



THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Develop Your Leadership Skills



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

John Adair



Lời giới thiệu

Kỹ năng lãnh đạo là một yếu tố trọng yếu trong công tác quản lý. Một nhà quản lý giỏi phải có các kỹ năng lãnh đạo. Tương tự, một nhà lãnh đạo hiệu quả cũng phải thực hiện tốt vai trò của một nhà quản lý.

Làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo được hầu hết mọi người công nhận? Cuốn sách này chính là câu trả lời bởi đây là cuốn cẩm nang hướng dẫn thiết thực cho bất kỳ ai sắp đảm nhiệm vai trò lãnh đạo nhóm trong tổ chức. Hơn thế nữa, cuốn sách còn hữu ích cho những ai đã và đang nắm giữ vai trò lãnh đạo nhưng muốn hoàn thiện hơn nữa các kỹ năng của mình.

Năng lực lãnh đạo được phát triển qua kinh nghiệm thực tế, qua những cọ xát, thử thách với công việc hằng ngày. Cũng như mọi vấn đề khác trong cuộc sống, càng có nhiều thời gian khám phá khả năng lãnh đạo thực tế thì bạn càng có gạt hái nhiều điều từ đó.

Khó có thể phân biệt rạch ròi những điểm khác biệt và tương đồng giữa khái niệm lãnh đạo và quản lý bởi tất cả đều cùng hướng đến mục đích cuối cùng là thực hiện tốt những phần việc của mình. Một câu ngạn ngữ của Trung Quốc nói rằng: “Mèo đen hay mèo trắng không thành vấn đề miễn là bắt được chuột”. Đây là cuốn sách dành cho những nhà lãnh đạo như thế. Cuốn sách là sự tổng hợp thực sự thành công về các khái niệm về lãnh đạo và quản lý, đồng thời còn mang lại cái nhìn hợp nhất chứa đựng cả hai quan điểm.

Hy vọng các nhà lãnh đạo tiềm năng sẽ tìm thấy các giá trị hữu ích từ cuốn sách này để phát huy tối đa năng lực lãnh đạo và đóng góp thiết thực cho tổ chức của mình.

- John Adair -

Ebook typed and created by hieudovan@gmail.com

1

Năng lực lãnh đạo

Hãy bắt đầu bằng câu hỏi cơ bản nhất: Năng lực lãnh đạo là gì?, hay cụ thể hơn: Những yếu tố nào làm một người trở nên nổi bật hơn những người khác hoặc được chấp nhận là nhà lãnh đạo của một nhóm?

“Tố chất lãnh đạo” chính là câu trả lời truyền thống cho câu hỏi này. Những đặc điểm tính cách nổi trội như sự tự tin, kiên định, bản lĩnh, thẳng thắn,... sẽ quyết định vai trò lãnh đạo trong mọi tình huống. Tuy nhiên, chỉ một phần nhỏ của tố chất lãnh đạo là khả năng thiên bẩm, còn phần lớn lại là những kỹ năng được rèn luyện và phát triển theo thời gian.

Những đặc điểm tính cách cơ bản

- *Nhiệt tình.* Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng cần phải duy trì “lửa” cho công việc của mình.
- *Chính trực.* Đây là phẩm chất khiến mọi người tin tưởng bạn. Và tin tưởng luôn cần thiết trong tất cả các mối quan hệ, dù là trong nghề nghiệp hay giữa các cá nhân với nhau.
- *Bền chí.* Nhà lãnh đạo thường là những người luôn đặt ra những yêu cầu, tiêu chuẩn cao nên cảm thấy khó chịu khi công việc cứ dậm chân tại chỗ. Họ vốn là người rất kiên trì và quyết đi đến cùng những mục tiêu đã đề ra.
- *Công bằng.* Các nhà lãnh đạo hiệu quả luôn biết cách đối xử khác nhau với từng cá nhân nhưng trên cơ sở công bằng không thiên vị.
- *Sôi nổi.* Người kiêu kỳ lạnh lùng không thể là những nhà lãnh đạo tốt. Khả năng lãnh đạo bao hàm cả *trái tim lẫn lý trí*. Yêu thích những gì bạn đang làm và quan tâm đến những người xung quanh đều quan trọng như nhau.
- *Khiêm tốn.* Một người lãnh đạo hiệu quả biết lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đối lập cũng như không bao giờ tự phụ rằng mình là người giỏi nhất.
- *Tự tin.* Sự tự tin là đặc điểm đầu tiên mà mọi người nhận thấy ở bạn. Việc phát huy sự tự tin luôn là bước khởi đầu để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Nhưng đừng trở nên tự tin quá mức vì đây là bước đầu tiên trên con đường dẫn đến sự kiêu ngạo.

Sự chính trực chính là đặc điểm để phân biệt giữa *nhà lãnh đạo giỏi* và *nhà lãnh đạo hướng thiện*.

Adolf Hitler có thể được nhìn nhận là một nhà lãnh đạo giỏi ở một số phương diện nào đó, nhưng rõ ràng ông ta thiếu sự chính trực và cái tâm. Và một nhà lãnh đạo mà không dựa trên nền tảng của sự chính trực thì không thể tồn tại lâu dài được, sẽ sụp đổ không sớm thì muộn.

Ngay từ bây giờ, bạn có thể bắt đầu phát triển những phẩm chất này. Bạn hãy xây dựng sự tự tin, khám phá những nguồn cảm hứng mới và đạt đến sự chính trực. Nhưng tất cả đều cần phải có thời gian và sự kiên nhẫn. Hãy xem xét sự tiến bộ của bạn khi điểm mạnh và điểm yếu bắt đầu bộc lộ và thay đổi theo chiều hướng tích cực. Và luôn mở lòng để tiếp thu những phản hồi và kết quả đạt được, dù có thể đôi chút làm bạn buồn phiền.

Bạn hãy dùng bài trắc nghiệm sau đây để kiểm tra những phẩm chất lãnh đạo cơ bản của mình:

Trắc nghiệm kiểm tra phẩm chất lãnh đạo		
	Có	Không
Bạn đã chứng tỏ rằng mình là một người có trách nhiệm chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có thích trách nhiệm và những phần thưởng dành cho công tác lãnh đạo không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có được nhiều người biết đến vì sự nhiệt tình trong công việc của mình không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn đã bao giờ được đánh giá là chính trực chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có phải là người đầy nhiệt huyết không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có phải là một người năng động, luôn tham gia vào các hoạt động xã hội?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có đủ tự tin để đối diện với sự phê bình, thờ ơ hoặc thiếu cảm tình từ những người khác?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có khả năng kiểm soát được cảm xúc và tâm trạng của mình hay để chúng chế ngự?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn có đối xử trung thực với những người làm việc cho bạn trong sáu tháng qua không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bạn là người sống hướng nội hay hướng ngoại (Hay vừa hướng nội vừa hướng ngoại theo cách của những nhà lãnh đạo)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lãnh đạo theo tình huống

Ngoài việc sở hữu những đặc điểm tính cách nổi trội thì khả năng lãnh đạo còn phụ thuộc vào tình huống. Có những tình huống khiến một người nổi bật lên như một nhà lãnh đạo tài hoa nhưng trong những tình huống khác thì họ lại không thể. Winston Churchill là một nhà lãnh đạo vĩ đại trong thời chiến nhưng lại không xuất sắc trong thời bình.

Cách tiếp cận khả năng lãnh đạo theo tình huống như thế này xuất phát từ việc đề cao tầm quan trọng của kiến thức trong đời sống công việc; và kiến thức gắn liền với quyền lực. Có bốn loại quyền lực ở con người:

- Quyền lực địa vị và đẳng cấp – “Hãy tuân lệnh tôi!”
- Quyền lực kiến thức – “Quyền lực thuộc về người có hiểu biết.”
- Quyền lực nhân cách – Hình thức cao nhất của quyền lực về nhân cách là uy tín.
- Quyền lực đạo đức – quyền lực các nhân yêu cầu người khác hi sinh.

Nelson Mandela là nhà lãnh đạo có phẩm hạnh, tính chính trực và sức thuyết phục. Trải qua nhiều năm trong tù nên ông đã tôi luyện được quyền lực đạo đức để yêu cầu những người đồng hương của mình và cả phụ nữ chấp nhận khó khăn gian khổ trên con đường dài đi tới sự thống nhất và thịnh vượng của quốc gia.

Tương tự, các thủy thủ lại làm theo mệnh lệnh của thuyền trưởng khi con tàu tránh bão trong cơn bão vì họ cảm nhận được rằng thuyền trưởng có vốn hiểu biết sâu về biển cả và khoa học hàng hải, lại được trải nghiệm nhiều hơn nhờ những lần chống chọi với các cơn bão lớn khác. Kiến thức trong trường hợp này đã tạo nên sự tin tưởng ở những người khác.

Tuy nhiên, tự bản thân kiến thức chuyên môn chưa thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo giỏi mà chỉ là yếu tố cần nhưng chưa đủ.

Tình huống minh họa: Martin Sullivan

Martin Sullivan là một kỹ thuật viên xuất sắc và anh cảm thấy hài lòng khi được thăng chức làm trưởng nhóm. Mặc dù giám đốc kỹ thuật phụ trách sản xuất, Sally Henderson, vẫn còn nghi ngờ về năng lực của Martin trong vai trò nhà quản lý tuyến đầu, nhưng việc đề bạt anh lên vai trò quản lý là cách duy nhất để tăng lương cho những người có thâm niên làm việc và có kinh nghiệm chuyên môn như Martin.

Sau vài tuần, hiệu suất hoạt động của nhóm Martin bắt đầu giảm sút so với những nhóm khác. Martin biết rõ nguyên nhân nhưng lại không hề lắng nghe. Khi sự việc càng lúc càng không mấy thuận lợi thì anh lại biến thành người chỉ biết đổ thừa cho hoàn cảnh.

Cả nhóm quyết định trình bày với Henderson: “Chắc chắn là anh ấy biết nhà máy này đang tụt dốc. Anh ấy là một chuyên gia thật sự, nhưng chúng tôi không thể sử dụng từ “lãnh đạo” để nói về anh ấy được. Một người lãnh đạo cần phải có nhiều yếu tố khác hơn là chỉ có kiến thức chuyên môn”.

Tất cả các điểm chính về quyền lực – địa vị, kiến thức và nhân cách – đều quan trọng như nhau. Để có được sự hợp tác cao nhất của mọi người thì bạn cần phải cân bằng cả ba loại quyền lực này. Cũng như một chiếc kiềng ba chân, đừng dồn trọng lượng lên một chân duy nhất.

Ở giai đoạn đầu trong sự nghiệp lãnh đạo của mình, có thể bạn sẽ làm việc trong một lĩnh vực đã được xác định khá rõ ràng với những kiến thức chuyên môn cần thiết mà bạn đã tích lũy được. Nhưng các tình huống công việc luôn thay đổi theo thời gian để kiểm tra mức độ linh hoạt của bạn. Bài trắc nghiệm dưới đây sẽ giúp bạn khẳng định xem liệu mình có đi đúng sở trường cũng như có phát huy được tính linh hoạt trong những tình huống khác nhau hay không.

Trắc nghiệm khả năng linh động với từng tình huống		
	Có	Không
Những mối quan tâm, năng khiếu (ví dụ như khả năng hùng biện, khả năng chuyên môn) và tính cách của bạn có phù hợp với lĩnh vực bạn đang hoạt động?		
Bạn có thể xác định một lĩnh vực nào đó mà bạn có khả năng thể hiện nổi trội như một nhà lãnh đạo?		
Bạn phát huy “quyền lực kiến thức” như thế nào? Bạn có làm tất cả những gì có thể ở giai đoạn này của sự nghiệp để tiếp thu kiến thức chuyên môn hay kinh nghiệm cần thiết của các chuyên gia?		
Bạn có kinh nghiệm trong hai lĩnh vực, trong hai ngành nghề, hay trong hai chức năng trở lên?		
Bạn có quan tâm đến các lĩnh vực có liên quan đến công việc riêng của bạn? Đôi khi Không bao giờ Luôn luôn		
Bạn thích ứng như thế nào trong lĩnh vực của mình? Tốt – bạn thích ứng với những thay đổi do tình huống mang lại bằng sự linh động rõ rệt về phương pháp; bạn hiểu rõ về các tình huống, bạn biết suy nghĩ và xử lý chúng bằng phương thức lãnh đạo phù hợp. Vừa phải – bạn cũng đã chứng tỏ mình trong một số tình huống; tuy nhiên, bạn hài lòng nhất chỉ khi tình huống xảy ra mang tính chất thông thường và có thể dự đoán được. Kém – bạn thích nghi khá cao với một môi trường làm việc cụ thể và không thể chịu được sự thay đổi; do đó bạn thường bị xem là cứng nhắc hay kém linh động.		

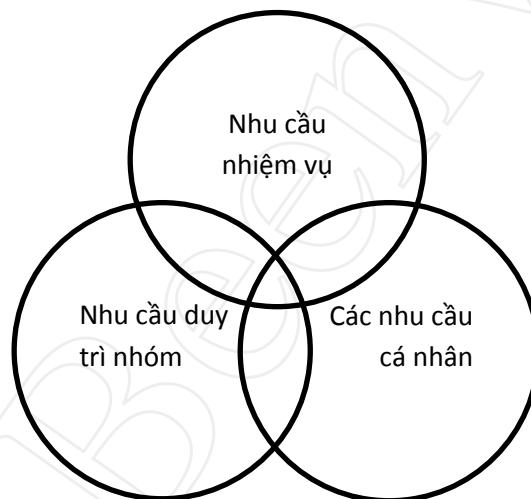
3

Lãnh đạo nhóm

Một cách nhìn nhận khác nữa về công tác lãnh đạo là tập trung vào nhóm, đánh giá khả năng lãnh đạo dưới dạng các chức năng có thể đáp ứng được nhu cầu của nhóm. Thật ra, nếu bạn xem xét kỹ những vấn đề liên quan đến khả năng lãnh đạo thì luôn có ba yếu tố sau đây:

- Nhà lãnh đạo – các phẩm chất cá nhân và tính cách
- Tình huống – một phần bất biến và một phần thay đổi
- Nhóm – những người theo sau: các nhu cầu và giá trị của họ

Quả thực, các nhóm làm việc cũng như các cá nhân luôn khác nhau. Khi cùng nhau hợp tác, họ sẽ phát triển một tính cách nhóm để người thuộc nhóm này sẽ không làm việc cho nhóm khác và cùng quan tâm đến những nhu cầu chung. Có ba lĩnh vực nhu cầu trùng nhau như hình minh họa dưới đây.



Hình 3.1. Những nhu cầu trùng nhau

Nhu cầu nhiệm vụ

Các nhóm và tổ chức hình thành vì có một nhiệm vụ cần thực hiện và nhiệm vụ ấy quá sức đối với khả năng của một cá nhân. Nhu cầu chính là áp lực tạo nên sự cần thiết phải hoàn thành nhiệm vụ chung. Mọi người có thể thấy nản lòng nếu bị ngăn cản không được thực hiện nhiệm vụ của mình.

Nhu cầu duy trì nhóm

Nhu cầu này không dễ nhận thức như nhu cầu nhiệm vụ vì cũng giống như với một núi băng trôi, phần nhiều hoạt động của nhóm thường nằm dưới bề mặt. Sự khác biệt là nhu cầu nhiệm vụ liên quan đến công việc còn nhu cầu duy trì nhóm liên quan đến con người.

Có nhiều nhóm bị tác động từ bên ngoài bởi các sức ép nhắm đến sự tan rã của họ hoặc chịu sự chi phối trong nội bộ bởi những cá nhân có ý tưởng phá hoại. Trong những trường hợp như thế thì nhóm nên xây dựng những quy tắc thành văn và bất thành văn để yêu cầu nhóm phát huy sự thống nhất nhằm duy trì sự cố kết của nhóm bằng mọi giá. Cá nhân nào vi phạm các quy tắc này sẽ phải chịu những phản ứng từ tập thể nhóm. Mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong nhóm còn là một yếu tố quan trọng quyết định *nhu cầu duy trì nhóm*.

Các nhu cầu cá nhân

Các cá nhân mang vào nhóm những nhu cầu của bản thân họ - không chỉ là những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống hằng ngày mà còn cả những nhu cầu tâm lý như sự công nhận; cảm giác làm một việc xứng đáng; địa vị; và những nhu cầu sâu xa là cho và nhận từ người khác trong một tình huống làm việc.

Nhu cầu cá nhân bắt nguồn từ những điều sâu kín trong cuộc sống thường nhật. Chúng có thể lôi kéo bạn vào nhóm hoặc làm bạn né tránh nhóm.

Ẩn sau những nhu cầu cá nhân là sự thật rằng con người cần nhau không chỉ để tồn tại mà còn để xây dựng và phát triển nhân cách. Sự phát triển này còn xảy ra ở tất cả các khía cạnh khác của xã hội như tình bạn, tình yêu, hôn nhân,...

Ba vòng tròn ảnh hưởng lẫn nhau

Bạn hãy xem ba vùng giao nhau thể hiện sự trùng khớp nhu cầu và ảnh hưởng lẫn nhau. Chẳng hạn, nếu đạt được nhiệm vụ chung thì nhóm thường có xu hướng xây dựng nhóm và thỏa mãn nhu cầu con người của các cá nhân. Nếu thiếu sự cố kết trong vòng tròn nhóm – không thể duy trì nhóm – thì rõ ràng phần thực hiện nhiệm vụ sẽ bị sút kém và thỏa mãn của cá nhân các thành viên sẽ giảm sút. Do đó bạn có thể hình dung những nhu cầu hiện diện trong các nhóm làm việc theo ba vòng tròn có phần trùng nhau được thể hiện trong hình trên 3.1.

Cho dù bạn làm việc trong bất kỳ lĩnh vực nào, ở bất kỳ cấp bậc lãnh đạo nào – trưởng nhóm, nhà điều hành, hay lãnh đạo chiến lược – có ba điều mà bạn nên luôn nghĩ đến: *nhiệm vụ, nhóm và cá nhân*. Công tác lãnh đạo nhất thiết phải là một hoạt động tập trung vào mọi đối tượng chứ không phải vào bản thân.

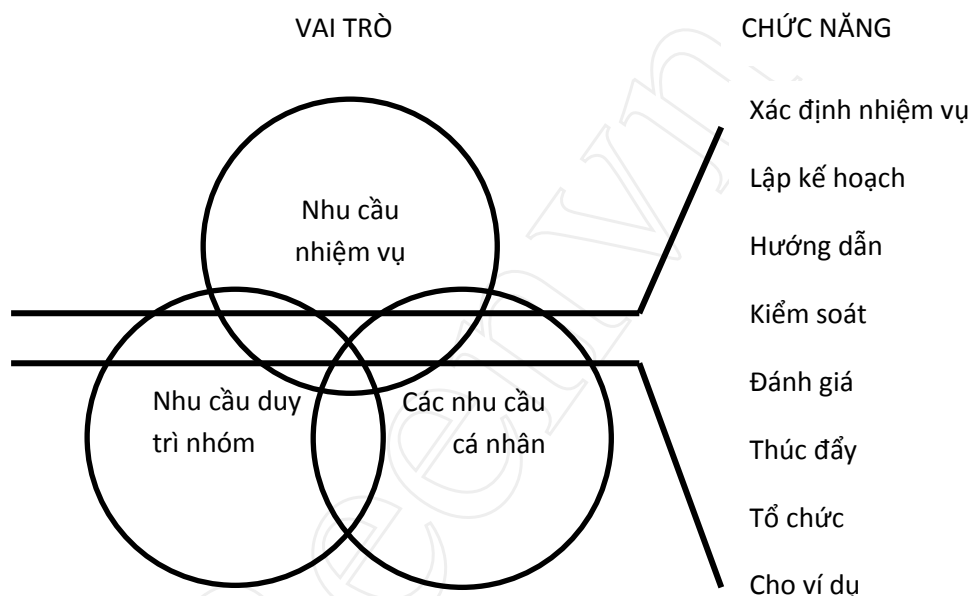
Nếu bạn trình bày mô hình này bằng máy chiếu, bạn nên dùng màu đỏ, xanh và lục cho ba hình tròn. Mô hình ba vòng tròn này đơn giản nhưng có chiều sâu. Khi ghi nhớ ba màu gốc này, bạn có thể so sánh với những gì đang xảy ra khi xem một chương trình ti vi: những bức tranh chuyển động đầy màu sắc được tạo từ các mảng của ba màu gốc này và ba màu thứ yếu ở những phần trùng nhau. Chỉ khi bạn đứng nhìn bức tranh công việc đầy phức tạp, bạn mới bắt đầu nhận thấy tiềm ẩn của ba vòng tròn này. Dĩ nhiên không phải lúc nào chúng ta cũng cân bằng và rõ ràng như trong mô hình trình bày, nhưng chúng luôn tồn tại.

Vai trò lãnh đạo của bạn

Vai trò là một từ rất phổ biến nhưng thường bị sử dụng sai. Đây là một hình ảnh ẩn dụ bắt nguồn từ sân khấu kịch nghệ, chỉ vai diễn được phân công hay đảm nhận trong một vở kịch. Khi được sử dụng rộng rãi hơn ngoài xã hội thì vai trò có thể được định nghĩa đại khái là những gì mà người khác mong

đợi ở bạn. Dĩ nhiên, khi những cá nhân khác nhau với những kỳ vọng khác nhau thì bạn sẽ gặp phải tình huống xung đột về vai trò. Chẳng hạn bạn có thể nhận thấy rằng ở những thời điểm nào đó trong cuộc đời sẽ nảy sinh sự căng thẳng đáng kể giữa những điều mong mỏi của cha mẹ bạn, của người bạn đời và của các con bạn.

Trong môi trường làm việc, chúng ta không mong chờ người khác có những hành động vượt quá vai trò của họ. Đây chính là điểm mà mô hình ba vòng tròn thể hiện hiệu quả hơn cả khi nó giúp bạn là xác định vai trò của người lãnh đạo theo cách trực quan. Nhân viên mong đợi các nhà lãnh đạo giúp họ đạt được nhiệm vụ chung, xây dựng sự đồng tâm hiệp lực khi làm việc theo nhóm và đáp ứng nhu cầu cá nhân của họ. Các vòng tròn trùng nhau kết hợp ba mặt của vai trò này lại với nhau (xem hình 3.2)



Hình 3.2: Các chức năng lãnh đạo

Chương 4 sẽ giúp bạn khám phá một số phương pháp thiết thực giúp bạn có thể thực hiện những chức năng này:

- Bồi dưỡng năng lực
- Thực hành các kỹ năng
- Tự phát triển và đạt đến độ xuất sắc

Đây là thử thách đối với bạn tổng cương vị lãnh đạo hoặc sắp làm lãnh đạo. Năng lực nằm trong tầm tay bạn, nhưng bạn phải biết cách phát huy để chúng trở thành kỹ năng quen thuộc. Và đừng bao giờ tự bằng lòng với bản thân cho đến khi bạn có được khả năng lãnh đạo xuất sắc.

4

Các kỹ năng lãnh đạo hiệu quả

Chương này sẽ lần lượt đề cập tám chức năng lãnh đạo cơ bản nhằm giúp bạn xác định những phương pháp lãnh đạo hiệu quả hơn.

Luôn nhớ rằng bất kỳ chức năng nào cũng sẽ có xu hướng ảnh hưởng đến cả ba vòng tròn bởi vì ba phạm vi nhiệm vụ, nhóm và cá nhân trùng nhau khá nhiều. Lấy việc lập kế hoạch làm ví dụ. Thoạt nhìn thì việc lập kế hoạch có vẻ chỉ đơn thuần là một chức năng nhiệm vụ. Tuy nhiên, một kế hoạch tồi làm tan rã nhóm hay làm một cá nhân nản chí sẽ ảnh hưởng xấu đến cả ba vòng tròn. Một yếu tố chung cần ghi nhớ là công tác lãnh đạo tồn tại ở các cấp độ khác nhau:

- **Lãnh đạo nhóm:** bạn đang lãnh đạo một nhóm khoảng 5 đến 20 người.
- **Lãnh đạo hoạt động:** bạn đang lãnh đạo một đơn vị hoạt động trong doanh nghiệp hay tổ chức bao gồm nhiều nhóm, trong đó các trưởng nhóm chịu trách nhiệm báo cáo với bạn.
- **Lãnh đạo chiến lược:** bạn đang lãnh đạo cả một doanh nghiệp hay một tổ chức với toàn bộ trách nhiệm đối với hai cấp lãnh đạo dưới bạn.

Không chỉ ba vòng tròn mà tám chức năng cũng áp dụng cho tất cả các cấp độ này, dù là theo những cách khác nhau. Sẽ có những điểm khác biệt trong các phần trình bày ngắn sau đây về từng chức năng nhưng trọng tâm sẽ là ở cấp độ thứ nhất – vai trò lãnh đạo nhóm.

Xác định nhiệm vụ

“Nhiệm vụ” vốn là một từ rất chung chung. Đơn giản nó có nghĩa là công việc nào đó phải được hoàn thành, thường là một việc gì đó mà bạn được yêu cầu. Nhìn chung, nhân viên của các nhóm hoặc tổ chức đều hiểu họ phải làm gì, nhưng nhận thức chung ấy cần phải được chú trọng vào một mục tiêu với các đặc tính.

- Rõ ràng
- Cụ thể
- Có thời hạn
- Thực tế
- Mang tính thử thách
- Có thể đánh giá được

Năng lực lãnh đạo còn thể hiện ở việc trả lời câu hỏi tại sao và cái gì. Một vị sếp có thể yêu cầu bạn phải làm những gì theo cách cụ thể, nhưng một số nhà lãnh đạo sẽ giải thích hay truyền đạt cho bạn hiểu tại sao nên làm điều đó và hướng bạn đến sự hợp tác tự nguyện và sẵn lòng – dấu hiệu phân biệt năng lực lãnh đạo thực sự. Tất cả các nhà lãnh đạo nên có khả năng liên hệ một mục tiêu trước mắt với những mục tiêu xã hơn và mục đích của tổ chức. Nói cách khác, họ cần có khả năng tư duy và nói chuyện dưới hình thức hướng dẫn. Khi làm thế, họ sẽ đi từ cái riêng đến cái chung, từ cụ thể đến trừu tượng.

Công ty GAIA đang kinh doanh rất có lãi nhờ sản xuất và bán thiết bị khoan. Ba mục tiêu chính trong chiến lược hiện nay của công ty là nâng cao chất lượng máy khoan khai thác dầu khí ngoài khơi đang