm thêm giờ. Khi giải thưởng được công bố, mọi người đều rất vui mừng.

Ban giám đốc công ty nhanh chóng tập hợp nhân viên và tổ chức tiệc mừng ngay sau giờ làm việc, dĩ nhiên họ giữ kín bí mật về các phần thưởng. Tại buổi chiêu đãi, giám đốc phát biểu cảm ơn sự đóng góp của toàn thể nhân viên và đánh giá cao giải thưởng họ vừa nhận được, một giải thưởng khảng định phương châm “chất lượng là trên hết” của công ty. Cuối cùng, ông nói: “Để chúc mừng thành tích này, mỗi người trong các bạn sẽ nhận được một món quà”<https://thuviensach.vn>



Có tiếng ai đó vang lên từ phía sau: “Đến giờ rồi, nhập tiệc đi thôi!”. Và mọi người bắt đầu ăn uống cười đùa vui vẻ, bầu không khí thật náo nhiệt.

Sau đó, vị giám đốc điều hành ra hiệu và giám đốc đối ngoại kéo tấm màn che những phần thưởng sang một bên: Một kim tự tháp gồm những cái ly bằng nhựa xếp chồng lên nhau hiện ra. Cả phòng tiệc bỗng im phăng phắc. Mọi người đều chưng hửng.

Nhưng rồi người đầu tiên cũng bước lên nhận phần thưởng của mình. Vị giám đốc điều hành thở phào nhẹ nhõm. Nhưng kìa, anh chàng nọ bỗng cười phá lên. Rồi những người khác hưởng ứng theo. Vài tuần sau đó, cái ly trở thành biểu tượng (khô hài) mới về chất lượng của công ty họ.

Khi họ kể lại câu chuyện này, chúng tôi thừa nhận rằng việc tổ chức tiệc mừng rất đáng hoan nghênh, bài diễn văn cũng thật tuyệt vời và ý tưởng về một món quà là rất hay. Nhưng sau những cố gắng, nỗ lực và hy sinh của tất cả mọi người, món quà đó là hoàn toàn không xứng đáng.

Còn đây là câu chuyện về một phần thưởng có giá trị cao nhưng lại không mang lại kết quả như ý.

Một lần tôi dự buổi khen thưởng ở một công ty nọ. Họ tặng một nhân viên phòng kinh doanh một cặp vé du lịch nước ngoài. Nhưng anh đã từ chối nhận thưởng, với lý do anh rất sợ đi máy bay. Thế là thiện ý của ban giám đốc đã không thể thực hiện, việc khen thưởng vì thế cũng mất đi một phần ý nghĩa.

Thật ra chúng ta có thể khắc phục những tình huống khó xử đó bằng cách để ý và quan sát nhân viên xem họ thích gì, “gu” của họ ra sao. Bạn cũng có thể thăm dò điều đó từ các nhân viên khác, hoặc từ chính bản thân người sắp được trao quà.

Theo một cuộc khảo sát vào năm 2000, 63% người làm công ăn lương thuộc khu vực Bắc Mỹ cho rằng họ sẽ tận tụy với công việc hơn nếu cấp trên của họ biết động viên tinh thần làm việc nhân viên bằng cách tạo điều kiện để họ lựa chọn phần thưởng họ thích.

Một ví dụ tuyệt vời là câu chuyện diễn ra tại chuỗi nhà hàng Long John Silver’s. Lúc bấy giờ, số lượng nhân viên nộp đơn nghỉ việc tăng đến chóng mặt. Tốc độ thay thế nhân viên ở khâu phục vụ bàn tăng đến hơn 200% so với năm trước. Thế là công ty tìm cách giữ chân những nhân viên chủ chốt bằng việc thực hiện “bí quyết củ cà-rốt”, tức tuyên dương khen thưởng, để tạo động cơ làm việc và nuôi dưỡng lòng nhiệt thành của họ trong việc thực hiện các mục tiêu của công ty. Phần thưởng mà các nhà quản lý lựa chọn cũng khá đơn giản. Khi nhân viên làm được một việc tốt thì họ được thưởng một đồng tiền vàng. Thật ra đó chỉ là những đồng tiền bằng nhựa, màu vàng nhưng được các nhân viên rất thích. Khi tích lũy đủ một số lượng những đồng tiền này, họ có thể đổi chúng lấy những phần thưởng bằng vàng thật.

Kết quả, nhà hàng Long John Silver’s đã phải thường xuyên đánh bóng lại sàn vì nhân viên của họ di chuyển tích cực đến mức sàn gạch cũng phải mòn vẹt đi nhanh chóng. Giờ đây, nhân viên của họ nói rằng: “Dĩ nhiên chuyển qua McDonald’s tôi có thể kiếm thêm 25 xu một giờ, nhưng ở đây tôi sẽ cố gắng để lấy sợi dây chuyền bằng vàng thật kia”.

Và mọi người đã bắt đầu nhận ra điều quan trọng đối với nhà hàng là sự sạch sẽ, lòng hiếu khách, sự nhanh chóng và chính xác...

Ví dụ sau đây còn ấn tượng hơn. Bạn còn nhớ vị chủ báo có người nhân viên xuất sắc mang về cho công ty số tiền hơn một triệu đô-la? Ông ấy nói: “Tôi gọi điện cho vợ Roger và biết rằng cậu ấy đang ao ước có được một chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Breitling”.

“Và ông đã cho anh ta chiếc đồng hồ đó?”, chúng tôi hỏi như thể không tin là ông ấy có thể làm điều đó. “Không, không phải cho. Tôi đã tặng anh ấy chiếc đồng hồ đó. Nó được khắc một dòng chữ rất đặc biệt. Một chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Breitling Và cậu ấy đã bật khóc...”

Vị chủ báo mỉm cười nói: “Tôi có thể thưởng cậu ấy 3.500 đô-la nhưng liệu cậu ấy có hạnh phúc như thế không? Liệu số tiền đó có thể mang lại hiệu quả cao hơn chiếc đồng hồ không?”

Tháng sau, khi ông ấy đề nghị Roger nhận một dự án khó, bạn đoán thử xem, Roger trả lời như thế nào? Anh ấy sẵn sàng nhảy vào lửa vì sếp của mình. Mỗi khi Roger nhìn đồng hồ xem giờ (động tác này thường được lặp đi lặp lại khoảng 40 lần ở mỗi người trong ngày), bạn nghĩ rằng ai là người Roger nghĩ đến đầu tiên?

Chắc chắn việc tìm ra một phần thưởng thích hợp và tổ chức trao thưởng hiệu quả tốn rất nhiều thời gian, và thời gian chính là tiền bạc. Nhưng theo các nhà quản lý xuất sắc thì thời gian cho những việc như thế không bao giờ là hoang phí cả.

Phần thưởng luôn tạo ra những giá trị vô hình lớn hơn rất nhiều so với giá trị bằng tiền của nó. Nó giúp bạn giữ được nhân viên, khuyến khích sự cống hiến, tăng cường động lực làm việc và bầu nhiệt huyết của nhân viên bạn.

Thực hiện việc khen thưởng mỗi tuần một lần

Năm lần trong ngày - đó là số lần ăn uống mà cơ thể bạn cần để có thể duy trì phong độ cao nhất. Việc ghi nhận thành tích cũng thế, bạn phải thực hiện thường xuyên và liên tục để phát huy tối đa tinh thần làm việc của mọi người.

Có nhiều cách ghi nhận thành tích và cũng không quá khó khăn như chúng ta thoát nghĩ. Trong quá trình tư vấn cho hàng trăm công ty khách hàng thuộc khu vực Bắc Mỹ, chúng tôi đã tích lũy được nhiều kiểu khen thưởng rất sáng tạo và đặc biệt hiệu quả.

Có những phần thưởng rất đơn giản, số khác phức tạp hơn. Một câu hỏi thường thấy là: “Thành tích nào xứng đáng với một phần thưởng lớn, thành tích nào đáng nhận một vé xem phim?”. Điều đó tùy thuộc nhiều thứ, chẳng hạn như mục tiêu của từng phòng ban và của công ty, sự đóng góp riêng hoặc chung của những người bạn muốn ghi nhận công lao. Có lẽ không phải tất cả họ đều là siêu nhân cả, nhưng vài người trong số họ giữ vị trí nòng cốt trong việc đạt được thành tích đó, trong khi phần còn lại cũng không thể thiếu. Họ là những nhân viên chuyên cần, sáng tạo, làm việc cực kỳ hiệu quả và chính xác. Vì thế, phần thưởng cho họ phải khác nhau.

Dù thế nào thì cuối cùng bạn vẫn là người phải quyết định phần thưởng nào là thích hợp nhất, phù hợp nhất với những nét văn hóa công ty bạn. Vì chỉ có bạn mới biết rõ tiêu chuẩn nào thể hiện tốt nhất thành tích và giá trị của những người được khen thưởng.

Việc này lúc đầu sẽ không dễ thực hiện (đó là lý do tại sao chỉ một vài nhà quản lý làm được điều này). Nhưng để khen thưởng hiệu quả thì không còn cách nào khác.

Gợi ý về những món “cà-rốt bổ dưỡng”

Sau đây là những ý tưởng có thể giúp bạn tư duy sáng tạo hơn khi ghi nhận thành tích của một nhân viên. Hãy nhớ rằng không phải mọi phần thưởng đều thích hợp với tất cả mọi người hay mọi nền văn hóa công ty:

* Nói “cảm ơn” với nhân viên của bạn.



Một chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Breitling

* Gửi thư khen ngợi nhân viên đến tận tay gia đình của họ (đây có lẽ là công cụ công nhận thành tích nhân viên hữu hiệu nhất nhưng chưa được khai thác đúng mức).

* Tình nguyện làm những công việc nhân viên bạn ít hứng thú nhất.

* Nhớ những ngày đặc biệt quan trọng của họ (sinh nhật, ngày cưới, ngày gia nhập công ty, v.v...) và gửi thiệp chúc mừng.

* Cùng hát những bài hát vui nhộn trong những lúc có dịp sinh hoạt tập thể với nhân viên.

* Tạm ngưng công việc trong vài phút để chúc mừng nhân viên ngay khi họ vừa đạt thành tích.

* Tặng vé xem phim, nhạc kịch hay giao hưởng.

* Tặng vé xem đấu bóng.

* Tặng sách đúng với sở thích của từng nhân viên về tác giả, thể loại.

* Tặng những vật phẩm vui nhộn có thể mang theo người.

* Tặng phiếu mua hàng (thật tuyệt vời đối với những người vừa mới chuyển nhà hoặc xây nhà mới).

* Pha một tách cà phê hoặc một ly thức uống buổi sáng ưa thích cho nhân viên của bạn.

* Mua thức ăn trưa mời nhân viên của bạn.

* Tặng thẻ thành viên câu lạc bộ thể dục thẩm mỹ.

* Tặng một vé du lịch tắm suối nước khoáng.

* Viết lời khen ngợi thật cụ thể việc họ đã làm.

* Đặt báo dài hạn gửi đến tận phòng làm việc hoặc nhà họ (không chỉ những loại báo, tạp chí trong lĩnh vực kinh doanh).

* Tặng vợ chồng họ coupon ăn tối tại nhà hàng năm sao.

* Đặt thùng thư góp ý về cách công nhận thành tích của nhân viên. Khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, hãy để họ tự chọn phần thưởng trong hộp, mọi thứ từ bữa ăn trưa miễn phí cho đến việc thay nhớt xe.

* Viết kỷ yếu công ty kèm hình ảnh và những câu chuyện về các thành tựu đã đạt được trong năm.

* Đề nghị họ làm cố vấn cho các nhân viên mới.

* Hàng tháng tổ chức một cuộc họp có ăn sáng bên ngoài công ty nhằm chia sẻ kinh nghiệm và khen thưởng ít nhất cho một người.

* Dành những phần thưởng cuối năm đặc sắc cho những người hoàn thành xuất sắc công việc. Trên một sân khấu trang trọng, hãy tặng họ những phần thưởng bằng hiện vật mà họ trân trọng, kèm theo những lời khen cụ thể.

* Mang bảng thông báo vào phòng bạn và dán bức thư cảm ơn của khách hàng lên đó để mọi

người cùng chiêm ngưỡng.

* Phỏng vấn mọi người và ghi nhận kinh nghiệm của họ. Sau đó, biên soạn thành một quyển cẩm nang nghề nghiệp bỏ túi và phát cho nhân viên mới làm tài liệu tham khảo.

* Thiết lập các tiêu chí thi đua về chất lượng, chuyên cần, tiết kiệm nguyên vật liệu, v.v... và trao tặng những phần thưởng có logo công ty cho người đạt những thành tích đó. Chẳng hạn một chiếc áo khoác, một chiếc đồng hồ có logo hay một cây bút máy có khắc lời khen ngợi.

* Hãy làm cho mọi cuộc khen thưởng càng có ý nghĩa càng tốt. Cách thức và không khí buổi trao thưởng là một trong những điều để lại ấn tượng sâu sắc nhất đối với nhân viên và làm họ càng thêm gắn bó với công ty hơn nữa.

Greg Boswell, Phó Tổng giám đốc điều hành Ủy ban Khen thưởng Nhà nước, là một chuyên gia về kiểu khen thưởng cá nhân không mang tính chất truyền thống này. Trước đây Greg từng quản lý một nhóm sáu người. Hiện tại, anh chỉ còn quản lý một người và hai người bạn họ làm việc bằng năng suất của cả một phòng ban lớn.

“Cùng với sự suy thoái của nền kinh tế và việc cắt giảm lao động, việc công nhận thành tích những nhân viên còn lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.” Ông nói. “Đối với đồng sự duy nhất của tôi, tôi hiểu từng sở thích nhỏ của cô ấy. Chẳng hạn, tôi biết cô ấy rất thích bánh quy nhân sô-cô-la.”

Vì thế mỗi khi Greg đi công tác dài ngày, ông luôn đặt trước cho cô ấy những chiếc bánh quy mới ra lò ở một cửa hiệu gần đó. “Cô ấy phải túc trực ở văn phòng trong khi tôi có thể đi đây đi đó bên ngoài. Vì thế tôi muốn chắc chắn rằng mỗi ngày đều có một niềm vui nho nhỏ dành cho cô ấy và cô ấy sẽ biết rằng tôi đánh giá cao cô ấy”.

Đến kỳ tổng kết cuối năm, Greg mời cấp trên của mình đến và báo cáo tất cả các thành tích mà nhân viên của Greg đã đạt được. Sau đó, vị lãnh đạo sẽ thông báo cho nhân viên của Greg về những mục tiêu sắp tới của công ty. Theo Greg, điều này làm cho cô ấy cảm thấy được quan tâm đúng mức và cô ấy sẽ làm việc tích cực hơn.

Thật vậy, tuyên dương khen thưởng kịp thời, đúng người, đúng cách sẽ mang lại những lợi ích vô cùng to lớn.

Chính sách khen thưởng ở các công ty

Các nhà quản lý không đơn độc trong việc khen thưởng và công nhận thành tích nhân viên. Rất nhiều công ty lớn đã tổ chức khen thưởng nhân viên của mình và đã tạo ra những tiếng vang lớn. Sau đây là một vài ví dụ:

Hoyman, Dobson & Co., một công ty kiểm toán ở Melbourne, Florida tin rằng phần thưởng sẽ làm cho các nhân viên của họ hài lòng, gắn bó và tận tụy hơn với công việc, ngay cả đối với những người có sẵn bản tính cần mẫn. Đó là lý do công ty đã thuê dịch vụ mát-xa và phục vụ tại chỗ cho nhân viên vào mỗi chiều thứ Sáu trong mùa hè. Không những thế, những người vượt thành tích hoặc làm thêm vào ngày thứ Bảy còn được đãi một bữa ăn trưa thịnh soạn và họ có thể mời cả vợ hoặc chồng và con cái cùng dự. Margaret Jenkins, người quản lý nhân sự công ty, nói rằng bất cứ khi nào cô cảm thấy tình trạng căng thẳng xuất hiện trong công ty, cô liền ra cửa hàng Dairy Queen gần đó mua đủ thứ sô-cô-la mang về cho mọi người tha hồ lựa chọn.

Công ty phát chuyển nhanh FedEx thì đặt ra danh hiệu “Tay lái vàng” hàng năm nhằm khuyến khích tài xế lái xe cẩn thận. Phần thưởng khi thì một chiếc đồng hồ, lúc một cái túi xách, thậm chí là các món trang sức và một huy hiệu FedEx bằng vàng 24K. Kết quả, số lượng tài xế lái xe an toàn gia tăng đáng kể.

Làm việc tốt tại bộ phận chăm sóc khách hàng toàn cầu của Tập đoàn EMC, nhân viên sẽ được nhận những phần thưởng rất giá trị. Tại tổng hành dinh Massachusetts của công ty chuyên cung cấp dịch vụ lưu trữ thông tin này, các nhân viên xuất sắc sẽ nhận được những tấm ngân phiếu mà nhiều người ao ước và thường kèm theo một chiếc áo thêu, áo chơi gôn, hoặc áo gió. Họ có một chương trình đề cử khen thưởng trực tuyến giúp chọn ra nhân viên xuất sắc. Các nhà quản lý chỉ làm mỗi công việc xác định cấp độ của phần thưởng mà thôi.

Khách sạn Fairmont ở Toronto thì đưa ra chương trình khen thưởng về chất lượng phục vụ khách hàng mà phần thưởng là những chiếc cúp luân lưu và một biểu tượng bằng vàng có gắn kim cương. Được công nhận là một trong những công ty có môi trường làm việc tốt nhất ở Canada, Fairmont có chính sách khen thưởng gắn liền với mục tiêu của công ty. Chính sách này không phải do lãnh đạo cấp cao đưa ra mà do 70% nhân viên và 30% người quản lý trực tiếp của mỗi khách sạn Fairmont tự đảm trách. Nhân viên được đồng nghiệp và khách hàng đề nghị vào danh sách khen thưởng gọi là "BravoGram". Sau đó, một tấm thiệp cảm ơn được gửi tới họ với lời đề cử xét tặng danh hiệu "Gương mặt xuất sắc của tháng". Một hoặc hai gương mặt xuất sắc nhất đó sẽ được nhận một huy chương và được quyền chọn một phần thưởng bằng hiện vật. Riêng "Gương mặt xuất sắc nhất của năm" sẽ được thưởng một kỳ nghỉ mát dành cho hai người ở bất kỳ khách sạn nào của Fairmont trên toàn thế giới.

Net2000 Communications, một công ty cung cấp dịch vụ truyền thông bằng thông rộng có trụ sở chính tại Herndon, Virginia, thì thưởng nhân viên những chiếc xe hơi đắt tiền, tùy thuộc vào mức độ đóng góp của họ vào thành công của công ty. Mỗi nhân viên xuất sắc sẽ được chọn một trong những chiếc BMW Z3, BMW 325, Audi TT hay Dodge Durango. Thật là hấp dẫn! Những chiếc xe đầu tiên được tặng thưởng vào năm 1999, theo công ty, là dành cho những nhân viên đã hoàn thành vượt mức kế hoạch một cách xuất sắc nhất. "Trong cuộc cạnh tranh chất xám mà chúng ta đang phải đối mặt, chương trình này giúp Net2000 tiếp tục tuyển dụng và giữ được những người tài giỏi", một lãnh đạo công ty đã nói như thế. Tất nhiên, để được tham gia chương trình này, nhân viên phải có ít nhất hai năm làm việc tại công ty.

Tiền bạc và những lời khen ngợi

Tất nhiên mọi công ty đều phải trả lương tương xứng với năng lực của nhân viên nếu muốn giữ được họ. Chúng tôi chỉ quan niệm rằng tiền bạc không phải lúc nào cũng là công cụ động viên nhân viên hữu hiệu nhất. Trong khi nhiều công ty dùng những khoản lương bổng hậu hĩ để đổi lấy sự tận tụy của nhân viên, thì các nghiên cứu gần đây cho thấy sự công nhận thành tích và quan tâm đến nhân viên là những yếu tố chính tạo nên sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Trong khi các nhà quản lý buộc phải trả lương theo giá thị trường để giữ người giỏi nhất thì "giới doanh nhân Mỹ nhanh chóng nhận ra rằng các phần thưởng bằng tiền không chỉ rất tốn kém mà còn rất hạn chế trong việc động viên tinh thần làm việc của nhân viên", Wayne Slough, chuyên gia Trung tâm Nghiên cứu về tính hiệu quả trong tổ chức thuộc trường Đại học cộng đồng J. Sergeant Reynolds tại Richmond, Virginia đã phát biểu như thế. "Phần thưởng sẽ kéo theo phần thưởng và trở thành một thói quen xấu đối với nhân viên, từ đó dẫn đến một hiện tượng mà các nhà nghiên cứu gọi là 'hội chứng thưởng'... Đến khi không còn đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên, chủ doanh nghiệp xem như thất bại hoàn toàn."

Còn nữa, một khi người ta muốn kiếm thật nhiều tiền thì họ sẽ tìm con đường ngắn nhất để nhận được những phần thưởng có giá trị cao nhất, thậm chí họ sẽ không còn quan tâm đến chất lượng công việc nữa.

Vậy, khen ngợi nhân viên bằng lời không tốt hơn sao? Kỳ lạ nhưng đó lại chính là sự thật: chỉ cần một vài lời khen ngợi thật đúng lúc, bạn sẽ thấy các nhà quản lý khác kinh ngạc nhìn bạn vì ghen tị với những kết quả bạn đạt được.

Khi tuyển nhân viên, bạn hãy nói với họ rằng: “Tôi biết anh/chị sẽ tạo ra những thành tích xuất sắc trong tương lai, vậy xin cho tôi biết làm thế nào để công ty có thể khen thưởng cho anh/chị một cách xứng đáng?”.

Sau đó dành ra mười phút để khám phá sở thích của anh ấy/cô ấy. Có thể anh ấy thích câu cá nên nửa ngày phép sẽ là một phần thưởng tuyệt vời. Nếu anh ấy thích nghệ thuật thì nên dùng phần thưởng là những chiếc vé xem triển lãm tranh, nghe nhạc thính phòng; hoặc một cuốn sách hay, nếu anh ấy thích đọc sách.

Ghi nhận những sở thích của nhân viên và dựa vào đó chọn những phần thưởng thích hợp. Những gợi ý trên đây không chỉ giúp bạn có những ý tưởng hay về phần thưởng, mà còn cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến họ.

4

Thoáng chốc, đám cà-rốt từ cuộc thử nghiệm điên rồ của Vex đã mang một ý nghĩa mới. Nhờ sự chăm sóc cẩn mẫn của anh nên chúng lớn nhanh như thổi. Và vì ở vùng đất xa xôi hẻo lánh này thực phẩm tươi sống rất quý hiếm nên cà-rốt đối với các thuộc cấp của anh giờ đây còn có giá trị lớn hơn bất cứ một lá thư khen ngợi trịnh trọng hay một danh hiệu nào.

Theo anh biết, không có loại rau quả nào ngoài cà-rốt được vun trồng ở Tiểu hành tinh số 3 này từ trước tới nay. Vex muốn giây phút anh trao cho nhân viên mình những củ cà-rốt tươi nguyên mới nhổ phải thật đặc biệt. Anh muốn họ biết rằng anh đã quan tâm đến từng người trong họ như thế nào. Thế là anh vạch một kế hoạch để làm Tent và Atwork phải ngạc nhiên. Rõ ràng Trung úy Tent là người rất có tâm hồn ăn uống. Anh ta đã đề nghị Vex yêu cầu hậu phương cung cấp các loại thức ăn tổng hợp mới nhất.



Nhờ sự chăm sóc cẩn mẫn của Vex, đám cà-rốt lớn nhanh như thổi.

Trong thâm tâm, Vex đã quyết định tặng Tent một đĩa cà-rốt tự nhiên phủ đầy bơ ngay trước mặt mọi người cùng với những lời cảm ơn thật cụ thể về những đóng góp của Tent trong việc làm cho Tiểu hành tinh số 3 này trở thành một nơi đáng sống và làm việc.

Còn với Trung úy Atwork, cô ấy hay e thẹn trước đám đông nên có lẽ sẽ không thích sự ồn ào. Cô ấy lớn lên ở nông trại, nên phần thưởng phải phù hợp với tính cách của cô ấy. Có lẽ Atwork sẽ rất vui khi anh mời cô ra vườn cùng anh thu hoạch những củ cà-rốt đầu tiên. Và anh sẽ tặng cô một giỏ đầy ắp cà-rốt tươi nguyên mà không quên nói rằng anh luôn ghi nhận những nỗ lực tuyệt vời của cô.

Chỉ trong vài tuần, đám cà-rốt đã đến lúc có thể thu hoạch.

Một buổi sáng, anh gõ cửa phòng làm việc của Atwork:

- Tôi hy vọng cô sẽ tham gia với tôi chiều nay...

Atwork bình thản gật đầu. Cô nghĩ rằng anh muốn họ cùng lấy các thông số thời tiết.

- Ừmm ... Tôi muốn mời cô cùng thu hoạch cà-rốt.

Atwork thoáng ngạc nhiên về lời đề nghị bất ngờ của Vex nhưng cũng nhận lời. Và cũng vì vậy mà cuộc trò chuyện giữa họ trong lúc nhổ cà-rốt lúc đầu có phần bối rối.

- Tôi đánh giá cao sự cố gắng của cô trong việc chuẩn bị những báo cáo thời tiết chính xác một cách xuất sắc. - Vex nói - Tôi đã báo cáo thành tích của cô về Bộ tham mưu và mong cô nhận những củ cà-rốt này như một phần thưởng dành cho những nỗ lực đáng ca ngợi của cô.

Atwork bước thấp bước cao hơn hỏ bê về nguyên một rổ cà-rốt đầy ắp. Cô rất hài lòng với cách khen thưởng của Vex. Còn Vex thì tự nhủ rằng lần tới anh sẽ khen ngợi cô một cách công khai hơn.

Đại úy Vex nghĩ, có lẽ với Malcolm Tent thì mọi việc sẽ khó hơn một chút, Nhưng Tent rất vui vẻ nhận lời tham dự buổi khen thưởng công khai, cũng như rất hào hứng trước những lời khen và bữa tiệc cà-rốt của Vex. Trước mặt mọi người, Tent cầm đĩa cà-rốt trên tay, nhón lấy một mẫu màu cam đang mời gọi, ngập ngừng cắn một miếng nhỏ và mắt anh bỗng sáng rỡ.

- Lâu lắm rồi tôi mới có một bữa ngon thế này! - Anh nói.

- Tốt lắm, tôi rất vui vì anh thích nó. Tôi muốn anh biết rằng mọi nỗ lực dù nhỏ nhất của anh đều được ghi nhận. - Và Vex quay sang mọi người - Chúng ta đều biết rằng nơi đây đầy bụi bặm. Vào một sớm tinh mơ lúc tôi mới đến đây, tôi nhìn thấy Tent quét dọn bụi cho xe của tôi, và hình như anh ấy đã làm việc đó cho tất cả chúng ta trước khi chúng ta thức giấc. Anh ấy đã mang lại cho chúng ta sự thoải mái và dễ chịu hơn khi sống ở đây. Tôi để ý từ đó và thấy rằng anh luôn làm mọi việc với tất cả sự tận tụy của mình. Thành thật mà nói, chưa ai trong chúng ta từng nói lời cảm ơn Tent. Nhưng hôm nay, tất cả chúng tôi muốn nói rằng: Chúng tôi cảm ơn anh, Tent ạ!



Một rổ cà-rốt đầy ắp, phần thưởng dành cho Atwork.

Họ nồng nhiệt bắt tay Tent và cùng reo hò vang dậy. Tent bối rối đến đỏ mặt và chỉ ăn thêm được một ít cà-rốt nữa.

Mỗi lần khen thưởng cà-rốt cho cấp dưới, Vex cảm thấy vui như ở nhà. Cảm giác khi trao những phần thưởng và những lời khen chân thành, đúng lúc, đúng người mới tuyệt vời làm sao.

Ngay lúc đó, Vex nhớ lại cuộc đàm phán với bộ lạc thù nghịch Tweeps ở một vùng đất xa xôi mà anh từng được tham dự. Lần đó, vị trưởng đoàn rất lo lắng. Ông đã chuẩn bị lời lẽ rất cẩn thận cho cuộc gặp và khi cả đoàn bước xuống tàu con thoi, ông còn trao tặng trưởng đoàn bên Tweeps một kỷ vật xinh xắn để kỷ niệm cuộc gặp gỡ này.

Sau đó, vị trưởng đoàn nói với Vex một điều làm anh khắc ghi mãi trong trí nhớ của mình:

CÁCH KHEN MỚI LÀ QUAN TRỌNG

Lần tới, nếu con hay cháu bạn mang về một bức tranh màu nước mà chúng đã vẽ ở trường, thay vì xoa đầu chúng và bảo: “Cháu đúng là nhà họa sĩ tí hon tài ba nhất!”, hãy thử bình luận thật chi tiết về bức tranh xem sao, chẳng hạn như:

“Sao con dùng màu đỏ chỗ này?”, “Đây là gì thế con?”, “Chỗ này con có định vẽ thêm gì không?” ...

Và sau khi treo bức tranh lên tường, hãy biểu lộ thái độ của bạn một cách cụ thể, ví dụ: “Bố rất thích cách con vẽ những cánh hoa xoay mình hướng về phía mặt trời, thật là tinh tế!”, hay “Bố chưa từng nhìn thấy con bọ lá nào đáng sợ như thế” ... Chắc chắn đứa bé sẽ vui hẳn lên và nhớ rất lâu những lời khen như vậy.

David Cherrington, một học giả đồng thời là tác giả quyển “Nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm nơi con trẻ” (Rearing Responsible Children), đã chứng minh tầm quan trọng của cách khen đúng lúc, đúng chỗ trong quyển sách của mình qua ví dụ khôi hài như sau:

Có một người thường khen ngợi các con trước mặt vợ mình và chỉ giải thích ngắn gọn: “Anh chỉ muốn em biết rằng anh đánh giá cao nỗ lực nuôi dạy các con của em”. Một lần, ông cũng mở lời khen một cách chung chung như thế. Sau khi ông đi khỏi, người mẹ quay sang hỏi các con tại sao cha lại khen ngợi chúng. Đứa 10 tuổi trả lời: “Con đoán là vì con đã không rửa hết đồng chén đĩa lẽ ra con phải làm”. Đứa 13 tuổi nói: “Con cũng chẳng biết nữa, có lẽ cha hơi tình cảm chút thôi”. Còn đứa 15 tuổi nói: “Ai mà biết cha có ý gì, con không nghĩ cha biết hết mọi chuyện đang diễn ra trong nhà mình đâu!”.

Trong công việc cũng vậy, những lời khen ngợi sáo rỗng thường khiến nhân viên phải thắc mắc: “Ông ấy biết gì về công việc của mình mà nói?”.

Vâng, đối với nhân viên, điều quan trọng là chúng ta hiểu rõ những gì họ đang làm.

Mandy Assi, phụ trách bộ phận tiếp tân khách sạn Fairmont Royal York ở Toronto, là người rất thích áp dụng việc khen thưởng cụ thể. "Các nhà quản lý đều biết rằng tìm được người giỏi không dễ, giữ được họ còn khó hơn, nhất là trong ngành phục vụ các nhu cầu cá nhân không ai giống ai như ở khách sạn". Cô nói. "Bạn cần phải rõ ràng, chẳng hạn như khen một nhân viên tiếp tân: Cô đã làm rất tốt vì đã khiến cho ông Smith tươi cười sau khi làm thủ tục nhận phòng, dù thoạt đầu ông ấy có vẻ rất khó chịu. Tôi đánh giá cao việc cô nán lại ngoài giờ để giúp đỡ các đồng nghiệp khác mặc dù tôi biết cô đã rất mệt." Phong cách quản lý của Assi có đem lại hiệu quả không? Chỉ biết rằng 18 nhân viên của cô đã đồng lòng đề cử cô cho giải thưởng "Người lãnh đạo xuất sắc của Royal York". "Tôi yêu công việc của mình. Thật tuyệt vời khi những nỗ lực của bạn được công nhận. Tôi còn lưu giữ bản sao của tất cả các đề cử của những đồng nghiệp trong bộ phận tôi quản lý và những suy nghĩ tốt đẹp mà mọi người dành cho tôi. Chúng có ý nghĩa rất đặc biệt đối với tôi", Assi cho biết. Cô ấy không những nhận được danh hiệu nhân viên xuất sắc của quý mà còn được tôn vinh là "Nhà quản lý xuất sắc nhất năm 2000 của Royal York".

Các nhà quản lý như Assi nắm vững những bí quyết đơn giản để khen thưởng hiệu quả:

- Đúng lúc
- Cụ thể
- Chân thành
- Chu đáo

Đó là những yếu tố không chỉ giúp cải thiện mối quan hệ làm việc mà còn gia tăng lòng trung thành cũng như sự tận tụy của nhân viên của bạn.

Bạn còn nhớ những hạt giống chúng ta từng trồng thí nghiệm trong những chiếc cốc bằng giấy hồi trung học không? Chúng luôn đòi hỏi những thứ thiết yếu để phát triển: đất, nước, không khí, ánh sáng, và sự chăm sóc của chúng ta. Khen thưởng cũng thế, nó bao gồm một số yếu tố thiết yếu để phát huy tác dụng cao nhất.

Để không bỏ sót yếu tố nào, bạn chỉ cần nhớ từ sau đây: CIA₁. Đó là Company (công ty), Individual (cá nhân), và Award (phần thưởng).

Công ty: Trước tiên hãy chuẩn bị chu đáo khi nói về công ty và các mục tiêu phấn đấu. Bạn phải làm nổi bật được ý tại sao đó là nơi tuyệt vời để làm việc (lịch sử công ty, thành tựu đã đạt được, những cuộc chuyển đổi thú vị, môi trường làm việc tốt, dịch vụ khách hàng tuyệt hảo hay phúc lợi cao dành cho nhân viên...)

Chẳng hạn tại FedEx, các nhà quản lý mượn các buổi khen thưởng để nói về giá trị của nhân viên cũng như tinh thần phục vụ và lợi nhuận của công ty.



Ở nhà hàng thức ăn nhanh KFC tại Tricon, họ lại thuyết trình về phương châm Cleanliness (vệ sinh hàng đầu), Hospitality (lòng hiếu khách), Accuracy (sự chính xác), Maintenance (kỹ thuật bảo trì), Product quality (chất lượng sản phẩm), và Speed (tốc độ phục vụ), gọi tắt là CHAMPS.

Cá nhân: Tiếp đến, hãy đề cập thật cụ thể những thành tích cá nhân gắn liền với việc hoàn thành các mục tiêu của công ty như thế nào. Để việc khen thưởng đạt hiệu quả cao nhất, bạn nên mời những đồng nghiệp của người nhận thưởng phát biểu, nhận xét về những phẩm chất đáng quý, về tính sáng tạo, về sự cống hiến hoặc những thành tựu cụ thể của họ.

Một cách tuyệt vời khác là bạn đích thân nói về thành tích của họ. Để dễ dàng nhớ được đầy đủ những đóng góp của họ, bạn có thể sử dụng phương pháp nhớ qua cách kể chuyện. Phương pháp đó chứa đựng trong từ SAIL. Nó thể hiện mối liên hệ giữa Situation (hoàn cảnh), Action (hành động), Impact (ảnh hưởng) và Link (liên hệ) với những giá trị của công ty.

Phần thưởng: Cuối cùng, hãy nói về phần thưởng bạn muốn dành cho nhân viên của bạn. Có thể đó là một phần thưởng trang trọng (những kỷ vật bằng vàng, pha-lê, ... có in logo công ty hoặc những lời khen tặng được chạm khắc ...), hoặc một trong vài mươi cách khen thưởng nhẹ nhàng khác mà chúng tôi đã đề cập ở phần 3.

Và dĩ nhiên, trước khi kết thúc buổi khen thưởng, đừng quên nói một lời cảm ơn chân thành. Chỉ với một ít thời gian, suy nghĩ, nỗ lực và sự hỗ trợ của kỹ thuật giúp trí nhớ nói trên, việc khen thưởng sẽ mang đến cho bạn những hiệu quả bất ngờ.

Cà-rốt có thể được vun trồng và phát triển quanh năm. Đó là một phẩm chất rất nổi trội. Lời khen ngợi cũng vậy, đó không như những phần thưởng bằng tiền dễ bị cạn kiệt theo sự eo hẹp của ngân sách, nó có thể được trao tặng ngay cả khi công ty đang ở vào những thời điểm khó khăn nhất. Và hơn thế nữa, nó giúp nhân viên gắn bó với bạn hơn, vì nó mang đến cho họ niềm hy vọng về tương lai tốt đẹp hơn. Thật vậy, lời tuyên dương làm nhân viên phải nhìn lại bản thân và ngẫm nghĩ: "Mình đã làm được những gì đáng để ghi nhớ và có ích cho công ty?".

Sau đây là một ví dụ về cách vận dụng đúng đắn ý tưởng trên. Hệ thống cửa hàng rau quả của Công ty Festival Foods ở Onalaska, bang Wisconsin, mời khách hàng và nhân viên cùng ngồi lại với nhau để chứng kiến khoảnh khắc ghi nhận thành tích của nhân viên. Tổng giám đốc Dave Skogen phát biểu mở đầu: "Cùng với sự cam kết duy trì những sản phẩm chất lượng cao, an toàn vệ sinh thực phẩm và cung cấp những tiện nghi cao cấp nhất, chính thái độ tận tâm phục vụ của các bạn đã làm cho khách hàng luôn đến với chúng ta".

Hai lần trong năm, công ty đã tổ chức nhiều đợt huấn luyện và thảo luận về công tác khen thưởng cho tất cả các cửa hàng trưởng. Ngay tại phòng huấn luyện của công ty được dán đầy những câu trích dẫn, khẩu hiệu, chẳng hạn: "Nhân viên không bỏ việc vì công ty, họ chỉ bỏ việc vì người quản lý".

- Thực hành khen thưởng là một trong những môn học bao gồm những tiết thực tập cụ thể, bao gồm những việc như:

- Mời ai đó phát biểu đôi lời về sự cống hiến của người được khen thưởng. Chắc chắn họ biết nhiều điều về đồng nghiệp của họ hơn bạn. Nhờ họ mà bạn biết nhiều hơn về phẩm chất của người sắp được khen thưởng.

- Hãy cho những người tham dự biết trước vài ngày.

- Hãy chuẩn bị, chuẩn bị và luôn chuẩn bị thật chu đáo cho việc khen thưởng. [Càng dành](http://thuvien.sach.vn)

nhều thời gian chuẩn bị khen thưởng, bạn sẽ thấy buổi khen thưởng càng có ý nghĩa và phát huy tác dụng cao hơn đối với cả người được thưởng lẫn các nhân viên khác.

- Yêu cầu tất cả nhân viên tham dự lễ khen thưởng. Bạn phải bảo đảm rằng bất cứ cấp quản lý nào dù bận rộn đến đâu cũng không được bỏ qua sự kiện quan trọng này. Đây là dịp tốt nhất để mọi người gắn bó với nhau hơn.

Sau mỗi đợt huấn luyện, lãnh đạo công ty phải thường xuyên xuống các cửa hàng để kiểm tra việc khen thưởng định kỳ. Điều này không chỉ bảo đảm việc khen thưởng được thực hiện đúng đắn, mà còn để làm gương cho mọi người.

Debbie Riggs, cửa hàng trưởng KFC/Tricon cho biết kể từ khi thực hiện khen thưởng công khai, các nhà hàng của họ kinh doanh hiệu quả hơn nhiều. Thật vậy, mối liên kết giữa việc khen thưởng và thành công trong việc điều hành quan trọng đến độ vấn đề khen thưởng đã trở thành một tiêu chí quyết định thành công đối với các nhà quản lý.

Ban thi đua khen thưởng cũng đóng vai trò cơ bản trong chương trình khen thưởng trong nhiều năm qua tại công ty. "Tôi từng chứng kiến nhiều người rần rụa nước mắt xúc động khi Ban thi đua khen thưởng đến tận nơi làm việc của họ. Tuy nhiên, lúc đầu, một lãnh đạo cấp cao của chúng tôi đã yêu cầu thay Ban thi đua khen thưởng bằng một cơ chế khác, vì ông cho rằng việc làm của Ban này rất ồn ào và làm nhân viên mất tập trung trong giờ làm việc. Nhưng Giám đốc điều hành của chúng tôi đã phản đối, rằng hoạt động của Ban thi đua khen thưởng phản ánh văn hóa công ty và nó phải tồn tại."

Ban lãnh đạo KFC/Tricon đã hiểu được tầm quan trọng của việc khen thưởng nồng nhiệt thành tích của nhân viên và xem đó là một hoạt động cần thu hút sự chú ý của mọi nhân viên. Chẳng phải đã đến lúc bạn làm việc đó hay sao?

Vậy nên khen thưởng với tần suất nào? Bao nhiêu lâu bạn tổ chức khen thưởng một lần, trang trọng hay đơn giản? Sau đây là một vài gợi ý:

- Hàng tuần, hãy gửi lời khen ngợi hoặc cảm ơn đến mọi nhân viên ít nhất một lần. Bạn không cần phải công khai nhưng phải đảm bảo sẽ không làm tổn thương những nhân viên khác nếu họ có nghe thấy. Hãy nhớ, lời khen ngợi hoặc cảm ơn phải chính xác với những thành tích, công việc của họ.

- Hàng tháng, mọi phần thưởng như những tấm thiệp khen ngợi viết tay cho đến những tấm vé xem phim, tấm nước khoáng cho đến một bữa ăn trưa miễn phí - nên được chuyển tặng ít nhất một lần cho người đã có thành tích cao nhất; và ít nhất mỗi quý một lần đối với những nhân viên đóng vai trò chủ đạo trong sự thành công của phòng/ ban, hoặc công ty.

- Ít nhất mỗi năm một lần, những phần thưởng trang trọng ghi nhớ những thành tích đặc biệt xuất sắc hay những giải thưởng về chất lượng phục vụ do nhân viên mang về nên được trao tặng cho những nhân viên xứng đáng. Hầu hết các công ty lớn chúng tôi được biết đều đảm bảo 40% nhân viên của họ nhận được phần thưởng trang trọng cho kết quả làm việc xuất sắc trong năm của họ.

Trên đây chỉ là những bước khởi đầu. Việc khen thưởng trên thực tế cũng có một số trở ngại tùy theo đặc điểm riêng của từng công ty. Tuy nhiên, hãy thường xuyên động viên khen thưởng nhân viên của bạn. Nó không những thể hiện sự thừa nhận của bạn về công sức của họ, mà còn giúp họ biết công nhận thành tích và học hỏi lẫn nhau cũng như công nhận cả vai trò lãnh đạo của bạn nữa.

DÀNH CHO BẠN

Một số nhà quản lý công nhận thành tích nhân viên bằng lời nói, trong khi một số khác thì viết thư khen ngợi. Dù bằng cách nào đi nữa, việc khen thưởng phải bảo đảm yếu tố thường xuyên và tạo ra được sự hưng phấn.

“Đúng rồi Vex ạ, ươm trồng những hạt giống đó quả là một ý kiến hay.” Vex tự khen mình một lần nữa khi anh thức dậy trễ trong cái bồn chống gián vào một buổi sáng vài tuần sau đó. Anh liếc nhìn bầu trời qua ô cửa sổ. Không một áng mây, trời sẽ nóng như thiêu đốt đây. Nhưng kìa, có điều gì đó khác thường đang diễn ra quanh đây. Anh bật dậy và bước ra ngoài để nhìn cho rõ hơn.

Quả đúng vậy, không có một hạt bụi vương trên bất cứ chiếc xe nào, tất cả các cửa sổ văn phòng đều sạch sẽ. Anh nhìn về phía nhà Trung úy Tent. Chuyện này diễn ra bao lâu rồi nhỉ? Anh tự hỏi không biết còn điều gì anh đã không nhận ra kể từ khi anh không còn ra vườn vào mỗi buổi sáng. Bỗng nhiên anh cảm thấy mình thiếu sâu sát. Anh bước ra mảnh vườn trống sau vụ thu hoạch. Từ trên đồi, anh thấy Trung úy Atwork đang lắp đặt một thiết bị đo đạc mới. Đây là thật hay mơ? Lẽ nào những củ cà-rốt nhỏ bé kia đã mang lại sự hăng say làm việc cho thuộc cấp của anh đến thế?

Anh cười sáng khoái với niềm tự hào khôn tả. Quả là khó tin nhưng có thật: cà-rốt đã làm thay đổi vùng đất này. Nó có sức mạnh động viên con người trong khi nhiều thứ khác không có tác dụng ở Tiểu hành tinh số 3. Anh lần tay vào ngăn kéo rút ra túi hạt giống thứ hai. Chẳng lẽ các đồn trưởng trước đây đã bỏ qua giải pháp con con này và chấp nhận để Tiểu hành tinh số 3 chìm trong tăm tối?

Cầm chặt túi hạt giống trong tay, Vex bước ra khu vườn, chưa hết sững sờ trước sức ảnh hưởng sâu rộng của cà-rốt. Đầu óc anh quay cuồng với mục tiêu kế tiếp: nhân viên của anh còn có thể làm việc hiệu quả hơn nữa. Vụ mùa thứ hai này dứt khoát phải được tính toán kỹ càng hơn, chiến lược hơn. Không thể chậm trễ hơn nữa, anh bắt tay gieo hạt. Vụ này sẽ bội thu đây, anh háo hức nghĩ.

Khi xé túi hạt giống, mắt anh chợt dừng lại nơi một dòng chữ mờ bụi bên dưới hình một củ cà-rốt:

ĐỂ BỘI THU THÀNH TÍCH

Tất nhiên, lòng tốt tự bản thân nó đã là một phần thưởng. Nhưng chưa đủ, nhà quản lý giỏi phải biết rằng nếu họ hướng việc ghi nhận thành tích nhân viên vào những mục tiêu cụ thể, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn và đạt năng suất cao hơn.

Bạn còn nhớ câu chuyện cổ tích về hai cậu bé Hansel và Gretel không? Chúng đã thoát khỏi rừng rậm về đến nhà nhờ lần theo dấu vết của những vụn bánh mì mà chúng đã làm dấu trước đó. Đôi khi, do căng thẳng quá nhiều nghĩa vụ và công việc, ngay những nhân viên có khả năng hoạch định tốt nhất cũng dễ dàng bị chệch hướng. Hãy bắt chước Hansel và Gretel, bằng cách đánh dấu bằng “cà-rốt” (tức tuyên dương khen thưởng), bạn có thể dẫn dắt nhân viên mình tiến gần hơn những mục tiêu quan trọng nhất.

Bước đầu tiên trong quy trình này là xác định mục tiêu cụ thể và rõ ràng: Ai sẽ làm việc này?

Dĩ nhiên không phải bạn. Có khi nào bạn quyết định nghỉ việc để mở một quầy bán trái cây ngay đầu ngõ nhà bạn mà không hề hỏi ý kiến vợ. Hãy chăm sóc tốt để có vụ mùa bội thu hay chồng bạn? Nếu bạn không đạt được sự đồng thuận đó, bạn khó mà nhận được sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên trong gia đình. Không ai tha thiết với những mục tiêu mà họ không được đóng góp ý kiến từ trước.

Sau đây, chúng tôi xin giới thiệu một cách ngắn gọn vài bí quyết đơn giản trong việc xác định những điều quan trọng cho công ty hoặc nhóm của bạn.

Hiểu rõ chiến lược phát triển tổng thể:



Hãy chăm sóc tốt để có vụ mùa bội thu.

Hiểu rõ tầm vĩ mô là điều tối cần thiết trước khi bước vào những mục tiêu vi mô của nhóm hay phòng ban của bạn. Bạn phải bảo đảm rằng mọi nhân viên đều được đọc qua điều lệ công ty hoặc được phổ biến căn cứ những chiến lược tổng quát cũng như cương lĩnh công ty. Đồng thời, bạn hãy đối chiếu các kế hoạch, mục tiêu bộ phận xem chúng có phù hợp với chiến lược phát triển chung của công ty hay không.

Tạo điều kiện để nhân viên tham gia xác định mục tiêu:

Việc tham gia xây dựng tương lai của công ty không chỉ làm cho nhân viên cảm thấy mình là người làm chủ thực sự, mà bạn còn có thể tận dụng được những hiểu biết của họ. Có lẽ nhiều người trong các bạn nghĩ rằng: "Nếu để nhân viên tham gia, mình sẽ phải sống theo những mục tiêu đó từng ngày". Đúng vậy, người ta rất thường mất lòng tin nơi người lãnh đạo khi lời nói của họ không đi đôi với hành động. Lãnh đạo thường nói rằng họ đánh giá cao kết quả công việc của cả nhóm, nhưng thực tế họ chỉ khen thưởng một số người mà họ thích; họ khuyến khích sự mạo hiểm, nhưng chỉ những người không mắc sai lầm mới được đề bạt thăng chức. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ nhất chính là những người thực sự sống đúng theo mục tiêu mà tập thể và bản thân mình đã đề ra. Nếu bạn làm được điều đó, nhân viên của bạn sẽ làm việc chăm chỉ hơn và mức độ tín nhiệm của họ đối với bạn sẽ tăng rất nhanh.

Vạch ra những mục tiêu cần phải hoàn thành:

Tầm nhìn của bạn phải phản ánh hình ảnh của tương lai. Khi xây dựng mục tiêu, hãy trả lời câu hỏi đơn giản này "Chúng ta muốn đạt được gì?". Sau đó hãy cân nhắc những chi tiết sau:

- Khách hàng quý trọng chúng ta ở điều gì?
- Công ty đánh giá cao điều gì?
- Nhân viên coi trọng điều gì?
- Mục đích chính của chúng ta là gì?
- Tình hình cạnh tranh của chúng ta ra sao?

- Điều gì làm chúng ta đạt thành tích cao hơn và hiệu quả hơn trong việc theo đuổi mục tiêu trong tương lai?



Đơn giản và dễ hiểu:

Những xác quyết về sứ mệnh và tầm nhìn giúp bạn giữ đúng trọng tâm vào các mục tiêu hành động. Tốt nhất bạn nên có một tầm nhìn có định hướng, rõ ràng và đơn giản cùng những mục tiêu cụ thể. Chiến lược cho chúng ta biết những gì phải làm, trong một quãng thời gian nhất định. Chẳng hạn, tầm nhìn cơ bản của một văn phòng dịch vụ khách hàng nọ là: "Chúng ta phải là nhà cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành." Khẩu hiệu này rất chung chung và khá mơ hồ. Nó cần phải cụ thể hơn, ví dụ: "Khách hàng phải hài lòng ngay từ lần gọi đầu tiên." Chi tiết hơn nữa, có thể là: "Không để khách hàng phải nghe quá ba hồi chuông" hay "Người có thẩm quyền giải quyết khiếu nại phải luôn có mặt để xử lý bất kỳ cuộc điện thoại nào".

Niềm yên rộng rãi những điều bạn yêu cầu ở nhân viên của mình:

Dán các tuyên bố về tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược của công ty bạn ở những nơi dễ thấy và bảo đảm rằng mỗi nhân viên đều có một bản sao trong tay.

Tuyển dụng những người có phẩm chất cần thiết cho mục tiêu bạn mong muốn:

Khi tuyển nhân viên mới, bạn phải đảm bảo rằng họ có thể thực hiện chiến lược và các mục tiêu công ty một cách thông suốt. Sau khi được huấn luyện, họ phải hiểu được những giá trị quan trọng nhất mà bạn trông đợi ở họ. Đối với vị trí giám sát hay quản lý, họ phải hiểu được giá trị của việc ghi nhận thành tích nhân viên cũng như biết cách khen thưởng họ.

Khen thưởng từng phần, từng thành tích nhỏ trên đường đi tới thành quả cuối cùng:

Mọi sự thay đổi đều phải đi từ thấp đến cao, từ bộ phận đến toàn thể, và cần phải có thời gian. Đó là lý do bạn phải sử dụng chính sách động viên khen thưởng để ghi nhận từng nỗ lực nhỏ của nhân viên. Đối với những "hạt nhân" nòng cốt, bạn nên khen thưởng họ kịp thời để nuôi dưỡng tinh thần làm việc xuất sắc ở họ, đồng thời kích thích sự thi đua lập thành tích của các nhân viên khác. Một chiếc kim cài cravat bằng vàng nhỏ nhỏ nếu được trao một cách trang trọng cũng đem lại hiệu quả bất ngờ, đặc biệt khi bạn tôn vinh một cá nhân nào đó. Bởi vì, bạn đã cho mọi người thấy những việc họ làm được ban giám đốc ủng hộ và đề cao như thế nào. Ngoài ra, các giải thưởng trao tặng các nhóm làm việc cũng là một phương thức khen thưởng hiệu quả giúp nâng cao tinh thần làm việc của cả nhóm.

Như chúng tôi đã đề cập từ đầu, việc ghi nhận thành tích cá nhân nên thực hiện hàng tuần. Mừng thành công của nhóm nên tổ chức đôi ba tháng một lần. Nhưng cũng có người nói rằng: "Chúng ta sẽ tổ chức một bữa tiệc cuối năm thật tưng bừng với tôm hùm và bia tươi, mọi người sẽ thích phải biết." - Vâng, nó chỉ đúng nếu đến lúc đó họ vẫn còn làm việc tại công ty. Những nhân viên mòn mỏi chờ được ghi nhận sự cống hiến của họ sẽ không đủ kiên nhẫn đến phút cuối và có lẽ họ sẽ gia nhập vào các công ty đối thủ của bạn, nơi có các chính sách khen thưởng hấp dẫn hơn.

DÀNH CHO BẠN

Hãy viết ra những mốc thời gian trong năm tới mà nhóm của bạn phải hoàn thành những mục tiêu thực tế nào đó. Sau đó lập kế hoạch thực hiện và dự toán ngân sách khen thưởng.

KHEN THƯỞNG VÀ NIỀM TIN

Khen thưởng có thể làm thay đổi kết quả công việc và gia tăng sự tin tưởng của nhân viên đối với lãnh đạo. Điều đó rất quan trọng vì niềm tin của nhân viên không phải tự nhiên mà có.

Khen thưởng là bằng chứng hùng hồn cho thấy tầm nhìn và mục tiêu của công ty bạn không phải là những lời nói suông. Sự ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ chứng tỏ rằng các cấp lãnh đạo đang tích cực bám sát các hoạt động của nhân viên và sẵn sàng dành những phần thưởng

xứng đáng cho những ai có thành tích vượt trội.

*Kouzes và Posner, hai nhà nghiên cứu về nghệ thuật lãnh đạo, đã đúc kết như sau: “Sự tin cậy là nền tảng của lãnh đạo. Các nghiên cứu của chúng tôi trong suốt thời gian dài đều cho ra một kết quả nhất quán đến mức chúng tôi xem đó là quy luật thứ nhất của phép lãnh đạo: **“Nếu bạn không tin người đưa tin, bạn cũng sẽ không tin thông tin anh ta mang đến”.**”*

Điều đó có nghĩa là bạn không chỉ xác lập các giá trị và mục tiêu của công ty mà bạn còn phải sống theo tinh thần đó. Bạn phải biết rõ nhân viên nào trong công ty, hoặc nhóm nào tiêu biểu cho những giá trị đó. Nói một cách ngắn gọn, bạn phải khen thưởng đúng người. Hãy ghi nhận những tiến bộ mà họ đạt được. Theo nhiều nhà lãnh đạo, chính sách khen thưởng đúng đắn là một lợi thế cạnh tranh tuyệt vời. Họ không cần đưa ra mức lương cao hơn mặt bằng chung để tuyển dụng nhân viên. Thử nghĩ về các nhà quản lý giỏi, những công ty hàng đầu đã từng vượt qua đối thủ của họ như Hãng Hàng không Southwest Airlines, FedEx, Tricon, Johnson & Johnson. Họ đã thành công trong việc làm cho nhân viên của mình tự hào với những thành quả đạt được. Họ xây dựng lòng tự hào của nhân viên. Họ luôn chứng tỏ với nhân viên của mình rằng: họ quan tâm và trân trọng sự cống hiến của tất cả mọi người.

Bạn hoàn toàn có thể tạo ra một môi trường làm việc như thế. Thậm chí không cần phải có một giám đốc điều hành giỏi hay một nền văn hóa công ty lý tưởng, bạn cũng có thể xây dựng được mô hình làm việc theo nhóm với những nhân viên tận tụy và trung thành. Mọi việc bắt đầu bằng một tầm nhìn dẫn dắt cùng với những mục tiêu có thể đạt được và những chiến lược cụ thể trong đó có sự tham gia tích cực của mọi nhân viên.

Một nhà quản lý giỏi về nghệ thuật khen thưởng sẽ luôn bắt đầu như thế.

Sau đây là một vài hướng dẫn có thể giúp bạn cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên, đồng thời giúp ghi nhận thành tích của các nghiệp đoàn lao động:

***Hãy thảo luận với nhân viên của bạn về những phần thưởng mà bạn sẽ đề nghị** và phải làm cho họ hiểu rằng đó là phần được thêm chứ không phải do họ bị ăn chặn tiền lương hay thưởng. Hãy để nhân viên phát biểu quan điểm của họ trước khi bạn đưa ra phần thưởng đầu tiên. Nếu việc ghi nhận thành tích và thưởng xứng đáng là chính thức, trang trọng, hãy tiến hành thảo luận ngay với đại diện nghiệp đoàn để phần thưởng có thể được trao một cách công bằng và hợp lý.*

Hãy tạo điều kiện cho nhân viên bày tỏ ý kiến. Hãy để nhân viên có cơ hội đề cử người nhận thưởng trong nhóm của họ. Mỗi tuần, hoặc mỗi tháng một lần, bạn hãy tập hợp danh sách đề cử và tự mình quyết định xem ai là người xứng đáng được khen thưởng nhất.

***Khen thưởng tập thể.** Thay vì chỉ thưởng cho một cá nhân xuất sắc nhất hoặc cố thưởng cho toàn bộ người lao động, hãy thưởng xứng đáng cho một nhóm ba hoặc bốn người vừa hoàn thành xuất sắc một dự án đặc biệt nào đó.*

***Luôn nhớ rằng, “lời nói không mất tiền mua”.** Để sử dụng nhân viên một cách hiệu quả và ghi nhận những đóng góp của họ, đừng bỏ qua những điều đơn giản bạn có thể làm hàng ngày. Những lời động viên đúng lúc, ví dụ như: “Libby, cảm ơn cô đã giải quyết nhanh gọn các rắc rối về hóa đơn của bệnh nhân đó”, hay: “Mike, anh khá lắm, anh đã huấn luyện nhân viên mới rất hiệu quả”. Hoặc bạn cũng có thể bày tỏ sự cảm kích của mình trên những mẫu giấy hay những tấm thiệp cảm ơn. Các nghiên cứu cho thấy những nhân viên gắn bó với công ty thường được cấp trên trực tiếp của họ ghi nhận thành tích ít nhất một lần mỗi tuần.*

*Khen thưởng là cơ sở để tạo dựng một lực lượng lao động có năng suất cao và tinh thần làm việc hăng hái, thậm chí nó còn tạo ra những nhà quản lý xuất sắc. Chỉ cần dành chút thời gian suy nghĩ và hoạch định cụ thể, bạn sẽ khiến cho mọi việc trong tổ chức của mình **tiến triển tốt**.*

đẹp.

6

Thời gian chờ đợi lần thu hoạch cà-rốt thứ hai đối với Vex dường như dài hàng thế kỷ. Hiện tại, Vex vẫn luôn quan tâm đến thái độ làm việc của từng nhân viên dưới quyền mình để hướng họ tiến đến gần mục tiêu của anh hơn, đồng thời đó cũng là cách để anh khen thưởng kịp thời những sự tiến bộ của nhân viên. Anh muốn động viên mọi người bằng những phần thưởng thật đúng lúc và đúng cách để họ luôn phấn đấu hết mình.

Anh bắt đầu áp dụng những gì đã học từ lần tặng cà-rốt trước đó vào việc cải tiến cách thức tổ chức khen thưởng. Ở các hành tinh khác, kiểu khen thưởng bằng cách tập trung toàn thể nhân viên trong hội trường đã trở nên đơn điệu và nhàm chán. Họ đã chuyển sang hình thức khen thưởng trực tiếp bằng những tấm séc hay phiếu quà tặng được nhét thẳng vào hộp thư cá nhân của nhân viên.

Riêng Vex thì khác, anh quyết định thêm chút hương vị vào nghi thức khen thưởng truyền thống. Trước mỗi buổi khen thưởng, anh triệu tập một cuộc họp để lắng nghe các thành viên khác đánh giá thành tích của người được đề nghị khen thưởng, cả anh cũng chuẩn bị trước một vài ý kiến. Và thật sự anh đã làm những buổi khen thưởng như thế trở nên rất tưng bừng, hấp dẫn và khó quên. Giờ đây, mọi người luôn chờ đợi được tham gia và tận hưởng những giây phút trang trọng, xúc động và tuyệt vời đó.

Và Vex đã ghi chú trong sổ tay của mình:

HÃY LÀM CHO NHỮNG SỰ KIỆN QUAN TRỌNG ĐƯỢC GHI NHỚ MÃI

Hình ảnh nhà vô địch Olympic Bonnie Blair trên bục nhận huy chương, hay cảnh Roberto Benigni bước lên sân khấu nhận giải Oscar là những ví dụ về việc ghi nhận thành tích cá nhân một cách trang trọng và ý nghĩa.

Một người bạn của chúng tôi kể lại rằng: “Khi tôi nhận được phần thưởng dành cho những người có mười năm cống hiến, họ hỏi tôi rằng: ‘Cô có thể lên văn phòng để nhận phần thưởng của mình không?’. Khi tôi nhận phần thưởng cho mười lăm năm cống hiến ở một công ty khác, họ đã mời cả chồng tôi và các đồng nghiệp cùng tham dự. Đó là một sự kiện rất đáng nhớ và tôi có một phần thưởng thật tuyệt vời. Cấp trên của tôi nấu bữa sáng cho tôi và tất cả chúng tôi đã nói chuyện thật rôm rả về những dự án mà chúng tôi đã từng làm với nhau”.

Nếu bạn nghĩ các nhân viên của bạn không để ý đến việc họ được cấp trên khen thưởng như thế nào thì bạn đã sai lầm. Họ rất mong đợi các phần thưởng, nhưng không phải vì vậy mà họ không để ý đến các vấn đề khác.

Trong buổi họp mặt gần đây giữa các nhà quản lý ở Philadelphia, sau bài phát biểu, một người tiến về phía chúng tôi và nói: “Ông tôi thường kể về giải thưởng mà ông được trao trong lễ kỷ niệm 30 năm cống hiến của mình. Các bạn có biết điều gì đã xảy ra không?”.

Chúng tôi lắc đầu.

“Vi Giám đốc điều hành đã tuyên nhầm tên ông. Các bạn có tin nổi không? Điều này khiến ông tôi buồn trong suốt những năm dài sau đó.”

Bạn thử nghĩ xem: câu chuyện này được cháu của người đàn ông nọ thuật lại cho chúng tôi, nghĩa là nó đã được lưu truyền qua hai thế hệ.

Vậy khoảnh khắc tuyên dương công trạng có tác động sâu sắc đến người được khen thưởng không? - Chắc chắn là có.

Việc trao tặng một phần thưởng trang trọng không phải là một gánh nặng mà là một cơ hội để nhân viên tăng thêm sự gắn bó với nhóm làm việc hoặc công ty của bạn, cũng như giúp củng cố mục tiêu và chiến lược kinh doanh mà bạn mong muốn. Tất cả những gì bạn cần là sự chuẩn bị chu đáo, lòng chân thành và sự chính xác trong khen thưởng.

Nhưng nếu chỉ trang trọng thôi vẫn chưa đủ. Song song với những phần thưởng trang trọng phải có những phần thưởng ghi nhận thành tích hàng ngày. Hãy thử nghĩ xem, nếu bạn cung cấp cho nhân viên một chế độ ăn kiêng quanh năm thì liệu họ có phản ứng tốt được không khi đột nhiên có một bữa tiệc cà- rốt thịnh soạn? Như một nhân viên đã có lần nói với chúng tôi: “Thật khó mà chúc mừng ai đó khi họ không còn muốn tham dự buổi tiệc nữa!”.

DÀNH CHO BẠN

Một tuần trước khi trao thưởng, bạn hãy dành chút thời gian để chuẩn bị một số lời tuyên dương thật cụ thể và chính xác về thành tích của người được khen thưởng. Hoặc bạn cũng có thể nhờ đồng nghiệp của họ phát biểu cảm nghĩ về họ. Hãy biến ngày đó thành một ngày thật đặc biệt đối với nhân viên của bạn. Bạn sẽ thấy thời gian và công sức mà bạn đã đầu tư vào đó được đền bù xứng đáng.



Qua những buổi thuyết trình trang trọng hết ngày này sang ngày khác về cà-rốt, giờ đây Vex và tất cả mọi người đang tiến đến gần mục tiêu đã định, vụ thu hoạch cà-rốt thứ hai.

Thật lạ, khi đám cà-rốt của anh càng lớn thì càng có nhiều người đề nghị anh cho họ gia nhập Tiểu hành tinh số 3. Họ là bạn bè của nhân viên anh. Rõ ràng nhân viên của anh đã thể hiện sự tận tâm trong công việc, họ cảm thấy được coi trọng và trên tất cả, họ nhận ra rằng mình là một phần không thể tách rời của cả nhóm. Về phía những người mới đến, họ du nhập những kỹ thuật trồng trọt tiên tiến vào vùng đất này, và mọi thứ bắt đầu thay đổi.



Và Đại úy Vex đã quyết định
sẽ không bao giờ ngừng
gieo trồng cà-rốt.

“Nhờ những nỗ lực và sáng kiến của đội bảo vệ môi trường của chúng ta, tôi tự hào khẳng định rằng chúng ta đã hoàn toàn tiêu diệt lũ gián khổng lồ kinh tởm trên toàn Tiểu hành tinh số 3, và bụi vũ trụ hiện đã giảm đến 84%!”. Vex đã phát biểu như thế tại một buổi tiệc nhân dịp kỷ niệm một năm ngày anh đến nhận công tác tại đây.

Nhờ những nỗ lực của Vex, chẳng bao lâu Tiểu hành tinh số 3 đã thu hút được những học viên ưu tú nhất của các trường sĩ quan về làm việc. Rồi thành công của anh được cấp trên biết đến. Họ đến và kiểm tra kỹ lưỡng mọi thứ, nhưng không thấy có điều gì khác biệt ở tiểu hành tinh này về điều kiện tự nhiên đủ để Wex lập nên kỳ tích như vậy. Thuộc cấp của anh cảm thấy vui vẻ, thoải mái và gắn bó hơn với nơi đây nhưng họ cũng không rõ là tại sao.

Nhưng Vex thì biết. Anh để một mẫu giấy nhỏ trên bàn làm việc của mình, bên cạnh nào thư khen ngợi, nào thư tiến cử nhân viên. Mẫu giấy đó viết rằng:

DÀNH CHO BẠN

Nào, bây giờ bạn hãy đóng sách lại - và bắt đầu mời nhân viên đầu tiên vào phòng của bạn.

Hoa cà-rốt, bông hoa của sự gắn bó và thành công, sẽ phát triển mạnh mẽ nếu bạn biết vun trồng từ những việc nhỏ hàng ngày.

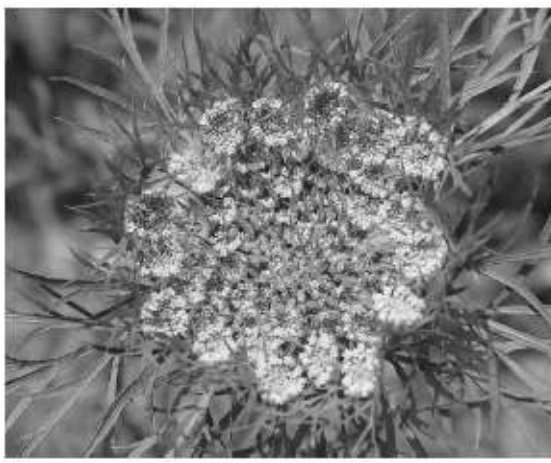
HÃY TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ MỌI NGƯỜI TẬN HƯỞNG HƯƠNG VỊ CỦA “CÀ-RỐT”

Tin hay không tùy bạn, nhưng “cà-rốt” có thể cải thiện nhanh chóng tỉ suất lợi nhuận và năng suất lao động ở công ty bạn.

Jack Welch, nguyên Chủ tịch Hãng General Electric, mới đây đã trình bày trước các cổ đông của mình như sau: “Các nhà lãnh đạo không những phải hiểu được sự cần thiết của việc động viên, khen thưởng 20% cá nhân giỏi nhất trên tổng số nhân viên của mình, mà họ còn phải chắc chắn rằng 80% nhân viên còn lại cũng cần được liên tục tiếp thêm sinh lực để cải thiện và phát huy hiệu năng làm việc”.

Trong thâm tâm của mình, phần lớn chúng ta đều hiểu rằng việc ghi nhận thành tích nhân viên là điều hết sức quan trọng. Theo một kết quả khảo sát gần đây, một nửa các giám đốc cho biết việc ghi nhận thành tích nhân viên thường mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc cung cấp một môi trường làm việc tiện nghi, lương bổng tốt, và những phúc lợi khác dành cho nhân viên. Khi được hỏi nhân tố nào là quan trọng nhất trong việc mang đến sự hài lòng cho nhân viên, một số lãnh đạo của 1.000 công ty lớn nhất nước Mỹ đã xếp “tuyên dương và sự công nhận thành tích” vào hạng đầu.

Tuyên dương
khen thưởng tác
động mạnh mẽ
đến thái độ và
hiệu năng làm
việc của nhân
viên. Hãy ghi
nhận thành tích
nhân viên và bạn
sẽ thấy họ có khả
năng biến những
cái không thể
thành có thể.



Các chuyên gia nghiên cứu về động cơ làm việc của con người đã từng nhìn thấy điều đó 50 năm về trước. Vào năm 1949, Lawrence Lindahl đã tiến hành một cuộc khảo sát, trong đó ông đề nghị nhân viên tự xếp hạng các yếu tố làm họ hài lòng trong công việc. Sau đó, ông bảo các nhà quản lý tự đánh giá xem nhân viên của họ nghĩ gì.

Các nhà quản lý đều cho rằng nhân viên của họ sẽ đặt tiêu chuẩn lương bổng hậu hỉ và an toàn nghề nghiệp lên hàng đầu. Nhưng họ đã lầm. Vị trí thứ nhất trong bảng đánh giá của nhân viên chính là ước muốn được nhìn nhận đúng mức. Rõ ràng là, khi nhân viên được thừa nhận về năng lực và có niềm say mê trong công việc thì họ gần như không còn quan tâm đến vấn đề lương bổng và an toàn trong công việc nữa.

Nhưng đó là tài liệu của nửa thế kỷ trước, ngày nay liệu nhân viên của bạn có xem việc được thừa nhận năng lực là yếu tố quan trọng nhất không? Một cuộc khảo sát khác được thực hiện vào những năm 1990 đã cho một kết quả không có gì thay đổi.

Theo Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ (bài viết trên tạp chí "Workforce", Tháng 7/2000), việc khen thưởng thỏa đáng và sự thừa nhận thành tích nhân viên là những yếu tố cốt lõi tạo nên sự vững mạnh của một công ty.

Điều đó có nghĩa là, chúng ta có thể vừa cải thiện được năng lực sản xuất, vừa củng cố tinh thần làm việc của phần lớn nhân viên trong khi vẫn giữ được những người tài giỏi. Để ghi nhận những đóng góp của nhân viên đối với công ty, có lẽ khen thưởng là điều bạn cần quan tâm nhiều nhất.

Một khi bạn bắt đầu nghĩ tới những củ "cà-rốt" là bạn đã "cảm nhận" được hương vị của chúng rồi đó!



CÂU CHUYỆN VỀ NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN KHEN THƯỜNG

1

TUẦN LỄ ĐEN TỐI CỦA ĐẠI ÚY VEX

Sau hai mươi năm làm việc cật lực, cuối cùng Vex cũng được thăng chức đồn trưởng. Lễ ra đó phải là một ngày đáng tự hào nhất, đáng hân hoan nhất trong đời anh. Nhưng, thay vì mang theo vài tuýp kem chống nắng và đi du lịch đến một bãi biển thần tiên nào đó, hoặc sắp xếp cẩn thận bộ lễ phục sĩ quan của mình vào va-li để chuẩn bị tham dự một buổi tuyên dương công trạng long trọng, anh lại phải nhét đầy ba-lô nào đó hộp, nào thuốc chống gián để lên đường nhận nhiệm vụ mới tại một vùng đất xa xôi trong vũ trụ, hành tinh "Purgatory"¹.

Tất nhiên Purgatory không phải là tên thật của vùng đất đó, nhưng người ta vẫn thích gọi nó như vậy, bởi Tiểu hành tinh số 3 này đúng là một địa ngục trần gian.

Vex đã không thể tưởng tượng được rằng sau tất cả những thành tích xuất sắc của mình, anh lại bị điều đến một hành tinh khô khan nhất, vô vị nhất trong vũ trụ. Nó chắc chắn là lựa chọn cuối cùng của bất cứ tay đồn trưởng mới nào.

- Vex, - chỉ huy trưởng của anh nói. - Chúng tôi cử anh đến Tiểu hành tinh số 3 để tiếp tục phục vụ cho sự nghiệp phát triển nền văn minh của chúng ta.

Trong khi Vex thở dài ngao ngán thì vị chỉ huy phán:

- Không giấu gì anh, trước đây tôi cũng đã cử rất nhiều sĩ quan giỏi đến đó, nam có nữ có, nhưng họ chẳng làm nơi đó thay đổi được gì! Anh hiểu ý tôi chứ? Vì thế, tôi không mong đợi gì nhiều ở anh. Anh cứ cố hết sức xem sao!

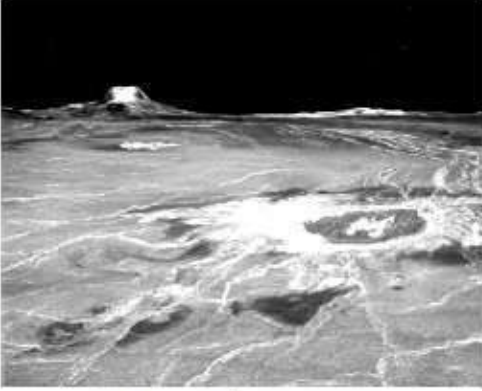
Đại úy Vex chưa kịp mở miệng trước hàng đồng câu hỏi đang dồn dập xuất hiện trong đầu anh thì vị chỉ huy đã phẩy tay chào và biến nhanh vào phòng. Vex nhìn cánh cửa đóng sập lại, rồi đưa mắt nhìn cô thư ký đang mỉm cười chia buồn với anh. Vex đành quay đi và đau khổ bước lên tàu con thoi mà không chắc mình có thể hoàn thành nhiệm vụ này hay không, cũng không hiểu được tại sao những người trước anh lại thất bại và cũng chẳng biết là mình phải bắt đầu từ đâu.

Hai ngày sau khi đến Purgatory, Vex giờ đây đang ngồi sau một chiếc bàn phủ lớp bụi dày nhìn qua ô cửa sổ đầy bụi hướng về phía cánh đồng vàng úa cũng ngập tràn bụi của Tiểu hành tinh số 3. Anh cố ghi nhớ những gì đang hiện ra trước mắt.

Cảm nhận đầu tiên của Vex: Tiểu hành tinh số 3 là vùng đất của bụi bặm. Mọi thứ đều bị xóa nhòa dưới lớp bụi mịn mù, dường như không có gì thay đổi đã hàng trăm năm qua. Anh vệt một lớp bụi trên ô cửa sổ và dõi theo một chiếc xe đang chạy ngang qua. Từng đám bụi cuộn cuộn vào bánh xe để rồi rơi xuống lấp trở lại vào dấu vết của bánh xe vừa in trên mặt đường.

Tiếp đến là những con gián khổng lồ. Anh từng trông thấy một con gián còn to hơn cả một chiếc Volkswagen thời cổ. Những đêm đầu tiên, anh đã phải chui vào bồn tắm để ngủ nhằm đề phòng sự tấn công của chúng.

Nhưng công bằng mà nói, tiền lương ở đây được trả cao hơn so với bất kỳ nơi nào khác. Ngoài ra anh còn được hưởng nhiều bổng lộc khác nữa: số ngày nghỉ phép hàng năm cao hơn; có một bar cà phê giá cả rất phải chăng dù đôi khi phải chịu khó chờ đợi một chút, và còn có cả



Cảm nhận đầu tiên của Vex:
Tiểu hành tinh số 3 là vùng đất của bụi bặm.

máy bán thức ăn tự động; thậm chí anh còn được nghỉ làm việc cả ngày thứ Sáu nữa.

Nhưng mặc cho lương cao và bổng hậu, chẳng ai muốn đến đây cả. Nơi này vẫn thiếu sinh khí dù những người chỉ huy “xui xẻo” trước đó đã cố gắng hết sức. Nhiều dân thường và sĩ quan đồn trú đã đến đây nhưng hầu hết đều bỏ đi. Duy chỉ có vài gia đình bám trụ vì họ không thể đến nơi nào khác. Và Đại úy Vex cũng được cảnh báo rằng họ là “những người không có khả năng tồn tại ở những hành tinh có tính cạnh tranh sinh tồn cao”.

“Mình sẽ thay đổi nơi này”, Vex nói to với chính mình.

Anh vò đầu bứt tai và mở ngăn kéo học bàn trên cùng. Vex gạt sang bên một đồng giấy gói kẹo chewing-gum và một lọ thuốc chống chảy rận rỏng không. Ngoài ra không còn thứ gì khác. Anh mở tiếp ngăn dưới, cũng chẳng có gì. Anh định đóng lại thì nhác thấy hai chiếc bao thư nhỏ phủ đầy bụi nằm sâu bên trong. Anh nhặt lấy một chiếc và thổi đi lớp bụi dày bên trên.

- Hừmmm... - Anh lầm bầm - Hạt giống...

Anh thổi sạch đến hạt bụi cuối cùng. Cái bao thư nhỏ đựng những hạt giống cà-rốt, hay ít nhất cũng giống giống cà-rốt nếu nhìn vào cái vệt màu cam còn sót lại trên tấm hình ngoài bì thư. Anh lật mặt sau lên xem, chưa ai từng mở nó cả. Điều đó cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Anh nhìn ra cửa sổ, ngoài kia là một vùng đất vàng cháy, làm sao mà trồng được cà-rốt? Có lẽ chưa ai trồng thử và thậm chí xưa nay cũng chẳng có ai ở hành tinh này được ăn một thứ rau củ tự nhiên nào. Người ta chỉ việc nhấn nút là có ngay loại cháo tổng hợp chứa nhiều khoáng chất, lại giàu vitamin.

Anh để chúng lại ngăn kéo và bắt tay vào nhiệm vụ đầu tiên của một đồn trưởng.



Cái bao thư nhỏ đựng những hạt giống cà-rốt.

Cả ngày hôm đó, Vex không ngừng suy nghĩ về những hạt giống. Ai đã để chúng lại đây? Anh không thể biết được ai đã từng trồng cây ở đây dù anh đã đọc thấy rằng có người đã làm việc đó hàng thập kỷ trước thời kỳ khai hóa. Có thời kỳ trong lịch sử hành tinh xanh, người ta thực sự sống bằng các loại thực phẩm tươi sống thiên nhiên và họ rất ưa chuộng chúng. Nếu vậy những hạt giống kia đã bị lãng quên bao lâu rồi?

Tối hôm đó, anh gọi món cà-rốt tổng hợp. Anh vừa ăn, vừa trần trở một ý nghĩ điên rồ. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh gieo những hạt giống đó? Anh lấy khăn lau cái thìa đầy bụi và tự giễu mình. Ở đây chưa đầy ba ngày mà anh gần như thành người mất trí. Đúng là một ý tưởng nông cuồng. Nhưng rồi đêm hôm đó, sau khi leo vào bồn tắm và trước khi chìm vào giấc ngủ, đầu óc anh vẫn còn lờn vờn ý nghĩ: “Sao mình lại không thử nhỉ, có mất gì đâu nào?”.

Sáng hôm sau, anh dậy trễ. “Ôi cái lưng của tôi, sao nó ê ẩm thế này!”. Anh lau bàu nhưng trong lòng rộn ràng với ý nghĩ trồng cà-rốt.

Trồng trọt không phải là một công việc đơn giản, nếu không muốn nói là rất cực khổ. Thêm vào đó, anh luôn băn khoăn với ý nghĩ rằng điều mình đang làm liệu có gì đó sai lầm chẳng. Thậm chí nếu nhờ có phép lạ giúp anh gieo trồng thành công thì với số hạt giống ít ỏi đó, anh sẽ làm được gì? “Có lẽ mình chỉ phí thời gian vô ích mà thôi”, rồi anh nói to: “Tại sao mình lại tự buộc mình vào những khó khăn này nhỉ?”.

Anh ngồi xuống và xoa cằm. Nhưng mà, biết đâu chúng lại phát triển tốt...

Anh tưởng tượng cái cảm giác được nếm loại cà-rốt nguyên chất, tự nhiên và bổ dưỡng, rồi lại nhăn nhó cười và nghĩ:

HỘI CHỨNG SỢ CÀ-RỐT

Sự thật là, hầu hết các nhà quản lý đều ít thực hành việc khen thưởng nhân viên cũng như thừa nhận năng lực của họ. Điều đó thật đáng trách bởi họ chính là những người duy nhất có thể làm tốt việc này. Có thể họ sẽ cảm thấy lúng túng khi lần đầu tiên khen thưởng một nhân viên. Đừng lo, đó là một dấu hiệu cho một sự khởi đầu tốt đẹp.

Chúng ta không nên bỏ qua một thực tế không thể chối bỏ của cuộc sống, đó là để gia tăng hiệu năng làm việc cũng như sự hài lòng trong công việc, nhân viên của bạn rất cần nhận được sự công nhận từ phía bạn. Việc khen thưởng không phụ thuộc vào vị giám đốc điều hành hay nền văn hóa công ty bạn mà chính các nhà quản lý cấp trung mới là người cần phải thiết lập các chính sách khen thưởng và công nhận năng lực của nhân viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng những khen tặng từ cấp trên trực tiếp sẽ có tác dụng cao hơn so với từ các lãnh đạo cao hơn, những người mà nhân viên của bạn chỉ có thể gặp mặt đôi lần trong tháng.

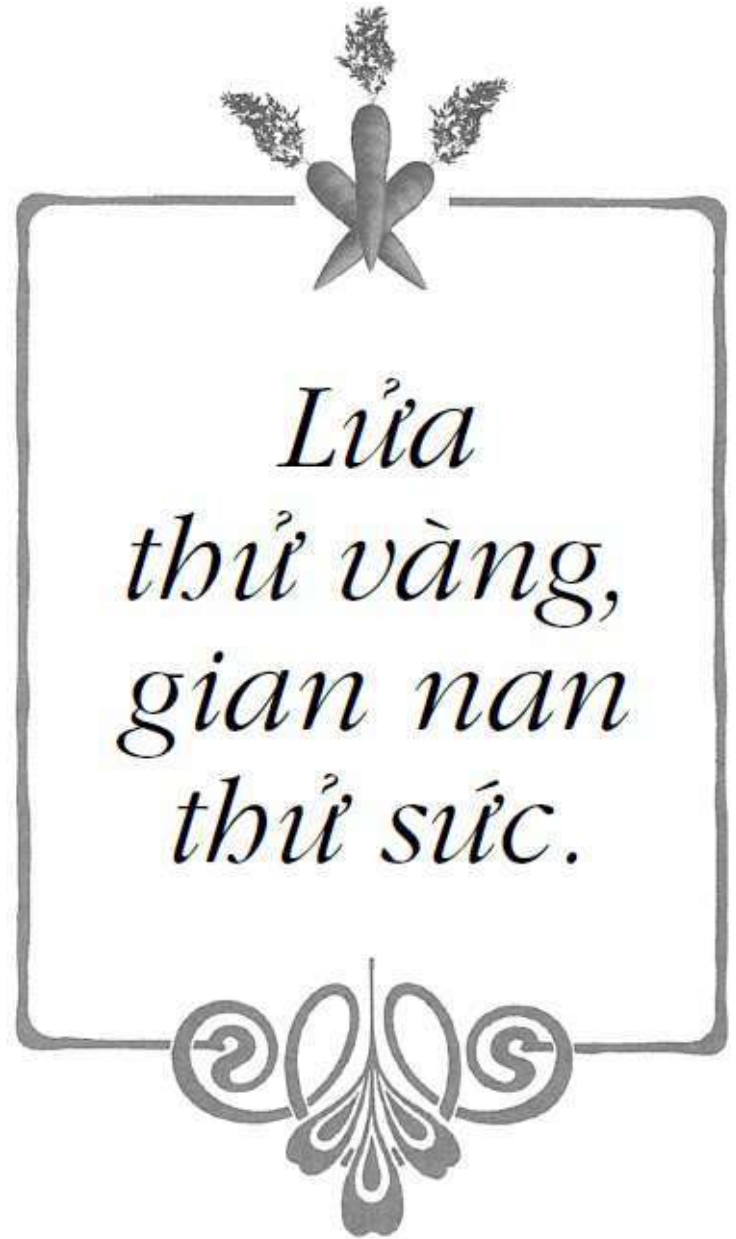
Những trở ngại của việc khen thưởng

Dù bạn đang làm việc trong một môi trường gặp nhiều trở ngại, dù nhiều người trước bạn đã từng thất bại ê chề, dù nhân viên của bạn có phản đối sự thay đổi, dù các nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty bạn khẳng định rằng công sức của nhân viên đã được công nhận bằng những tấm phiếu chi trả lương hàng tháng, dù bạn vừa khốn khổ trải qua một đợt cắt giảm nhân viên, và dù trong bất cứ trường hợp nào đi nữa, bạn hãy nhớ rằng khen thưởng luôn là biện pháp hữu hiệu nhất để khích lệ mọi người làm việc tốt hơn.

Qua những lần tiếp xúc với các công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, chúng tôi nhận ra rằng chỉ có 10% đến 20% các nhà quản lý biết khen thưởng nhân viên một cách kịp thời và hiệu quả. Và thật sự là điều đáng tiếc khi có một số nhà quản lý đã cắt bỏ hẳn thời gian dành cho việc ghi nhận nỗ lực của nhân viên.

Để thành công về mặt quản trị nhân sự cũng như để góp phần phát triển công ty, bạn phải biết hy sinh bản thân một chút để chia sẻ. Bạn phải lắng nghe, khích lệ

và luôn là một phần quan trọng trong đội ngũ nhân viên của mình. Vậy thì tại sao vẫn còn tình trạng nhiều nhà quản lý chưa thực sự quan tâm đến việc ghi nhận nỗ lực của nhân viên? Có rất nhiều lý do, tựu trung chúng tôi xin liệt kê những lý do phổ biến nhất sau đây:



Lo ngại giảm sút uy quyền

Một số nhà quản lý lo ngại rằng nếu họ quá nồng nhiệt và gần gũi với nhân viên thì sự thân mật đó sẽ làm giảm đi sự tôn trọng của nhân viên đối với họ, sẽ khiến cho việc thi hành kỷ luật nhân viên (khi cần thiết) sẽ gặp khó khăn. Vậy, nhân viên có làm việc chăm chỉ hơn khi bạn không tỏ ra thân thiện với họ?

Câu trả lời là: Không. Nhân viên chỉ làm việc tốt hơn cho những người ân cần với họ và biết quan tâm đến các nhu cầu của họ.

Không hiểu rõ lợi ích của việc khen thưởng

Kết quả từ một nghiên cứu lớn nhất từ trước tới nay về mức độ hài lòng của nhân viên tại nơi làm việc cho thấy việc ghi nhận nỗ lực và khen thưởng nhân viên là những yếu tố then chốt giúp nâng cao năng suất lao động, đem lại sự hài lòng của khách hàng và hạn chế thấp nhất tỉ lệ nhân viên bỏ việc. Nói cách khác, khen thưởng và thừa nhận sự đóng góp của nhân viên không phải là chuyện vặt vãnh. Không có chính sách này, bạn đừng mong đạt được những thành tích lớn lao.

Không có thời gian

Hẳn nhiên mọi nhà quản lý đều rất bận rộn. Với khối lượng công việc ngày càng tăng trong khi lại thiếu nhân viên hỗ trợ, dường như chúng ta ai cũng phải đảm đương ba hay bốn công việc cùng một lúc (nhưng chỉ được trả công cho một việc mà thôi).

Tuy nhiên, việc công nhận đóng góp của nhân viên cũng không làm bạn phải mất quá nhiều thời gian. Hãy cố dành chút thời gian để ghi nhận những đóng góp của họ để tỏ lòng trân trọng công lao của họ, và trên tất cả là để tạo ra một hiệu năng làm việc cao hơn, một môi trường làm việc tốt hơn. Với mục tiêu như vậy, việc khen thưởng hoàn toàn là một công việc thật sự cần bạn quan tâm và dành thời gian cho nó.

Không muốn tạo sự khác biệt giữa các nhân viên

Một số nhà quản lý rất e ngại khi phải xem một vài nhân viên nào đó là “nhân viên vàng”. Một số khác thay vì khen thưởng cá nhân thì khen thưởng chung cả nhóm. Cả hai cách này chỉ có tác dụng kéo người giỏi xuống thành người trung bình và khuyến khích tư tưởng bình quân chủ nghĩa. Do đó, thay vì khen thưởng chung chung và hàng loạt, bạn hãy thử lập biểu đồ theo dõi thành tích cụ thể của từng người, mỗi tuần hoặc mỗi tháng, sau đó chỉ đánh giá và khen thưởng từng người một cho đến khi tất cả đều nhận được vinh dự đó. Khi thực hiện được điều này, bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra rằng mọi thứ đều trở nên dễ dàng và không một ai cảm thấy công sức của mình bị gạt bỏ. Bạn sẽ thấy chính mình cũng được nhanh chóng nhìn nhận - vì những cách hành xử “đúng đắn và kịp thời”. Trong đa số các trường hợp, bạn sẽ thấy nhân viên của mình cũng công nhận thành tích lẫn nhau và không ngừng thi đua để được bạn công nhận.

Lo rằng nhân viên sẽ nghi ngờ động cơ của mình

Một số lãnh đạo tâm sự rằng một vài nhân viên cho rằng họ giả dối trong việc khen thưởng. Thật vậy, của khen không bằng cách khen. Chúng tôi từng chứng kiến trường hợp một nhân viên không hề tỏ lòng biết ơn khi nhận phần thưởng vì chính cô đã tự công nhận mình trước khi cấp trên của cô làm điều đó. Đã vậy, cô ấy còn nghi ngờ cả lời khen ngợi của vị lãnh đạo nọ. Vì thế, hãy khen thưởng nhân viên kịp thời, bằng những lời lẽ chính xác và cách thức ấn tượng nhất. Thật ra, có nhiều cách khắc phục những tình huống khó xử trong lúc khen thưởng được trình bày trong quyển sách này. Chúng tôi cũng thừa nhận rằng cũng có một vài nhân viên từ chối được khen thưởng dù ông chủ có tỏ ra ân cần, vui vẻ với họ đến thế nào đi nữa. Tuy không dễ dàng nhưng trong một vài trường hợp bạn phải xác định liệu những nhân viên như vậy có làm

tổn hại đến thiện chí của bạn và liệu họ có thật sự hòa hợp với nền văn hóa công ty bạn không?

Nghĩ rằng khen thưởng thường xuyên sẽ làm mất đi ý nghĩa

Chúng tôi thường hỏi các nhà quản lý: “Bạn có nói với vợ/chồng bạn rằng bạn yêu cô ấy/anh ấy thật nhiều không?”. Họ luôn trả lời “Có chứ!”. Chúng tôi hỏi tiếp: “Bạn nói ra điều đó mỗi ngày?”. Họ gật đầu. _ “Tại sao?”. Nói chung họ thường đáp lại rằng: “Vì cô ấy/anh ấy muốn nghe điều đó”. Và ngay lập tức, họ đã hiểu chúng tôi muốn nói gì. Đa phần nhân viên chẳng bao giờ cảm thấy nhận đủ những lời khen. Vì thế, dù cho có khen thưởng nhiều đến đâu đi nữa, hành động đó không bao giờ là vô ích hoặc không có ý nghĩa gì. Cũng giống nhu cầu ăn uống hàng ngày của chúng ta vậy, có ai không muốn được khen ngợi thường xuyên.

Sợ bị nhân viên lợi dụng

Đừng nghĩ thế, bạn ạ. Lại một phản đối dành cho bạn nữa đấy!

Các nhà quản lý khác không ai làm thế cả

Đó chính xác là điều chúng tôi muốn nói. Hãy nhìn quanh xem mọi chuyện chúng ta làm xuất phát từ đâu. Dĩ nhiên chúng ta hiểu rằng làm người tiên phong sẽ thật khó. Một số lãnh đạo không muốn mình là người đi đầu trong việc khen thưởng nhân viên. Những người khác thì nói họ chỉ thực hiện điều đó nếu đó là chính sách của công ty và được cấp trên khởi xướng. Nhưng các nhà lãnh đạo thực sự sẽ phải làm công việc mà chức danh của họ đã ghi rõ: Lãnh Đạo. Lý tưởng nhất là, hàng tuần hãy dùng một giờ “cà-rốt” tươi ngon hấp dẫn cùng những gia vị cần thiết để khen thưởng nhân viên. Có thể có một vài so sánh trong nhân viên của bạn, chẳng hạn, có người nói: “Shirley làm cùng một việc như tôi nhưng lại được nhận phần thưởng lớn hơn”. Nhưng thực ra thì hầu như mọi người đều rất cảm kích khi nhận được bất kỳ củ “cà-rốt” nào. Và họ luôn đánh giá cao những lãnh đạo dám tạo ra sự khác biệt.

Không muốn nhân viên có cơ đòi hỏi tăng lương liên tục

Thực tế luôn diễn ra theo chiều hướng ngược lại. Theo một số nghiên cứu mới đây, những nhân viên nào cảm thấy hài lòng trong công việc và được đề cao thường ít đòi hỏi hơn.

E ngại nhân viên mong đợi được công nhận nhiều hơn

Đúng vậy. Họ luôn muốn thu tóm mọi danh hiệu và phần thưởng. Khi khen thưởng được thực hiện định kỳ, ai cũng muốn có lần thứ hai, thứ ba và vì thế họ luôn nỗ lực đạt thành tích cao hơn. Chẳng lẽ điều này lại làm bạn lo lắng?

Câu thành ngữ “Gieo nhân nào, gặt quả ấy” ngày nay càng trở nên đúng đắn hơn bao giờ hết. Hãy công nhận thành tích của nhân viên như họ trông đợi - và họ sẽ tạo ra những thành tích tuyệt vời cho bạn.

DÀNH CHO BẠN

Hãy dành ra một vài phút để suy nghĩ về các nhân viên của bạn. Có thành viên nào trong nhóm chưa bao giờ được bạn khen thưởng công khai trước toàn công ty không? Tại sao?

Phụ Lục

7 CÁCH XÂY DỰNG LÒNG TẬN TÂM CỦA NHÂN VIÊN

Để tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng như trong câu chuyện, trước hết bạn phải biết cách ghi nhận thành tích của nhân viên. Đó là điều nhân viên của bạn coi trọng hơn cả tiền bạc, bổng lộc và mọi địa vị, chức tước.

Vì thế, bạn cần tâm niệm những điều sau đây:

1. VẠN SỰ KHỞI ĐẦU NAN

Một giám đốc điều hành giỏi, một môi trường văn hóa công ty thuận lợi và những phần thưởng hấp dẫn là những yếu tố quyết định sự thành công của công ty bạn, nhưng bạn không thể có tất cả các yếu tố đó trong một sớm một chiều. Nhưng việc công nhận nỗ lực của nhân viên một cách kịp thời và thường xuyên, dù có chút ít khó khăn lúc đầu, là điều hoàn toàn nằm trong tầm tay của bạn.

2. CÀ-RỐT GIÚP TĂNG CƯỜNG THỊ LỰC

Trong bất kỳ lĩnh vực nào, biết quan sát và khen ngợi thái độ làm việc đúng đắn là chìa khóa tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức. Khi tình hình lao động, tức bạn phải giải quyết một khối lượng công việc lớn hơn với một số lượng nhân viên ít hơn, việc giữ chân những người có năng lực càng trở nên quan trọng hơn lúc nào hết. Là một nhà quản lý, nhiệm vụ của bạn là nhận ra và thắt chặt mối quan hệ giữa nhân viên với công ty, đặc biệt là những nhân viên giỏi. Đồng thời, bạn phải luôn hướng dẫn và đề bạt họ lên những vị trí cao hơn.

3. KHEN THƯỞNG MỘT CÁCH KHÔN NGOAN

Tiền bạc không phải là tất cả. Đó là sự thật. Vì thế, bạn không nên chờ đợi đúng ngày đúng tháng mới khen thưởng nhân viên của mình. Một lời cảm ơn chân thành trong nhiều trường hợp là một phần thưởng lớn đối với họ. Qua các cuộc khảo sát ở nhiều công ty, “cảm giác được coi trọng” luôn đứng đầu danh sách các kỳ vọng của nhân viên. Trên thực tế, nhân viên càng được ghi nhận công sức và tham gia đóng góp ý kiến thì họ càng ít đòi hỏi về lương bổng. Hãy luôn nhớ rằng, có những hành động nhỏ nhưng mang lại những kết quả lớn. Chẳng hạn như việc nhớ ngày sinh nhật của nhân viên và ngày đầu tiên họ vào làm việc, những món quà tuy không đắt tiền nhưng có ý nghĩa (như vé xem bóng đá, hay một vài giờ cho họ về sớm để tham dự hoạt động vui chơi nào đó với con cái họ,...). Hãy dạo quanh nơi làm việc của nhân viên mỗi ngày, trò chuyện với họ, cảm ơn họ một cách chân thành và thường xuyên.

4. KHEN THƯỞNG CHÍNH XÁC, CỤ THỂ

Để khen thưởng thực sự có tác dụng, lời khen và sự công nhận thành tích cần phải thật cụ thể. Những lời khen chung chung, chiếu lệ như “Anh làm việc tốt lắm!” đôi khi phản tác dụng và làm cho nhân viên của bạn có cơ để thắc mắc: “Ông có thực sự biết gì về công việc tôi đang làm ở đây không?”. Cho nên, khen ngợi riêng hay công khai trước toàn thể nhân viên đều phải nêu bật thành tích cụ thể của cá nhân được khen thưởng. Ví dụ: “Cheryl này, tôi đã thấy cách anh giải quyết khiếu nại của khách hàng. Rất tuyệt vời. Anh biết đấy, giải quyết nhanh chóng mọi vấn đề luôn là phương châm hàng đầu của công ty chúng ta”.

5. TẤT CẢ ĐỂ ĐẠT THÀNH TÍCH CAO NHẤT

Hãy tập trung ghi nhận những phương cách, thái độ làm việc có thể mang lại kết quả tốt hơn. Khi bạn thể hiện tầm nhìn chiến lược trong công tác động viên khen thưởng nhân viên

của bạn sẽ hiểu rằng việc công nhận thành tích không phải là một cuộc tranh tài có tính chất quần chúng, mà đó là một công cụ quan trọng để hướng mọi người đến những mục tiêu cụ thể nhằm tăng cường hiệu năng làm việc của nhân viên và năng lực sản xuất của công ty.

6. TẠO DƯ ÂM NGỌT NGÀO TỪ NHỮNG CUỘC KHEN THƯỞNG

Hãy kết hợp những phần thưởng trang trọng với sự tham gia nhiệt tình của nhiều người. Cách khen thưởng trang trọng để lại ấn tượng sâu sắc và lâu dài trong đội ngũ nhân viên của bạn. Đó là cơ hội để gắn kết nhân viên với công ty, đồng thời góp phần khẳng định và củng cố các mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty. Tất cả những gì bạn cần làm là chuẩn bị cho buổi khen thưởng thật kỹ lưỡng, với thái độ chân thành và thể hiện một cách cụ thể.

7. KHEN THƯỞNG ĐỂ PHÁT TRIỂN

Việc khen thưởng có ý nghĩa nhất đối với nhân viên khi nó xuất phát từ sự chân thành và tự nhiên, đúng lúc. Nếu bạn chờ đến buổi tiệc tất niên mới khen thưởng nhân viên, có khi bạn đã để mất họ rồi.

Thờ ơ là liều thuốc độc có thể giết chết sự nhiệt tình và tinh thần sáng tạo của nhân viên. Ngược lại, tuyên dương khen thưởng thật sự là liều thuốc tiên. Jeffrey Pfeffer, giáo sư nghiên cứu về hành vi tổ chức của Đại học Stanford, cho biết: “Lợi nhuận tăng mạnh từ 30% đến 50% ở những công ty biết cách làm tăng sự gắn bó của nhân viên đối với họ”.

Vì vậy, bạn hãy tự hỏi làm cách nào để có thể đánh giá năng lực nhân viên của mình một cách công bằng nhất. Hãy làm quen với việc công nhận sự nỗ lực của họ, thường xuyên cảm ơn và khen thưởng họ. Bằng cách đó, bạn sẽ có thể xóa đi sự oán giận hay thờ ơ của nhân viên trong công việc và kích thích họ làm việc hăng say hơn nữa.

Tất cả những điều này là để làm gì?

Để bạn và nhân viên của bạn lúc nào cũng tìm được tiếng nói chung và luôn làm việc hiệu quả, vui vẻ bên nhau!

Chúc bạn thành công!

"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 trang 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." "1\ John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millenium, (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, Lincol 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 Steward – 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 (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\.

Gary Hamel, Leading the Revolution (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)" "6\.

Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn." "1\.

Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí Time, ấn bản về môi trường, tháng 4-5 năm 2000, trang 54" "2\.

Barbara Ward, The Rich Nations and the Poor Nations (New York: W. W. Norton & Co., 1962)" "3\.

Gary Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Boston: MIT Press, 1998)" "4\.

Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39-43" "5\.

Ibid." "6\.

The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000" "7\.

David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50" "8\.

Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141-144" "9\.

Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46-50" "10\.

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

Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4- 5/1996), trang 103-109" "2\.

Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123-131" "3\.

James C. Collins và Jerry I. Porras, Build to Last (New York: Harper Business, 1994)" "4\.

Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510-514" "5\.

Michael LeBoeuf, How to Win Customer and Keep Them for Life, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13-14" "6\.

Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7" "7\.

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" "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 (chơi 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 cô 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 gọi 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 đầu phải là những kẻ sáng suốt nhất.'" "3\ . Kinkin: một kẻ săn bắn trộm thường say bét nhè nào đấy (xem thêm Chương 'Bữa tiệc trong rừng')." "4\ . Rượu áp xanh hay rượu khổ 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 Bismark (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 mầu mị." "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 hăng nêu trên sẽ cảm ơn tôi đã tự phát quảng cáo cho họ bằng cách mỗi hăng 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 <https://thuviensach.vn>

Lebrac không tự hoan hô đề nghị của mình, còn 44 đũa! Có vài chỗ tác giả nhầm giữa 45 và 40 đũa." "2\ Tiếng Pháp là 'Passe tes cornes' (Chuyện cái sừng của bà/ông đi!) - Tác giả chụthích: Hẳn là Pax tecum! (tiếng Latin, nghĩa là: Cầu cho ông/bà được an lành)." "3\ Estitut 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 vắng mặt!'" "2\ Chiều thứ Năm các trường tiểu học thường nghỉ." "3\ Âm chỉ các ông cố đạo (vì họ mặc áo đen)." "1\ Chéroub: 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 dấm 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 thứ 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 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 chế độ thứ hai." "4\ Ơ-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 Athènes 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 tế 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): vạ (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 <https://thuviensach.vn>

tương tự và gọi là nhảy vô." "2\.. Nhà địa lý học người Pháp (1845-1918)." "3. Myriagram: đơn vị trọng lượng cổ, 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)" "Dấu 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 Caribbea, Nam Phi và các nước châu Mỹ Latinh. (ND)" "Là một quả bóng bằng thép nặng, thường được treo đầu cần cầu, 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 Cổng 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 phô 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. Zaga'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): Khóa 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 mô-tơ 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 sỹ 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 sỹ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giả 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 Sĩ 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 tạp 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 nổi 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 hoặc 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 nhiều 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, Smart, 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. Barcardi 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. Lyng 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. Subara: 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 <https://thuviensach.vn>

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 uỷ Liên hiệp quốc về người tỵ nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar." "136. Xe hấy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hấy." "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 Wales, 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 ESPN, 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 sỹ 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: Hãng 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: Hãng 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: Hãng 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

ngủ lễ." "61. Eos: Hãng 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: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương." "63. Dalas: 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 sông 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 Copr. 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 mì pasta và hiện là nhà sản xuất mì 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 <https://thuviensach.vn>

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 Cramer, 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, Tư thuật của nhà quản trị, Tạp chí Quản lý, tháng Ba năm 1999, tr. 42-43." "14 Gordon Bethune, Từ hàng 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, Thiên, 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 cải 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 Richart 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, <https://thuviensach.vn>

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, Cơ lốc nhân đạo, Bầu trời, Tháng 1 năm 1997, tr. 96-101." "10 Richard 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 University 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, tùy 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 tọa 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 "Vu 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 Cramer, 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, Tiến 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 cố vấn về làm việc theo mạng lưới cho các công ty cũng như tổ chức trên thế giới." "3. Hãng 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". "Hong 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 "Cổ Dương" có nghĩa là mặt trời. Chữ "Tinh" trong tên "Lương Tinh" có <https://thuviensach.vn>

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 ngọt ngào 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) Đông 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) Đều có nghĩa là những điều linh tinh, lật vạt." "(5) Marcel Proust (1871-1922): 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 logic." "(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 thoải 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 (Họp 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) Đi 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) Thứ xe hai bánh của trẻ con, có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy, 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 Ôn Becoming Baby Wise - cuốn sách về lý thuyết <https://thuviensach.vn>

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 tràn 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: Dậy → Gấp 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 da dầy hoạt động, có bé ọc 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 trắng kiểu 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 (Bế 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 uốn 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 giãn 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 vài 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) Tét 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 thế 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 bằng 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) Niccôlô 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 điển 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, thế 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 toàn 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)."