

BẢN TIN

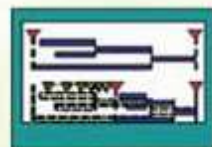
Lean 6 Sigma

Số 14 tháng 3 năm 2010

CÔNG TY CP ĐỒ VIỆT

DOVI

**Ứng dụng Lean 6 Sigma
trong công nghiệp Bao bì đóng gói**



Chuyển đổi nhanh

**Nhựa đựng thực phẩm
có an toàn?**



KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

**Suy nghĩ của những
nhà kinh doanh
đại tài**

**So sánh giữa
quản lý và lãnh đạo**



Ứng dụng Lean 6 Sigma



NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN BẢN TIN:

Ts. Nguyễn Hữu Thiện
với sự cộng tác của:
Phạm Thanh Diệu
Ts. Đặng Minh Trang



Cùng Bạn đọc

Việc áp dụng Lean 6 Sigma trong các Doanh nghiệp đang và sẽ trở thành phổ biến. Trong môi trường cạnh tranh gay go, việc giảm chi phí, tiết kiệm để đem lại hiệu quả cao trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Khi các Khu mậu dịch tự do bắt đầu đi vào hoạt động, hàng rào thuế quan sẽ được tháo dỡ đáng kể, hàng hoá các nước nhập vào Việt Nam có giá hấp dẫn, đòi hỏi các Doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các ngành như bao bì, chất dẻo, cao su..., phải tính toán và động não nhiều hơn để cạnh tranh, tồn tại và phát triển.

Nhân dịp Hội chợ triển lãm ProPak và Plastics & Rubber Viet Nam 2010 tại Thành phố Hồ Chí Minh, Cấu lạc bộ LEAN 6 SIGMA cùng với Ban tổ chức Triển lãm và một số đơn vị tổ chức Hội thảo giới thiệu **Ứng dụng Lean 6 Sigma trong công nghiệp Bao bì đóng gói** (Lean Six Sigma on Packaging Industry) nhằm giúp các Doanh nghiệp tìm hiểu về Lean và những kinh nghiệm áp dụng Lean trong các đơn vị ở Việt Nam và nước ngoài.

BẢN TIN LEAN6SIGMA



TIN TỨC - SỰ KIỆN

AP0 giúp đỡ triển khai Dự án LEAN ở VN	01
Câu lạc bộ Lean 6 Sigma Network	01
LEAN 6 SIGMA	
Nhận diện vấn đề cần cải tiến thông qua công cụ Sơ đồ chuỗi giá trị (Value Stream Mapping: VSM) trường hợp nghiên cứu Công ty sản xuất Bao Bì	02
Triển lãm ProPak Vietnam 2010 thu hút đông đảo các đơn vị tham gia triển lãm quốc tế và khách tham quan chuyên ngành	05
Triển lãm Plastics & Rubber Vietnam 2010 là một diễn đàn thương mại nhằm trưng bày các giải pháp và công nghệ tiên tiến trong ngành	06

Nhựa đựng thực phẩm có an toàn?	08
Chuyển đổi nhanh	10
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO	
10 lời khuyên từ Bill Gates	14
Bí quyết lãnh đạo của Alexander Đại đế	15
Suy nghĩ của những nhà kinh doanh đại tài	16
10 mẹo để thành 1 nhà lãnh đạo đổi mới	21
Singapore đào tạo lãnh đạo trẻ	22
So sánh giữa quản lý và lãnh đạo	26
Eight Core Roles and Competencies for the 21st Century Leader	27
Học làm lãnh đạo	28



APO giúp đỡ triển khai Dự án LEAN ở Việt Nam

Năm 2010 có nhiều dấu hiệu khởi sắc Lean 6 Sigma. Theo tin từ Trung tâm Năng suất Việt Nam, Tổ chức Năng suất Châu Á sau nhiều năm đã tổ chức huấn



Đại diện TECHOMBANK tại lễ ra mắt Câu lạc bộ Lean 6 Sigma Network tại Hà Nội, tháng 9 năm 2008

luyện Lean 6 Sigma, đã chuyển sang giúp đỡ các nước thành viên qua các Dự án tài trợ thông qua Chương trình Chuyên gia kỹ thuật và triển khai Dự án thí điểm. Trung tâm Năng suất Việt Nam cùng với chuyên gia APO sẽ hỗ trợ triển khai Dự án tại Ngân hàng TECHOMBANK. Các nội dung Dự án bao gồm Chương trình huấn luyện, Hội thảo, Chuyên gia làm việc tại Ngân hàng... Trong thời gian qua TECHOMBANK đã cử cán bộ chuyên trách tham gia các hoạt động Lean 6 Sigma.

Câu lạc bộ Lean 6 Sigma Network (CLB LSS)

Sau gần 2 năm hoạt động (ra đời ngày 30 tháng 7 năm 2008), CLB LSS đã tổ chức nhiều khóa tập huấn, Hội thảo và Giới thiệu về LSS cho các Doanh nghiệp với sự tham gia của các chuyên gia



Đại diện Công ty Tư vấn Hirayama, bà Takeda và ông Watanabe đến TPHCM làm việc với Ts. Nguyễn Hữu Thiên, CLB LSS



trong và ngoài nước. Để chuẩn bị hợp tác lâu dài với các tổ chức đào tạo và tư vấn có nhiều kinh nghiệm ở nước ngoài, CLB đã tiếp xúc bàn bạc và xây dựng các phương án và chương trình hợp tác với Nhật Bản, Singapore, Châu Âu...

Các Tổ chức đào tạo và tư vấn trong nước



Phương châm tổ chức các chương trình đào tạo của ManaGene là không chú trọng nhiều đến hình thức, điều quan trọng hơn là người học áp dụng được gì trong thực tế. Kết quả có được là từ hành động, vì vậy các chương trình đào tạo của ManaGene được thiết kế mang tính định hướng ứng dụng, phù hợp với đặc thù ngành nghề và nhu cầu thiết thực của Doanh nghiệp. Thế mạnh Đào tạo của ManaGene là phương thức đào tạo tại Doanh nghiệp, kết hợp chuyển giao kiến thức và huấn luyện thực hành. Chương trình huấn luyện và tư vấn chi tiết xin xem: <http://www.managene.vn/?frame=training1>, <http://www.managene.vn/?frame=advisory1>

CTY MANAGENE VIỆT NAM

TRỤ SỞ TP. HỒ CHÍ MINH

53D Nhất Chi Mai, phường 13, quận Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh - Tel: 848 36120 318 - Fax: 848 36120 418

VĂN PHÒNG LIÊN LẠC HÀ NỘI

41 Trung Yên 3, phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy, Hà Nội - Tel: 844 39933 788 - Fax: 844 35561 446

VPDD MIỀN TRUNG VÀ TÂY NGUYÊN

56, đường 3 tháng 2, TP. Đà Lạt, Lâm Đồng - Tel: 84 63 3700222 - Fax: 84 63 3621577

Email: <http://mail.google.com/mail/h/1g8ucs84dwh49/?v=b&cs=wh&to=info@managene.vn>
Website: www.managene.vn

Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI

Trong vài năm gần đây VCCI đã phối hợp với các tổ chức trong nước như Đại học Bách Khoa Hà Nội và các tổ chức nước ngoài (Công ty tư vấn Lean Hirayama, Nhật Bản) tổ chức các khóa tập huấn Lean, Hệ thống sản xuất theo Toyota TPS, và tổ chức đoàn khảo sát TPS tại Nhật Bản.

Hội thảo

Nhân dịp Triển lãm Quốc tế về Bao bì và đóng gói ProPak Chất dẻo và Cao su Plastics & Rubber tại TPHCM, Câu lạc bộ LEAN 6 SIGMA (CLB LSS) phối hợp với các đơn vị tổ chức Hội thảo **Ứng dụng Lean Sáu Sigma trong công nghiệp Bao bì đóng gói (Lean 6 Sigma on Packaging Industry)** vào chiều 18/03/2010 (13 giờ 30 đến 18 giờ 30) tại Trung tâm Triển lãm Quốc tế SECC, 799 Đại lộ Nguyễn Văn Linh, Q7, TP.HCM.

Báo cáo chính: Ứng dụng kỹ thuật sản xuất LEAN trong sản xuất và đóng gói đồ chơi bằng Chất dẻo (Applying Lean Manufacturing Techniques in Manufacturing and Packaging of Plastic Toys)

Người trình bày: Ông Charlie Robinson, Principal – Robinson Consulting Group



Short Description of Presentation: Typical Toy manufacturing consists of plastic injection molding, painting / decoration, and assembly/packaging. Through the application of lean manufacturing techniques in all of these sub-processes, we have been able to increase quality from 80% first run quality to 98% first run quality, reduce work in process inventories by 75%, and increase productivity by 20%. This presentation will outline a typical approach for implementation of lean in a toy factory by presenting project based case studies performed on five toy factories in China.

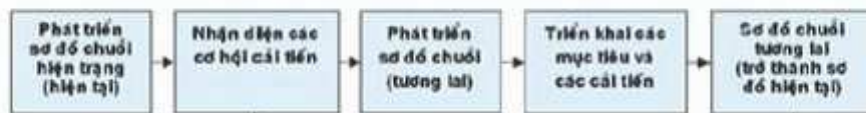
NHẬN DIỆN VẤN ĐỀ (ÂN CẢ TIỀN THÔNG QUA CÔNG CỤ SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ (VALUE STREAM MAPPING: VSM) TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU CÔNG TY SẢN XUẤT BAO BÌ

Sơ đồ chuỗi giá trị là công cụ dùng giấy và bút chì, giúp chúng ta thấy được luồng (dòng) thông tin và nguyên vật liệu của quá trình, như là quá trình tạo ra sản phẩm (ví dụ: Mua hàng, đặt hàng, bán hàng, giao hàng và sản xuất...) là cách mà quá trình đi qua thể hiện dưới dạng chuỗi các giá trị.

Mục đích của công cụ này là xác định các hoạt động làm tăng giá trị và các hoạt động không làm tăng giá trị trong quá trình. Vì thế sơ đồ chuỗi giá trị nên phản ánh những gì đang thực sự diễn ra hơn là những gì được mong muốn xảy ra nhờ đó các cơ hội cải tiến có thể được nhận diện.

Các biểu tượng mà VSM thường sử dụng

	Biểu thị cho khách hàng hoặc nhà cung cấp của luồng nguyên vật liệu
	Giao nhận nguyên vật liệu hay giao hàng thành phẩm cho khách hàng
	Hộp hoạt động
	Thông tin tồn kho (thông tin về chủng loại và số lượng tồn)
	Hộp thông tin (các thông tin bên đại diện cho các yếu tố tối thiểu)



Các bước thực hiện VSM:

Theo các hình trên chúng ta xét trường hợp nghiên cứu một Công ty sản xuất Bao Bì nhựa với các dòng thông tin và nguyên vật liệu hiện trạng (hiện tại) như sau:

Giai đoạn I: Phát triển sơ đồ chuỗi giá trị hiện trạng (Hiện tại)

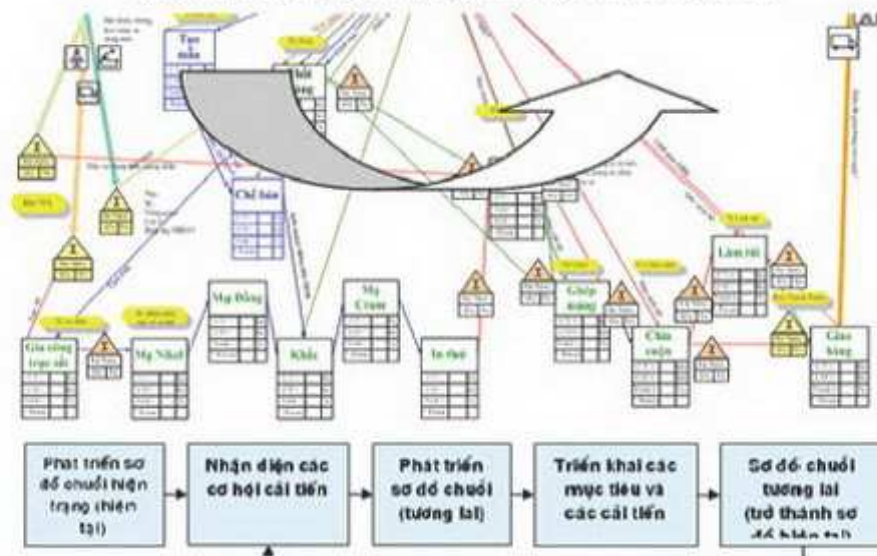
Phần I. Hình 1a, Bước 1 xác

định các luồng thông tin từ khi khách hàng bắt đầu đặt hàng (đặt hàng theo Lô, hoặc theo Mẻ, yêu cầu giao hàng theo đợt hay theo mỗi đơn hàng, số lượng, thời gian cam kết, chủng loại...). Từ thông tin đặt hàng của khách hàng (Phòng Bán hàng và Kinh doanh) sẽ lên các yêu cầu sản xuất và cung ứng cho (Bộ phận điều phối sản xuất) bao gồm Lệnh sản xuất,

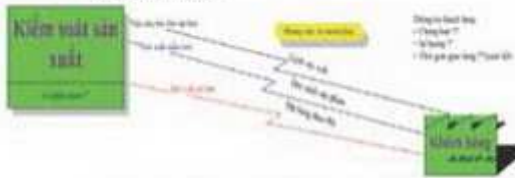
Hình 1a: Dòng thông tin của Cty Sản Xuất Bao Bì



Hình 1b: Dòng nguyên vật liệu của Cty Sản Xuất Bao Bì

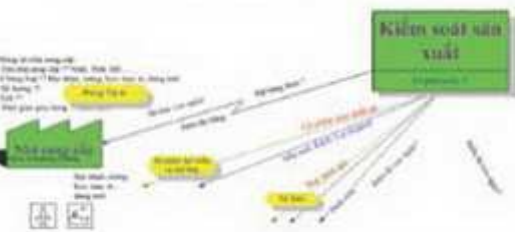


Quy cách sản phẩm, dựa vào Đơn đặt hàng...



Đối với ngành sản xuất bao bì hiện tại có ba loại yêu cầu sản xuất như sau: 1, yếu cầu sản xuất để tồn kho (dạng sản xuất để dự trữ ví dụ như: Thổi màng, Ghép màng, và Chia cuộn có thể làm trước để chờ sẵn). 2, Yếu cầu sản xuất cho các Mẫu được thiết kế mới. 3, Yếu cầu sản xuất Tái bản (số lượng này lớn và thường xuyên, chiếm tỉ trọng lớn trong Công ty)

Tương tự Bước 2: Xác định các nhu cầu vật tư để đáp ứng các lệnh sản xuất nêu trên:



Kiểm tra thông tin tồn kho: trong trường hợp không có tồn sẵn. Phòng vật tư lên kế hoạch nhập hàng (Yêu cầu thông tin nhà cung cấp, chủng loại, thời gian giao hàng cam kết, giá, hợp đồng..., thủ tục nhập hàng, thủ tục hải quan,...).

Trong rất nhiều các trường hợp các Công ty Bao Bì thông thường lựa chọn phương án tồn kho an toàn, thông tin để tồn kho an toàn là (Dự báo nhu cầu...).

Bước 3: Sau khi có thông tin đặt hàng từ khách hàng, thông tin giao hàng từ nhà cung cấp. Nếu là sản xuất để tồn kho thì bộ phận điều phối sản xuất sẽ gửi các thông tin cần thiết cho Bộ Phận Kho Nguyên Liệu (Hạt nhựa) Bộ Phận Thổi Màng, Ghép Màng và Chia Cuộn.

Còn nếu sản xuất cho các Mẫu mới, bộ phận điều phối sẽ gửi thông tin cần thiết cho Bộ Phận Tạo Mẫu và Chế Bản, sau đó yêu cầu Kho Nguyên Liệu (Trục sắt) gia công, Mạ, Khắc, và in thử. Nếu xong chuyển sang cho In hàng loạt.



Production Lead Time = xxxx days (xxxxxx sec)
Non Value Added Time = xxxx days (xxxxxx sec)
Value Added Time = xxx sec (<x day)

Còn trong trường hợp sản xuất tái bản: thì sử dụng trực cù và yêu cầu Thổi màng, Ghép, In, Chia cuộn nếu cần, Đóng gói, Lưu kho Thành phẩm, Giao hàng.

Bước 4: Sau khi biết được luồng thông tin cho Điều phối sản xuất, Giao hàng, nhập hàng và lưu kho..., chúng ta hoàn tất Chuỗi thông tin như hình 1a:

Phần II. Hình 1b, Bước 5: Đo lường các giá trị cho các Hộp thông tin.

Thông tin tồn kho Nguyên liệu (có 3 kho Nguyên liệu chính: Kho Mực in- Dung môi, Kho Trục In, Kho Hạt nhựa- Màng nhựa) ghi nhận giá trị và số lượng tồn hiện tại cho mỗi chủng loại.

Kho Thành Phẩm

I	
Part Name	
Qty	Pcs

Gia công trực sắt

C/T -	Sec
C/O -	Sec
Yield -	%
T Person	

Thông tin kho Thành Phẩm: Ghi nhận giá trị và số lượng tồn hiện tại cho mỗi chủng loại.

Thông tin tồn kho Bán Thành Phẩm (WIP-Work In Process) Ghi nhận giá trị và số lượng tồn hiện tại cho mỗi chủng loại. (ví dụ: tồn sau khi in, sau khi in thử, sau thổi màng...)

Thông tin các Hộp xử lý: Cycle time (C/T)- thời gian chu trình thực tế, Change Over Time (C/O)- Thời gian chuyển đổi nhanh giữa hai

lần sản xuất, phần trăm Yield - % Hiệu suất, Có bao nhiêu người thực hiện công việc này, ví dụ hình bên:

Phần III. Hình 1c, Bước 6: Xem xét các hoạt động tạo giá trị và hoạt động không tạo giá trị. Đo lường giá trị hiện tại.

Sau khi hoàn tất Sơ đồ chuỗi giá trị hiện trạng (Hiện tại) ta có một bức tranh tổng quan về quá trình sản xuất của Công ty với đầy đủ các giá trị và thông số hiện tại như sau:



Giai đoạn II: Nhận diện các cơ hội cải tiến:

Bước 1: Nhận ra các Loop (Vòng) có thể lặp lại trong sơ đồ ví dụ: Vòng liên quan đến Khách hàng

Vòng liên quan đến nhà cung ứng, Vòng liên quan đến Mẻ (Batch) sản xuất, Vòng liên quan đến người giữ nhịp (Pacemaker)

Ví dụ: Vòng liên quan đến điều độ sản xuất; Vòng Khách hàng; Vòng Tạo mẫu và Chế bản - liên quan phòng Thiết kế và Phát triển; Vòng Nhà cung cấp; Vòng gia công trực sắt; Vòng Mạ, Khắc, và In thử; Vòng Thổi màng; Vòng In, Ghép, Lamin túi; Vòng Giao hàng và Nhận hàng.



Bước 2: Liệt kê các vấn đề cần cải tiến

Sử dụng thông tin tại các Vòng đã nhận diện, khảo sát, phỏng vấn, đo lường, lấy mẫu,... để nhận ra các vấn đề cần cải tiến tại các vòng.

Ví dụ 1: Liên quan đến vòng điều độ sản xuất. Hiện tại Phòng Kinh Doanh và Bán hàng đang quản lý hầu hết các tác nghiệp liên quan đến Kho Thành Phẩm, và Kế hoạch sản xuất. Bộ phận sản xuất nhận lệnh từ Phòng Kinh Doanh mà không tự chủ động điều phối công việc sản xuất cho phù hợp với năng lực. Công ty đang sử dụng các Form mẫu bằng Excel và quản lý tay để lên lệnh sản xuất và điều phối sản xuất...Quá trình chuẩn bị và điều động nguyên vật liệu rất chậm, kiểm tra thông tin tốn và lưu trữ lâu...

Vấn đề cần cải tiến: Xây dựng hệ thống Điều độ sản xuất/ Hoạch định nhu cầu vật tư (MRP- Material Requirement Planning) phù hợp cho Cty.

Ví dụ 2: Liên quan đến vòng Tạo mẫu và Chế bản: Hiện Cty hầu như gia công bên ngoài khi có yêu cầu thiết kế Mẫu mới, Phòng R&D có những hầu như không hoạt động, năng lực cán bộ thiết kế còn kém và chưa linh hoạt trong công việc.

Vấn đề cần cải tiến: Cấu trúc lại phòng thiết kế và phát triển, tuyển dụng, đào tạo lại và nâng cao năng lực mỗi thành viên. Quản lý hiệu quả

các quá trình thiết kế và nghiên cứu phát triển, chuẩn hóa các hoạt động tạo mẫu và chế bản.

Ví dụ 3: Thời gian giao hàng chậm, không đáp ứng nhu cầu khách hàng, chỉ số Giao hàng đúng hẹn chỉ đạt 70%.

Vấn đề cần cải tiến: Cải tiến thời gian giao hàng, tăng chỉ số giao hàng đúng hẹn lên 99%.

Ví dụ 4: Tồn kho bán thành phẩm cao giữa các công đoạn.

Vấn đề cần cải tiến: Giảm tồn kho bán thành phẩm...

Giai đoạn III. Phát triển sơ đồ chuỗi tương lai:

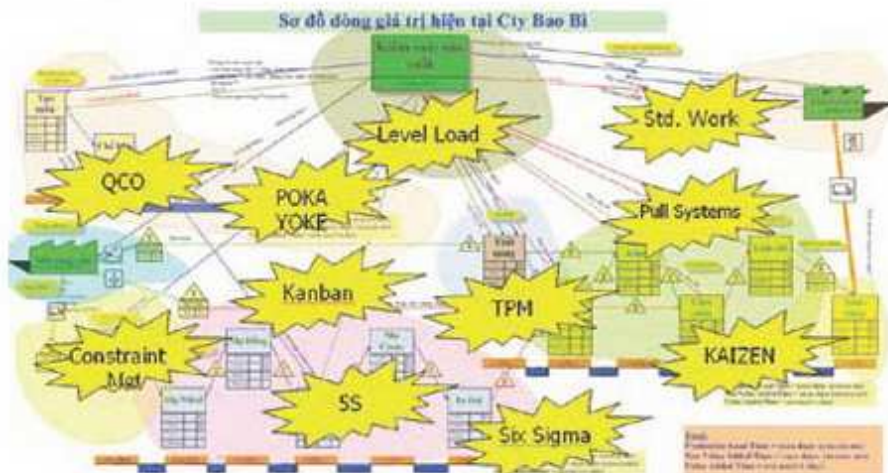
Để phát triển sơ đồ chuỗi tương lai, chúng ta áp dụng các công cụ cải tiến liên tục của Lean6sigma vào giải quyết các vấn đề cụ thể với các kỳ vọng của nó.

Ví dụ: để giảm tồn kho bán thành phẩm tại các công đoạn chúng ta nên áp dụng công cụ kéo (KANBAN) (Giảm các Lãng phí tại công đoạn) Áp dụng 5S và Quản lý trực quan,...

Sau đó chúng ta liệt kê các công cụ và các phương pháp cần áp dụng vào cho chuỗi hiện tại như hình sau:

Giai đoạn IV. Triển khai các mục tiêu và các cải tiến.

Giai đoạn V. Về lại sơ đồ chuỗi giá trị mới sau cải tiến và quá trình lại tiếp tục.



GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Ông Phạm Thanh Diệu chuyên gia tư vấn Lean6sigma có nhiều năm kinh nghiệm làm việc toàn thời gian trong lĩnh vực cải tiến liên tục. Đã làm việc tại các tập đoàn toàn cầu như: Samsung Electronic, Metro Cash & Carry, Jonhson Control, và FPT dành rất nhiều thời gian nghiên cứu áp dụng cải tiến liên tục Lean6sigma vào các doanh nghiệp Việt Nam. Đã từng đào tạo và tư vấn cho nhiều Công ty và tổ chức khác nhau. Có kinh nghiệm sâu rộng về huấn luyện tư vấn đào tạo Lean6sigma & thực hiện các dự án cải tiến liên tục theo Lean6sigma. Được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp về Lean6sigma và các công cụ cải tiến hiện đại khác nhau trong và ngoài nước.

THÔNG TIN LIÊN HỆ:
 Mr. Phạm Thanh Diệu,
 Lean6sigma Dept.Head
 Quality Assurance and Testing
 Center 3
 Quatest 3 Productivity and Quality
 Division
 49 Pasteur St., Dist. 1,
 Ho Chi Minh City, Viet Nam
 Tel: (84-8) 3829 4274
 Fax: (84-8) 3821 3373
 Mobile: (+84) 98 8000 364
 Email: thanhdiu.pham@
 leansigmavn.com
 Website: www.leansigmavn.com

TRIỂN LÃM PROPAK VIETNAM 2010 THU HÚT ĐÔNG ĐẢO CÁC ĐƠN VỊ THAM GIA TRIỂN LÃM QUỐC TẾ VÀ KHÁCH THAM QUAN CHUYÊN NGÀNH



Triển lãm ProPak Vietnam 2010, với sự tham gia đông đảo của 127 nhà triển lãm cùng 1,018 khách tham quan đã đăng ký đến dự sự kiện trọng đại trong năm. Con số đơn vị tham gia triển lãm cũng như khách tham quan đã tăng 18% so với cùng kỳ năm ngoái.

Sự kiện triển lãm và hội thảo quốc tế lần thứ 5 về công nghệ chế biến và đóng gói bao bì tại Việt Nam sẽ được tổ chức từ ngày 18 - 20 tháng 3 năm 2010 tại Trung tâm Hội chợ & Triển lãm Sài Gòn (SECC).

Bất chấp nền kinh tế thế giới đang có chiều hướng suy giảm, Việt Nam vẫn là một thị trường phát triển với tỷ lệ tăng trưởng

kinh tế hàng năm là 5.4% và được dự đoán sẽ còn tăng cao trong những năm tới. Việt Nam có đủ khả năng duy trì tinh cạnh tranh nhờ vào chi phí lao động rẻ, mức thuế ưu đãi cũng như sự bền vững về chính trị, từ đó tăng cường sự tự tin và tạo ra càng nhiều cơ hội kinh doanh cho các nhà đầu tư nước ngoài. Trên hết nữa là chính sách và nỗ lực của Nhà nước và Chính phủ nhằm thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp cũng là một yếu tố không kém phần quan trọng.

Theo ông David Aitken, Giám Đốc Điều Hành của Công ty Dịch vụ Triển lãm Bangkok (BES), Ban tổ chức của sự kiện trên, cho biết ngày càng nhiều các nhà triển lãm và khách tham quan trong lĩnh vực chế biến và đóng gói bao bì đăng ký để tham dự sự kiện năm nay do họ đã thấy được



ProPak Vietnam là một diễn đàn đầy hứa hẹn phục vụ cho việc tìm kiếm công nghệ, chia sẻ kiến thức và giao lưu kinh doanh.

"Ngành chế biến và xuất khẩu thực phẩm của Việt Nam phát triển vượt bậc trong những năm gần đây, đặc biệt trong lĩnh vực thủy hải sản, thực phẩm đông lạnh và đồ uống, do vậy mà phát sinh nhu cầu lớn trong việc cập nhật các giải pháp trong công nghiệp (Xem tiếp trang 7)

The 5th International Processing, Filling and Packaging Exhibition and Conference for Vietnam

PROPAK VIETNAM 2010

THE KEY INTERNATIONAL EVENT FOR VIETNAM'S PROCESSING AND PACKAGING INDUSTRIES

Saigon Exhibition & Convention Center [SECC] H Chi Minh City

18-20 MARCH 2010 9.00-17.00

799 Nguyen Van Linh Parkway, District 7, Ho Chi Minh City, Vietnam

Free Admission
Please download Visitor Registration form
@ WWW.PROPAKVIETNAM.COM

Local Organiser: VietCham
Sponsored by: BES, SECC, ALLWORLD

TRIỂN LÃM PLASTICS & RUBBER VIETNAM 2010 LÀ MỘT DIỄN ĐÀN THƯƠNG MẠI NHẪM TRƯNG BÀY CÁC GIẢI PHÁP VÀ CÔNG NGHỆ TIÊN TIẾN TRONG NGÀNH

Với nhu cầu không ngừng tăng cao trong lĩnh vực các giải pháp nhựa, cao su và công nghệ đóng gói tại Việt Nam và các nước Châu Á, triển lãm Plastics & Rubber Vietnam 2010 đồng tổ chức với triển lãm ProPak Vietnam 2010 sẽ mang lại một diễn đàn toàn diện các sản phẩm và dịch vụ thiết thực cho sự phát triển nở rộ của ngành công nghiệp đóng gói bao bì, chế biến và sản xuất.

Kinh tế Việt Nam tăng trưởng 4% trong năm 2009 và được dự đoán sẽ hồi phục xa hơn nữa và đạt con số 6.5% trong năm 2010. Con số này cho chúng ta thấy Việt Nam là một thị trường đầy hứa hẹn cho ngành công nghệ chế biến nhựa và

Đồng tổ chức với triển lãm ProPak Vietnam 2010 sẽ mang lại nhiều cơ hội kinh doanh cũng như lợi ích kinh tế.



The 3rd International Plastics & Rubber Technologies & Materials Exhibition for Vietnam

cao su trong khu vực do ngành điện tử và chế tạo xe ô tô đặc biệt phát triển với tốc độ nhanh nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường trong và ngoài nước.

Nhiều quốc gia Châu Á, bao gồm cả Việt Nam, đang chiếm lĩnh thị trường xuất khẩu thực phẩm toàn cầu. Điều này xuất phát từ những cơ hội phát sinh trong ngành công nghiệp chế biến và đóng gói bao bì. Các yêu cầu thiết yếu trên đã cho ra đời hai sự kiện thương mại then chốt nhất tại Việt Nam là triển lãm Plastics & Rubber Vietnam và ProPak Vietnam.

Triển lãm Plastics & Rubber Vietnam được tổ chức nhằm giúp khách tham quan trong ngành tiếp cận và tìm hiểu các công nghệ tiên tiến nhất,

The 3rd International Plastics & Rubber Technologies & Materials Exhibition for Vietnam



Connecting you to
Vietnam's vibrant
plastic & rubber
industries

Saigon Exhibition &
Convention Center [SECC]
799 Nguyen Van Linh Parkway, District 7,
Ho Chi Minh City, Vietnam

18-20
March
2010
9.00-17.00

Free Admission

Please download Visitor Registration form

@ www.plasticsvietnam.com

Supported by

Local Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Co-Organizer

Media Sponsor:

Saigon Times

Saigon Times

Kinh tế Saigon

VIR

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

Đầu tư

For more information please contact:

Allworld Vietnam Tel: +84.8.3930.7618 or email: visit@vietallworld.com



các máy móc và giải pháp chế biến nhựa và cao su hiện đại nhất phục vụ cho nhiều lĩnh vực như ngành hàng không, chế tạo xe ô tô, cơ khí chính xác, điện và điện tử, đồ gỗ cho đến y tế và các dụng cụ y khoa.

Triển lãm ProPak Vietnam ra đời nhằm giới thiệu các kỹ thuật, thiết bị và dịch vụ tiêu chuẩn quốc tế phục vụ cho ngành công nghiệp sản xuất tại Việt Nam đặc biệt trong lĩnh vực chế biến và đóng gói bao bì.

"Sự kết hợp hoàn hảo giữa hai sự kiện triển lãm thương mại danh tiếng dự kiến sẽ phục vụ nhu cầu

phát triển cũng như hiệu suất chung trong ngành công nghiệp sản xuất tại Việt Nam, đồng thời đáp ứng được nhu cầu cấp thiết của các nhà mua hàng chuyên nghiệp trong khu vực Châu Á". Ông David Aitken, Giám Đốc Điều Hành Công ty Dịch vụ Triển lãm Bangkok (BES), Ban tổ chức của hai sự kiện triển lãm trên đã phát biểu. Ông còn cho biết: "Điều quan trọng nhất đó là thông qua các triển lãm tầm cỡ thế giới và những hội thảo chia sẻ kiến thức trong ngành sẽ tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh hơn nữa cho toàn khu vực.

Việc kết hợp tổ chức giữa Công ty Dịch vụ Triển lãm Bangkok và Công ty **Messe Düsseldorf Châu Á, là một phần của seri triển lãm K (sự kiện triển lãm thương mại về nhựa & cao su tầm cỡ nhất thế giới), triển lãm Plastics & Rubber Vietnam 2010 dự kiến sẽ là sự kiện thương mại quốc tế hàng đầu khu vực về nhựa và cao su.**

Để biết thêm thông tin, xin vui lòng liên hệ số điện thoại +6626151255 (quốc tế) và +84839307616 (tại Việt Nam) hoặc truy cập website www.propakvietnam.com.

(Tiếp theo trang 5)

nghe chế biến và đóng gói bao bì. Dựa trên thành công của lần triển lãm trước, sự kiện năm nay dự đoán sẽ tạo nên các thương vụ kinh doanh trị giá hàng triệu đô la giữa các nhà triển lãm và khách tham quan chuyên ngành thường niên, cũng như khách tham quan lần đầu đến với triển lãm".

Triển lãm năm nay đồng tổ chức với Plastics & Rubber Vietnam 2010 sẽ là sự kiện thương mại lớn nhất từ trước đến nay về nguyên phụ liệu và công nghệ ngành nhựa và cao su góp phần phục vụ nhu cầu sản xuất không ngừng tăng cao của doanh nghiệp và các nhà đầu tư tại Việt Nam cũng như các nước láng giềng trong khu vực Châu Á.

Các kỹ thuật hiện đại, những cải tiến trong máy móc và thiết bị,

các giải pháp và dịch vụ mới nhất sẽ làm tâm điểm giúp thu hút đông đảo khách tham quan chuyên ngành đến với hai sự kiện trên.

Trong khuôn khổ triển lãm năm 2010 có các nhóm gian hàng quốc tế đến từ Trung Quốc, Ý, Singapore, Đài Loan, Thái Lan, v...v.

Triển lãm lần thứ 5 ProPak Vietnam được bảo trợ chính thức bởi Bộ Công Thương, Bộ Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn, Ủy Ban Nhân Dân TP. HCM, Phòng Thương Mại và Công Nghiệp Việt Nam, Hiệp Hội Bao Bì Việt Nam, Hiệp Hội Nhựa Việt Nam, Hiệp Hội Sản Xuất Kinh Doanh Dược Việt Nam, Hội Khoa Học và Công Nghệ Lương Thực, Thực Phẩm Việt Nam, Hội Lương Thực - Thực Phẩm TP. HCM, Hội Cao Su Nhựa TP.

HCM, Hiệp Hội Nhựa TP.HCM.

Triển lãm được tổ chức bởi Công ty Dịch vụ Triển lãm Bangkok, thành viên của Liên minh Triển lãm Toàn cầu, đồng tổ chức với đối tác tại Việt Nam là VietCham Expo, thành viên của Phòng Thương Mại và Công Nghiệp Việt Nam.

Sự kiện sẽ diễn ra tại Trung Tâm Hội Chợ và Triển Lãm Sài Gòn (SECC) tại TP. HCM từ ngày 18-20 tháng 3 năm 2010. Triển lãm mở cửa từ 9h sáng - 17h chiều hàng ngày.

Để biết thêm thông tin, xin vui lòng liên hệ số điện thoại +6626151255 (quốc tế) và +8483930761 (tại Việt Nam) hoặc truy cập website www.propakvietnam.com.

Nhựa đựng thực phẩm có an toàn?

Hàng loạt các thông tin, hình ảnh trên các phương tiện thông tin gần đây về rác thải nhựa y tế đang được tái chế thành muỗng, ly, đĩa, hũ... đựng thực phẩm; bao nylon đựng thức ăn ở các hàng quán, xe đẩy chứa chất độc DOP; hộp đựng cơm có thể chứa bisphenol-A (BPA) gây ung thư... đang làm người tiêu dùng hoang mang.

Các nhà chuyên môn khẳng định: bản thân nguyên liệu nhựa không độc. Chính những chất phụ gia cho vào trong quá trình sản xuất gây độc, và nhà sản xuất phải ghi rõ thành phần nguyên liệu nhựa để người tiêu dùng nhận biết và chọn lựa được sản phẩm an toàn. Theo Trung tâm Kỹ thuật Chất dẻo TPHCM, ngoài nhựa nguyên sinh, các nhà sản xuất còn đưa vào các chất phụ gia như chất gia cường, chất chịu thời tiết, chất chống tia tử ngoại, bột màu..., làm cho sản phẩm có nhiều độc tố gây hại cho người sử dụng.

Phó giáo sư Nguyễn Văn Khối, phòng vật liệu polymer, Viện Khoa học Việt Nam cho biết, bisphenol-A (BPA) thuộc nhóm polycarbonat, gồm các chất polymer dẻo nóng và trong suốt, được sử dụng để tráng bên trong các sản phẩm bằng nhựa và kim loại đựng thực phẩm (bát đĩa, cốc, cặp lồng, hộp, chai...). BPA có thể thôi nhiễm khi bao bì được đun nóng, được làm sạch bằng các chất tẩy rửa mạnh hoặc tiếp xúc với thức ăn hoặc đồ uống có tính axit. Tại Mỹ, người ta đã cảnh báo BPA có thể ảnh hưởng xấu đến khả năng sinh sản của cả nam và nữ, làm thay đổi chức năng của hệ miễn dịch, gây rối loạn hành vi và khả năng nhận thức...

Theo Tiến sĩ Nguyễn Cửu Khoa, Phó Viện trưởng Viện Công nghệ Hóa học, túi nylon thường được những người bán hàng dùng đựng thực phẩm được làm từ nhựa PE (polyetylen) hoặc nhựa PP. Thành

phần của các loại nhựa này không chứa độc, nhưng những chất phụ gia làm cho nhựa mềm, dẻo lại có khả năng gây độc cho người. Những loại túi này hoặc hộp nhựa, bình nhựa, túi nhựa có thể có chất độc DOP (dioctin phatalat).

Ông Trịnh Chí Cường, Phó Tổng Giám đốc Công ty Nhựa Đại Đồng Tiến giải thích: Nguy hiểm nhất khi sử dụng nhựa tái sinh từ rác thải y tế là những tạp chất như hóa chất của keo dán nối ghép các mảnh nhựa còn sót lại, kim loại bị lẫn vào, và nguy hiểm nhất là vi khuẩn trong đó chưa được "lọc sạch". Nhiều loại vi khuẩn có khả năng chịu nhiệt rất cao, mà nhiệt độ trong các quy trình sản xuất hàng nhựa gia dụng hiện nay đang có ở Việt Nam, chỉ nằm trong khoảng 280°C đến tối đa là 350°C.

Theo các doanh nghiệp ngành nhựa tại TPHCM, cho đến nay, vì Việt Nam chưa có tiêu chuẩn chung cho sản xuất hàng nhựa gia dụng, nhất là nhựa dùng trong thực



Bao nylon đựng thức ăn có thể chứa bisphenol - A gây ung thư. Ảnh: Đức Trí

phẩm, nên các công ty tự xây dựng tiêu chuẩn và công bố, dựa trên các văn bản mà họ nhận được như 867/1998/QĐ-BYT và Quyết định 3339/2001/QĐ-BYT. Vì vậy, tình trạng phổ biến hiện nay là nhà sản xuất chưa ghi rõ thành phần nhựa và những khuyến cáo như: không được đựng thức ăn nóng, không dùng trữ thực phẩm...

Nguyên liệu nhựa hiện có mặt trên thị trường mà các đơn vị sản xuất nhựa thường dùng để sản xuất nhựa gia dụng như PP, PVC, PE, PS, ABS, HIPS, PET..., tùy tính năng từng loại mà nhà sản xuất chế tạo các sản phẩm khác nhau. Trong đó, tính chất của nhựa PVC là rắn, kháng thời tiết tốt, chống lão hóa cao, độ bền sử dụng cao nhưng độc trong quá trình sản xuất, thường ứng dụng để làm ống nước, tấm cứng... Do vậy, từ lâu trên thế giới đã cấm dùng nhựa PVC trong sản xuất bao bì thực phẩm.

Các tiêu chí để người tiêu dùng chọn sản phẩm nhựa dùng đựng thực phẩm an toàn gồm có: độ trong suốt, độ bóng, độ dẻo dai, các ký hiệu ghi trên sản phẩm và thương hiệu của nhà sản xuất. Những loại bao bì tái chế thì không được ghi gì cả để phân biệt loại thu hồi tái chế và loại tinh khiết. Bao bì được sản xuất từ loại nhựa tinh khiết thì luôn luôn được ghi tên loại nhựa ở dưới đáy bao bì (theo quy định quốc tế trong lãnh vực nhựa) với ký hiệu như sau:



Không những cần lưu ý khi sử dụng bao bì đựng thực phẩm, người tiêu dùng còn phải biết trang bị kiến thức để tự bảo vệ mình. □

Thảo Giang (S GGP)



TRUNG TÂM KỸ THUẬT TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG 3

TRUNG TÂM ĐÀO TẠO VÀ TƯ VẤN NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG

49 Pasteur, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84-8) 38213 373, 3829 4274 - Fax: (84-8) 3914 7 288, 3829 3012
E-mail: tt-nsd@quatest3.com.vn - Website: www.quatest3.com.vn

Trung tâm Đào tạo và Tư vấn Năng suất Chất lượng (Trung tâm Năng suất Chất lượng – QUATEST 3 P&Q) là đơn vị trực thuộc Trung tâm Kỹ thuật Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng 3 (QUATEST 3). Trung tâm Năng suất Chất lượng là đơn vị sự nghiệp khoa học chuyên cung cấp các dịch vụ đào tạo và tư vấn liên quan đến tiêu chuẩn, đo lường, chất lượng và các hệ thống quản lý.



Các dịch vụ tư vấn và đào tạo:

- Xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý: ISO 9001; ISO 14001; ISO/IEC 17025; ISO/IEC 17020; ISO/TS 16949; ISO/TS 29001; BS 7799; ISO/IEC 27001; SA 8000; WRAP; OHSAS 18001; GMP; HACCP; ISO 22000; SQF 1000; SQF 2000; BRC; VietGAP; GLOBALG.A.P; Hệ thống quản lý tích hợp.
- Dịch vụ sau khi chứng nhận: Hướng dẫn và đào tạo các công cụ duy trì cải tiến hệ thống quản lý.
- Đào tạo qua mạng truyền thông (online).
- Xây dựng và áp dụng TCVN ISO 9001:2008 vào công tác cải cách hành chính theo Quyết định 144/2006/QĐ-TTg.
- Các công cụ cải tiến năng suất thông qua việc áp dụng các công cụ kiểm soát và cải tiến như: 5S, Bảy công cụ thống kê (SPC), Chi phí chất lượng (COQ), Kaizen, Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Bảo trì toàn diện (TPM), Nhóm cải tiến chất lượng (IQC), Triển khai chức năng chất lượng (QFD), Kỹ thuật đối sánh (Benchmarking); Kỹ thuật giải quyết vấn đề (Problem Solving); Sản xuất tinh gọn (Lean manufacturing); Lean 6 Sigma, Phương pháp thực hành tốt nhất (Best Practices) và các công cụ khác.
- Áp dụng các giải pháp tiên tiến như: sử dụng năng lượng hợp lý, sản xuất sạch, xử lý chất thải và cải thiện môi trường làm việc...
- Tư vấn & đào tạo về nghiệp vụ, chuyên môn và kỹ thuật về tiêu chuẩn hóa, quản lý chất lượng, đo lường và thử nghiệm trong Tổ chức, Doanh nghiệp; đào tạo các kiểm định viên trong lĩnh vực đo lường và kiểm nghiệm viên trong các lĩnh vực thử nghiệm chất lượng sản phẩm.
- Xây dựng dự án thiết lập phòng thí nghiệm và trang thiết bị thí nghiệm.
- Ứng dụng mã số mã vạch vào hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Các vấn đề kỹ thuật, nghiệp vụ về đo lường, thử nghiệm và quản lý chất lượng.
- Chương trình đánh giá sự phù hợp an toàn theo CE-marking.

Chuyển đổi nhanh

Lợi ích đầu tiên của chuyển đổi nhanh là rút ngắn được thời gian chuyển đổi và điều chỉnh máy bằng cách cải tiến không ngừng, nhằm loại bỏ những lãng phí trong những công việc hiện tại. Căn bản là rút ngắn được thời gian dừng máy.

CÓ THỂ RÚT NGẮN ĐƯỢC BAO NHIÊU THỜI GIAN?

Chuyển đổi nhanh không phải là một khoa học cao siêu, đó chỉ là một công cụ để hiểu và để áp dụng. Thời gian chuyển đổi ở nhiều công ty mất rất nhiều giờ, nhiều ngày và thậm chí nhiều tuần. Nhiều chuyển đổi cần thời gian làm nguội và có nhiều thiết bị liên quan. Tuy nhiên có một số công ty có thể giảm lãng phí trong chuyển đổi.



Ngày nay có nhiều công ty đã cải tiến trong chuyển đổi, nhưng sau đó lại tự thỏa mãn. Hãy tự hỏi cải tiến như thế nào là đủ tốt? Thực tế không có lúc nào là đủ tốt cả. Thế giới ngày nay là cạnh tranh, nên sẽ có ai đó cố gắng nhiều hơn để làm cho khách hàng thỏa mãn hơn. Họ cố gắng giảm bớt chi phí để cho cùng một loại sản phẩm sẽ có giá rẻ hơn một chút.

Ý NGHĨA CỦA CHUYỂN ĐỔI NHANH

Bằng cách giảm thời gian thay đổi cơ phận hoặc dụng cụ, nhiều công ty có lợi nhuận mang lại

nhanh thấy rõ. Sau đây là một số thí dụ về thay đổi nhanh mang lại hiệu quả cho công ty.

Nâng cao tính sẵn sàng của thiết bị

Nâng cao tính sẵn sàng của thiết bị giúp ta sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn. Công ty sẽ thấy các cải tiến đo được nhờ vào:

Giảm bớt thời gian làm thêm do sản xuất có hiệu suất hơn.

Giảm bớt ca hai hoặc ca ba nhờ hiệu suất quá trình không ngừng tăng cao khiến thời gian làm ra một sản phẩm được rút ngắn đi.

Công việc làm có hiệu suất tốt hơn nhờ giảm thời gian chuyển đổi, tính sẵn sàng của máy móc và kích cỡ lô hàng nhỏ.

Mỗi người làm ra được nhiều cơ phận hơn.

Đáp ứng yêu cầu khách hàng hoặc tiến độ sản xuất tốt hơn

Khi giảm bớt thời gian chuyển đổi, chúng ta có thể đáp ứng được việc thay đổi tiến độ trong phạm vi mô hình tác nghiệp đã được thiết lập. Nâng cao tính linh động sẽ giúp ta:

Đạt tiến độ giao hàng tốt hơn, có thể biết trước thời gian có thể giao hàng một cách ổn định.

Nhờ đó giảm được chi phí vận chuyển hàng hóa

Đáp ứng vượt trội yêu cầu mong đợi của khách hàng.

Khả năng giảm nhỏ kích cỡ lô hàng

Chuyển đổi nhanh cho ta những lợi ích sau đây:

Giảm bớt lượng hàng tồn kho, mà tồn kho gây lãng phí. Giảm



nhỏ lô hàng giúp ta sản xuất và gửi hàng đi theo đúng yêu cầu khách hàng hơn là làm ra rồi để đó trong kho.

Mất ít công bảo trì vật tồn kho. Nhiều công ty mất khối thì giờ để đếm hàng tồn kho nhằm giữ mức tồn kho được chính xác. Mỗi một phút lưu giữ vật tồn kho là một phút lãng phí.

Nhận dạng được ngay các vấn đề thuộc về chất lượng. Khi sản phẩm làm ra theo lô hàng lớn, chúng được cất trong kho đến khi cần đến. Cho nên những vấn đề về chất lượng chỉ được phát hiện sau một khoảng thời gian khá dài.

Đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của khách hàng. Khi khách hàng có yêu cầu thay đổi, ta có thể chuyển sang yêu cầu mới một cách dễ dàng nếu ta phân nhỏ lô hàng ra.

Bớt dỡ và xử lý nguyên vật liệu có hiệu suất cao hơn. Khi có ít vật tồn kho phải dịch chuyển thì công bốc dỡ nguyên vật liệu giảm rất đáng kể.

Sử dụng không gian kho có hiệu suất cao hơn, vì thời gian lưu giữ hàng trong kho ngắn hơn trước.

ÁP DỤNG CHUYỂN ĐỔI NHANH

Sau đây là những khái niệm cơ bản và hướng dẫn áp dụng việc chuyển đổi nhanh.

Tình trạng hiện tại

Bước đầu tiên muốn cải tiến điều gì ta cũng phải nắm được tình trạng hiện tại của công ty. Các nhà quản lý phải hiểu các phương pháp và qui trình hiện có, các cách đo lường công việc đang làm và số lượng nhân công cần có để thực hiện công việc được giao. Cải tiến mà không biết hiện trạng ra sao cũng giống như một cuộc du hành không có đích đến.



Chọn lĩnh vực nào để bắt đầu

Chọn lĩnh vực nào trong xưởng má nếu có cải tiến thì sẽ giúp cho công ty sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn hoặc giảm được nhiều chi phí hơn. Nên chọn lĩnh vực hay cải tiến nào có xác suất thành công cao. Khi ta đi tìm xác suất thành công trong một lĩnh vực nào đó, trước tiên nên xem xét những phương pháp hiện đang dùng, lòng mong muốn của nhân viên trong lĩnh vực cần có thay đổi và cách lãnh đạo của nhà quản lý trong lĩnh vực đó. Những yếu tố này có ảnh hưởng rất lớn đến mức độ thành đạt.

Một khi chọn được lĩnh vực rồi, hãy viết tài liệu về cách thức định làm và kỹ thuật áp dụng. Người ta hay quên bước này và làm cầu ẩu vì nghĩ rằng bước này không thuộc chức năng cải tiến. Lập tài liệu chuyển đổi cho ta một sự hiểu biết ban đầu về mỗi nguyên công

Số hiệu	Mô tả	Thời gian bên trong	Thời gian bên ngoài	Ghi chú

(H1)

cần cải tiến. Tất nhiên là phương pháp lập qui trình chưa mang lại kết quả cải tiến, nhưng nếu không hiểu rõ hiện nay ta đang đứng ở đâu thì khó mà đo lường được sự cải tiến.

Cống cụ lập tài liệu

Có một cách giúp ta lập tài liệu là quay video quá trình chuyển đổi hiện đang dùng. Quay video toàn bộ quá trình, bao gồm việc tháo những dụng cụ và khuôn mẫu ra ngoài, đưa dụng cụ và khuôn mẫu mới vào, định vị dụng cụ và khuôn mẫu trên máy, điều chỉnh, kiểm tra chất lượng v.v... Qua băng video nhà quản lý có thể thấy được toàn bộ quá trình lập lại và xác định thời gian cho mỗi bước một cách chính xác. Nên tạo điều kiện cho mọi người trong xưởng tham gia vào việc chuyển đổi nhanh. Vì chỗ nào có hoạt động cải tiến thì nơi đó có nhiều ý tưởng và cơ hội giảm bớt

dùng sức người trong công việc.

Một hình thức lập tài liệu khác là đơn giản chỉ ghi chép lại mỗi chuyển đổi trên hiện trường. Nhiều công ty dùng biểu mẫu ghi chép như bảng H1.

Tách riêng các yếu tố bên trong với bên ngoài

Khi đã có tài liệu về quá trình chuyển đổi trong tay, ta có thể phân rõ các yếu tố chuyển đổi trong với các yếu tố chuyển đổi ngoài. Chuyển đổi trong được thực hiện khi dừng máy (thí dụ như thay đổi khuôn mẫu hoặc dụng cụ). Các yếu tố trong chuyển đổi ngoài được tiến hành trong khi máy vẫn chạy (thí dụ như lắp khuôn mẫu hoặc dụng cụ cần cho loạt sản xuất tới. Nhiều cải tiến đơn giản là chỉ có đưa các yếu tố điều chỉnh bên trong ra thành bên ngoài. Bảng sau đây là thí dụ xác định yếu tố nào là bên trong và yếu tố nào là bên ngoài.

STT	Hoạt động chuyển đổi	Bên trong	Bên ngoài
1	Lắp tiến đồ chuyển đổi		
2	Đặt khuôn dập và cuộn thép lá		
3	Tháo khuôn cũ ra		
4	Dọn các mảnh vụn của bọt trước		
5	Xếp đặt chỗ gá khuôn trên bàn máy		
6	Điều chỉnh bộ phận tiến phối		
7	Thực hiện kiểm tra chất lượng		
8	Thông báo cho người cấp phối biết lượng vật liệu cần có		
9	Điều chỉnh khoảng chạy bàn máy		
10	Nhận vật liệu cần cho bọt mới		

(H2)

CÁC KHÁI NIỆM VỀ CHUYỂN ĐỔI

Nhằm rút ngắn thời gian chuyển đổi, ta nên thừa nhận bốn khái niệm cùng sáu kỹ thuật để áp dụng những khái niệm trên như sau:

Khái niệm 1: Tách chuyển đổi trong và ngoài ra hai phần khác nhau.

Chuyển đổi trong là những hoạt động cần phải ngừng máy lại. Chuyển đổi ngoài là những hoạt động thực hiện trong lúc máy vẫn chạy. Thí dụ như trên máy dập thì những hoạt động này được thực hiện trước hoặc sau khi thay đổi khuôn.

Hai hoạt động này phải tách rời hẳn nhau. Tức là một khi máy dừng, người thợ không rời khỏi máy mà tiếp tục vận hành bộ phận nào đó cho chuyển đổi ngoài.

Trong chuyển đổi ngoài, các khuôn mẫu, dụng cụ, vật liệu phải được chuẩn bị hoàn hảo bên cạnh máy, việc tu bổ khuôn phải được làm trước đó. Khi chuyển đổi trong ta chỉ cần tháo khuôn cũ ra và lắp khuôn mới vào.

Khái niệm 2: Đưa chuyển đổi trong thành chuyển đổi ngoài ở mức có thể được.

Đây là khái niệm quan trọng nhất, thí dụ như:

Có thể tiêu chuẩn hóa chiều cao của máy dập hoặc máy đúc áp lực bằng cách dùng một tấm đệm để không cần phải điều chỉnh khoảng chạy bàn máy.

Có thể nung khuôn đúc áp lực bằng cách dùng nguồn nhiệt thừa trong lò nung của chính chiếc máy. Có nghĩa là ta có thể loại bỏ công việc thử làm nóng kim loại trong máy đúc áp lực.

Khái niệm 3: Giảm bớt quá trình điều chỉnh

Quá trình điều chỉnh trong chuyển đổi thường chiếm từ 50 đến 70 phần trăm toàn bộ thời gian điều chỉnh. Giảm bớt thời gian điều chỉnh trong là điều rất quan trọng để giảm tổng thời gian điều chỉnh.

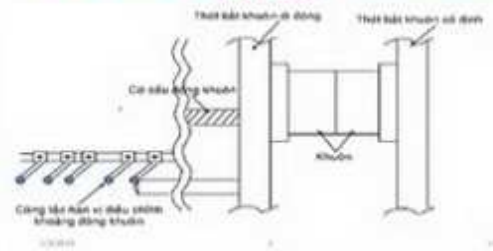
Ta thường hay nghĩ việc điều chỉnh là cần thiết và cần người có kỹ năng cao, nhưng quan niệm đó là sai. Ta có thể điều chỉnh công việc bằng cách dịch chuyển công tắc hạn vị từ vị trí 100 mm đến vị trí 150 mm khi cần. Nhưng một khi công tắc hạn vị đã được di chuyển đến một vị trí nào đó thì cũng nên hạn chế lặp lại việc thay đổi vị trí. Nên coi việc xác định chiều cao khác với khái niệm điều chỉnh. Có các thí dụ thuyết minh sau đây:

Nhà sản xuất có thể chế tạo một máy ép thủy lực có thể điều chỉnh theo chiều cao khách hàng yêu cầu. Nhưng mỗi công ty nên tiêu chuẩn hóa chiều cao khuôn ở một kích thước nào đó để có thể loại bỏ việc điều chỉnh khoảng chạy.

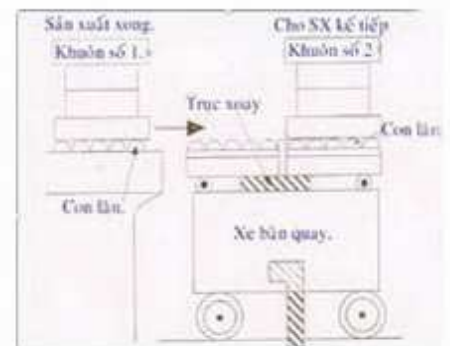
Giả sử có một máy ép nhựa cần có nhiều khoảng chạy bàn ép tùy theo khuôn ép được dùng, nên ta cần thay đổi công tắc hạn vị cho phù hợp với khoảng chạy. Để có vị trí đúng ta cần phải điều chỉnh. Trong trường hợp này thay vì chỉ có một công tắc hạn vị ta bắt lên năm công tắc hạn vị cho năm vị trí yêu cầu. Trên các máy mới, bằng cách bấm nút người dùng điện để chỉ điều khiển một công tắc hạn vị ở một thời điểm nào đó. Nhờ đó

người ta có thể loại bỏ hoàn toàn việc điều chỉnh vị trí.

Lắp đặt công tắc hạn vị cho mọi vị trí điều chỉnh khoảng đồng khuôn



Nhằm thay khuôn trên máy dập, người ta sử dụng một xe đẩy có bàn quay như sau:



Sau đây là nguyên tắc vận hành:

Tháo khuôn 1 ra khỏi bàn máy (hết lô hàng sản xuất trên khuôn 1)

Đưa xe bàn đến gần máy ép và khóa cữ dừng

Đặt khuôn 1 trên xe bàn

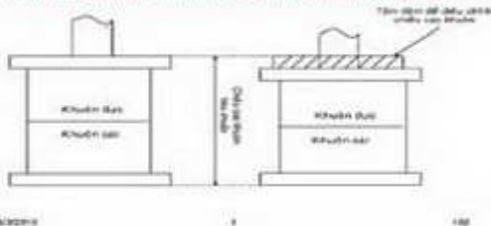
Quay mặt bàn có lắp khuôn 2 vào bàn máy và đẩy khuôn vào bàn máy

Rút cữ dừng ra, kéo xe bàn rời khỏi máy ép và lắp siết khuôn 2 lên bàn máy

Khái niệm 4: Bỏ luôn việc điều chỉnh

Có hai cách tiếp cận nhằm loại bỏ việc điều chỉnh. Một là thiết kế chi tiết cho đồng dạng và dùng chi tiết này để lắp vào nhiều sản phẩm khác nhau. Hai là sản xuất nhiều cơ phận trong cùng lúc, thí dụ tạo một khuôn dập có hai hình dạng khác nhau của hai bộ phận A và B.

Dùng một tấm đệm để tiêu chuẩn chiều cao khuôn



ÁP DỤNG CÁC KHÁI NIỆM

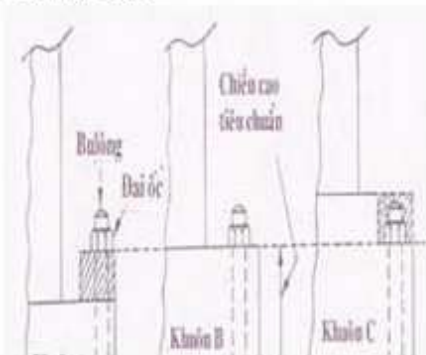
Sau đây là sáu kỹ thuật dùng để áp dụng bốn khái niệm nói trên:

Kỹ thuật 1: Tiêu chuẩn hóa các hoạt động chuyển đổi ngoài

Những công việc như chuẩn bị khuôn, dụng cụ và vật liệu phải tạo thành lễ thói và được tiêu chuẩn hóa. Những công việc tiêu chuẩn này phải được viết ra giấy và dán trên tường để mọi công nhân đều có thể tham khảo. Ngoài ra ta còn phải đào tạo để họ nắm vững lễ thói làm việc.

Kỹ thuật 2: Chỉ tiêu chuẩn hóa những phần việc cần thiết trên máy

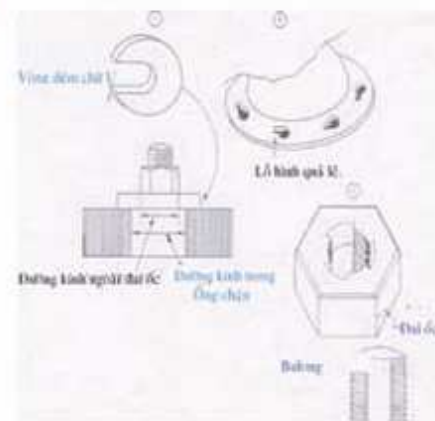
Nếu kích thước và hình dáng của những khuôn mẫu được tiêu chuẩn hóa hoàn toàn thì thời gian chuyển đổi được rút ngắn rất nhiều. Tuy nhiên làm như vậy thì chi phí sẽ tốn rất lớn. Cho nên ta chỉ cần tiêu chuẩn hóa phần việc nào cần thiết cho chuyển đổi mà thôi. Thí dụ như hình dưới đây, nếu ta tiêu chuẩn hóa chiều cao khuôn thì sẽ giảm bớt điều chỉnh và thay đổi dụng cụ lắp siết.



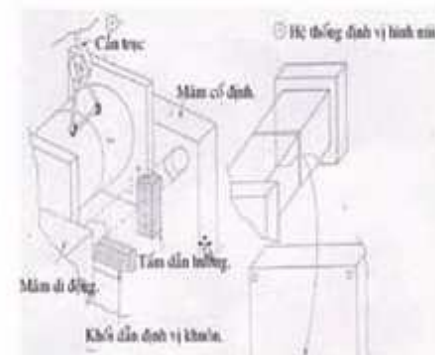
Kỹ thuật 3: Dùng dụng cụ lắp siết nhanh

Thông thường bu lông là dụng cụ lắp siết phổ biến nhất. Nhưng để khỏi phải mất thời

gian tháo đai ốc ra khỏi bu lông để nhấc khuôn ra, người ta thường dùng lỗ khoét hình quả lê, lòng đến khoét rãnh chữ U, xẻ rãnh trên lỗ đai ốc và thân bu lông.



Một thí dụ nữa là dùng cữ chặn và cữ dẫn hướng để lắp nhanh khuôn phun ép nhựa lên máy phun ép.



Kỹ thuật 4: Dùng dụng cụ hỗ trợ

Ta thường mất thời gian rất nhiều để lắp khuôn hoặc gá bắt lên máy, vì thế ta nên lắp sẵn khuôn hoặc mâm cặp lên một dụng cụ hỗ trợ bên ngoài trước sau đó mới đưa vào máy để điều chỉnh trong, các dụng cụ hỗ trợ này đều được tiêu chuẩn hóa. Hình lắp khuôn lên bản máy ép vừa nêu là một thí dụ thuộc loại này.

Kỹ thuật 5: Tiến hành các công việc song song

Trên bàn máy ép thủy lực hoặc máy đúc ép kim loại có

rất nhiều chỗ trên, dưới, phải và trái trên mặt bàn có rãnh để bắt khuôn mẫu. Nếu chỉ có một công nhân điều chỉnh trên loại máy này sẽ mất rất nhiều thời gian điều chỉnh. Vì vậy ta nên bố trí hai người làm những công việc song song trên máy, nhờ đó giảm được thời gian điều chỉnh. Ngay cả khi tổng số giờ công lao động dùng để điều chỉnh không thay đổi, nhưng giờ hữu dụng của máy được tăng lên. Do đó người ta đào tạo chuyên gia điều chỉnh máy riêng biệt và họ sẽ hợp tác với thợ đứng máy để tiến hành công việc.

Kỹ thuật 6: Dùng một hệ thống điều chỉnh cơ khí

Để lắp khuôn, khí nén và thủy lực được áp dụng để lắp siết tại nhiều vị trí trên máy. Còn điều chỉnh khoảng cách bản ép được thực hiện bằng truyền động cơ-điện.

Tóm lại

Một khi công ty đã áp dụng sáng kiến mới trong chuyển đổi nhanh, điều quan trọng là phải tiến hành tiêu chuẩn hóa để cho mọi người biết và đào tạo thực hiện quá trình mới. Nếu công ty chưa có tài liệu này, thì phải tiến hành viết qui trình chuyển đổi nhanh ngay. Có thể dùng bảng kiểm tra làm tài liệu mô tả các bước trong quá trình chuyển đổi nhanh. Nên quay video để làm tài liệu ban đầu và đào tạo về sau. Tài liệu hóa hiện trạng không chỉ cho ngày hôm nay mà còn cho ngày mai nữa. Khi có thợ đứng máy mới vào, thì đó là tài liệu dùng đào tạo và tiêu chuẩn hóa. Ta nên quan niệm là một bản tiêu chuẩn về quá trình chuyển đổi nhanh không phải là bước cuối mà là một bước đầu. □

TS. Đặng Minh Trang

Bill Gates của Microsoft đã từng nói: "Thắng hay bại là tùy thuộc vào việc người ta thu lượm, quản lý và sử dụng thông tin như thế nào" (How your gather, mange, and use information will determine whether you win or lose).

Bản tin xin giới thiệu một số thông tin thu lượm về KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO để Bạn đọc tham khảo.

10 lời khuyên từ Bill Gates

Dưới đây là những lời khuyên Bill Gates đưa ra khi ông đến nói chuyện ở một trường trung học. Ông đưa ra những bài học vô cùng khôn ngoan cho thế hệ trẻ, những người không có nhiều kiến thức về thực tế cuộc sống.



Bài học thứ nhất: Cuộc sống không phải lúc nào cũng công bằng - hãy tập quen dần với điều đó.

Bài học thứ hai:

Không ai quan tâm đến lòng tự trọng của bạn đâu. Mọi người chỉ trông đợi bạn đạt được điều gì đó trước khi bạn cảm thấy hài lòng về bản thân.

Bài học thứ ba: Bạn sẽ không thể kiếm được 40.000 USD một năm ngay sau khi tốt nghiệp. Bạn cũng không phải là một phó giám đốc sử dụng điện thoại di động cho đến khi mà bạn kiếm được hai thứ đó.

Bài học thứ tư: Nếu bạn nghĩ rằng giáo viên của mình thật hắc ám thì hãy đợi đến khi bạn làm việc dưới trướng một ông chủ, bạn sẽ biết với ông ta thì chẳng có một giới hạn nào hết.

Bài học thứ năm: Những công việc mang lại thu nhập thấp chẳng làm kém đi phẩm giá của bạn đâu. Ông cha ta có một định nghĩa khác về công việc lương thấp - họ gọi đó là cơ hội đấy bạn.

Bài học thứ sáu: Nếu như bạn

làm rối tung mọi chuyện lên thì đó không phải lỗi của bố mẹ bạn, thế nên đừng có mà than vãn với bố mẹ về lỗi lầm của bạn, hãy rút kinh nghiệm từ nó.

Bài học thứ bảy: Trước khi sinh bạn ra thì bố mẹ đã chẳng lo lắng nhiều như thế bây giờ. Bố mẹ đã trả những hoá đơn của bạn, giặt giũ quần áo bạn sạch sẽ và lắng nghe bạn kể xem bạn sành điệu như thế nào.

Vì vậy trước khi bạn cần nhắc bố mẹ điều gì thì hãy dọn dẹp ngăn nắp cái buồng ngủ của bạn đã.

Bài học thứ tám: Ở trường học có thể có người thắng kẻ thua nhưng ở trường đời thì không phải vậy. Ở một vài trường học người ta có thể hủy bỏ đi những điểm tốt và họ cho bạn nhiều cơ hội để có được câu trả lời đúng. Nhưng bất kỳ điều tương tự như thế đều không có trong cuộc sống đâu bạn ạ.

Bài học thứ chín: Cuộc sống không được chia thành những học kỳ. Bạn cũng chẳng có mùa hè để nghỉ ngơi và rất ít ông chủ nào quan tâm đến việc giúp bạn nhận ra đâu là khả năng thực sự của bạn. Hãy tự khám phá điều đó trong những khoảng thời gian của riêng mình.

Bài học thứ mười: Truyền hình không phải là cuộc sống thực (cũng như là các game trò chơi). Trong cuộc sống chúng ta phải biết rời khỏi quán cà phê, đứng dậy và làm việc.

Theo Mục tìm online

Ta có thể học kỹ năng lãnh đạo không?

Những phẩm chất của nhà lãnh đạo

- Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác.
 - Khả năng khơi dậy sự tự tin.
 - Tính kiên định
 - Tính đáng tin cậy.
 - Lòng chính trực.
 - Một quá trình phấn đấu và thành công.
 - Công bằng.
 - Biết lắng nghe.
 - Nhất quán.
 - Quan tâm chân thành đến người khác.
 - Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể.
 - Đánh giá công trạng đúng người.
 - Sát cánh bên tập thể.
 - Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể.
- Hầu hết những phẩm chất trên đều có thể học được hay rèn luyện được, ngoại trừ tính kiên định và quan tâm đến người xung quanh một cách chân thành.
- Hai phẩm chất này là điều kiện tiên quyết của một nhà lãnh đạo.



BÍ QUYẾT LÃNH ĐẠO CỦA ALEXANDER ĐẠI ĐỆ

Sau khi đã thống trị Hy Lạp cổ đại, Alexander đại đế quyết tâm chinh phục xứ sở Ba Tư. Đường xa hiểm trở, cả đoàn quân phải dừng lại trước một vùng núi đá rét buốt quanh năm.



Cảnh tuyết giá mênh mông ngút ngàn làm tất cả vô cùng hoảng sợ. Các binh sĩ không chịu tiến bước vì với họ, tiến lên chỉ là nhanh chân đi về "bên kia thế giới".

Trong tình thế như vậy, Alexander không để nghị phạt một ai. Ông xuống ngựa và tiến thẳng một mình lên vùng băng tuyết.

Những cận thần của ông thấy thế làm theo, rồi lần lượt các tướng tá, binh sĩ cũng nhanh chân bắt kịp đoàn. Không những vậy, nhà vua còn cấm rìu phá băng, mở đường đi qua vùng "đất trắng". Sau vài giờ, họ vượt qua được rừng núi hiểm nguy đó và tới được một địa điểm có lửa và con người sinh sống. Cả đoàn quân an toàn tuyệt đối.

Trên đây chỉ là một trong hàng trăm câu chuyện chứng minh tài lãnh đạo siêu việt của Alexander. Trên lý thuyết, trong tình huống này, ông có thể dùng uy quyền lãnh đạo của mình để bắt các binh sĩ phải tiến bước, thậm chí có thể bắt binh sĩ phải "mở đường máu".

Nhưng ông hiểu rằng: không có sự truyền cảm hứng nào của nhà quản lý mạnh mẽ và hiệu quả bằng tính gương mẫu, nhà lãnh đạo "đã nói được là phải làm được".

Thật vậy, những nhà lãnh đạo tài ba được định nghĩa là:

- Dám tạo ra sự khác biệt.
- Quyết tâm hành động trong khi những người khác e dè.
- Lời nói đi đôi với hành động.
- Người bình thường với những tư tưởng khác thường.
- Biến ước mơ thành hiện thực.
- Nhận biết trước những sự thay đổi và vạch ra con đường đúng đắn nhất.
- Vinh dự cao cả nhất của họ không phải là không bao giờ thất bại mà là biết đứng lên sau mỗi thất bại đó.

Chữ LEADER (người lãnh đạo) được đúc kết từ các yếu tố sau:

- **L (Learning - Học hỏi):** Họ chắc chắn phải học hỏi rất nhiều điều từ những thất bại. Họ phải trải nghiệm thất bại bởi họ luôn luôn hành động. Càng hành động bao nhiêu, họ càng có nhiều cơ hội thất bại bấy nhiêu. Nhưng đồng thời, đó cũng là những cơ hội của sự thành công.
- **E (Excitement - Sự sôi nổi, nhiệt huyết):** Họ luôn sôi nổi và



nhiệt huyết với những tư tưởng, tầm nhìn của mình và có khả năng truyền cả những nhiệt huyết đó đến cho mọi người.

- **A (Asking "Why, who, when, what if...?" - Đặt câu hỏi "Ai, khi nào, tại sao và điều gì xảy ra nếu..."):** Họ luôn đặt ra những câu hỏi, thích nghi nhanh và quyết định về các đề án hành động khả thi nhất.



- **D (Decisiveness - Quyết đoán):** Họ phải hành động, quyết đoán và chịu mọi trách nhiệm về các quyết định của mình. Họ phải biết rõ những quyết định nào là cần thiết vì sự phát triển của công ty.

- **E (Elevation - Nâng cao phẩm chất):** Họ luôn biết cách kích thích, làm phấn chấn tinh thần nhân viên. Họ thừa hiểu tập thể là nơi sở hữu sức mạnh. Họ phải liên tục tìm kiếm những nhân viên có tiềm năng, động viên, khích lệ, khen thưởng và thăng chức cho những con người xuất sắc đó.

- **R (Risk - Mạo hiểm):** Đôi khi họ sẽ đi ngược với con đường của đại đa số, nghĩ đến những điều không ai nghĩ ra được và chia sẻ nó. Nếu đám đông không đồng ý, nhà lãnh đạo vẫn cương quyết đeo đuổi ý tưởng của mình với niềm tin tuyệt đối. Nhà lãnh đạo giỏi là phải chấp nhận rủi ro và mạo hiểm.

Theo Hiếu Dân

Suy nghĩ của những nhà kinh doanh đại tài

Edwin C. Barnes xuất hiện trước phòng thí nghiệm của Edison và nói với nhà phát minh rằng anh đến với ước muốn được cộng tác kinh doanh với ông. Nhiều năm sau, Edison kể lại cuộc gặp gỡ đầu tiên đó:

"Anh ta đứng ngay trước mặt tôi, trông như mọi kẻ lang thang khác, nhưng nét mặt anh làm tôi có ấn tượng rằng người thanh niên này



Edwin C. Barnes

sẵn sàng và quyết tâm thực hiện bằng được những gì anh ta theo đuổi. Qua nhiều năm tiếp xúc với đủ hạng người, tôi nghiệm ra rằng, khi một người thực sự khao khát điều gì đó đến mức sẵn sàng đánh đổi bằng cả tương lai của mình, chắc chắn anh ta sẽ thành công. Tôi đã cho Barnes một cơ hội theo lời đề nghị của anh, bởi tôi biết rằng người như Barnes sẽ không bao giờ bỏ cuộc cho đến khi thành công. Những gì diễn ra sau đó đã chứng minh rằng tôi đúng".

Điều gì đã khiến Barnes có được một vị trí trong văn phòng của Edison? Do vẻ bề ngoài như một kẻ lang thang của anh ư? Điều đó chỉ gây bất lợi cho Barnes. Nguyên nhân sâu xa là anh có một ý chí mãnh liệt muốn được cộng tác với Edison. Ý muốn mạnh mẽ ấy toát ra bên ngoài, tạo nên một sức hút buộc nhà phát minh phải chú ý đến chàng trai trẻ tuổi.

Barnes không được Edison chấp nhận cộng tác ngay từ đầu. Anh chỉ nhận được cơ hội làm việc trong văn phòng của Edison với một khoản tiền lương rất khiêm tốn.

Nhiều tháng trôi qua. Không có gì tiến triển để giúp Barnes tiến gần hơn tới mục tiêu lớn mà anh cam kết theo đuổi. Nhưng một điều quan trọng vẫn đang diễn ra trong tâm trí Barnes. Anh vẫn không ngừng nuôi dưỡng và làm sôi sục thêm khao khát trở thành người cộng tác kinh doanh với Edison.

Các nhà tâm lý học đã rất đúng khi cho rằng: "Khi một người thực sự muốn làm điều gì thì vẻ ngoài của họ sẽ thể hiện ra điều đó". Barnes sẵn sàng cộng tác kinh doanh với Edison và anh luôn đặt mình ở tư thế sẵn sàng cho đến khi anh đạt được điều mong muốn.

Anh không tự bao biện với chính mình rằng: "Thôi nào Barnes, cộng tác với Edison thì cũng được ích lợi gì cơ chứ? Ta sẽ đổi ý và cố gắng làm tốt công việc của một người bán hàng". Ngược lại, anh khẳng định với chính mình: "Ta đến đây để hợp tác kinh doanh với Edison và ta sẽ đạt được mục đích đó dù

phải bỏ ra toàn bộ quãng đời còn lại của mình". Anh thật sự khao khát điều đó. Cuộc đời mỗi con người sẽ khác đi bao nhiêu nếu như họ xác định được cho mình một mục đích rõ ràng và kiên trì theo đuổi mục đích đó cho đến khi nó trở thành nỗi ám ảnh của cả cuộc đời họ.

Có lẽ vào thời điểm đó, chàng trai trẻ tuổi Barnes chưa hiểu được điều này, nhưng quyết tâm sắt đá và sự kiên định theo đuổi một ước mơ duy nhất đã gạt bỏ mọi chướng ngại, đồng thời đem đến cho Barnes cơ hội mà anh đang tìm kiếm.

Tuy nhiên, cơ hội lại xuất hiện dưới một hình thức khác và từ một hướng khác so với dự kiến của Barnes. Đó là một trong những vấn đề rắc rối của cơ hội. Cơ hội thường có thói quen "ma mãnh" là "lên" vào theo cửa sau và được nguy trang dưới hình thức một điều bất hạnh hay một thất bại tạm thời. Có lẽ đó chính là lý do khiến nhiều người không nhận ra chúng.

Edison vừa hoàn thiện được một thiết bị văn phòng mới, lúc bấy giờ được gọi là Máy đọc Edison. Những người bán hàng của ông không tha thiết gì với chiếc máy này vì họ cho rằng việc tiêu thụ sẽ rất khó khăn. Nhưng Barnes đã nhìn thấy cơ hội của mình. Cơ hội ấy đến thẳm lạng và ẩn mình trong chiếc máy có vẻ kỳ quặc chẳng làm ai quan tâm, ngoại trừ Barnes và nhà phát minh.

Barnes biết rằng anh có thể bán được Máy đọc Edison và anh nói với Edison điều đó. Edison quyết định trao cơ hội này cho

Barnes. Và trên thực tế, Barnes đã thành công. Anh bán chiếc máy chạy đến mức Edison đã ký một hợp đồng cho phép anh phân phối loại máy này trên toàn quốc. Nhờ cách hợp tác kinh doanh đó, Barnes đã trở nên giàu có, nhưng anh còn làm được một việc có ý nghĩa lớn hơn thế rất nhiều. Anh đã chứng minh rằng mọi người đều có thể trở nên giàu có nhờ cách nghĩ.

Ý định ban đầu được trở thành người hợp tác kinh doanh với Edison của Barnes thực tế trị giá bao nhiêu tiền? Khó mà tính được một cách chính xác. Có lẽ nó mang lại cho anh hai hay ba triệu đôla lúc bấy giờ (ba triệu đôla vào những năm đầu của thế kỷ 20 tương đương với khoảng năm mươi triệu đôla ở thời điểm đầu thế kỷ 21 nếu xét trên tương quan sức mua). Nhưng số tiền ấy trở nên vô nghĩa nếu so với món tài sản lớn hơn nhiều mà Barnes nhận được: đó là sự nhận thức rõ ràng rằng lực đẩy vô hình của tu duy có thể được chuyển hóa thành những phần thưởng vật chất qua việc áp dụng những nguyên lý đã biết.



Barnes đã thực sự luôn tâm niệm rằng mình phải trở thành người cộng tác với Edison vĩ đại. Anh cũng luôn tâm niệm rằng mình phải trở nên giàu có. Barnes khởi đầu từ con số không. Tài sản duy nhất anh có được là sự nhận thức rõ ràng bản thân mình muốn gì và

quyết tâm theo đuổi ước muốn ấy cho đến khi thành công. Nhưng chính "khởi" tài sản tinh thần vô giá đó lại là thứ quan trọng nhất giúp anh đạt được những ước muốn trong cuộc đời mình.

Theo Napoleon Hill - tác giả cuốn sách "Cách nghĩ để thành



công", một trong những nguyên nhân phổ biến nhất của thất bại là thói quen dễ dàng từ bỏ mơ ước

khi gặp phải những thất bại tạm thời. Trong cuộc đời mình, mỗi người chúng ta ai cũng đã từng phạm phải sai lầm này, không lúc này thì lúc khác.

Ông nhớ lại: "Tôi có một người bạn là R.U. Darby. Vào thời điểm mà người ta đổ xô đi đào vàng, ông chủ của R.U. Darby cũng bị cuốn theo "cơn sốt vàng" đó và đã đi về hướng tây đến Colorado để đào vàng với hy vọng trở nên giàu có. Chưa ai nói với ông rằng số vàng được "khai thác" từ tư tưởng con người lớn hơn nhiều số vàng đã được khai thác trong lòng đất. Ông ấy đã đánh cuộc và vác cuốc xềng ra đi.

Sau nhiều tuần lao động vất vả, ông chủ của Darby phát hiện ra một mỏ quặng sáng lấp lánh. Ông cần có thiết bị để đưa quặng lên khỏi mặt đất nên đã âm thầm lấp mỏ và trở về nhà ở Williamsburg, Maryland. Ông kể với người thân và một vài người láng giềng rằng mình đã dò trúng mạch. Họ góp tiền để mua máy móc và chở đến đó. Darby cũng quyết định tham gia và cùng với chủ mình quay trở lại mỏ.

Chuyến xe đầu tiên chở quặng vừa khai thác được chuyển tới một

xưởng nấu kim loại. Kết quả cho thấy họ đã tìm được một trong những hầm mỏ có hàm lượng vàng cao nhất Colorado. Chỉ cần vài chuyến xe chở quặng như thế này nữa là họ sẽ đủ khả năng trang trải hết nợ nần và sau đó tha hồ mà làm giàu.

Càng đào xuống sâu thì hy vọng của Darby và ông chủ càng lên cao. Thế nhưng ánh sáng hy vọng dường như đã tắt ngấm. Các mạch vàng bỗng dưng biến mất. Giấc mộng của họ tan vỡ trong phút chốc khi suy nghĩ mở vàng mà họ đang tìm kiếm bỗng nhiên không còn ở đó nữa. Họ cố gắng đào tiếp một đoạn nữa nhằm tìm lại dấu vết của mạch vàng nhưng dường như mọi cố gắng đều trở nên vô ích.



Cuối cùng họ quyết định bỏ cuộc.

Họ bán hết máy móc cho một người mua phế liệu để lấy vài trăm đôla, rời lên tàu lửa trở về nhà. Người mua phế liệu mời một kỹ sư mỏ đến xem xét đánh giá lại và làm một vài tính toán nhỏ. Người kỹ sư nói rằng sở dĩ việc khai thác thất bại vì chủ hầm cũ không biết nhận ra những tuyến đứt gãy địa chất. Tính toán của ông ta cho thấy mạch chính chỉ cách nơi chú cháu Darby đã ngừng đào có gần một thước. Và đó mới chính là túi chứa vàng.

Người thu mua phế liệu kiếm được hàng triệu đôla từ hầm mỏ đó bởi ông ấy biết tìm chuyên gia

tư vấn có kinh nghiệm trước khi bỏ cuộc.

Sau đó nhiều năm, Darby có được một tài sản lớn hơn nhiều lần kho báu hạt trước đó nhờ phát hiện ra rằng khát vọng có thể được chuyển thành vàng. Phát hiện này đến với Darby khi anh bước vào nghề kinh doanh bảo hiểm nhân thọ.



Để hạt mất một kho báu chỉ vì từ bỏ khi còn cách vàng một thước đã trở thành một bài học khó quên với Darby. Nhưng anh đã ứng dụng bài học bổ ích đó để thành công trong lĩnh vực kinh doanh mới của mình. Anh luôn tự nhủ: "Mình đã từng bỏ cuộc khi chỉ còn cách kho báu gần một thước, nhưng mình sẽ không bao giờ dừng lại nếu khách hàng nói "không" khi mình mời họ mua bảo hiểm".

Darby trở thành một trong số rất ít người có doanh số bán bảo hiểm nhân thọ trên một triệu đôla một năm. Giờ đây, anh đã có được "sự bền gan vững dạ" nhờ bài học từ việc "bỏ cuộc giữa chừng" trước đó.

Bất kỳ ai trước khi đi đến thành công đều gặp phải rất nhiều khó khăn thử thách và có thể cả thất bại. Khi gặp khó khăn trở ngại, cách dễ dàng nhất và có vẻ như hợp lý nhất là bỏ cuộc. Đó cũng chính là cách mà đa số chúng ta vẫn thường làm.

Hơn năm trăm người thành đạt nhất nước Mỹ đều nói với tôi rằng những thành quả lớn lao nhất mà họ đạt được thường chỉ cách thất bại trong gang tấc. Thất bại là một

tên đại bịp ranh mãnh luôn chằm chọc người khác. Hẳn rất thích khoèo chân, ngáng bước bạn khi thành công gần như đã nằm chắc trong tầm tay".

Bài học 50 xu về lòng kiên trì

Không lâu sau khi nhận bằng "tốt nghiệp" từ "Trường Đại học Thất bại", Darby đã chứng kiến một câu chuyện khiến anh nghiệm ra rằng từ "Không" không nhất thiết phải có nghĩa là "Không".

Một buổi chiều trong khi anh đang phụ ông bác xay lúa mì trong nhà xay cũ của ông ấy - ông bác này làm chủ một trang trại lớn trong đó có một số nông dân da màu làm công hưởng hoa lợi - thì cánh cửa nhẹ nhàng mở ra và một cô bé da màu, con gái của một tá điền, bước vào và đứng bên cửa.

Ông bác nhìn lên, trông thấy cô bé và quát cục lốc: "Mày muốn gì?"



Cô bé lễ phép đáp: "Mẹ cháu bảo ông đưa cho mẹ cháu năm mươi xu."

"Tao không đưa!", ông bác nạt lại. "Mày biến về nhà đi!"

Nhưng cô bé không hề nhúc nhích.

Ông bác tiếp tục cậm cụi làm việc của mình nên không nhận thấy cô bé vẫn còn đứng đó. Khi ông ngẩng đầu lên lần nữa, và nhìn thấy con bé, ông ấy hét: "Tao đã bảo mày về nhà kia mà! Đi đi, không tao quát cho một trận bậy giờ!"

Cô bé vẫn đứng bất động.

Ông bác quẳng bao lúa mì mà ông sắp cho vào máy xay xuống và hầm hầm tiến về phía cô bé.

Darby nín thở và chắc rằng mình sắp chứng kiến một trận lôi đình của ông bác tính tình nóng nảy.

Khi ông bác đến gần chỗ đứa bé đang đứng, nó nhanh chóng bước lên một bước, nhìn thẳng vào mắt ông và nít lên: "Mẹ cháu phải có năm mươi xu đó!".

Ông bác sững lại, nhìn chăm chăm vào cô bé rồi cho tay vào túi lấy năm mươi xu đưa cho nó.

Cô bé cầm tiền và chằm chằm lùi về phía cửa trong khi mắt vẫn nhìn xoáy vào người đàn ông to lớn vừa bị khuất phục trước nó. Sau khi cô bé đi khỏi, ông bác ngồi bệt xuống một cái thùng, ánh mắt thất thần nhìn ra khoảng trống vô định ngoài cửa sổ trong hơn mười phút. Ông ngẫm nghĩ trong bàng hoàng về "ngón đòn" mà cô bé đã sử dụng để hạ gục mình.

Darby cũng đang suy nghĩ. Đây là lần đầu tiên trong đời, anh thấy một đứa con nít da màu nhỏ bé ung dung hạ gục một người đàn ông da trắng. Cô bé đã làm điều đó bằng cách nào? Điều gì đã tước mất sự hung hãn của ông bác và biến ông trở nên ngoan ngoãn như một con cừu non? Cô bé ấy đã sử dụng sức mạnh kỳ lạ nào để làm chủ được tình thế? Những câu hỏi như thế cứ liên tục nảy sinh trong tâm trí Darby. Nhưng mãi nhiều năm sau, khi kể lại cho tôi câu chuyện này, anh mới tìm được câu trả lời.

"Điều kỳ lạ là Darby đã kể cho tôi nghe câu chuyện khác thường này chính tại căn nhà xay cũ kỹ, ngay chỗ ông bác của Darby bị "trúng đòn" của cô bé", Napoleon Hill nói.

"Darby thuật lại câu chuyện trên trong nhà xay lúa mốc meo cũ kỹ đó và kết thúc bằng câu hỏi: "Anh có thể giải thích được không? Cô bé kia đã sử dụng sức mạnh thần kỳ gì để hạ gục hoàn toàn ông bác tôi?"

Câu trả lời đầy đủ cho câu hỏi của Darby sẽ được tìm thấy trong những nguyên tắc được đề cập đến trong quyển sách này. Câu trả lời rất tường tận và hoàn chỉnh, chứa đựng mọi chi tiết và những chỉ dẫn giúp bạn hiểu và áp dụng sức mạnh mà cô bé đã ngẫu nhiên sử dụng.

Hãy tập trung cao độ và bạn sẽ hiểu được chính xác sức mạnh kỳ lạ nào đã cứu cô bé. Có thể bạn đã nắm bắt được phần nào sức mạnh ấy trong chương này hoặc bạn sẽ nhận thức được nó trong những chương kế tiếp. Rồi đâu đó trong quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy một ý tưởng đầy nhanh khả năng lĩnh hội của bạn và khiến bạn lúc nào cũng có thể kiểm soát được nguồn sức mạnh khổng lồ có thể cuồn lại được ấy. Nó có thể xuất hiện dưới hình thức một ý tưởng đơn lẻ, một kế hoạch đầy đủ hay một mục đích nào đó. Ngoài ra, sức mạnh ấy có thể khiến bạn nhìn lại kỹ càng hơn những khó khăn hay thất bại trong quá khứ. Điều này sẽ giúp bạn rút ra được một vài bài học bổ ích mà nhờ nó bạn có thể lấy lại được những gì đã mất.

Sau khi tôi giải thích cho Darby sức mạnh mà cô bé đã sử dụng, anh đã hỏi tôi rằng ba mươi năm kinh nghiệm trong nghề bán bảo hiểm nhân thọ, và anh nhận ra rằng thành công của mình có phần không nhỏ từ bài học anh đã học được từ cô bé.

Darby kể lại: "Mỗi lần một khách hàng tiềm năng nào đó chào tiến tới ra cửa mà không mua bảo hiểm của tôi, tôi lại nhớ đến hình ảnh cô bé đứng đấy trong cái nhà xay cũ,

mắt mở to đầy thách thức, và tôi tự nhủ: "Tôi phải bán bằng được hợp đồng bảo hiểm này." Phần nhiều những hợp đồng mà tôi bán được đều từ những người đã từng nói "Không" với tôi".

Anh cũng nhắc lại sai lầm của mình khi bỏ cuộc cách mở vàng chưa đầy một thước. Anh nói: "Nhưng đúng là trong cái rủi có cái may. Lần thất bại đó đã dạy tôi rằng phải luôn nỗ lực không ngừng cho dù có khó khăn đến đâu. Đó là một bài học cần thiết trước khi có thể thành công trong bất cứ việc gì".

Những kinh nghiệm của Darby rất đổi bình thường và khá đơn



giản, vậy mà chúng nắm giữ chìa khóa quyết định cho số phận của anh. Vì thế, chúng cũng quan trọng như chính cuộc đời anh. Darby đã gạt hái lợi ích từ hai kinh nghiệm sâu sắc trên vì anh đã biết phân tích chúng và tìm thấy bài học ẩn chứa trong đó.

Sẽ ra sao nếu như bạn không có dịp trải nghiệm qua những câu chuyện có ý nghĩa sâu sắc như thế? Sẽ ra sao đối với những người trẻ tuổi chưa từng gặp phải những va vấp thất bại trong cuộc đời để phân tích? Ở đâu và bằng cách nào họ có thể học được nghệ thuật chuyển bại thành thắng, chuyển thách thức thành cơ hội?

Câu trả lời nằm trong mười ba nguyên tắc. Những nguyên tắc đó có thể đứng riêng lẻ với nhau hoặc tập hợp lại như những chất

xúc tác. Hãy luôn nhớ rằng câu trả lời mà bạn đang tìm kiếm có thể đã có sẵn trong chính tâm trí của bạn rồi. Việc nắm bắt những nguyên tắc này sẽ chỉ như một chất xúc tác giúp bạn biến câu trả lời đó thành một vài tư duy rõ ràng, một kế hoạch cụ thể, hay một mục đích nhất quán mà thôi.

Một ý tưởng đúng đắn, kiên định là tất cả những gì bạn cần để đi tới thành công. Những nguyên tắc được đề cập đến trong quyển sách này chứa đựng những phương pháp và phương tiện tốt nhất, hữu ích nhất giúp bạn sáng tạo nên những ý tưởng như thế.

Ý thức về sự thành công

Trước khi tôi đi xa hơn trong việc mô tả những nguyên tắc này, bạn nên nắm bắt được gợi ý quan trọng sau. Khi của cải bắt đầu đến, nó đến nhanh và nhiều đến mức người ta tự hỏi rằng không biết trong những năm tháng gian khổ vừa qua nó đã trốn nơi đâu?

Phát biểu trên có thể làm bạn kinh ngạc, đặc biệt nếu như bạn luôn suy nghĩ theo quan niệm thông thường rằng sự giàu có chỉ đến với những người làm việc chăm chỉ trong một khoảng thời gian dài.

Khi bạn bắt đầu nhận thức được rằng cách nghĩ có thể mang lại sự giàu sang, bạn sẽ thấy rằng sự giàu có luôn bắt nguồn từ một trạng thái mang tính chất tinh thần, từ một mục đích rõ ràng chứ không phải bởi bạn có làm việc cật lực hay không. Những gì mà bạn và mọi người khác nên biết là làm thế nào để có được một trạng thái tinh thần tạo ra sự giàu có như thế. Tôi đã dành hai mươi lăm năm để nghiên cứu điều đó vì bản thân tôi cũng muốn biết "những người giàu có đã làm thế nào để đạt được những thành quả như vậy".

Bạn sẽ nhận thấy rằng ngay khi bạn nắm được những nguyên tắc của triết lý thành công này, và bắt đầu ứng dụng những nguyên tắc đó, tình hình tài chính của bạn sẽ được cải thiện. Nói một cách hoa mỹ thì mọi thứ bạn "chạm tay" vào sẽ biến thành "vàng". Bạn cho rằng không thể được ư? Thế mà đúng như vậy đấy.

Một trong những điểm yếu của người bình thường là họ luôn có xu hướng nghĩ mọi việc đều "không thể". Đối với họ thì mọi quy tắc đều vô tác dụng, mọi ước mơ đều không thể thực hiện được. Cuốn sách này được viết cho những người đang thất sự nỗ lực tìm kiếm những quy tắc để giúp những người thành đạt đi tới vinh quang và sẵn lòng đặt cược mọi thứ vào những quy tắc đó.

Thành công chỉ đến với những ai thất sự có ý thức mãnh liệt muốn đạt được nó.

Thất bại sẽ đến với những người luôn nghĩ rằng mình sẽ thất bại.

Một điểm yếu khác của con người là thói quen đánh giá sự việc và những người xung quanh bằng cảm giác qua lăng kính chủ quan của riêng họ. Rất nhiều người không tin rằng chỉ bằng suy nghĩ người ta có thể đạt được sự giàu sang. Đơn giản chỉ bởi nếp nghĩ của họ từ lâu đã hằn sâu một quan niệm rằng số phận của mình sẽ phải chịu cảnh nghèo nàn, cực khổ, khó khăn và thất bại.

Kiểu suy nghĩ thiếu tích cực như vậy gợi tôi nhớ đến câu chuyện về một người Trung Quốc đến Mỹ du học tại trường đại học Chicago. Một ngày nọ, Hiệu trưởng Harper gặp người thanh niên trẻ tuổi ấy trong khuôn viên của trường đại học và dừng lại trò chuyện với anh ta trong vài phút. Ngài Hiệu trưởng đã hỏi anh ta rằng đặc điểm nào để nhận thấy nhất trong tính cách

của người Mỹ làm anh ấn tượng.

"Ồ" Anh sinh viên nói lớn, "đó chính là đôi mắt lệch của ngài."

Người thanh niên Trung Quốc đã dùng cách chơi chữ rất mỉa mai để ám chỉ tính cách thiên kiến, thói quen nhìn mọi sự lệch lạc của người Mỹ.

Tất cả chỉ là vấn đề của quan niệm và thói quen.

Chúng ta thường không tin cái mà chúng ta không hiểu. Chúng ta không tin vào những điều kỳ diệu mà con người có thể đạt được bằng suy nghĩ của mình. Chúng ta luôn có thói quen nhìn cuộc sống bằng quan niệm của mình vì thế chúng ta cho rằng giới hạn của chúng ta là thước đo đúng đắn cho mọi giới hạn.

Chiếc Ford V8 với động cơ không tưởng

Khi Henry Ford quyết định chế tạo chiếc xe hơi V8 nổi tiếng của mình, ông dự định thiết kế một loại động cơ mới với toàn bộ tám xi-lanh

gộp thành một khối. Ông chỉ thị các kỹ sư của mình vẽ mẫu thiết kế cho động cơ này. Bản thiết kế đã được hình thành trên lý thuyết nhưng các kỹ sư đều đồng loạt cho rằng, trên thực tế, việc chế tạo một động cơ với tám xi-lanh là không tưởng.

Nhưng Ford kiên quyết: "Bằng mọi giá, hãy chế tạo ra nó".

"Nhưng thật sự là không thể làm được!", các kỹ sư trả lời.

"Cứ cố gắng hết sức mình đi", Ford ra lệnh. "Hãy làm cho đến khi các anh thành công, dù phải mất bao nhiêu thời gian đi nữa."

Các kỹ sư lại lao vào tìm tòi,



thiết kế. Sáu tháng trôi qua, không có gì tiến triển. Rồi sáu tháng nữa lại trôi qua, vẫn chẳng có gì mới mẻ. Các kỹ sư đã thử đủ mọi cách để giải quyết vấn đề, nhưng mọi thứ chỉ có thể gói gọn trong hai từ "không thể".

Cuối năm, Ford đến gặp các kỹ sư của mình. Một lần nữa, họ lại cho ông biết rằng không có cách nào giải quyết được vấn đề nan giải đó.

"Hãy tiếp tục!", Ford nói. "Tôi muốn có nó và tôi phải có nó!"

Họ lại tiếp tục. Và sau đó, như có phép màu, điều bí ẩn đã được khám phá.

Lòng quyết tâm của Ford một lần nữa lại chiến thắng!

Henry Ford thành công vì ông đã hiểu và áp dụng những nguyên tắc dẫn đến thành công. Một trong số những nguyên tắc đó là niềm khao khát thành công: biết rõ những gì mình thật sự mong muốn. Hãy ghi nhớ câu chuyện của Ford, hãy trích ra những dòng miêu tả lại bí quyết để đạt được thành quả kỳ diệu như của ông ấy. Nếu bạn có thể làm được điều đó, nếu bạn có thể cảm nhận được những nguyên tắc cụ thể đã làm cho Henry Ford trở nên giàu có, bạn cũng có thể đạt được những thành tựu không kém gì Ford trong gần như tất cả những ngành nghề phù hợp với bạn.

(Trích cuốn "Cách nghĩ để thành công" do Công ty First News phát hành)

Theo Vnexpress



Henry Ford

10 mẹo để trở thành một nhà lãnh đạo đổi mới

Bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo đổi mới? Những mẹo nhỏ sau đây có thể giúp bạn và những người sẵn sàng đi theo định hướng của bạn thực hiện được những thay đổi tích cực.

1. Bạn có một tầm nhìn cho thay đổi

Bạn không thể mong đợi nhóm của bạn sẽ đổi mới nếu họ không biết họ được hướng theo định hướng nào. Sự đổi mới phải có mục đích. Người lãnh đạo sẽ thiết lập và chịu trách nhiệm cho tương lai. Bạn cần một tuyên bố, trong đó xác định định hướng cho tổ chức mà mọi người hiểu và ghi nhớ.

Các nhà lãnh đạo lớn dành thời gian để chúng tôi tầm nhìn, mục tiêu và thử thách. Họ giải thích cho mọi người biết vai trò của họ quan trọng như thế nào trong việc thực hiện được tầm nhìn và đáp ứng được các thử thách đó. Họ truyền cảm hứng cho mọi người trở thành những người đam mê hơn trong việc tìm ra con đường mới để thành công.

2. Đấu tranh với nỗi sợ thay đổi

Các nhà lãnh đạo đổi mới truyền đạt nhu cầu cần phải thay đổi. Họ thay thế tính tự mãn bằng khát khao. "Chúng ta đang làm tốt nhưng chúng ta không được ngủ quên trên vinh quang, thậm chí chúng ta có thể làm tốt hơn nữa". Họ giải thích rằng trong khi thử những mạo hiểm mới là liều lĩnh, thì đứng im còn liều lĩnh hơn. Họ phải vẽ một bức tranh mà chỉ ra một tương lai đáng liều lĩnh để có được. Tương lai đó có cả mạo hiểm và cơ hội. Cách duy nhất để chúng ta đến được đó là chấp nhận thay đổi.

3. Nghĩ như một nhà đầu tư mạo hiểm

Các nhà lãnh đạo sử dụng cách tiếp cận để cân bằng được mạo hiểm cái mất khi thua cuộc với cái được khi thắng cuộc. Họ thích xem xét nhiều đề nghị. Họ thoải mái với suy nghĩ rằng nhiều ý tưởng của họ có thể thất bại.

4. Có bản hướng dẫn

Bản hướng dẫn phải tập trung, dễ sử dụng, có phản hồi và cởi mở với tất cả mọi người. Chúng không cần gợi ý một phần thưởng lớn. Thừa nhận và đáp lại là quan trọng hơn cả.

5. Phá vỡ quy tắc

Để giành được sự đổi mới bạn phải thử thách tất cả những điều vốn dĩ vẫn được thừa nhận trong môi trường của bạn. Kinh doanh không phải là môn thể thao với những quy tắc được xác lập sẵn với các trọng tài. Nó là một nghệ thuật. Nó là một lĩnh vực mang lại cơ hội cho những người luôn mong muốn tìm ra các cách thức mới để đáp ứng được những điều khách hàng đòi hỏi.

6. Giao cho mỗi người 2 việc

Giao cho mỗi nhân viên hai mục tiêu chính. Đề nghị nhân viên điều hành công việc hiện tại bằng cách hiệu quả nhất có thể và cùng lúc tìm các cách mới để làm công việc. Khuyến khích nhân viên tự hỏi mình - điều gì là mục đích tối yếu đối với vai trò của mình? Đây là kết quả mà tôi thấy có giá trị thực sự với khách hàng của tôi?. Đó là Luôn có câu trả lời nhưng hầu hết mọi người thậm chí còn chưa từng đặt câu hỏi.

7. Hợp tác

Nhiều CEO xem sự hợp tác là chìa khóa để thành công khi đổi mới.

Họ biết họ không thể làm được nếu chỉ sử dụng nguồn lực bên trong. Vì thế họ tìm kiếm đối tác bên ngoài. Một ví dụ là Mercedes và Swatch đã hợp tác để cho ra chiếc xe Smart. Mỗi người mang lại những kỹ năng và kinh nghiệm không giống nhau cho nhóm.

8. Chào đón thất bại

Các nhà lãnh đạo đổi mới khuyến khích một văn hóa trải nghiệm. Bạn phải dạy mọi người rằng mỗi thất bại là một bước dài trên con đường tới thành công. Để thực sự đi nhanh, bạn phải cho mọi người tự do đổi mới, tự do trải nghiệm, tự do để thành công. Điều đó có nghĩa là bạn cũng phải cho họ tự do để thất bại nữa.

9. Xây dựng hình mẫu

Hãy thử những ý tưởng mới và xem phản ứng của khách hàng là gì. Bạn sẽ học được nhiều trong thế giới thực hơn là trong phòng thí nghiệm hoặc bằng kiểm tra nhóm tập trung.

10. Hãy đam mê

Tập trung vào thứ bạn muốn thay đổi, thử thách quan trọng nhất bạn đối mặt và có đam mê để vượt qua chúng. Năng lượng của bạn sẽ tự chuyển hóa nó thành định hướng và khao khát cho mọi người. Nếu như trên chuyến xe buýt của bạn là những vị khách hài lòng thì điều đó chẳng có nghĩa gì cả. Bạn muốn những người hỗ trợ đam mê, những người khao khát tiến đến nơi nào đó thực sự có giá trị. Nếu bạn muốn truyền cảm hứng để mọi người đổi mới, thay đổi cách họ làm việc để giành được những kết quả bất ngờ. Hãy đam mê những điều bạn tin và truyền đạt đam mê ấy mỗi lần bạn nói.

(Theo lanhdao.net)

Singapore đào tạo lãnh đạo trẻ

Không phải ngẫu nhiên mà Singapore có một đội ngũ các nhà lãnh đạo hết lòng với việc nước. Đây là kết quả của hàng loạt chính sách đào tạo và bồi dưỡng các hạt nhân lãnh đạo của Singapore, nhất là phải kể đến công lao to lớn của cựu thủ tướng Lý Quang Diệu, nhà lãnh đạo sáng lập Singapore.

Ông Lý Quang Diệu từng nói:



"Nếu có một bài học tôi rút ra thì đó là bài học sử dụng nhân tài, càng có nhiều người giỏi quanh tôi thì tôi càng

có thể giải quyết được tốt các vấn đề. Sự lãnh đạo mạnh mẽ không phụ thuộc sức mạnh một cá nhân, mà là sức mạnh của một đội ngũ người tài quanh mình. Sử dụng nhân tài chính là trọng tâm của nghệ thuật lãnh đạo".

Chính vì quan điểm như vậy, ngay từ khi Singapore giành được độc lập, ông Lý Quang Diệu đã rất quan tâm đến công tác đào tạo một đội ngũ lãnh đạo kế cận có tài, có đức cho đất nước Singapore, và đã thiết kế rất nhiều chính sách và cơ chế để trọng dụng nhân tài cho chính phủ.

Du học nước ngoài

Chưa ở đất nước nào mà cuộc săn tìm người tài cho chính phủ lại diễn ra quyết liệt như tại Singapore. "Công cụ" của cuộc đi săn chính là hàng loạt cơ hội nhận học bổng, đặc biệt là học bổng du học nước ngoài mà Chính phủ Singapore tạo ra một cách bình đẳng cho

tất cả công dân có đủ điều kiện tham gia.

Các nhà lãnh đạo Singapore hiện nay, từ Thủ tướng Singapore Lý Hiển Long đến Bộ trưởng Thương mại và công nghiệp Lim Hng Kiang, Bộ trưởng Ngoại giao George Yeo và Bộ trưởng Quốc phòng Teo Chee Hean, đều từng được nhận học bổng du học nước ngoài.

Ông Lý Quang Diệu cho rằng du học nước ngoài là rất quan trọng vì nó tạo "tác động chuyển hóa" đối với các nhà lãnh đạo tương lai của đất nước Singapore. Theo ông, người đi du học nước ngoài không chỉ học từ kiến thức sách vở mà còn học cách thích ứng với một hệ thống quản lý khác, một nền văn hóa của dân tộc khác. Trong môi trường như vậy, các nhà lãnh đạo Singapore phải học cách ứng phó với sự thay đổi và khác biệt của cuộc sống.

Chỉ hơn 10 năm sau khi độc lập, Chính phủ Singapore đã xây dựng sáu chương trình học bổng du học nước ngoài khác nhau để đáp ứng các nhu cầu khác nhau của người dân Singapore (học bổng quốc gia Singapore, Yang di-Pertuan Negara, học bổng tổng thống, học bổng nhân văn, học bổng Overseas Merit và học bổng SAF). Người nhận được học bổng chính phủ đa số học tại các trường đại học nổi tiếng trên thế giới như Oxford, Cambridge, Harvard...

Kinh nghiệm thực tế

Ông Lý Quang Diệu cho rằng chính phủ phải tạo cơ hội cho mọi người một cách bình đẳng để du học và về cống hiến cho đất nước. Có nghĩa là khác với nhiều nước khác, học bổng chính phủ không

dành riêng cho những người đang làm trong hệ thống nhà nước, mà được mở cho tất cả mọi người có khả năng nhận học bổng. Điều này tạo cơ hội hết sức quý giá cho con em nhà nghèo nhưng có khả năng được học tập ở nước ngoài và cống hiến cho đất nước.

Sinh ra trong một gia đình nghèo, nguyên bộ trưởng văn phòng thủ tướng, ông Lee Yock Suan, là người Singapore đầu tiên từng được nhận học bổng tổng thống, nhớ lại: "Tôi đăng ký học bổng bởi vì đây là cách duy nhất tôi có thể theo học đại học, chứ chưa nói đến việc học nước ngoài".

Người nhận được học bổng chính phủ phải có trách nhiệm làm việc cho khu vực nhà nước 4-6 năm, tạo cơ chế ràng buộc giữa người nhận học bổng và chính phủ. Với cách làm này, Chính phủ Singapore có thể thu hút được những người tài năng nhất trên toàn quốc làm việc cho chính phủ.

Nhưng việc nhận được những học bổng này không hề dễ dàng mà là quá trình sàng lọc hết sức kỹ lưỡng do Ủy ban Dịch vụ công tiến hành. Trước khi phỏng vấn các ứng cử viên, Ủy ban Dịch vụ công nghiên cứu rất kỹ hồ sơ của người xin học bổng gồm báo cáo kết quả học tập, báo cáo đánh giá của hiệu trưởng đối với ứng cử viên, báo cáo hoạt động xã hội và báo cáo đánh giá tâm lý của ứng cử viên.

Trong thời kỳ đầu, mặc dù quá trình sàng lọc kỹ càng như vậy, nhưng ông Lý Quang Diệu cho rằng phương pháp sàng lọc gồm các báo cáo đánh giá và một cuộc phỏng vấn mới chỉ chính xác khoảng 60-70%. Theo ông, việc phát hiện nhân tài ở độ tuổi 18-19 rất khó vì người đánh giá không chỉ

nên đánh giá học lực và sự thông minh của các em mà còn phải đánh giá cả những nhân tố như lòng say mê, nhiệt tình, động cơ làm việc, sự cân bằng trong cuộc sống...



Ông cho rằng đánh giá năng lực cán bộ là một nhiệm vụ hết sức khó khăn và có khi đòi hỏi năng khiếu, cán bộ đánh giá cố gắng lực có khả năng đánh giá cán bộ không dựa trên vẻ bề ngoài mà là năng lực và bản chất bên trong. Theo ông, qua thời gian công tác đánh giá cán bộ của Singapore ngày càng được hoàn thiện, các ứng cử viên đã được đánh giá một cách toàn diện hơn. Tuy nhiên, điều ông lo ngại là giới trẻ hiện nay có học thức cao hơn nhưng thiếu sự bươn chải trong thực tiễn cuộc sống như những lãnh đạo thuộc thế hệ ông. Do đó, kinh nghiệm thực tế chính là khâu sàng lọc quan trọng thứ hai để lựa chọn ra những nhà lãnh đạo sáng giá cho đất nước.

Tháng 9/1965, chỉ một tháng sau khi Singapore giành độc lập, Thủ tướng Lý Quang Diệu đã có diễn văn phát biểu trước các công chức cao cấp, trong đó nhấn mạnh việc chính phủ sẽ sử dụng những cán bộ có năng lực để điều hành đất nước. Ông nhấn mạnh: "Là một nước nghèo tài nguyên, Singapore tồn tại bằng chất lượng chứ không phải bằng số lượng, nhiệm vụ của chính phủ là phải bảo đảm một bộ máy hiệu quả và lịch thiệp với người dân".

Kinh nghiệm thực tiễn

Là nhà lãnh đạo có đầu óc thực tế, ông Lý Quang Diệu hết sức coi trọng đào tạo các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm thực tiễn và khả năng ứng dụng chính sách tốt. Đặc điểm này thể hiện ngay từ khâu đào tạo và tuyển chọn cán bộ. Hệ thống giáo dục và chính phủ Singapore đề cao những người có rãnh khiếu về khoa học tự nhiên như toán học, kỹ sư, hóa học vì họ được coi là có tiềm năng trở thành các nhà quản lý giỏi có thể giải quyết các vấn đề quốc kế dân sinh một cách khoa học.

Những thanh niên trẻ có năng lực và triển vọng sau khi nhận học bổng được tạo cơ hội và thử thách qua nhiều vị trí khác nhau, để thể hiện khả năng giải quyết các công việc nhà nước vốn rất đa dạng và phức tạp. Đa số được bổ nhiệm vào ngạch hành chính và thăng tiến theo qui trình thông thường. Một số đặc biệt xuất sắc được bồi dưỡng để nhanh chóng trở thành cán bộ lãnh đạo của đất nước. Đối với số cán bộ này, Chính phủ Singapore đưa ra "cơ chế sự nghiệp kép", theo đó giai đoạn đầu những công chức trẻ có triển vọng được phân công quản lý một lĩnh vực kỹ thuật thuần túy. Sau một vài năm, họ được chuyển sang vị trí quản lý cao cấp để điều hành các vấn đề mang tính vĩ mô của nhà nước và được hưởng lương cao đặc biệt.

Thông thường những người này sẽ được bổ nhiệm vào vị trí bí thư thường trực (nhân vật đứng số hai của một bộ - tương đương vị trí thứ trưởng thường trực phụ trách bộ máy công chức của bộ) trong độ tuổi 30 mà Thủ tướng Lý Quang Diệu gọi họ là thuộc đội B để hỗ trợ chuyên môn cho các bộ trưởng mà ông gọi là những người thuộc đội A, là các nhà lãnh đạo chính trị được bổ nhiệm, thường trong độ tuổi 40.

Nhìn chung năng lực của bí thư thường trực và bộ trưởng tương đối như nhau, đều là những người xuất sắc và có cống hiến quan trọng trong Chính phủ Singapore. Đa số các bí thư thường trực làm việc trong nhiệm kỳ cố định 10 năm để bảo đảm sự ổn định cho hệ thống công chức. Tuy nhiên, một số nhanh chóng trở thành bộ trưởng. Tất nhiên sự thay đổi này đòi hỏi một khâu sàng lọc quan trọng khác, đó là các ứng cử viên phải tham gia đảng Hành động nhân dân (PAP) do ông Lý Quang Diệu sáng lập và ứng cử vào nội các Singapore.

Dương nhiên, theo qui trình bồi dưỡng nhân tài, rất nhiều ứng cử viên bắt nguồn từ hệ thống công chức. Trong cuộc tổng tuyển cử năm 1997 có 24 ứng cử viên mới thì 15 người cũng từ bộ máy công chức. Chính vì đặc điểm này mà nội các của Singapore không đơn thuần chỉ là những nhà lãnh đạo chính trị được bổ nhiệm trên cơ sở trung thành với đảng và người đứng đầu đảng (thủ tướng), mà là những hạt nhân xuất sắc đã trải qua một quá trình tu dưỡng, đào tạo, cống hiến cho nhân dân và sàng lọc qua thực tế công việc.

"Cuộc gặp mặt nhân dân"

Ở vị trí bộ trưởng, các nhà lãnh đạo trẻ Singapore tiếp tục được thử thách qua việc xử lý các vấn đề của thực tế cuộc sống đặt ra của nhân dân. Là đảng viên đảng PAP và bộ trưởng trong nội các Singapore, hằng tuần họ phải tổ chức "cuộc gặp mặt nhân dân" tại những địa bàn họ phụ trách với tư cách đại biểu quốc hội.

Tại cuộc gặp này, họ phải gặp gỡ trực tiếp người dân để giải quyết những vấn đề rất cụ thể mà người dân đang gặp phải trong cuộc sống hằng ngày như tạo công ăn việc

làm cho người dân địa phương, nâng cấp chung cư, thang máy, xây dựng lối đi riêng cho người tàn tật... Bản thân Thủ tướng Lý Quang Diệu cũng nổi tiếng với thói quen du hành qua các phố và khu dân cư tại Singapore để kiểm tra, nắm bắt và xử lý tình hình.

Một đặc điểm khác nổi bật trong hệ thống quản lý Singapore là xử lý các vấn đề quốc gia trên quan điểm liên ngành. Chính vì vậy các bộ trưởng được kinh qua nhiều vị trí công tác khác nhau tại các bộ. Chẳng hạn Bộ trưởng Ngoại giao Singapore George Yeo trước đây từng phụ trách các bộ y tế, công thương, văn hóa, nghệ thuật và truyền thông. Như vậy từ những sinh viên giỏi được nhận học bổng của chính phủ, trở thành những công chức trẻ triển vọng và có nhiều cống hiến xuất sắc, những người này bắt đầu bước chân vào chính trường trở thành những bộ trưởng nhiều khả năng trong nội các Singapore.

Vào vị trí nào họ cũng làm giỏi và có những cống hiến xuất sắc. Với ông George Yeo, chính quan điểm làm việc và cống hiến theo kiểu "cuộc đời nên là bữa tiệc buffet" đã giúp ông và nhiều công chức thánh công, phục vụ hiệu quả hơn cho việc nước. Bộ trưởng Ngoại giao Singapore George Yeo cho rằng kinh nghiệm thực tiễn theo quan điểm "cuộc đời nên là một bữa tiệc buffet" đã giúp rất nhiều công chức thành công.

Có thể nói một trong những bí quyết quan trọng nhất giải thích sự thần kỳ Singapore chính là nhờ sự quan tâm sát sao của ông Lý Quang Diệu trong việc lựa chọn, đào tạo và thử thách các nhà lãnh đạo trẻ Singapore. Chính ông là người đã truyền cảm hứng tạo ra một thế hệ các nhà lãnh đạo trẻ đầy tài năng và nhiệt huyết của Singapore.

Qua 30 năm làm Thủ tướng, ông đúc rút sáu nguyên tắc lãnh đạo đất nước Singapore: 1 - Chuyển tín hiệu rõ ràng cho người dân, 2 - Xây dựng các chính sách nhất quán, 3 - Duy trì một chính phủ trong sạch, 4 - Giữ sự tôn trọng, chứ không theo chủ nghĩa dân túy, 5 - Tạo ra lợi ích rộng rãi cho người dân và 6 - nỗ lực thành công. Các nguyên tắc này nghe có vẻ đơn giản và hiển nhiên, nhưng thực hiện chúng không hề dễ dàng.

Tuyển được nhân tài đã khó, nhưng việc giữ được nhân tài còn khó hơn rất nhiều lần. Đối với Singapore, điều này còn khó khăn hơn nữa vì đất nước này chỉ có hơn 4 triệu dân nhưng có đến trên 6.000 chi nhánh công ty đa quốc gia. Các công ty này là đối thủ thu hút nhân tài của chính phủ. Bài toán hóc búa đối với chính phủ Singapore là làm thế nào để giữ được người tài làm việc trong hệ thống nhà nước, nhưng vẫn bảo đảm có đủ nhân tài cho khu vực tư nhân.

Trọng dụng nhân tài trở thành thương hiệu

Nhân tố thu hút người tài đầu tiên phải kể đến cơ hội được trọng dụng. Trong khi ở nhiều nước người tài đến mấy cũng phải "xếp hàng" để được bố trí ở các vị trí quản lý cao, thì nguyên thủ tướng Lý Quang Diệu nổi tiếng với phương pháp cất nhắc nhân tài dựa trên năng lực chứ không dựa trên thâm niên công tác. Ông từng nói: "Tôi ưa chuộng hiệu quả. Với một công chức trẻ ở vị trí cao, tôi không quan tâm anh ta đã làm việc bao nhiêu năm. Nếu anh ta là người tốt nhất cho vị trí đó, hãy xếp anh ta ở vị trí đó". Triết lý dùng người này của ông Lý Quang Diệu đã được chính quyền áp dụng cho đến ngày nay, và đã tạo được sự khích lệ rất lớn đối với những nhân tài trẻ tuổi làm việc cho chính phủ.

Điều đặc biệt trong trường hợp của Singapore là khác với một số nước châu Á, Singapore đã tránh được "chủ nghĩa thân hữu" trong việc sử dụng và để bạt cán bộ trong hệ thống nhà nước. Là người châu Á, nhưng người Singapore rất rõ ràng trong chuyện này, không có chuyện để yếu tố tình cảm chi phối trong câu chuyện để bạt cán bộ vì với họ câu chuyện lãnh đạo là chuyện hệ trọng, liên quan đến tồn vong, thịnh suy của cả một đất nước.



Cũng có một nhà báo phương Tây đặt một câu hỏi đầy hàm ý cho nguyên thủ tướng Lý Quang Diệu về việc ông nghĩ thế nào khi Thủ tướng Singapore hiện nay (Lý Hiển Long, ảnh) là con trai ông. Không do dự, ông Lý Quang Diệu trả lời đại ý rằng nếu ông Lý Hiển Long không phải là con ông thì ông Lý Hiển Long đã lên làm thủ tướng từ lâu rồi. Nhìn vào quá trình học tập và công tác của Thủ tướng Lý Hiển Long, không ai có thể phủ nhận thành tích xuất sắc của ông. Tốt nghiệp loại ưu chuyên ngành toán Trường đại học Cambridge (Anh), ông có thêm bằng khoa học máy tính và bằng thạc sĩ quản lý hành chính công tại Trường đại học Harvard (Mỹ), trải qua nhiều vị trí trong quân đội và quản lý nhà nước trước khi trở thành Thủ tướng Singapore.

Như vậy, hệ thống coi trọng năng lực hơn chủ nghĩa thân hữu là nhân tố cực kỳ quan trọng trong việc thu hút người tài. Tại Singapore, nhờ có truyền thống tôn trọng và trọng dụng nhân tài trong hệ thống nhà nước, những người tài khi muốn gia nhập hệ thống này, suy nghĩ đầu tiên của họ sẽ là “tôi tài năng thật sự, tôi sẽ có cơ hội và tôi không do dự khi gia nhập hệ thống”. Họ sẽ không hề có suy nghĩ như “tôi tài nhưng tôi không quen biết ai, tôi không thể phát huy tốt trong hệ thống này, và do đó tôi quyết định không gia nhập hệ thống”. Tại Singapore, khẩu hiệu trọng dụng nhân tài là một thương hiệu trong hệ thống nhà nước, thu hút được rất nhiều người tài đến làm việc.

Lương không phải là tất cả

Một yếu tố hết sức quan trọng góp phần giữ chân người tài trong khu vực nhà nước là mức lương cao. Từ năm 1972, công chức Singapore được hưởng tháng lương thứ 13 để tương đương với tiến thưởng hằng năm của khu vực tư nhân.

Tuy nhiên giai đoạn đầu do chính phủ chưa trả lương cao như khu vực tư nhân, nên đã từng có hiện tượng chảy máu chất xám sang khu vực tư nhân. Kết quả là Chính phủ Singapore đã liên tục tăng lương nhiều lần để giữ chân người tài tại khu vực nhà nước.

Đặc biệt từ năm 1994, chính phủ ban hành “tài liệu trắng về mức lương cạnh tranh dành cho chính phủ có năng lực và trong sạch”, theo đó qui định mức lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp tương đương lương trung bình của bốn người hưởng lương cao nhất trong sáu ngành nghề của khu vực tư nhân là kế toán, ngân hàng, kỹ sư, luật, các công ty chế

Đừng đối xử với con người như cây chuối. Giống cây dó ra một vụ thì người ta chặt nó đi, không ra vụ nào thì người ta cũng chặt nó đi. Bởi lẽ cây chuối chỉ tạo ra một vụ mùa một năm.

Hãy đối xử với con người như những cây ăn trái tạo quả năm này qua năm khác. Chúng ta phải bảo đảm rằng cây ăn trái đó có đủ ánh nắng mặt trời và mưa. Nếu không đủ mưa, chúng ta phải tưới chúng. Tưới bao nhiêu nước, tưới khi nào và tưới ở đâu còn tùy thuộc giống cây và mùa màng. Chúng ta cũng phải quan tâm đến vấn đề thoát nước và phân bón. Chúng ta phải ngăn cản côn trùng và chim chóc tàn phá cây.

Chúng ta làm tất cả những điều này để cây có thể tạo ra quả tốt nhất năm này qua năm khác.

Lim Siong Guan, Trưởng ban công chức Singapore

tạo địa phương và công ty đa quốc gia. Mức lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp liên tục được đánh giá và điều chỉnh thường xuyên, để bảo đảm mức cạnh tranh đối với khu vực tư nhân nhằm giữ chân người tài làm việc cho khu vực nhà nước. Theo mức lương tăng mới, thủ tướng Singapore được biết là có mức lương cao hơn tổng thống Hoa Kỳ.

Tuy nhiên lương chưa phải là tất cả, sức hấp dẫn ẩn của chức vụ cao trong chính quyền Singapore chính là sự tôn trọng mà những nhà lãnh đạo Singapore đạt được từ dân chúng. Là một đất nước có nền văn hóa Khổng giáo, Singapore tin tưởng và coi những nhà lãnh đạo có vị trí đặc biệt trong xã hội, quyết định đến vận mệnh của đất nước. Trên thực tế, sự tôn trọng của người dân đối với các nhà lãnh đạo Singapore vì các vị lãnh đạo của Singapore được biết đến là người có hành vi trong sạch, không tham nhũng và công tâm. Mức lương cao và luật pháp nghiêm minh là hai nhân tố có hiệu lực nhất ngăn cản các nhà lãnh đạo Singapore không thể có động cơ tham nhũng, bởi rủi ro của sự trừng phạt quá lớn so với những lợi ích về lương mà hệ thống này mang lại.

Đối với ông Lý Quang Diệu, giữ được người tài vừa là việc ngăn cản họ chạy sang khu vực tư nhân, vừa là giữ họ khỏi sự sa ngã. Ông từng cho rằng nếu không ngăn cản hành vi tham nhũng từ tầng lớp lãnh đạo thì không thể nói đến việc xóa bỏ tham nhũng ở cấp thấp hơn. Giữ người tài cho khu vực nhà nước, ông Lý Quang Diệu không quên bảo đảm khu vực tư nhân của Singapore có đủ người tài đến làm việc, nhất là trong bối cảnh dân số Singapore ngày càng giảm.

Ông là người khởi xướng nhiều biện pháp thu hút nhân tài nước ngoài thông qua các biện pháp khuyến khích tạo điều kiện cư trú dài hạn cho lao động có chất lượng và người thân họ, giảm thuế cho người có mức lương cao... Nhờ vậy, Singapore đã thu hút được hơn 1 triệu người nước ngoài có trình độ cao bổ sung cho lực lượng lao động của Singapore trong khu vực tư nhân. Lao động nước ngoài đóng góp quan trọng vào sự tăng trưởng, tạo việc làm cho Singapore, và là nhân tố giúp Singapore trở thành một trung tâm tài chính và thương mại hàng đầu trong khu vực.

Theo Hoàng Minh, www.lanhdau.net

SƠ SÁNH GIỮA QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

NHÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH

1. Yêu cầu những người khác phải hoàn thành nhiệm vụ
2. Điều hành hoạt động của tổ chức theo điều lệ, nội quy, chính sách, chủ trương về quy trình, quy định.
3. Là một vị trí cụ thể được đặt ra để quản lý và điều hành
4. Làm các việc cho đúng
5. Là người sáng tạo lần thứ hai
6. Quan tâm đến năng suất, hiệu quả
7. Quản trị và duy trì hoạt động
8. Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện
9. Tin cậy vào sự kiểm soát, kiểm tra
10. Tổ chức các cán bộ và nhân viên
11. Tập trung cho các hoạt động mang tính chiến thuật, tổ chức và hệ thống
12. Quan tâm đến kế hoạch ngắn hạn và trước mắt
13. Phải thường xuyên hỏi và tự trả lời câu hỏi: bao giờ? (When) và làm như thế nào? (How)
14. Chấp nhận và tuân theo các điều luật, điều lệ cơ chế
15. Tập trung cho các vấn đề của hiện tại, để mắt vào các giới hạn
16. Lập kế hoạch chi tiết và tiến độ thực hiện
17. Dự báo kết quả và ra quyết định
18. Tránh rủi ro và mạo hiểm
19. Động viên con người tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn
20. Sử dụng quyền lực và quan hệ cấp trên và cấp dưới

NHÀ LÃNH ĐẠO

1. Truyền cảm hứng cho con người theo các ý tưởng mới
2. Hoạt động vượt khỏi các quy định, điều lệ, nội quy... để tìm kiếm sự thay đổi phù hợp.
3. Là một vị trí xuất phát từ ý tưởng, sáng kiến, đòi hỏi phải có tình cảm, sẵn sàng phục vụ cho mọi người
4. Làm cho đúng công việc
5. Là người sáng tạo lần thứ nhất
6. Quan tâm đến hiệu lực
7. Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển
8. Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể
9. Tin cậy vào sự tin nhiệm, giao phó, niềm tin, hy vọng
10. Chỉ ra hướng đi cho con người
11. Tập trung các hoạt động mang tính triết lý, giá trị cơ bản và mục tiêu
12. Có tầm nhìn lâu dài cho tương lai
13. Phải hỏi và tự trả lời câu hỏi: làm gì? và tại sao phải làm gì? (What and Why)
14. Tìm cách thay đổi điều luật, điều lệ, cơ chế, chính sách.
15. Tập trung cho các vấn đề của tương lai, hướng cái nhìn của mình vào không giới hạn.
16. Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược
17. Tìm kiếm sự thay đổi
18. Chấp nhận rủi ro và mạo hiểm
19. Khuyến khích con người có thay đổi và sáng tạo
20. Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người.

(Theo LT Khoa VISHAM)

GIẢI TRÍ



Lương khởi điểm

Một ông chủ nói với nhân viên mới: "Ngày làm việc đầu tiên, tôi sẽ trả cậu 8 đô/giờ. 3 tháng nữa, tôi sẽ trả cậu 10 đô/giờ. Cậu hài lòng chứ?"

- Vâng, rất hài lòng, thưa ngài.
- Thế cậu định khi nào sẽ làm việc?
- 3 tháng nữa. - Anh chàng nhân viên trả lời.



Lời khuyên của bố

Một vị sắp xếp khuyên cậu con trai, người đang chuẩn bị đảm nhận công ty của gia đình: - Con trai, nếu con muốn thành công trong kinh doanh, có hai điều rất quan trọng mà con cần nhớ, đó là phải trung thực và phải thận trọng.

- Phải trung thực nghĩa là thế nào a?
- Cho dù điều gì xảy ra, con cũng phải luôn luôn giữ lời hứa mà con đã đưa ra.
- Thế còn phải thận trọng thì sao a?
- Nghĩa là, đừng bao giờ hứa gì cả.

Eight Core Roles and Competencies for the 21st Century Leader

As a result of 17 years of international research, study, and analysis, ILGE programs emphasize that 21st century executive leadership skills include eight core roles, accompanying competencies, and an underlying philosophy. These are all critical elements needing mastery if executives and leaders are to continue to work at their best and continue to evolve within the context of their own organization and professional career situation. The core competencies are displayed with each having a polar opposite. For example, the "inner self and reflection" role at the top of the diagram is balanced with the "building relationships and trust" role at the bottom. On these as well as other roles, the issue is balance and selectivity. The eight roles include:

- The leader as thoughtful, contemplative, and reflective

- thinker
- The leader as relationship and trust builder
 - The leader as the idealist and demonstrator of highest ethical standards
 - The leader as reality-based, attentive to details and facts
 - The leader as a visionary, change agent
 - The leader as business savvy, sensitive to political realities, and focused on getting things done
 - The leader as team and culture builder
 - The leader as customer and stakeholder focused

The ILGE philosophical foundation underlying its programs emphasizes the important role of will, courage, ethical idealism, and awareness of choice as at the core of executive excellence. ILGE programs will help each



participant benchmark themselves on each competency and assist them with personal coaching to move forward on building from their strengths and guiding them on practical ways to advance in areas needing development. The content of the programs as well as the process and format the programs take will help all build from current levels and advance to higher levels on all competencies and skills. *Theo Institute for Leadership and Global Education (ILGE)*

GIỚI THIỆU WEBSITE:



Website **Lãnh đạo trong kỷ nguyên mới** cung cấp thông tin về hoạt động, công việc và cuộc sống đời thường của những người **đã và đang** lãnh đạo; giới thiệu một số kiến thức trong lĩnh vực này; đồng thời tạo ra các cơ hội thử sức, thiết kế ý tưởng cho những ai **sẽ hoặc muốn** là lãnh đạo trong tương lai...

Lãnh đạo có thể đúng là công việc của một ai đó, nhưng nó cũng là kỹ năng sống cần có của tất cả mọi người. Việc lãnh đạo không

chỉ có ích cho một tập thể, một tổ chức mà nó cần được duy trì ngay trong mỗi gia đình, mỗi cá nhân. Nó giúp chúng ta nhận thức và tồn tại trong thế giới đầy khác biệt của hôm nay.

Website với nhiều chuyên mục: Tiêu điểm, hậu trường, nhân vật trong tuần, kỹ năng, tư duy, chuyên kể doanh nhân... tập hợp nhiều bài viết có giá trị về người lãnh đạo trong giai đoạn mới.

Mọi ý kiến, đóng góp xin được gửi về: **Ban biên tập chuyên đề Lãnh đạo trong kỷ nguyên mới**, 4 Láng Hạ, Hà Nội. ĐT: +84.4.37722728 (#793) - Email: leadership@vietnamnet.vn



Học làm lãnh đạo

Hiện nay, rõ ràng là nhu cầu "học làm lãnh đạo" và "học để trở thành lãnh đạo tốt" đang tăng lên nhanh chóng. Bằng chứng là, số lượt người tham dự các chương trình đào tạo - phát triển kỹ năng lãnh đạo rất đông, chưa kể đến việc các trung tâm đào tạo kỹ năng lãnh đạo "mọc" lên ngày càng nhiều. Cùng với sự "mọc lên" ấy, có thêm những người thấy mới "ra đời" - những người thấy chuyên dạy về kỹ năng cho các lãnh đạo.



Tại một buổi học "Kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo" Ảnh NA

Không cảm ơn lãnh thì đừng dạy người khác lái xe

Buổi học "Kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo" bắt đầu. Mặc dù lớp học diễn ra vào thời điểm mọi người chưa

kip ăn tối, nhưng không khí sôi nổi của lớp học đã át đi tiếng rêu của những cái bụng đói. Dưới sự hướng dẫn của giảng viên, các học viên này được chia thành từng nhóm, thảo luận về "các bại phi ngôn từ" trong khi thuyết trình.

Từng học viên một tập thuyết trình trước các thành viên nhóm. Lần lượt từng người thử sức rồi xếp thành vòng tròn xung quanh giảng viên chính để đúc rút ra những nguyên tắc cơ bản. Sự hài hước của giảng viên khiến lớp học liên tiếp nổi lên những tràng cười, tràng vỗ tay giòn giã. "Ngôn ngữ cơ thể" - ánh mắt, tay, giọng nói... được giảng viên vận dụng tối đa khi thuyết trình. Học viên nào không đồng tình với quan điểm của thầy lập tức phản biện ngay lập tức. Nhờ thế mà lớp học dành cho các học viên là những người đang giữ vị trí lãnh đạo, quản lý ở các doanh nghiệp càng thêm sôi nổi.

Từ lâu, vấn đề cân bằng giữa lý thuyết và thực tế vẫn được xem là một đòi hỏi trong cách giảng dạy của những người thầy tại các trung tâm đào tạo. Người giảng về một lĩnh vực, một vấn

đề nào đó, nếu tham gia trực tiếp vào hoạt động có liên quan đến chủ đề đó thì chắc chắn bài giảng của họ sẽ có tính thuyết phục cao hơn. Họ có thể tận dụng được những tình huống mà bản thân đã chứng kiến hoặc trực tiếp phải đối mặt, tận dụng được những kinh nghiệm thực tế để làm cho bài giảng của mình sinh động hơn.

Hiện nay, các chương trình đào tạo dành cho các lãnh đạo, chủ yếu là lãnh đạo doanh nghiệp vừa và nhỏ đang "nở rộ". Rất nhiều trung tâm chuyên sâu đào tạo mảng kỹ năng dành cho một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, như kỹ năng quản lý thay đổi, kỹ năng điều hành các cuộc họp hiệu quả, kỹ năng thuyết trình... Với các chương trình đào tạo như thế, việc người giảng kỹ năng lãnh đạo nên là lãnh đạo là một yêu cầu tất yếu.

Đến công ty cổ phần sách Thái Hà, nhiều người không khỏi ngạc nhiên khi thấy nhân viên gọi giám đốc là... thầy. Hóa ra, tất cả họ từng được tham dự các lớp đào tạo do chính giám đốc của họ - tiến sĩ Nguyễn Mạnh Hùng đứng lớp. Là người từng giảng dạy cho hơn 1000 học viên, trong đó không ít người là giám đốc, quản lý tại các doanh nghiệp, thầy

Học bổng Năng lực lãnh đạo Australia

Học bổng **Năng lực lãnh đạo Australia** (Australian Leadership Awards) dành cho những nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai. Học bổng này cung cấp những cơ hội giáo dục, giúp những người đã, đang hoặc sẽ trở thành lãnh đạo đảm nhận những vai trò có quan hệ mật thiết với các chính sách kinh tế và phát triển của đất nước mình và của khu vực.

Trong vòng 5 năm, từ 2008-2011, Chính phủ Australia sẽ dành khoảng 3200 suất học bổng **Năng lực Lãnh đạo Australia** cho trình độ thạc sĩ hoặc tiến sĩ và có cả những khóa học ngắn hạn.

Mục đích của học bổng **Năng lực lãnh đạo Australia** là xây dựng và



tăng cường mối quan hệ hợp tác, hiểu biết lẫn nhau và cùng tiến bộ trong khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, cụ thể là xây đắp mối liên hệ giữa người với người và xây dựng khả năng phát triển đất nước.

Lãnh đạo và cán bộ trong các tập đoàn, học viện, các tổ chức chính phủ và phi chính phủ thuộc lĩnh vực quản lý, kinh tế, kinh doanh, khoa học chính trị, triết học, lịch sử, luật và chính sách công cộng có cơ hội được nhận học

bổng này. Trong năm 2007, học bổng sẽ ưu tiên các lĩnh vực như chính sách thương mại, hội nhập, các vấn đề toàn cầu như bệnh dịch, an ninh và năng lượng sạch.

Học bổng này là một phần trong chương trình hỗ trợ du học của Australia, chỉ dành cho các nước trong vùng hiện đang có chương trình hỗ trợ của Úc.

Ngoài ra, Chính phủ Australia đã cam kết sẽ dành ra 1,4 tỷ đô la Australia, tương đương 17.060 tỷ đồng cho chương trình học bổng dành cho sinh viên của các nước Châu Á - Thái Bình Dương. Trong vòng 5 năm tới, khu vực này sẽ nhận thêm 19.000 học bổng.

Nguyệt Ánh, Theo AusAid

Hùng cho rằng, với các "học viên đặc biệt" như vậy thì "người giảng kỹ năng lãnh đạo nên là lãnh đạo".



Tiến sĩ Nguyễn Mạnh Hùng. Ảnh: NA

Thầy Hùng cho rằng: "Người đi giảng kỹ năng lãnh đạo mà thực tế không phải là lãnh đạo thật thì không giảng nổi. Với học viên cũng là các giám đốc, lãnh đạo các tổ chức, nếu người giảng không có kinh nghiệm dạn dày thì không thuyết phục.

Vì dụ khi giảng về marketing, người thấy có thể học xong một khóa 2 năm ở Úc hay Mỹ, nhưng điều đó chưa đủ. Người đó cần phải có khoảng 5-10 năm kinh nghiệm để có được một nền tảng vững chắc. Khi thấy nói marketing, học viên có thể hỏi tí thứ xung quanh, nếu không biết hoặc biết không chắc chắn, người thấy sẽ bị ngay. Giảng cho sinh viên đại học thì khác, còn giảng cho các giám đốc thì đó lại là một câu chuyện hoàn toàn khác".

Thầy Hùng nói thêm: "Nếu thấy dạy về kỹ năng thuyết trình mà bản thân thấy thuyết trình không hay thì làm sao thuyết phục được người khác. Nếu thấy dạy về cách quản lý thời gian mà thấy lúc nào cũng bận rộn và căng thẳng thì nghĩa là bản thân thấy cũng chưa biết cách quản lý thời gian".

Không chỉ vậy, thầy Hùng còn chỉ ra rằng: "Những người đi dạy làm lãnh đạo không chỉ đơn giản đang làm lãnh đạo mà nên là lãnh đạo tốt. Lãnh đạo là gì? Đơn giản, lãnh đạo cũng giống như bố, mẹ. Bố mẹ phải tốt để làm gương cho con cái. Nếu giám đốc công ty yêu cầu nhân viên đi làm sớm, nhưng bản thân giám đốc toàn 10 giờ mới đến, thì

nhân viên sẽ không phục. Nếu đi dạy mà người dạy không làm lãnh đạo thì e rằng không hiệu quả".

Cùng đồng tình với quan điểm đó, thầy Lê Anh Sơn - giảng viên của Trung tâm Tâm Việt cho rằng: "Ở Trung tâm của chúng tôi, có một triết lý rất rõ ràng "Không cấm võ lạng thì đừng dạy người khác lái xe". Thầy Sơn cho biết, các giảng viên dạy về kỹ năng lãnh đạo phải là lãnh đạo là một yêu cầu bắt buộc, và đó cũng là tiêu chí lựa chọn giảng viên của trung tâm. Ngay bản thân thầy Sơn hiện cũng là giám đốc 3 công ty và giám đốc phụ trách thị trường của Tâm Việt.

Bổ sung cho hai quan điểm trên, Thạc sĩ Nguyễn Tiến Đức - Viện trưởng viện quản lý châu Á, người cũng trực tiếp giảng dạy tại nhiều khóa học phát triển kỹ năng lãnh đạo, cho rằng, người giảng dạy các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo không nhất thiết phải đang giữ cương vị lãnh đạo, nhưng phải là người có kinh nghiệm quản lý, có kinh nghiệm tư vấn cho lãnh đạo các doanh nghiệp, tổ chức.

Để các lãnh đạo không... bỏ về

Làm thầy của những học viên đặc biệt - những người có trình độ, có kinh nghiệm lãnh đạo thực tế, đồng thời cũng có rất ít thời gian quả không phải là một việc dễ dàng. Ở những khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo, nếu không thích học viên sẽ... bỏ về ngay. Lý do là vì họ bỏ tiền ra để học và học một cách tự nguyện, hơn nữa, bản thân họ cũng là những người bận rộn với việc điều hành doanh nghiệp của mình. Họ sẽ không lãng phí thời gian cho những điều mà họ không thấy bổ ích.

Thầy Nguyễn Tiến Đức - Viện trưởng viện quản lý châu Á cho rằng, dạy học ở các lớp mà học viên là lãnh đạo các tổ chức khác rất nhiều so với việc giảng dạy ở các lớp học thông thường. Vì đối tượng học viên đều là những người có kiến thức, có kinh nghiệm nên người giảng dạy phải "có cách tiếp cận khác". Cách tiếp cận khác này thể hiện ngay ở giáo trình giảng dạy, ở cách thức truyền đạt của giảng viên, ở không khí của lớp học. Cách giảng dạy của nhiều thầy giáo tại các lớp đào tạo lãnh đạo hiện nay là

không bắt học viên phải ghi chép trên lớp nhiều, không áp đặt điều gì đúng, điều gì sai mà chủ yếu để học viên tự rút kinh nghiệm.

Các chương trình học hiện nay đều nhấn mạnh đến việc "lấy học viên làm trung tâm" và để cao sự giao lưu giữa người dạy và người học. Tại hầu hết các chương trình đào tạo dành cho lãnh đạo, học viên không chỉ phản hồi, bày tỏ ý kiến của mình ngay trong buổi học, mà kể cả khi đã kết thúc buổi học, họ có quyền gửi phiếu đánh giá về nội dung bài giảng cũng như chất lượng của giảng viên. Các phiếu đánh giá này được gửi cho người quản lý các chương trình học đó, hoặc được phản hồi trực tiếp với giảng viên để có những điều chỉnh hợp lý.

Kết quả của những khóa học này không có được ngay khi chương trình học kết thúc, mà có được qua sự thay đổi và chuyển biến tích cực trong hành vi cũng như cách lãnh đạo của các học viên này trong công việc điều hành thực tế.

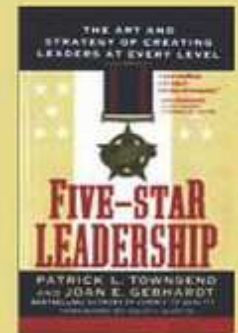
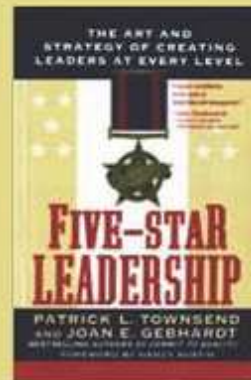
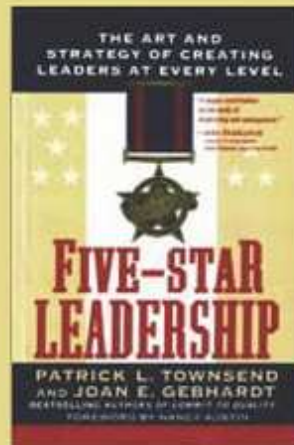
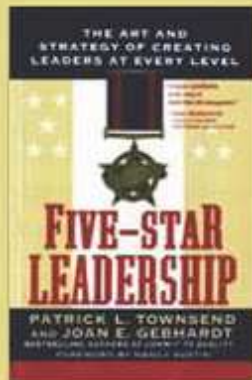
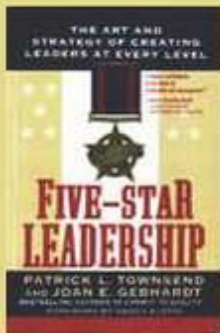
Với thầy Hùng, "trước khi giảng tôi đều yêu cầu học viên gửi danh sách để chuẩn bị nội dung bài giảng cho phù hợp. Ví dụ giảng cho các bạn trẻ, mới ra trường thì cách nói để hiểu, tránh những thuật ngữ cao siêu. Còn nếu danh sách học viên gồm những lãnh đạo cao hơn thì điều đó nhắc tôi là mình phải chuẩn bị kỹ càng hơn. Sự khác nhau giữa bạn và học viên là bạn được chuẩn bị kỹ và bạn chủ động ở buổi giảng đó, còn bản thân người nghe - họ cũng là lãnh đạo và cũng có thể cũng giảng được ở mức độ khác nhau, nhưng họ chưa được chuẩn bị kỹ hoặc không có thời gian chuẩn bị".

Mặc dù, tên các khóa học thường là "đào tạo", "huấn luyện", nhưng với nhiều giảng viên, đó thực sự là một cơ hội để chia sẻ những kinh nghiệm thành công và thất bại, những thử thách họ từng gặp phải, cũng như cách giải quyết vấn đề và bài học thu lượm được, như cách mà thầy Hùng tâm niệm: "có một thứ tài sản duy nhất trên thế gian này bạn cho đi mà bạn không mất đi, chẳng những vậy bạn lại được thêm, đó là kiến thức".

Nguyễn Ánh, Lanhdao.net

GIỚI THIỆU SÁCH

Tháng 5 năm 2008, Ông Bà Patrick L. Townsend và Joan E. Gebhardt sang thăm Việt Nam theo lời mời của Hội Chất lượng Thành phố Hồ Chí Minh và phát biểu về kỹ năng Lãnh đạo tại Hội nghị Chất lượng hàng năm của Hội. Ông Bà là đồng tác giả cuốn sách bán chạy ở Hoa Kỳ: *Five-Star Leadership* và nhiều sách khác về Kỹ năng lãnh đạo (<http://www.amazon.com/Five-Star-Leadership-Strategy-Creating-Leaders/dp/047132728X>)



Ts. Nguyễn Hữu Thiện, Lean Six Sigma Network, đã tiếp thân mật Ông Bà Townsend (ảnh: thăm Thành phố Vũng Tàu). Ông Townsend đã giới thiệu và ghi tặng tác phẩm của mình với lưu bút, ghi nhận sự mến khách của bạn bè Việt Nam để lại ấn tượng tốt đẹp trong chuyến thăm Việt Nam.

Patrick L. Townsend
Joan E. Gebhardt
Foreword by Nancy K. Austin

*To Dr. Thiên
Your hospitality
was the highlight of
our trip -*

Joan Gebhardt
30 May 2008

John Wiley & Sons, Inc.
York • Chichester • Brisbane • Toronto • Singapore • Weinhe



Chịu trách nhiệm xuất bản: Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiện

Công ty Cổ phần Đò Việt, 572B/15 Trần Hưng Đạo, P.2, Q.5, TP.HCM

E-mail: info@lean6sigma.vn • Website: www.lean6sigma.vn • Xử lý bài & Ảnh: Ts. Nguyễn Hữu Thiện • Trình bày: dottendat@gmail.com

Giấy phép xuất bản số: 343/QĐ-STTTT do Sở Thông tin và Truyền thông cấp ngày 24 tháng 8 năm 2009 (lần 2)

Kỳ hạn xuất bản: 1 kỳ/1 tháng • Số lượng in: 1.000 bản/kỳ • In và chế bản CTP tại Nhà in Báo Nhân Dân TP.HCM