

E1.709

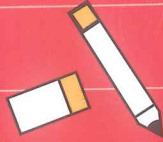
TAKASHI TORIHARA

Thủ Đính dịch

Kỹ năng



tư duy hiệu quả



trong

công việc



- Quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc
- Kỹ thuật tổng hợp thông tin
- Kỹ năng quản lý thời gian
- Khả năng làm việc với tốc độ cao và hiệu quả
- Xây dựng quy tắc trong công việc
- Nghệ thuật giao tiếp trong công việc

Garamond | T | B | U | A | [Icons]

SAVE DRAFT PREVIEW PUBLISH



THƯ VIỆN HUBT

1988 BOOKS



NHÀ XUẤT BẢN THE GIỚI

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TAKASHI TORIHARA

Kỹ năng tư duy hiệu quả

E1 709 10 2019

1988 BOOKS

Kỹ năng
tư duy hiện quả
trong
công việc



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

仕事のスピードと質が同時に上がる33の習慣

Shigoto no speed to shitsu ga dōjini agaru 33 no shūkan

Copyright © 2016 Takashi Torihara

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2017 by SB Creative Corp.

This Vietnamese edition is published by arrangement with SB Creative Corp., Tokyo through Squirrel Rights Agency - SCC, JSC, Hanoi.

KỸ NĂNG TƯ DUY HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC

(Quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc; Kỹ năng quản lý thời gian; Xây dựng quy tắc trong công việc; Kỹ thuật tổng hợp thông tin; Khả năng làm việc với tốc độ cao và hiệu quả; Nghệ thuật giao tiếp trong công việc)

Bản quyền Tiếng Việt © 2018, Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn!

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: 1980books@gmail.com
Liên hệ hợp tác xuất bản và truyền thông trên sách: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền:
rights.1980books@gmail.com



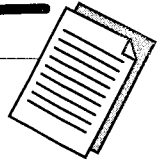
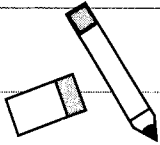
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TAKASHI TORIHARA

Thủ Đính dịch

Kỹ năng tư duy hiệu quả trong công việc



- ✓ Quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc
- ✓ Kỹ thuật tổng hợp thông tin
- ✓ Kỹ năng quản lý thời gian
- ✓ Khả năng làm việc với tốc độ cao và hiệu quả
- ✓ Xây dựng quy tắc trong công việc
- ✓ Nghệ thuật giao tiếp trong công việc

Garamond ▾ | **T** | **B** | U | A ▾ | ≡ ▾ | ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡

SAVE DRAFT

PREVIEW

PUBLISH



1980
BOOKS



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

MỤC LỤC

Lời nói đầu	7
CHƯƠNG MỞ ĐẦU	
Làm sáng tỏ cơ chế tư duy của những người làm việc nhanh và hiệu quả trên cơ sở phân tích dữ liệu từ 10.000 người	11
CHƯƠNG 1	
Thói quen trước khi bắt đầu công việc	25
CHƯƠNG 2	
Những thói quen về cách tiến hành công việc	57
CHƯƠNG 3	
Thói quen giao tiếp	109
CHƯƠNG 4	
Thói quen quản lý thời gian	151
Lời kết	197





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI NÓI ĐẦU

Nếu muốn công việc đạt được chất lượng tốt thì cần phải tốn nhiều thời gian. Mặt khác, muốn cải thiện tốc độ làm việc thì chất lượng công việc sẽ suy giảm. Chính bởi vậy, không ít người khi cầm trên tay cuốn sách này có suy nghĩ rằng việc cùng lúc nâng cao chất lượng và tốc độ công việc là việc không thể. Tôi xin phép được bắt đầu trước từ kết luận sau **“Hoàn toàn có thể đồng thời nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc”**. Hiện tại tôi đang điều hành công ty có tên gọi: Trung tâm nghiên cứu In- Basket*.

* In-Basket là một phương pháp được sử dụng trong huấn luyện không quân Hoa Kỳ những năm 1950 nhằm rèn luyện khả năng đánh giá chính xác trong nhiều điều kiện khác nhau và trong một khoảng thời gian nhất định.



Chúng tôi lấy những doanh nhân quản lý làm đối tượng chính, cung cấp những khóa huấn luyện gọi là “In-basket Game” để tiến hành xử lý các vấn đề liên quan đến những nhân vật giả tưởng trong khoảng thời gian có giới hạn. Thông qua khóa đào tạo, dựa trên kết quả phân tích dữ liệu về hành động của 10.000 doanh nhân, chúng tôi đã làm sáng tỏ cơ chế tư duy để đạt được hiệu quả công việc cao chỉ trong thời gian ngắn của các doanh nhân này. Trong cuốn sách này, tôi xin phép được giới thiệu với các bạn 33 thói quen trong công việc, dựa trên cơ chế tư duy của những người “làm việc nhanh và hiệu quả cao” - những người chỉ chiếm 60% trong tổng số 10.000 người. Tôi cho rằng sau khi đọc xong cuốn sách này, các bạn đều có thể dễ dàng hiểu được, và có thể ngay lập tức áp dụng được nó. Đó cũng chính là những thói quen mà đội ngũ nhân viên trong công ty tôi đã thực tế trải nghiệm. Thông qua việc áp dụng những thói quen này, đối với bất kỳ ai, chất lượng và tốc độ công việc hoàn toàn có thể đồng thời được nâng cao.



Hiện nay, cả xã hội đều đang kêu gọi thay đổi cách thức làm việc một cách mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Những người đang cầm cuốn sách này trên tay, chẳng phải các bạn đều mong muốn kiếm tìm cách thức để có thể giảm bớt giờ làm, đồng thời tạo ra hiệu quả công việc tốt nhất cho công ty mình hay sao? Tôi mong rằng cuốn sách này phần nào có thể giúp ích các bạn, những người đang mang nỗi lo lắng giống tôi trước đây rằng: “Nếu rút ngắn thời gian làm việc thì không thể tạo ra hiệu quả công việc như trước được.”

Takashi Torihara





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

**LÀM SÁNG TỎ CƠ CHẾ TƯ DUY CỦA
NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC NHANH VÀ
HIỆU QUẢ TRÊN CƠ SỞ PHÂN TÍCH DỮ
LIỆU TỪ 10.000 NGƯỜI**



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

SỰ THẬT LÀ, KHÔNG CÓ SỰ CÁCH BIỆT GIỮA CÁC CÁ NHÂN TRONG "KỸ NĂNG CÔNG VIỆC"

Các bạn đã từng được nghe luận thuyết của Katz chưa? Đó là luận thuyết liên quan đến kỹ năng cần thiết của người quản lý, luận thuyết được Giáo sư Robert Katz phát biểu trên giảng đường Đại học Harvard vào năm 1955. Về nội dung luận thuyết, có thể giải thích một cách cơ bản như sau: Có thể phân chia những kỹ năng cần thiết phải có trong công việc thành ba nhóm: Kỹ năng tư duy (Conceptual Skill), Kỹ năng nhân sự (Human Skill), Kỹ năng chuyên môn (Technical Skill). Ba nhóm kỹ năng cơ bản này có vai trò quan trọng trong việc quyết định bạn có được thăng chức hay không. Chẳng hạn như sau, hãy nhìn vào ô dưới cùng bên trái của hình vẽ dưới đây, tạm bỏ qua chức vụ cụ thể, ta hãy coi các đối tượng ở đó như những nhân viên bình thường. So sánh với các tầng bên trên, ta có thể thấy rằng, ở tầng này, kỹ năng chuyên môn là kỹ năng cơ bản được tìm kiếm nhiều nhất.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Luận thuyết của Katz là gì?

Cấp độ Kinh doanh	Kỹ năng tư duy
Cấp độ Quản Lý	Kỹ năng nhân sự (Human Skill) HS
Cấp độ giám sát (Nhân viên bình thường)	Kỹ năng chuyên môn (Technical Skill) TS

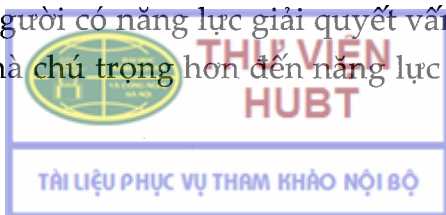
Những kỹ năng cần thiết trong công việc được chia làm ba nhóm: Kỹ năng tư duy (Conceptual Skill), Kỹ năng nhân sự (Human Skill), Kỹ năng chuyên môn (Technical Skill). Tính trọng yếu của ba nhóm kỹ năng này quyết định việc thăng, giảm chức vụ trong công việc.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vị trí của bạn càng cao, thì tỷ lệ kỹ năng chuyên môn có thể giảm nhưng kỹ năng tư duy phải cao lên. Tuy nhiên, liệu có phải hầu hết mọi người đều hiểu rõ về ba kỹ năng chuyên môn, nhân sự và tư duy này? Thực tế, có rất nhiều người rơi vào cái bẫy của sự nhầm lẫn. Trước tiên, tôi sẽ bắt đầu từ việc giải thích cụ thể ba kỹ năng này. Thứ nhất, kỹ năng chuyên môn (TS). Kỹ năng này đề cập đến những kỹ thuật, tri thức chuyên môn cần thiết phải có để duy trì công việc. Chẳng hạn như kỹ năng về cách sử dụng máy tính, những kiến thức chi tiết nhất về sản phẩm. Kỹ năng thứ hai, kỹ năng nhân lực (HS), còn gọi là năng lực đối nhân xử thế, là kỹ năng duy trì mối quan hệ tốt đẹp với những người xung quanh, có khả năng trình bày, truyền đạt được vấn đề đến với đối phương. Kỹ năng thứ ba là kỹ năng tư duy (CS) còn được gọi là kỹ năng khái niệm hóa. Nó liên quan đến năng lực phán đoán, giải quyết vấn đề. Ở mức nhân viên bình thường, người ta không kiếm tìm những người có năng lực giải quyết vấn đề to lớn, mà chú trọng hơn đến năng lực giải



quyết nghiệp vụ trong công việc. Mặt khác, đối với các vị giám đốc, quan trọng hơn cả việc có những hiểu biết chi tiết về sản phẩm đó chính là những suy nghĩ mang tính định hướng, chiến lược. Nói cách khác, theo như luận thuyết mà Giáo sư Katz đề xướng, càng ở vị trí cao thì kỹ năng trọng yếu cần thiết nhất chính là năng lực giải quyết vấn đề chứ không phải tri thức hay kỹ năng chuyên môn. Nói như vậy, cái bẫy mà hầu hết chúng ta đều mắc vào là gì? Có thể nói rằng, để nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc, thì ngay cả đối với những nhân viên bình thường, điều quan trọng hơn cả kỹ năng chuyên môn đó chính là mài giũa kỹ năng tư duy. Kỹ năng chuyên môn hầu như không thể tạo ra sự cách biệt giữa các cá nhân thông qua nâng cao kinh nghiệm làm việc. Rất nhiều người để nâng cao tốc độ làm việc đã đi học thêm các kỹ năng về máy tính như Power Point hay Excel, thế nhưng thực tế, kỹ năng quan trọng ảnh hưởng to lớn đến tốc độ làm việc lại chính là kỹ năng tư duy.



94% MỌI NGƯỜI NÓI RẰNG ĐÃ HIỂU VẤN ĐỀ NHƯNG THỰC CHẤT VẤN HOÀN TOÀN KHÔNG THỂ LÀM ĐƯỢC

Mặc dù nói rằng kỹ năng tư duy là hết sức quan trọng, thế nhưng cũng không thể nói những nỗ lực tích cực trong việc giải quyết vấn đề của các phòng ban hay đề ra chiến lược kinh doanh là không quan trọng. Kỹ năng tư duy quan trọng nhất mà trước hết những nhân viên bình thường nên mài giũa chính là kỹ năng quyết định được thứ tự ưu tiên trong công việc của mình. Việc [tạo ra thứ tự ưu tiên rồi mới bắt tay vào làm việc] là vô cùng quan trọng. Nếu chỉ nói như vậy thì sẽ có nhiều người cho rằng [đấy chẳng phải là việc đương nhiên hay sao]. Rõ ràng, chúng ta đều thấy mọi người nói nhiều về việc [tiến hành lập thứ tự ưu tiên trong công việc]. Thế nhưng, theo như kết quả phân tích dữ liệu hành động của một vạn người, những người có thể phân loại chính xác thứ tự ưu tiên cần thiết cho công việc chỉ chiếm có 60%. Nói cách khác, rất nhiều người chú tâm đến việc phân loại thứ tự ưu tiên trong



THƯ VIỆN
HUBT

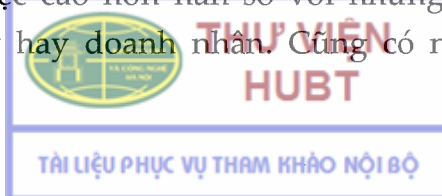
công việc nhưng thực tế họ lại không thể làm được như vậy. Tại sao lại xảy ra vấn đề này? Lý do của nó rất đơn giản, chính bởi rất nhiều người không biết cách suy nghĩ để thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc. Ngay cả bản thân tôi, lúc mới bước chân ra xã hội, cũng chưa thể lý giải được những điều ấy. Lúc bấy giờ, tôi đã nghĩ mình [Quyết định tuân thủ các công việc phải làm] [Nếu nhận được chỉ thị từ cấp trên thì sẽ tạm dừng công việc đang làm và chuyển qua làm công việc sắp giao phó] [Khi nhận lời phàn nàn, sẽ ngay lập tức đối phó với nó]. Tôi đã ý thức về thứ tự ưu tiên trong công việc như thế và tiến hành làm việc. Việc tạo lập thứ tự ưu tiên trong công việc không phải là [Nên bắt đầu làm từ những việc nào] mà chính là suy nghĩ [Đâu là những việc cần làm, đâu là những việc không cần làm].



CÁCH TƯ DUY CÓ Ý THỨC CỦA 60% NHỮNG NGƯỜI "LÀM VIỆC TỐC ĐỘ NHANH VÀ HIỆU QUẢ" LÀ GÌ?

60% những người có khả năng thiết lập chính xác thứ tự ưu tiên trong công việc đều là những người nhận được đánh giá từ xung quanh là có khả năng làm việc với tốc độ nhanh và hiệu quả. Có thể xung quanh bạn cũng có những người như vậy đấy. Điểm chung của những người này, là họ đều có ý thức về việc [chọn lựa giữa làm hay bỏ]. Những suy nghĩ như [Hoàn thành tất cả các công việc] hay [Đạt điểm tối đa cho tất cả các công việc] hoàn toàn không hề xuất hiện trong đầu họ. Họ chỉ nỗ lực để tạo ra thói quen phân loại một cách tự nhiên những việc "nên làm" và những việc "không làm cũng được".

Tại những tiết giảng về In-Basket cho các sinh viên ở trường đại học, có thể dễ dàng thấy được, điểm số của sinh viên cho những bài kiểm tra về thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc cao hơn hẳn so với những nhà quản lý hay doanh nhân. Cũng có nhiều



doanh nhân cho rằng, khi chưa bước ra xã hội thì con người ta có thể chọn lựa giữa những việc nên làm và những việc không làm, thế nhưng một khi đã bước chân vào làm việc trong công ty thì phải quen với việc phải làm hết tất cả các việc. Tôi nghĩ rằng có lẽ chính vì thế mà năng lực thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc của họ giảm đi đáng kể.

Cho dù là doanh nhân giỏi giang thế nào đi nữa, thì một ngày cũng chỉ có 24 giờ như chúng ta. Năng lực xử lý các vấn đề cá nhân cũng không có gì khác biệt. Điều khác biệt là ở cách họ chọn lựa những việc làm và không làm. Nói cách khác nếu có thể chọn lựa chính xác những việc nên làm và không làm thì bất kỳ ai cũng có thể trở thành người làm việc với tốc độ nhanh và hiệu quả cao. Những suy nghĩ như, phải làm hết tất cả các công việc, phải hoàn thành tốt nhất tất cả các công việc sẽ khiến bạn cứ ôm mãi những công việc mà không thể hoàn thành hết được.

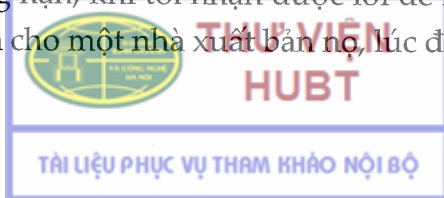
Cách thức thực hiện mọi việc đều có mặt trước và mặt sau. Chẳng hạn như bạn bắt



đầu ăn sáng ở một khách sạn nọ, dưới hình thức buffet. Và bởi vì là ăn buffet cho nên nhiều người nghĩ rằng phải ăn thật nhiều đồ ăn và lấy thật nhiều đồ ăn cho vào đĩa của mình. Thế nhưng thay vì nghĩ phải ăn thật nhiều, tôi cho rằng cách suy nghĩ không cần ăn quá nhiều lại hay hơn.

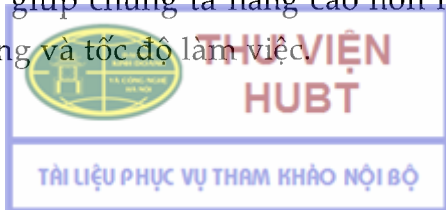
Với suy nghĩ này, các bạn sẽ chỉ gắp một lượng đồ ăn thích hợp nhất vào đĩa của mình thôi. Trong công việc cũng giống như vậy. Để tránh bị “bội thực công việc” cách suy nghĩ chọn lựa nên làm gì và không nên làm gì hết sức quan trọng. Bản thân tôi cũng vậy, đến bây giờ những lần tôi tự kiểm điểm lại mình vì đã nhận nhiều việc quá ngày một tăng lên. Chính vì suy nghĩ cái này cũng muốn làm, cái kia cũng muốn làm. Đặc biệt là đối với những công việc mang tính thách thức, tôi luôn muốn làm hết tất cả trong khả năng có thể. Đối với những lần bị cảm xúc chi phối, tôi sẽ dừng lại một chút và tự vấn bản thân mình. “Đối với công việc mình muốn làm ấy, tại sao mình lại phải làm”.

Chẳng hạn, khi tôi nhận được lời đề nghị viết sách cho một nhà xuất bản nọ, lúc đó tôi



nghe ngay rằng “Ồ, thú vị thật đấy, muốn viết thử xem sao quá”, thì tôi cũng phải tự vấn bản thân mình, “Ý nghĩa của việc viết cuốn sách này là gì?”. Lúc đó câu trả lời của tôi chính là, “Cũng không rõ tại sao nữa, chỉ là vì nó có vẻ thú vị mà thôi”. Bởi vậy mà tôi đã quyết định từ chối công việc đó.

“Không rõ tại sao” là một câu nói rất dễ khiến người ta rơi vào hố đen. Giống như một lực hút, kéo người ta tiếp nhận tất cả mọi việc. Chính vì thế, mỗi lần bản thân đưa ra câu trả lời “Ừ thì cũng không biết tại sao nữa”, tôi sẽ quyết định không nhận việc đó. Thực tế mà nói, trong cuộc sống hằng ngày của chúng ta, những công việc hoặc hành động “không rõ tại sao” này xuất hiện rất nhiều lần và không thể đếm xuể, “không hiểu tại sao tôi lại xem cái email đó, không biết tại sao vẫn cứ tiếp tục những thói quen này”... Trong công việc, nếu loại bỏ hết được những câu “không biết tại sao” này thì đó chính là bước đầu tiên giúp chúng ta nâng cao hơn nữa chất lượng và tốc độ làm việc.



HỌC TẬP 33 THÓI QUEN VỀ CÁCH TƯ DUY ĐỂ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG VÀ TỐC ĐỘ TRONG CÔNG VIỆC

Tôi đã tiến hành khóa huấn luyện về In-Basket Game - một dạng trò chơi kinh doanh (Business games) liên quan đến việc xử lý các vấn đề về những nhân vật giả tưởng trong thời gian giới hạn. Những người tham gia khóa huấn luyện mỗi ngày sẽ hình thành thói quen rõ rệt về quy trình hành động và tư duy. Giống như tôi đã nói trong phần lời mở đầu, đối tượng chủ yếu của chúng tôi là các nhà quản lý, có đến hơn 10.000 doanh nhân đã tham gia In-Basket Game. Từ kết quả phân tích dữ liệu của hơn 10.000 doanh nhân ấy, chúng tôi đã làm sáng tỏ được những nét tương đồng trong cơ chế tư duy của 60% nhóm người [làm việc với tốc độ nhanh và chất lượng cao]. Và rồi, cũng như tôi đã nói ở trên, họ cũng chính là những người có khả năng thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc rồi áp dụng chúng vào công việc của chính mình.

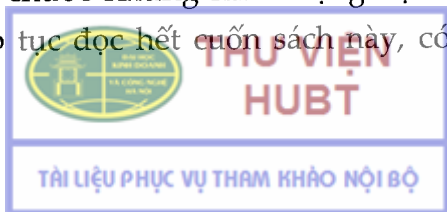


THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vậy thì những người biết thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc, về cơ bản, công việc hằng ngày của họ diễn ra như thế nào? Ở những chương kế tiếp, tôi xin phép được giới thiệu với các bạn 33 thói quen của những người làm việc nhanh và hiệu quả. 33 thói quen này được chia làm 4 chương: Trước khi bắt đầu công việc, Cách thức tiến hành công việc, Giao tiếp và Quản lý thời gian.

Cũng như tôi đã nói ở trên, không có sự cách biệt giữa các cá nhân đối với các kỹ năng trong công việc. Hãy thử suy nghĩ xem sao nhé. Chẳng hạn như giữa khoảng thời gian từ khi bắt đầu công việc vào buổi sớm, tới khi kết thúc mọi việc vào chiều tối, lượng công việc của những người làm được việc và người không làm được việc hầu như không có sự cách biệt quá lớn: nói chuyện với mọi người, soạn thảo tài liệu... Công việc không có sự thay đổi, chính vì thế cũng không cần thiết phải thay đổi quá nhiều cách làm, hay bắt chước những hành động đặc thù. Nếu tiếp tục đọc hết cuốn sách này, có thể bạn



sẽ nhận thấy, 33 thói quen tôi đề cập tới, từng điều một chỉ là cách mà các bạn suy nghĩ khác đi một chút mà thôi. Hãy thu nhặt những thói quen ấy và áp dụng vào chính mình nhé.

Sau khi đọc xong cuốn sách, nếu áp dụng 33 thói quen này hằng ngày, chắc chắn sự thay đổi sẽ xuất hiện, bạn sẽ có thể trở thành người làm việc nhanh và hiệu quả cao.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 1

THÓI QUEN TRƯỚC KHI BẮT ĐẦU CÔNG VIỆC



THÓI QUEN 1: BẮT ĐẦU MỘT NGÀY MỚI BẰNG VIỆC QUYẾT ĐỊNH NHỮNG VIỆC SẼ KHÔNG LÀM

Mỗi buổi sáng sau khi thức dậy, khi nghĩ tới công việc, tôi thường tự nhủ với bản thân mình: “Hôm nay cũng phải cố lên nào”. Hầu hết mọi người trong số các bạn cũng đều giống như vậy có phải không? Tuy nhiên, có sự khác biệt một chút giữa tôi và các bạn, sau khi tự nhủ với bản thân như vậy, tôi sẽ không suy nghĩ thêm xem hôm nay tôi có thể làm được bao nhiêu việc mà trước hết sẽ quyết định những việc tôi sẽ không làm trong ngày hôm nay. Tôi bắt đầu tới nơi làm việc vào lúc hơn 8 giờ sáng, cũng không phải là quá sớm. Trước tiên, tôi sẽ kiểm tra từ khóa In-Basket trên internet, rồi sau đó kiểm tra email về tình hình lượng sách bán ra của mình. Tiếp đó, tôi bắt đầu lên kế hoạch cho một ngày làm việc của mình. Tôi dành cho việc lên kế hoạch làm việc khoảng chừng mười phút. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng, chỉ trong thời gian ngắn như



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vậy, sao có thể lập được kế hoạch cho cả một ngày làm việc chứ. Tuy nhiên, bởi vì hằng tuần tôi đều lên kế hoạch sẽ làm gì vào mỗi ngày, nên khi lập kế hoạch cho một ngày làm việc, tôi sẽ chỉ quyết định những việc sẽ **không làm** ngày hôm đó mà thôi.

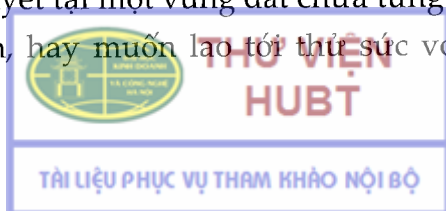
[Sẽ thật tệ khi nhận được sách biểu từ các tác giả khác mà lại không đọc]

[Nhận thư mời tham gia triển lãm yêu thích, cũng muốn xem qua nội dung bên trong để còn xác nhận xem có tham dự hay không chứ]

[Cũng muốn kiểm tra qua những bản báo cáo đây ắp của cấp dưới nữa chứ]

Cứ như vậy, tôi đều muốn xem qua tất cả những gì tôi quan tâm. Tôi bắt đầu cảm thấy bế tắc vì thứ nào cũng đều là những việc nhất định phải làm.

Cuộc đời của mỗi người đều có thật nhiều ước muốn. Đặc biệt là đối với tôi, mong muốn làm việc luôn thường trực hết sức mạnh mẽ, tôi muốn đương đầu với thật nhiều công việc, muốn một lần tới diễn thuyết tại một vùng đất chưa từng đặt chân đến, hay muốn lao tới thử sức với những



thách thức mới ở một doanh nghiệp liên quan tới sách vở nào đó. Chính bởi vậy, nếu không quyết định những điều **không làm**, thì tôi chắc sẽ lại ôm lấy hàng đống công việc, và tốc độ làm việc cũng sẽ suy giảm nhanh chóng. Rồi sau đó, cho dù có lấy lại tốc độ làm việc thì cũng sẽ dẫn đến tình trạng chất lượng công việc giảm sút, hay còn gọi là “trạng thái làm việc của loài kiến sư tử”. Ngược lại, nếu suy nghĩ về những việc không làm, thì khi công việc giảm bớt cũng đồng nghĩa với việc tốc độ tăng lên, hiệu quả công việc cũng cao hơn.

Suy nghĩ theo hướng “mình nên làm những việc gì” là tư duy làm tăng khối lượng công việc, còn suy nghĩ theo chiều “mình không nên làm những việc gì” là tư duy làm giảm bớt khối lượng công việc.

Ngay từ ban đầu, môi trường làm việc của chúng ta chính là nơi dễ dẫn đến việc ôm đồm công việc. Chẳng phải có không ít người khi nhìn qua quá nhiều email chưa



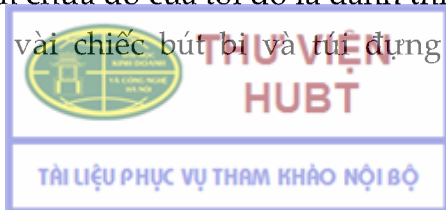
THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được xử lý sẽ nảy sinh suy nghĩ muốn xử lý hết đồng email đó hay sao? Khi chúng ta hình ảnh hóa về quá nhiều công việc đang dồn ứ lại, chúng ta dễ có suy nghĩ nhất định phải làm những việc đó. Cuốn sách mà mọi người đang cầm trên tay được ra đời cũng chính là bởi tôi quyết định từ việc xây dựng kế hoạch mỗi ngày viết bao nhiêu chương, nhưng trong vô thức bằng suy nghĩ cứ viết vào những lúc có thể làm được nên tôi đã nhanh chóng đến đích và kết thúc cuốn sách. Mặc dù tôi nghĩ rằng sẽ tiến hành công việc của mình trước, nhưng rõ ràng là tôi đã sử dụng thời gian và sức lực của mình để mang lại ảnh hưởng to lớn đến những việc quan trọng khác.

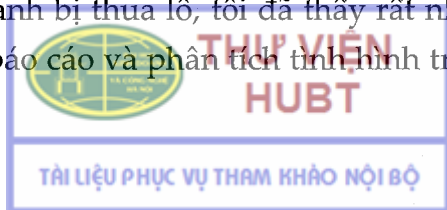
THÓI QUEN 2: PHÂN LOẠI VÀ DỌN DẸP NGĂN Đựng TÀI LIỆU, ĐỒ VẬT

Việc làm đầu tiên ngay khi tôi tới công ty chính là mở ngăn kéo chứa đồ của mình và đeo bảng tên lên. Những đồ vật có trong ngăn chứa đồ của tôi đó là danh thiếp, bảng tên, vài chiếc bút bi và túi đựng tài liệu,



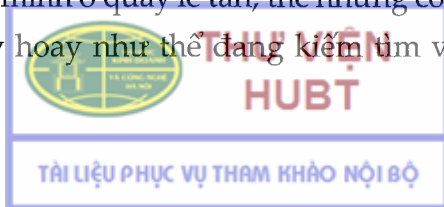
những đồ vật này cũng không có gì khác biệt với đa số mọi người phải không? Tuy nhiên, điểm khác biệt thật sự nằm ở chỗ, bàn làm việc của tôi chỉ có duy nhất một ngăn kéo. Tôi dám bỏ tất cả các loại tài liệu cũng như đồ vật của mình, chỉ vào 1 ngăn kéo duy nhất ấy thôi.

Càng ít ngăn kéo thì bạn cũng dễ dàng tìm thấy đồ mình muốn tìm hơn. Ngoài ra, việc tiến hành sắp xếp lại ngăn kéo của mình cứ nửa năm một lần cũng không làm mất của tôi quá nhiều thời gian. Thực ra, trước đây, bàn làm việc của tôi luôn đầy ắp tài liệu, ngăn kéo chứa đồ cũng nhiều tới mức không thể nào mở ra được nữa. Thật ra, bản thân tôi chính là tuýp người không thể chính đốn, sắp xếp ngăn nắp mọi thứ được. Rồi có một lần, tôi nhận ra rằng về cơ bản, cách suy nghĩ của tôi là hoàn toàn không chính xác. Đó là công việc trước đây của tôi, khi tôi phụ trách quản lý khoảng 20 siêu thị, sau khi dọn dẹp những cửa hàng phải đóng cửa do kinh doanh bị thua lỗ, tôi đã thấy rất nhiều tài liệu báo cáo và phân tích tình hình trong



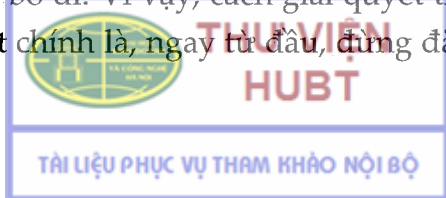
một thùng cát tông to. Từ tài liệu về các đề án, những tài liệu có tính chính xác cao về doanh nghiệp, đến rất nhiều tài liệu khác có liên quan tới những con số mà tôi không thể nào hiểu nổi.

Tôi chưa từng tiến hành soạn thảo những tài liệu liên quan đến kế hoạch mở chuỗi siêu thị, tôi chỉ trực tiếp quản lý thôi. Tuy nhiên, đối với những siêu thị mà việc kinh doanh bị thua lỗ, tài liệu phải làm nhiều vô kể. Tôi không thể ngay lập tức hoàn thành các tài liệu này nên tôi phải giảm bớt thời gian đi gặp khách hàng hay tham gia chế tạo sản phẩm. Đó không phải chỉ là đặc thù của ngành bán lẻ, mà là điểm chung của hầu hết các công việc. Với những doanh nghiệp bị phá sản, tôi cũng thường xuyên nghe thấy những lời than vãn rằng, “Có quá nhiều tài liệu hay biển quảng cáo”. Ngược lại, nếu nói tới điều cản trở những doanh nghiệp phát triển thì phải kể đến ví dụ trước đây của tôi. Có một lần tôi trọ ở một khách sạn nhỏ. Tôi đã gửi hành lý của mình ở quầy lễ tân, thế nhưng cô lễ tân cứ loay hoay như thể đang kiểm tìm vật gì mà



hoàn toàn không nhìn thấy đồng hành lý cỡ lớn của tôi. Dịch vụ dọn phòng ở đó đem lại cho tôi cảm giác thoải mái nhưng lúc rời khỏi, tôi thật sự cảm thấy rất đáng tiếc. Mặt khác, cũng có một khách sạn, khi tôi yêu cầu gửi đồ, họ đã nhanh chóng giải quyết cho tôi. Khi tôi nghĩ rằng liệu có phải đôi bên có chút nhầm lẫn gì hay không, thì tôi chợt nhận ra bên trong quầy lễ tân được dọn dẹp hết sức ngăn nắp, số ngăn kéo cũng không có nhiều. Hóa ra là vì họ không đặt quá nhiều đồ vật vào ngăn kéo nên có thể lấy ra ngay lập tức những thứ cần thiết. Đó không phải cũng chính là tài nghệ đối ứng hay sao? **Chỉ cần số lượng ngăn kéo càng ít** là đã có thể làm cho chất lượng và tốc độ trong công việc tăng lên đáng kể. Một điểm khác nữa, giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của những doanh nghiệp phát triển đó là: Giấy tờ là kẻ thù.

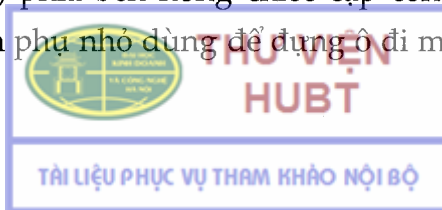
Nếu như quy định đâu là chỗ để đựng đồ thì chúng ta dễ nhầm lẫn cho rằng đó là chỗ có thể chứa mọi đồ đạc và cũng sẽ không phán đoán được đâu là món đồ đã đến lúc cần phải bỏ đi. Vì vậy, cách giải quyết thích hợp nhất chính là, ngay từ đầu, đừng đặt ra



quy định nơi cất đồ. Nếu không quy định cụ thể nơi đựng đồ đạc thì chắc chắn ta sẽ phải đưa ra phán đoán khi nào nên vứt bớt đồ nào. Điểm chung của những người không thể đưa ra phán đoán xem khi nào nên dùng khi nào nên vứt bớt đồ nằm ở chỗ, tạm thời họ sẽ vứt đồ vào trong ngăn kéo trước. Chẳng hạn như, với những đồ không dùng đến nhưng chỉ cần có xác suất sử dụng là 0,1% thì họ vẫn sẽ quyết định giữ lại đồ vật đó, rồi dần dần, những món đồ có vẻ “khá cần thiết” ấy sẽ dần chất đống. Chính bởi vậy, điều quan trọng nhất chính là ngay từ đầu, có càng ít ngăn kéo đựng đồ càng tốt, sau đó hãy tạo ra thói quen phân loại những đồ vật cần thiết và không cần thiết nữa.

THÓI QUEN 3: MANG THEO BÊN MÌNH MỘT CHIẾC CẶP MỎNG

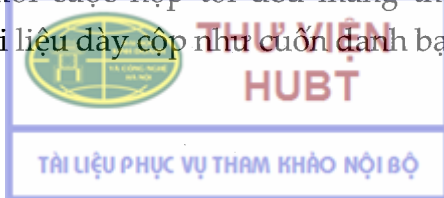
Mỗi khi đi làm hoặc có việc ra ngoài, tôi luôn mang theo bên mình chiếc cặp có dây đeo, bên trong được chia làm hai ngăn rõ ràng, phía bên hông chiếc cặp còn có một ngăn phụ nhỏ dùng để đựng ô đi mưa nữa.



Chiếc cặp đó có khác biệt với cái mọi người thường mang không? Điểm khác biệt nằm ở độ mỏng của chiếc cặp. Chiếc cặp của tôi là đồ vật mỏng nhẹ, chỉ đựng đủ một chiếc máy tính xách tay và cỡ hai cuốn tạp chí. Thứ mà tôi quan tâm tới, tuyệt đối không phải vẻ bề ngoài của nó, mà nằm ở chỗ nó là một chiếc túi mỏng, có thể để được những đồ vật tối cần thiết nhất. Ngành đào tạo của chúng tôi còn được gọi là Thế giới của giấy tờ. Chúng tôi thường xuyên phải sử dụng đến nhiều giấy tờ như lịch trình đào tạo, Pamphlet, sổ tay doanh nghiệp... bởi vậy, nhiều khi tôi cũng thấy những người xung quanh sử dụng túi đựng hàng hóa cỡ lớn thay cho chiếc cặp dày cộp nhưng vẫn không sao chứa hết được tài liệu.

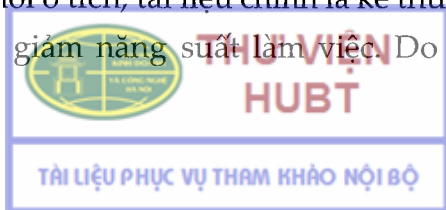
Có ba lý do khiến tôi không sử dụng một chiếc cặp dày:

Thứ nhất, đó là để tránh việc mang theo quá nhiều những tài liệu không cần thiết. Trước kia, mỗi lần có buổi thuyết trình hay trước mỗi cuộc họp tôi đều mang theo cả đống tài liệu dày cộp như cuốn danh bạ điện



thoại. Tôi cũng mất khá nhiều thời gian lao tâm khổ tứ để chuẩn bị nên đồng tài liệu ấy. Nhưng rồi tôi nhận ra rằng, đồng tài liệu tôi mất bao tâm tư chuẩn bị ấy chỉ là để làm thỏa mãn bản thân tôi. Trong các cuộc đàm phán, những thông tin trao đổi giữa các bên có ý nghĩa quan trọng hơn đồng giấy tờ tài liệu xếp trên bàn. Điều cơ bản trong cuộc đàm phán là nhìn vào mặt đối phương, giải thích vấn đề, tóm gọn nội dung tài liệu trong một đến hai trang giấy khổ A4. Bằng cách đó, đối phương có thể dễ dàng lý giải được vấn đề và chúng ta cũng có thể truyền đạt được những điều cốt lõi nhất.

Thứ hai, để tránh việc làm tăng số lượng tài liệu cho bản thân. Mỗi lần đi tới các cuộc đàm phán hay những cuộc họp, chúng ta đều nhận được khá nhiều tài liệu từ phía đối tác. Tuy nhiên, sau mỗi cuộc họp hầu như ít ai trong số chúng ta để mắt tới số tài liệu đó, có nhiều người còn không mở tài liệu ra mà cất nguyên như vậy vào ngăn kéo. Như tôi đã nói ở trên, tài liệu chính là kẻ thù lớn nhất làm giảm năng suất làm việc. Do đó, biện



pháp cần thiết hàng đầu là không làm gia tăng số lượng tài liệu. Nếu phải mang tài liệu ở những buổi đàm phán hay các cuộc họp ấy về mà chúng ta không cầm sẽ khiến đối phương nghĩ rằng chúng ta không tôn trọng họ, vì thế nếu bạn mang theo một chiếc cặp mỏng, bạn sẽ có thể từ chối một cách lịch sự “Để dành lại cho những vị khách khác”. Ban đầu bạn có thể lo lắng rằng, làm như vậy liệu đối phương có cảm thấy khó chịu không? Thế nhưng thật sự là họ sẽ không cảm thấy khó chịu đâu.

Thứ ba, để dễ dàng di chuyển. Mang theo một chiếc cặp mỏng sẽ khiến bạn có cảm giác nhẹ nhàng, bởi vậy mỗi bước di chuyển cũng sẽ nhích nhàng hơn. Mang cặp nặng chỉ khiến di chuyển khó khăn hơn. Có một chiếc cặp mỏng nhẹ, bạn có thể vừa đi vòng quanh các công ty thương mại để tiếp thị, mặt khác nếu có thời gian, còn có thể tranh thủ ghé vào hiệu sách. **Mang quá nhiều đồ bên mình sẽ làm giới hạn hoạt động của bạn, để có thể di chuyển nhiều hơn, đừng mang theo quá nhiều đồ.** Đó cũng chính là nguyên lý cơ



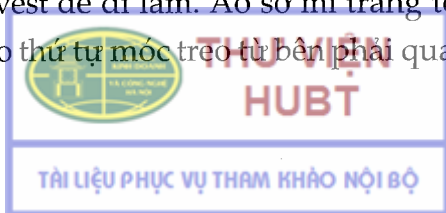
THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bản nhằm nâng cao tốc độ hoạt động của bạn. Ba ưu điểm trên cũng góp phần nâng cao tốc độ và chất lượng trong mọi công việc của bạn. Có thể giải thích điểm chung giữa những người thường mang theo bên mình chiếc cặp mỏng đó là khi được nhờ làm bất cứ điều gì họ cũng có thể di chuyển ngay lập tức. Thực tế là, điểm quan trọng trong việc thiết lập thứ tự ưu tiên trong công việc không nằm ở suy nghĩ “Nên mang theo thứ gì” mà nằm ở tư duy “Không nên mang theo những đồ vật gì”.

THÓI QUEN 4: CHUẨN BỊ SẴN TRANG PHỤC HẰNG NGÀY

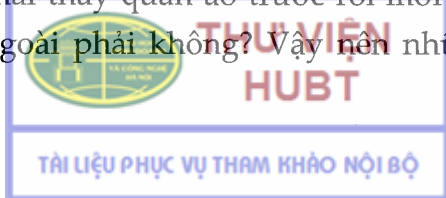
Mỗi sáng thức dậy, tôi đều thay quần áo thể thao để chạy bộ. Hầu như sáng nào tôi cũng mặc bộ đồ kiểu dáng thể thao như vậy, tất nhiên cũng có sự thay đổi ít nhiều tùy theo sự biến đổi của thời tiết. Dẫu vậy dù trời nắng hay mưa, tôi vẫn luôn chỉ có duy nhất 2 đôi giày thể thao. Thời gian thay đồ cũng chỉ mất vài phút. Sau khi chạy bộ về, tôi sẽ thay áo vest để đi làm. Áo sơ mi trắng tôi sẽ mặc theo thứ tự móc treo từ bên phải qua. Áo vest



cũng vậy. Còn cà vạt, tôi sẽ chọn trong hai màu. Chính bởi vậy, việc thay đồ mỗi sáng của tôi sẽ kết thúc chỉ trong vài phút. Lý do của việc tạo ra thói quen này nằm ở chỗ: Tôi muốn hạn chế tối đa phải dành tâm sức vào những việc gây lãng phí thời gian.

Đối với một doanh nhân, số lần anh ta phải đưa ra phán đoán trong một ngày có thể lên tới hàng vạn lần, rất nhiều những phán đoán trong số ấy sẽ bắt anh ta phải chọn lựa. Có thể bạn không để ý tới, nhưng những hành động chọn lựa ấy đã lấy đi của chúng ta không ít thời gian và sức lực. Chẳng hạn, việc quyết định tuyển dụng một người nào đó mất khoảng năm phút, cũng giống như năm phút ta bỏ ra để nghĩ xem trưa nay sẽ ăn món gì. Chính bởi vậy, nếu ta tập trung thời gian và sức lực của mình cho những phán đoán có tính quan trọng hơn thì ta có thể đưa ra phán đoán với chất lượng cao trong thời gian ngắn hơn.

Trước tiên, hãy thử bắt đầu suy nghĩ từ vấn đề thời gian. Mỗi sáng sau khi thức dậy ta đều phải thay quần áo trước rồi mới bắt đầu ra ngoài phải không? Vậy nên những



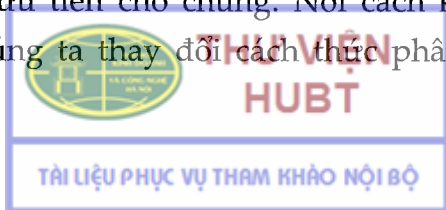
suy nghĩ như “Hôm nay nên đi tất nào hay mặc áo khoác kiểu gì” chắc chắn sẽ làm mất không ít thời gian. Chính vì thế, mỗi ngày trước khi đi ngủ, chúng ta nên quyết định sẵn loại trang phục mình sẽ mặc trong ngày hôm sau. Nói một cách tiêu cực, đó cũng là cách giúp chúng ta không bị lúng túng khi lựa đồ. Trong công việc cũng vậy, dù là cùng một công việc giống nhau nhưng cũng có người làm nhanh và có những người phải mất nhiều thời gian mới làm được. Tại sao lại như vậy? Có gì sai lệch về vấn đề thời gian chẳng? Như tôi đã nói ở trên, năng lực xử lý công việc của mỗi người hầu như không có sự khác biệt. Những người mất nhiều thời gian để làm việc thực chất là những người dành quá nhiều thời gian vào việc suy nghĩ mà thôi. Nếu rút ngắn được thời gian suy nghĩ về những điều không cần thiết của đại đa số mọi người thì chắc chắn hiệu suất công việc sẽ tăng lên đến mức ngạc nhiên. Bởi vậy, tốt hơn hết ta không nên suy nghĩ quá nhiều vì những việc thừa thãi.

Tiếp theo, liên quan tới việc tổ chức.

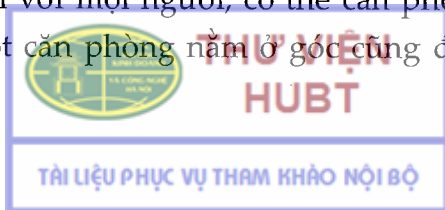


Chúng ta vẫn thường hình dung những việc sử dụng tay chân mỗi khi nói đến sức lực, thế nhưng, chẳng phải sức lực trí óc cũng hoàn toàn giống với sức lực tay chân hay sao? Dù là sức lực trí óc, sử dụng nhiều cũng sẽ mệt mỏi, nếu vượt quá giới hạn bản thân cũng khó để làm được việc gì khác. Trong cuộc chạy đua marathon cự ly dài cũng vậy, lúc mới bắt đầu sẽ không có ai bỏ hết sức lực ra chạy thật nhanh. Tại sao lại như vậy? Bởi vì điều đó sẽ khiến họ kiệt sức, vậy nên họ sẽ không dám dốc toàn lực mà chỉ vừa chạy vừa giữ sức. Năng lực phán đoán hoặc giải quyết vấn đề cũng giống như vậy. Nếu dành hết sức lực cho những việc quá nhỏ nhặt thì đương nhiên đầu óc cũng sẽ mệt mỏi và sẽ gặp phải khó khăn khi đưa ra những phán đoán quan trọng. Chính vì thế, mỗi ngày bạn cũng hãy tập cho mình thói quen bảo toàn năng lực phán đoán của bản thân.

Thời gian và sức lực của chúng ta đều có hạn, vậy nên cần thiết phải quyết định thứ tự ưu tiên cho chúng. Nói cách khác, nếu chúng ta thay đổi cách thức phân bổ



thời gian và sức thực thì ta có thể thực hiện được **những việc mà hiện giờ vẫn chưa làm được**. Trước khi bước vào khóa huấn luyện, tôi có nhận được đề nghị về một cuộc đàm phán thương mại, nhưng tôi đã quyết định không nhận lời, bởi lẽ, trong thời gian huấn luyện, những việc như trả lời thắc mắc của những người tham gia huấn luyện, phân bổ thời gian đào tạo, hay tiến hành feedback... đã khiến tôi tốn không ít tâm tư rồi, nên tôi muốn dù chỉ là một chút có thể giảm bớt cho mình những việc cần phải suy nghĩ. Bằng cách làm như vậy, tôi có thể đưa ra nhiều bài thuyết trình hơn trong khoảng thời gian có giới hạn. Để cho chắc chắn, tôi xin phép được bổ sung thêm. Những hành động chọn lựa của chúng ta, tuyệt nhiên không phải là những hành động không tốt. Trong câu chuyện nói ở trên, tôi luôn có phần xem nhẹ việc quyết định chọn trang phục cũng như bữa ăn trong ngày nhưng thực ra nó cũng cần được lựa chọn khắt khe giống như chọn nơi nghỉ lại trong chuyến đi công tác vậy. Đối với mọi người, có thể căn phòng đó là một căn phòng nằm ở góc cũng được, hay

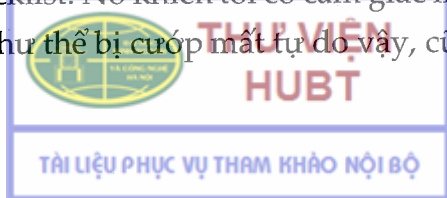


trong khách sạn đó có quầy bar hay không cũng không quan trọng. Tuy nhiên, điều tôi muốn nói ở đây là chúng ta cần mài giũa năng lực phân loại, chọn lựa những điều quan trọng và những điều không quan trọng. Với những người kỹ càng trong việc chọn lựa trang phục đi làm, người đó có thể băn khoăn lo nghĩ nhiều hơn. Tuy nhiên cũng cần phải biết cân bằng trong việc chọn lựa. Lựa chọn cũng cần phải dùng thời gian và sức lực không kém những việc khác. Để nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc thì sự tập trung và năng lực chọn lựa là vô cùng cần thiết. Đối với bản thân mình, tôi cũng cho rằng việc tập trung vào những việc quan trọng thật sự, sử dụng năng lực chọn lựa là vô cùng cần thiết.

THÓI QUEN 5: TẠO CHECK LIST

Tôi của trước kia, cực kỳ ghét những bảng checklist.

Ở công ty cũ của tôi có rất nhiều những bảng checklist. Nó khiến tôi có cảm giác máy móc và như thể bị cướp mất tự do vậy, cũng

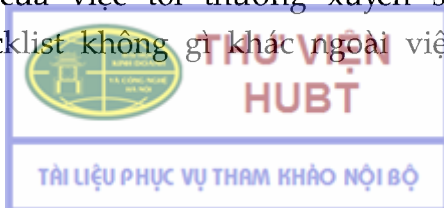


như dễ cảm thấy bị nghi ngờ về năng lực. Tuy nhiên, hiện nay, trước mỗi buổi diễn thuyết hoặc huấn luyện, tôi đều xác nhận lại bảng checklist trong sổ tay của mình.

Bảng checklist là một công cụ tuyệt vời để đồng thời nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc thông qua việc không để bỏ lỡ mất những công việc cần làm. Bảng checklist liên quan đến mỗi buổi diễn thuyết hoặc huấn luyện của tôi thường có các mục như “check âm lượng của micro”, “xác nhận lại cách đọc tên của những người tham gia”, “xác nhận thời gian ăn trưa, thời gian nghỉ giải lao”...

Tôi cũng đặt những mục khác như “âm điệu nói chuyện cao đến nốt la”, “không run”, “không đặt quá nhiều câu hỏi”... trong cuộc nói chuyện của mình.

Ngoài ra, với tư cách là một doanh nhân, tôi cũng tạo bảng checklist về cách chào đón nhân viên mới hay checklist về vòng phỏng vấn đầu... Tất nhiên tôi cũng có bảng checklist về công ty của chính mình. Nguyên do của việc tôi thường xuyên sử dụng checklist không gì khác ngoài việc muốn



hiện thực hóa việc nâng cao chất lượng công việc trong thời gian ngắn nhất có thể.

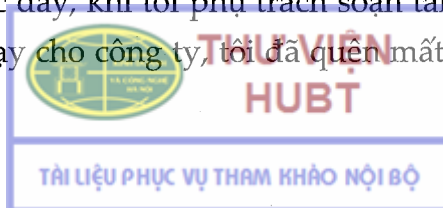
Đặc biệt, trong mỗi buổi diễn thuyết hoặc huấn luyện, việc thất bại là không thể tha thứ vậy nên càng cần phải xác nhận tỉ mỉ checklist trước khi thuyết trình.

Bây giờ, nếu không có bảng checklist, tôi sẽ không thể chuẩn bị được gì, dễ dàng lạc lối và bất an.

Nhờ có bảng checklist tôi không cần phải lãng phí thời gian vô ích vào chuyện này hay chuyện khác nữa, cũng nhờ vậy tôi có thể tạo ra một bài diễn thuyết ấn tượng nhất do không để thiếu bất kỳ việc cần phải chuẩn bị nào.

Với những người không sử dụng checklist bởi vì tự tin vào bản thân không thể nào xảy ra sơ suất gì thì những việc như quên hộ chiếu khi ra nước ngoài, không có tài liệu phát cho những người tham gia buổi thuyết trình đều hoàn toàn có thể xảy ra.

Trước đây, khi tôi phụ trách soạn tài liệu giảng dạy cho công ty, tôi đã quên mất thời

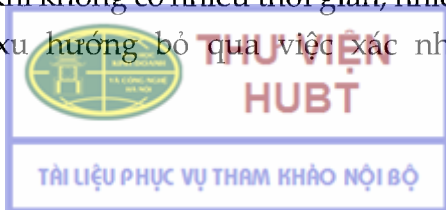


gian phải xác nhận lại với phía đối tác, cũng không thường xuyên cập nhật tiến độ làm việc. Chính bởi vậy, không chỉ thời gian của riêng mình, tôi còn cướp đi cả thời gian của đối phương nữa. Tôi cũng bị mất đi niềm tin từ phía đối phương khi liên tục nhận được những câu hỏi như “Này, phía các anh không bị sao đấy chứ?”.

Mặt khác, những người có checklist cụ thể, có kế hoạch rõ ràng trong công việc sẽ tạo được tốc độ và tính ổn định hơn nhiều. Những người như vậy khi ta nhờ họ làm gì sẽ không sợ phải sửa lại công việc đó một lần nữa bởi họ đã cẩn thận xác nhận lại mọi việc trước khi giao lại cho ta rồi.

Nhiều người hay thất bại trong công việc bởi họ thiếu mất một quá trình mang tên “xác nhận”. Bởi thế, những người đồng thời có chất lượng công việc tốt và tốc độ nhanh là bởi họ áp dụng bảng checklist với những việc mà người khác thường coi nhẹ và xác nhận lại một cách cẩn thận.

Khi không có nhiều thời gian, nhiều người có xu hướng bỏ qua việc xác nhận. Thế

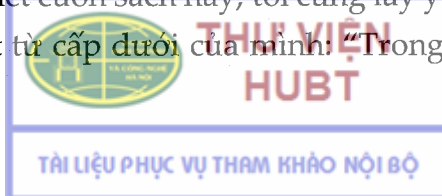


nhưng, hãy luôn ghi nhớ rằng chỉ cần bỏ chút công sức ra xác nhận lại mọi việc một chút thôi bạn sẽ có thể phòng tránh được nhiều sai lầm, như câu tục ngữ “Cẩn tắc vô áy náy”.

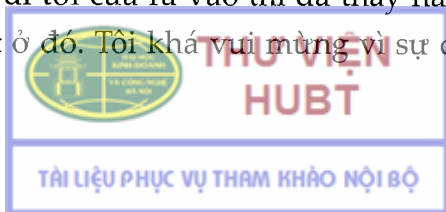
THÓI QUEN 6: CÓ Ý THỨC THAY ĐỔI TÂM NHÌN CỦA CÁ NHÂN

Từ kết quả phân tích dữ liệu 10.000 người tôi đã nhận ra rằng, khi xảy ra vấn đề nào đó, những người nhận ra được một vấn đề đang xảy ra chỉ có 60%. Nói cách khác, chỉ 60% những người này khi có khiếu nại xảy ra có thể nhận rõ được đó là khiếu nại thật sự. 40% còn lại chỉ tìm ra vấn đề thực sự bằng những câu hỏi như “Tại sao lại xảy ra khiếu nại này?”, “Đó có phải là khiếu nại đã từng xảy ra rồi hay không?”. Sự cách biệt này không nằm trong khác biệt về năng lực hay tư duy. Nó là sự cách biệt giữa khả năng thay đổi ngay lập tức tầm nhìn về sự vật. Sự cách biệt này chỉ có thể lấp đầy khi chúng ta thật sự có ý thức.

Khi viết cuốn sách này, tôi cũng lấy ý kiến khảo sát từ cấp dưới của mình: “Trong mắt



cấp dưới, công việc của tôi được phản ánh như thế nào?”, “Cấp dưới có đánh giá thế nào về tôi”. Tôi đã nghĩ rằng mình sẽ nhận được những đánh giá về năng lực phán đoán và sự nhìn xa trông rộng. Thế nhưng, khảo sát lại cho ra kết quả hoàn toàn khác. Ý kiến tôi nhận được nhiều nhất đó là: “Là một người luôn chú ý tới những chi tiết nhỏ”. Bản thân tôi luôn cho rằng từ đầu mình đã là một người khá đại khái, tuy có thể nắm bắt được sự vật trong khuôn khổ chung, nhưng chẳng mấy khi tỉ mỉ, chú ý tới những chi tiết nhỏ. Vậy mà trong đánh giá của cấp dưới, mọi thứ lại đảo nghịch hoàn toàn. Khi biết được kết quả khảo sát, tôi mới bắt đầu cảm thấy có thể đúng thật. Chẳng hạn như việc này: Trụ sở chính của công ty tôi nằm ở Osaka, ở cửa ra vào công ty phải thay dép đi trong nhà rồi mới bước vào văn phòng. Dù là khách hàng đi nữa, cũng nhận được yêu cầu thay dép rồi mới bước vào văn phòng. Một ngày nọ, có hai vị khách dự kiến tới thăm công ty tôi vào lúc 10 giờ sáng. Khi tôi đi tới cửa ra vào thì đã thấy hai đôi dép đặt ở đó. Tôi khá vui mừng vì sự quan tâm



đề ý của cấp dưới, tuy nhiên cùng lúc ấy tôi cũng bắt đầu nhận ra một điểm: đó là vị trí để dép và cách xếp dép. Hai đôi dép được xếp ở một góc, khi hai vị khách kia tới, họ sẽ không thể cùng lúc xỏ dép vào được, thế nên tôi đã nghĩ muốn đặt dép ở một chỗ tiện lợi để người ta có thể dễ dàng xỏ dép vào hơn. Tôi đã cho thay đổi nơi để dép. Có thể bạn nghĩ rằng đó chỉ là một chuyện nhỏ nhặt thôi, thế nhưng vấn đề tương tự nhỏ nhặt như “cách đặt dép ở đâu” dưới cái nhìn của nhân viên với cách nhìn của khách hàng lại có sự khác biệt khá rõ ràng. Cũng giống như vậy, cùng một hiện tượng, nhưng khi ta thay đổi cách nhìn, như cách thay đổi ống kính ta có thể ngắm nhìn được từ nhiều góc độ khác nhau. Thay đổi tầm nhìn có thể giúp chúng ta nhìn thấu những nguy cơ tiềm ẩn, tìm ra cách tiến hành công việc một cách hiệu quả nhất. Học tập thói quen thay đổi tầm nhìn mỗi ngày cũng chính là cách ta học tập biết được tầm quan trọng trong sự khác biệt giữa quan điểm của mỗi người. Cũng giống như một người dám đứng ra nói rõ ý kiến khác với ý kiến của đa số nhưng người còn lại

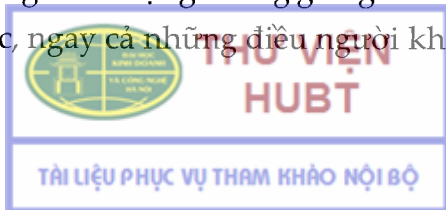


THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong một cuộc họp, hay một người trong chuyến du ngoạn danh lam thắng cảnh, đã dám đặt bước chân tới vùng đất mà những người khác chưa từng đi tới.

Thêm một điều nữa, nói về tầm quan trọng của tầm nhìn, đó là những tầm nhìn mà chỉ bản thân mình mới có thể thấy được. Chẳng hạn như, khi bạn là trưởng nhóm, bạn sẽ nhìn sự vật dưới con mắt của một trưởng nhóm. Cách nhìn sự vật của bạn tất nhiên không giống cách nhìn của cấp dưới, đó là tầm nhìn: “Tầm nhìn với tư cách lãnh đạo một tổ chức”, “tầm nhìn tuân thủ quy định”, “tầm nhìn xa trông rộng”, “tầm nhìn toàn thể về sự vật” ... Điều quan trọng là bạn phải có tầm nhìn để nhìn sâu vào những điều mà cấp dưới của bạn không thể nhìn thấy. Sở hữu tầm nhìn này, bạn có thể dễ dàng dẫn dắt đội nhóm của mình theo đường lối chính xác nhất, đạt hiệu quả cao hơn, mang đến nhiều thành quả tốt trong công việc. Những người sở hữu tầm nhìn này, thường có xu hướng hành động không giống những người khác, ngay cả những điều người khác cho là



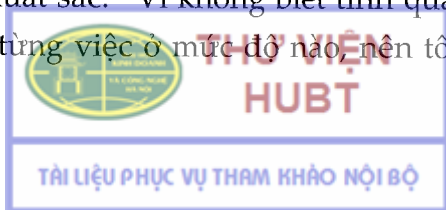
tất yếu thì họ cũng phải xem xét lại. Họ nhìn thấy giá trị trong những lĩnh vực mà không ai dám thử sức và sẵn sàng dấn thân vào. Những người có thể hoàn thành tốt công việc chính là những người vào những thời điểm cần thiết, có thể đưa ra chọn lựa những tầm nhìn chiến lược cần thiết. Nói cách khác, không phải ta phải thay đổi tầm nhìn một cách khinh suất, mà là biết quan sát sự vật hiện tượng sau khi tìm ra khoảng ba câu trả lời cho câu hỏi "Tầm nhìn cần thiết nhất của lúc này là gì?". Cũng không phải ta chỉ đơn giản thay đổi tầm nhìn mà cần phải biết tạo ra thứ tự ưu tiên cần thiết trong từng điểm nhìn. Thông thường, chúng ta vẫn hay phán đoán mọi việc thông qua cách nhìn sự vật bằng mắt thường, thế nhưng, chỉ cần ta thay đổi tầm nhìn của mình một chút, thì cách chúng ta nhìn công việc của mình cũng sẽ thay đổi rất nhiều đấy.



THỜI QUEN 7: THAY ĐỔI CÁC ĐƠN VỊ TRONG CÔNG VIỆC

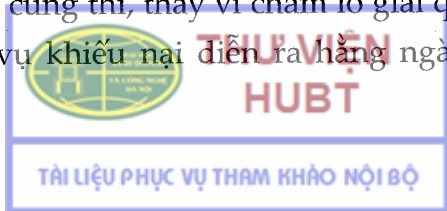
Điểm quan trọng khi thiết lập kế hoạch và tạo dựng vị trí ưu tiên cần thiết trong công việc đó là: không giải quyết công việc theo cách phân loại các loại hình công việc.

Các loại hình công việc nghĩa là thế nào? Giải thích một cách đơn giản, có thể hiểu đó là không giải quyết những việc như “khiếu nại của khách hàng” hay “chỉ thị của cấp trên”. Nói cách khác, đừng tạo lập thứ tự ưu tiên trong công việc bằng cách phân loại công việc theo cách nói thông thường. Giả sử như 2 công việc “nhận mệnh lệnh khẩn cấp từ cấp trên” và “nhận khiếu nại của khách hàng” ập đến đồng thời cùng một lúc. Vào lúc ấy, theo bạn, đâu sẽ là công việc ưu tiên trước nhất? Những người tới tham dự buổi diễn thuyết của tôi cũng được đặt câu hỏi tương tự như vậy. Trong hội trường, có rất nhiều ý kiến khác nhau đã được đưa ra, đặc biệt có những người đã đưa ra được ý kiến rất xuất sắc: “Vì không biết tính quan trọng của từng việc ở mức độ nào, nên tôi không

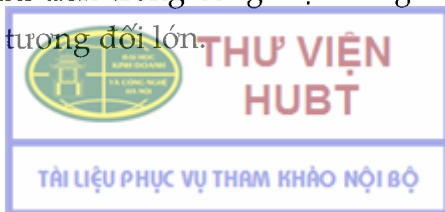


thể đưa ra câu trả lời được”. Khi nghe câu trả lời này, cả hội trường đều tỏ ra khá ngạc nhiên. Thế nhưng tôi lại cho rằng đó là một câu trả lời vô cùng xuất sắc. Tại sao lại như thế? “Chỉ thị từ cấp trên” hay “khiếu nại của khách hàng”, đó đều là những loại hình của công việc.

Điều thiết yếu cơ bản khi xác định thứ tự ưu tiên trong công việc nằm ở câu hỏi “Sẽ ảnh hưởng thế nào nếu như tôi không giải quyết công việc đó”. Chẳng hạn như, nếu như tôi không thể tham dự buổi họp kinh doanh của toàn thể nhân viên công ty, tôi sẽ không thể truyền đạt được cho mọi người biết đường lối kinh doanh của công ty mình, cũng như vậy, sẽ gây ra trở ngại lớn trong việc quản lý tổ chức. Mặt khác, nếu tôi trì hoãn việc giải quyết khiếu nại từ khách hàng (cũng đã có những trường hợp như vậy xảy ra) thì một nhân viên bình thường khác trong công ty cũng có thể thay tôi giải quyết vụ việc đó và không gây ra ảnh hưởng quá nghiêm trọng. Nói cho cùng thì, thay vì chăm lo giải quyết những vụ khiếu nại diễn ra hằng ngày từ



khách hàng, thì việc tham dự cuộc họp nội bộ trong công ty quan trọng hơn đối với tôi. Trong khóa huấn luyện mà tôi tiến hành, có rất nhiều trường hợp mà trong đó bạn phải tạo dựng thứ tự ưu tiên cho công việc. Trong quá trình huấn luyện, những người tham gia cần có sự quan tâm tới việc phân loại công việc. Cũng có những người lấy những câu hỏi dưới đây ra để làm thước đo, phân loại các đơn vị trong công việc: “Mức độ ảnh hưởng thông qua mỗi nhiệm vụ là gì?”, “Có tác động thế nào đối với đường lối kinh doanh”, “Thái độ trách nhiệm đối với giấc mơ của bản thân”. Các đơn vị trong công việc cũng chính là những loại hình công việc. thỉnh thoảng cũng có những trường hợp ta phải tạm gác lại mệnh lệnh từ cấp trên để tiến hành những công việc bắt buộc phải giải quyết ngay, hay khi ta phải chấp nhận không nộp bản báo cáo nội bộ đã tới hạn để lắng nghe cuộc trao đổi với cấp dưới. Tùy vào sức ảnh hưởng từ chuẩn mực, vị trí của bản thân mà cách lập kế hoạch, xác định thứ tự ưu tiên trong công việc cũng có sự thay đổi tương đối lớn.



Nếu có thể nghĩ về mức độ ảnh hưởng của các đơn vị công việc, bạn có thể dễ dàng nắm bắt được công sức và thời gian để tạo ra được thành quả. Ngoài ra, khi có việc đột ngột xảy ra, bạn cũng có thể quyết định được thứ tự ưu tiên một cách khách quan và bình tĩnh. Tôi của trước đây, chính là loại người ngay lập tức phản ứng với những từ ngữ “Khiếu nại” và “Khẩn cấp”. Nhưng từ khi rèn luyện được thói quen này, tôi đã có thể điềm tĩnh suy nghĩ xem “Việc này có mức độ ảnh hưởng như thế nào”, hay nói cách khác, tôi đã có thể quyết định được chính xác đâu là thứ tự ưu tiên trước nhất.

Để lựa chọn được thứ tự ưu tiên thích hợp luôn nằm ở cách bạn suy nghĩ “Nếu không làm việc này thì nó sẽ mang lại ảnh hưởng thế nào?” Nếu học được cách suy nghĩ này, bạn sẽ có được quyết đoán làm được những công việc mà bạn cho rằng nhất định phải làm. Chính điều đó sẽ giúp bạn nâng cao chuẩn mực bản thân mình hơn bất cứ điều gì, bất kể tầm ảnh hưởng của bạn là thế nào đi chăng nữa.



Đối với bản thân tôi, tôi luôn lấy nhiệm vụ của mình là sự phổ cập của in-basket đã có ảnh hưởng như thế nào làm tiêu chuẩn của bản thân để chọn lựa trong công việc. Tôi tin rằng đó là cách nhanh nhất để có thể hoàn thành được nhiệm vụ của chính mình.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 2

NHỮNG THÓI QUEN VỀ CÁCH TIẾN HÀNH CÔNG VIỆC



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THÓI QUEN 8: TIẾN HÀNH XỬ LÝ NHỮNG CÔNG VIỆC LỚN TRƯỚC

Nếu là những việc có thể ngay lập tức xử lý được thì đó là những việc phải mất vài tháng trời. Các bạn thường ưu tiên cho những công việc thế nào? Điều quan trọng giúp nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc đó là **Lên kế hoạch cho những việc phải mất hàng tháng trời mới làm được.**

Lý do tại sao ư? Hơn cả việc giải quyết những việc nhỏ nhặt trước, nếu bạn tiến hành lập kế hoạch cho những công việc lớn hơn thì bạn sẽ có thể nâng cao tốc độ và chất lượng cho công việc của bạn đấy.

Công ty tôi lúc tiến hành soạn câu hỏi cho in-basket tốn khoảng gần hai tháng. Còn lúc tiến hành tạo thành một cuốn sách nguyên bản thì mất khoảng ba tháng.

Lúc đó, tôi đã bắt đầu lên kế hoạch tiến hành để có thể cân bằng được các công việc lớn hằng ngày. Tôi chất đầy số tay của mình bằng những công việc chi tiết, đến những



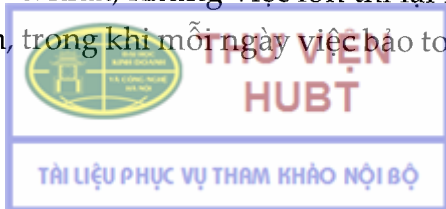
THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công việc tôi có thể giải quyết ngay lập tức, nhưng chính điều đó lại khiến tôi có cảm giác căng thẳng. Nói cách khác, nhúng tay vào những công việc có thể làm ngay lập tức cũng tỉ lệ nghịch với việc làm cho chất lượng của toàn thể những công việc khác suy giảm đáng kể.

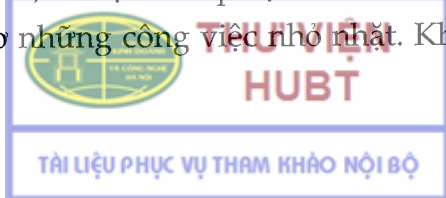
Với những người có suy nghĩ rằng, “Những việc có thể làm ngay được thì nên làm ngay và luôn” có thể sẽ cảm thấy đây là một thói quen kỳ lạ và không có tính thực tế. Tuy nhiên, chính những người có suy nghĩ này, lại đi ngược lại với định nghĩa về cách nâng cao chất lượng công việc trong một khoảng thời gian có giới hạn. Bởi vậy nên, bằng cách suy nghĩ “Cải thiện chất lượng công việc thông qua việc nâng cao cách tạo ra thứ tự ưu tiên trong công việc” có thể giúp bạn nâng cao chất lượng công việc chỉ trong thoáng chốc. Vậy thì, tại sao chúng ta lại thường có thói quen ưu tiên cho những việc ở trước mắt hay những việc nhỏ nhất trước? Có ba lý do:

Thứ nhất, những việc lớn thì lại mất thời gian, trong khi mỗi ngày việc bảo toàn được



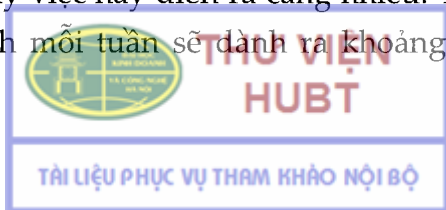
số thời gian chúng ta có thật sự là một việc khó. Tôi cũng không nói rằng việc loại bỏ những công việc hằng ngày để tập trung làm những việc lớn mất vài tháng trời là không thể. Dù công việc lớn tới đâu, chỉ cần bỏ ra nỗ lực thật sự thì chắc chắn nó có thể hoàn thiện được. Những người có thể tạo ra được thành quả to lớn là những người làm việc chăm chỉ, nỗ lực tích lũy thành quả mỗi ngày. Như các bạn cũng biết đấy, những cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp, hay những nhà sáng lập các doanh nghiệp lớn, để tạo ra được thành quả vĩ đại, họ đều phải nỗ lực tích góp từng chút một mỗi ngày. Những người này, mỗi ngày họ đều phân bổ ra những khoảng thời gian nhất định để luyện tập hướng tới cho công việc lâu dài trong tương lai. Bởi vậy, mỗi ngày họ sẽ phân tách những việc lớn ra và tiến hành từng chút một, cũng có thể nói họ có những hành động cực kỳ ý thức trong phân loại thứ tự ưu tiên cho công việc.

Thứ hai, sẽ tạo ra áp lực nếu chúng ta buông lơ những công việc nhỏ nhất. Khi số



lượng công việc của chúng ta được tích lũy nhiều lên, ta thường có những hành động bộc phát như suy nghĩ “dù thế nào cũng phải giảm bớt lượng công việc này xuống đã”. Chúng ta sẽ có những hành động phòng ngự như của bao người khác đó là muốn nhanh chóng thoát khỏi tình trạng đau khổ khi có quá nhiều việc phải làm. Chẳng hạn, nếu trong hộp thư có 10 thư tới thì dù thế nào ta cũng muốn kiểm tra hết nó để tránh trường hợp hiển thị những thư chưa đọc. Khi nghe tiếng thông báo có email cũng có người ngay lập tức sẽ trả lời. Việc phản hồi email một cách nhanh chóng có thể khiến đối phương cảm thấy dễ chịu tuy nhiên nếu cứ làm như vậy sẽ khiến cho lượng công việc của chúng ta tăng lên đáng kể.

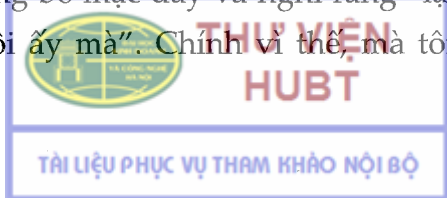
Công ty trước đây của tôi, đối với những email từ phía đối tác mà cấp dưới không thể giải quyết được họ thường CC hoặc gọi điện trực tiếp lại cho tôi. Những lần như vậy, tôi đều tiến hành giải quyết, thế nhưng càng ngày việc này diễn ra càng nhiều. Tôi quyết định mỗi tuần sẽ dành ra khoảng 20 phút



để mở những cuộc họp nhóm nhỏ. Lúc đầu, những vấn đề mà phía đối tác đặt ra không hề giảm xuống, thế nhưng dần dần chúng bắt đầu giảm bớt. Bây giờ thì khoảng một tuần tôi mới phải giải quyết những việc như vậy một lần. Nói cách khác, giảm bớt lượng công việc gây căng thẳng để bắt tay vào làm những việc lớn khác chính là điều cực kỳ quan trọng.

Nguyên nhân thứ ba đó là bởi vì suy nghĩ, với những việc nhỏ nhất, nếu ta cứ bỏ mặc nó thì một lúc nào đó lượng công việc sẽ chất cao lên như núi. Quả đúng là như vậy, bỏ mặc công việc sẽ khiến nó ngày một tăng lên.

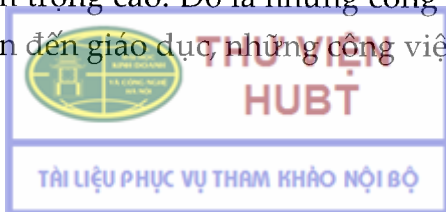
Ở công ty tôi, có rất nhiều tài liệu giảng dạy cần phải in thành một tập lớn trước ngày diễn ra buổi huấn luyện. Chính vì phải in với số lượng lớn như vậy nên cũng có nhiều lúc máy in rơi vào tình trạng không ổn định. Khi nghe được những báo cáo ấy từ cấp dưới, tôi thường bỏ mặc đấy và nghĩ rằng “lại ổn ngay thôi ấy mà”. Chính vì thế, mà tôi đã



vấp phải một kinh nghiệm vô cùng đau khổ và rắc rối lớn bởi vì máy in hoàn toàn không thể in được gì.

Nếu bạn bỏ mặc, không động tay vào những việc có thể giải quyết được ngay ấy, thì có thể hậu quả, bạn sẽ phải tốn sức lực và thời gian gấp mười lần để giải quyết nó.

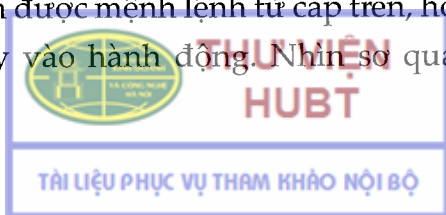
Nói vậy thì cũng sẽ có người nghĩ rằng “Thế thì cứ làm những việc có thể làm ngay trước đi có hơn không?” Thế nhưng, xin các bạn đừng vội vàng đưa ra kết luận. Đúng là tôi có nói rằng, “Nếu cứ bỏ mặc công việc, thì công việc sẽ ngày càng tăng lên”. Thế nhưng điều này không hoàn toàn đúng với mọi đối tượng. Cũng giống như, sẽ không có chuyện gì xảy ra nếu chẳng may bạn vô tình bỏ lỡ một phút trong cuộc họp định kỳ của công ty, hay cũng chẳng có rắc rối lớn nếu bạn không xem được những bức email không quan trọng. Những công việc mà tôi nói nếu không làm ngay thì sẽ ngày một tăng lên chính là những công việc có tính quan trọng cao. Đó là những công việc liên quan đến giáo dục những công việc có tính



phán đoán nghiêm trọng, công việc liên quan đến hệ thống máy móc trong tương lai. Nếu không làm những công việc lớn như vậy trước thì những việc nhỏ nhất sẽ cứ thế nhanh chóng sản sinh không ngừng. **Làm những việc lớn trước chính là cách để ngăn chặn những việc nhỏ nhất tăng lên vùn vụt.**

Dù bạn có ưu tiên xử lý những công việc vụn vặt trước hết, thì rốt cuộc lượng công việc của bản thân bạn cũng sẽ không giảm đi phần nào đâu. Hãy tạo thứ tự ưu tiên trong công việc theo cách “Mỗi ngày đều nỗ lực làm những việc lớn trước” thì những việc nhỏ nhất tự động sẽ giảm bớt. Lợi ích của điều này chính là làm sản sinh ra lượng thời gian mới, bạn có thể dùng lượng thời gian này để nâng cao chất lượng cho công việc của mình.

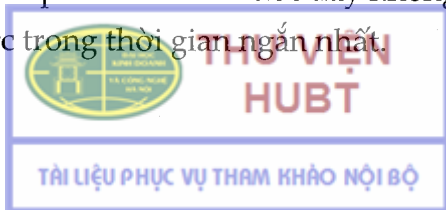
Những người có khuynh hướng bắt tay vào làm những việc nhỏ trước, thường là những người phải hành động nhiều. Ngay khi nhận được mệnh lệnh từ cấp trên, họ bắt tay ngay vào hành động. Nhìn sơ qua thì



có vẻ thấy thành tích của họ đang tăng cao thế nhưng bởi vì họ không thể nỗ lực làm hết tất cả những việc chất đống ấy được thế nên nhiều phần bắt đầu xuất hiện những vết nứt. Họ nhận được nhiều lời chỉ trích từ cấp trên như “thế này là thế nào đây?”, “Đến bao giờ thì anh/chị mới làm được việc này vậy?”

Mặt khác, những người thường làm những việc lớn trước, thoạt nhìn có vẻ thấy họ khá bình dị, nhưng họ lại là những người làm việc chắc chắn, giống như bao quát được mọi công việc trong văn phòng. Giống như tổ chức những buổi học tập dành cho nhân viên cấp dưới, hay tự mình nỗ lực học tập hoặc tập trung đầu tư... dần dần những người như thế sẽ được công nhận.

Để nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc thì thay vì làm những việc nhỏ nhặt, nếu ta tập trung làm những việc lớn trước, nỗ lực từng ngày thì ta có thể đạt được thành quả to lớn mà trước đây không thể đạt được trong thời gian ngắn nhất.



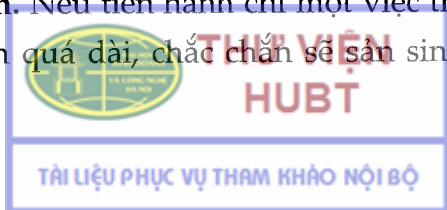
THÓI QUEN 9: THỰC HIỆN ĐỒNG THỜI CÁC CÔNG VIỆC

Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, trong sổ tay của tôi có đến khoảng gần 30 dự án và công việc đang trong giai đoạn tiến hành. Bởi vậy mà cũng có lúc nếu không kiểm tra lại trong sổ tay hay bảng kế hoạch, tôi hoàn toàn không thể biết được mình cần phải bắt tay vào làm việc gì bây giờ.

Về việc viết sách cũng vậy, tôi tiến hành viết ba cuốn sách cùng một lúc.

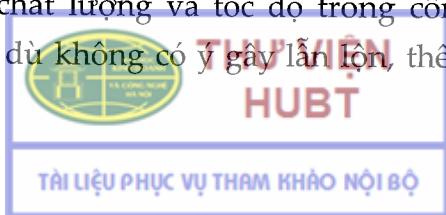
Việc tiến hành cùng lúc các công việc, giống như nghiệp vụ của giám đốc hay nghiệp vụ của một nhà văn. Thay vì tiến hành làm từng việc một, việc đồng thời làm các việc khác nhau sẽ làm tăng tốc độ đáng kể. Có hai lý do khiến cho tốc độ làm việc tăng lên thông qua việc tiến hành đồng thời các công việc.

Thứ nhất, **giảm bớt khoảng trống về thời gian**. Nếu tiến hành chỉ một việc trong thời gian quá dài, chắc chắn sẽ sản sinh ra

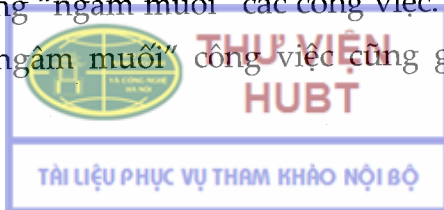


thời gian trống. Chẳng hạn như đó chính là những khoảng thời gian khi bạn download file về máy, hay lúc bạn copy, những lúc động lực sẽ giảm bớt, tốc độ xử lý cũng suy giảm. **Kết hợp làm nhiều việc với nhau sẽ làm giảm bớt khoảng thời gian trống.** Cũng bởi vậy mà mỗi lần đứng check in ở khách sạn, trong khi chờ nhân viên xác nhận mọi thứ, tôi thường tranh thủ xử lý đống email. Dù thế nào đi nữa, việc tận dụng tối đa để không tạo ra khoảng thời gian trống cũng là hết sức quan trọng

Lý do thứ hai chính là để có thể **tổ chức, phân công công việc phù hợp với tình trạng của bản thân.** Con người là loài động vật có cảm xúc, bởi vậy nên, dù trong não nhận thức rất rõ rằng đây là việc mình nhất định cần phải làm nhưng cũng có lúc không vượt qua nổi sự ngăn cản của cảm xúc. Không để cảm xúc của bản thân ảnh hưởng tới công việc, mà phải để công việc hòa hợp với cảm xúc của bản thân, đây chính là cách để nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc. Mặc dù không có ý gây lẫn lộn, thế nhưng



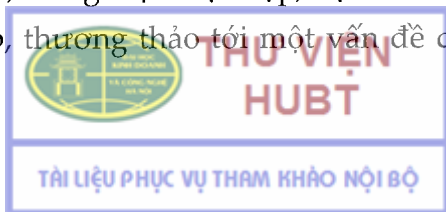
cũng không thể phủ nhận có những khi ta chỉ muốn làm những công việc mình yêu thích. Có thể kết hợp giữa những công việc thấy tự tin lẫn những việc không tự tin cho lắm sẽ khiến cho tốc độ làm việc nhanh hơn. Cũng có những lúc tôi nảy ra ý tưởng mới khi nghe cấp dưới báo cáo trong cuộc họp, hay khi đang thảo luận chung với cấp dưới thì chủ đề mới cho cuốn sách bất chợt hiện ra trong đầu. Trạng thái của con người chúng ta, giống như chu kỳ sinh học cố định vậy. Khi gặp phải một công việc chẳng hề có chút tiến triển nào, bằng cách chuyển sang thực hiện một việc khác, ta có thể làm được việc mà lúc trước tưởng như chẳng thể nào hoàn thành nổi. Với những người luôn mang trong mình kỷ luật thép rằng không thể nào ngừng làm việc được, thì chắc chắn có thể biến việc thực hiện đồng thời các công việc thành việc hiển nhiên. Luôn hình dung rằng công việc mình đang gánh vác, bằng cách nào đó sẽ có tiến triển thì chắc chắn sẽ không dẫn đến tình trạng “ngâm muối” các công việc. Tình trạng “ngâm muối” công việc cũng giống



như dưa muối vậy. Khi số lượng công việc bị đình trệ tăng lên, cũng là lúc hiệu suất làm việc giảm đi đáng kể.

Công việc là thứ không phải chỉ một người có thể hoàn thành tốt đẹp được. Nó là thứ mà chỉ khi nhiều người cùng hợp sức với nhau mới có thể tiến triển. Dù bạn có nghĩ rằng, chỉ cần mình bạn cũng có thể làm được, thế nhưng nếu như những bánh xe xung quanh bạn không ăn khớp với nhau thì chắc chắn toàn bộ công việc không thể nào tiến triển thuận lợi được.

Những người làm việc nhanh và hiệu quả, rất giỏi trong việc làm cho những bánh xe xung quanh mình vận hành một cách trơn tru. Chẳng hạn như, khi họ nhờ người khác làm giúp một công việc nào đó, thì thời gian ấy họ sẽ chuyển sang xử lý một việc khác, rồi khi cái việc đã nhờ làm kia được hoàn tất, họ sẽ có thể quay trở lại với công việc đó. Những người có thói quen làm việc này, trong một cuộc họp, họ sẽ không chỉ đề cập, thương thảo tới một vấn đề duy nhất.



Họ sẽ tóm lược lại nhiều vấn đề. Chính nhờ vậy mà số lượng các cuộc họp cũng sẽ giảm đáng kể.

Mặt khác, với những người không giỏi trong việc thực hiện đồng thời các công việc, khi tiến hành báo cáo họ sẽ làm một cách rời rạc. Cũng có trường hợp tồi tệ như vừa mới kết thúc báo cáo xong chỉ mười phút, họ lại tiến hành báo cáo tiếp.

Điều quan trọng giúp nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc đó là việc bảo toàn trạng thái vận động thường xuyên trong công việc. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc biết cách chú ý tới những kẽ hở thời gian trong công việc, biết nhờ cậy đúng lúc sự giúp đỡ từ những người xung quanh. Nếu học hỏi được cách thức tư duy tiến hành đồng thời các công việc thì bạn cũng hoàn toàn có khả năng tiến hành lên tới khoảng 50 công việc cùng một lúc đấy.

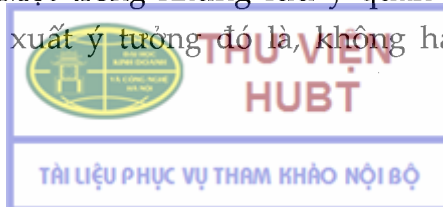


THÓI QUEN 10: KHI ĐỀ XUẤT Ý TƯỞNG HÃY NHỚ TỚI LÝ THUYẾT "ĐỀ XUẤT - SÀNG LỌC - CHỌN LỰA"

Trước đây, tôi chia công ty mình thành vài nhóm nhỏ, rồi tổ chức những cuộc họp đề xuất ý tưởng. Trong khi rất nhiều nhóm viết những ý tưởng của mình lên bảng trắng thì lại có một nhóm nọ, hoàn toàn không đưa ra được một ý tưởng nào. Và khi tôi hỏi họ tại sao không đưa ra được ý tưởng nào trong buổi thảo luận ở cuộc họp, tôi bắt đầu nhận thấy họ có cách thức làm việc hoàn toàn khác với cách làm của những nhóm khác. Trong khi mục đích của những nhóm viết được nhiều ý tưởng lên bảng trắng là “cho ra thật nhiều ý tưởng” thì mục đích của nhóm này lại là “cho ra những ý tưởng tốt nhất”.

Điều đáng nói là, nhóm không đưa ra được một ý tưởng nào luôn có mong muốn phải đưa ra một ý tưởng tuyệt vời nhất, chính bởi thế họ đã rơi vào tình trạng không đưa ra được bất kỳ ý tưởng nào.

Một trong những lưu ý quan trọng khi đề xuất ý tưởng đó là, không hạn chế số



lượng người, mỗi người đều cần dùng hết sức để nghĩ ra ý tưởng trước đã. Nói cách khác, là bằng mọi cách phải đưa ra được ý tưởng trước đã, dù trong số đó có những ý tưởng khó lòng mà thực hiện được, hay cả những ý tưởng không trông đợi gì được vào việc tạo ra thành quả. Tuy nhiên, trước tiên vẫn là tìm kiếm số lượng. Hơn cả chất lượng ý tưởng, thông qua những số lượng ý tưởng đề xuất ta mới có thể sản sinh ra được những dự án có chất lượng. Bằng việc đề xuất ra thật nhiều ý tưởng, ta mới có thể so sánh ý tưởng giữa các nhóm, thảo luận, bàn bạc, tóm lược, thu gọn và nâng cao chất lượng các ý tưởng.

Sau khi đưa ra được nhiều chọn lựa, tiến hành sàng lọc những ý tưởng có độ chính xác cao, rồi tập trung vào những thứ còn lại sau cùng. Bằng cách đó, có thể sản sinh được những ý tưởng có chất lượng cao trong thời gian ngắn nhất.



THƯ VIỆN
HUBT

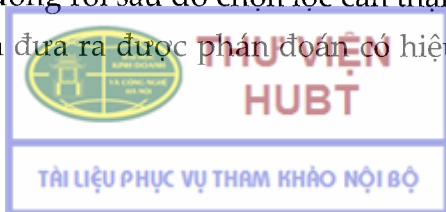
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi gọi đó là lý thuyết “Đề xuất - sàng lọc - chọn lựa”.

Trước tiên là loại bỏ những rào cản, đề xuất nhiều ý tưởng giống như mở rộng lòng bàn tay ra vậy.

Tiếp theo sẽ từ những ý tưởng đã đề xuất ấy, chọn lọc, loại bỏ những ý tưởng không cần thiết. Cuối cùng là chất lọc lại thành một ý tưởng. Dem ý tưởng đã được chất lọc ấy, thực hiện một cách triệt để. Ở công ty của tôi, chúng tôi đem lý thuyết “Đề xuất - sàng lọc - chọn lựa” áp dụng vào việc xây dựng chiến lược công việc. Trước tiên, bằng việc thử làm nhiều việc khác nhau, chúng tôi kiếm tìm những khả năng mới, rồi kiểm tra kết quả đạt được, loại bỏ những kế hoạch không khả thi. Cuối cùng, chọn lọc ra ý tưởng khả thi nhất, tập trung ngân sách và nhân công cho nó để tạo ra kết quả tốt nhất có thể.

Rèn luyện thói quen đề xuất ra thật nhiều ý tưởng rồi sau đó chọn lọc cẩn thận sẽ giúp bạn đưa ra được phương án có hiệu quả và



lựa chọn được những lựa chọn tốt nhất. Với cách tư duy đặt trọng tâm vào lượng như vậy, dù có thể chưa mang lại phản ứng ngay tức thì nhưng sẽ khiến bạn phải tự tìm kiếm nhiều khả năng để mở rộng bộ khung tư duy của mình.

Hành động tìm kiếm nhiều khả năng khác nhau như vậy, đối với cá nhân sẽ dẫn đến sự biến đổi thường xuyên trong cách thức làm việc, đối với doanh nghiệp sẽ tạo ra nhiều sự đổi mới.

Với những người không rèn luyện được thói quen này thì đối với cá nhân, họ sẽ nhận được đánh giá từ phía công ty rằng chẳng những cách làm việc của họ bảo thủ mà sự sáng tạo cũng hết sức nghèo nàn. Còn đối với các doanh nghiệp, sẽ tạo ra kết quả thật lụi so với thị trường.

Tôi cho rằng, những công ty không thể tiếp tục cho ra đời những sản phẩm nổi trội, không thể trưởng thành hơn được thì công ty đó sẽ dễ rơi vào tình trạng tụt hậu và phá sản. Tất nhiên, công ty vẫn có thể tiếp tục duy trì và phát huy những sản phẩm nổi



trội vốn có. Thế nhưng nếu cứ như vậy họ sẽ không thể thoát ra khỏi bộ khung mang tên những thành công trong quá khứ. Hành động đề xuất ra ý tưởng là vô cùng quan trọng, nó giúp ta nhìn ra những cơ hội mới, giải quyết vấn đề, phát hiện những hoạt động đổi mới.

Nếu như bạn đang lo lắng rằng mình không thể đưa ra được ý tưởng nào tốt thì có lẽ bạn đang quá tập trung vào chất lượng của ý tưởng.

Thoạt nhìn thì có vẻ những ý tưởng mang tính số lượng ấy không có tính hiệu quả cao, thế nhưng trong quá trình làm việc ta có thể nâng cao dần tốc độ và chất lượng cho nó.



THÓI QUEN 11: KIỂM TRA TÀI LIỆU TRONG NĂM GIẤY

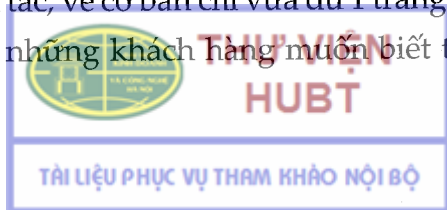
Tôi đọc tài liệu của mình chỉ trong vòng năm giây.

Chẳng hạn như một trang PowerPoint lần lượt có ba khung, thì dù có mười trang đi nữa, tôi cũng chỉ cần mất 20 giây để kiểm tra lại tất cả.

Có thể bạn sẽ nghĩ rằng “Làm gì có chuyện như vậy”.

Nhưng thực sự là, nội dung tài liệu cần thiết phải đọc hầu như là không có. Dù là bạn có đang kiểm tra tài liệu nào đi chăng nữa.

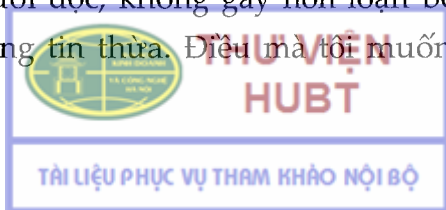
Vậy thì, tại sao lại không cần thiết phải đọc hết tất cả mọi nội dung có trong tài liệu? Tài liệu chỉ đơn giản là thứ nguyên liệu ta cần dùng khi đưa ra đánh giá nào đó thôi. Và ta chỉ cần biết thứ tài liệu dùng để đánh giá đó đang nằm ở đâu là đủ. Ví dụ như, tài liệu về đề án huấn luyện của công ty tôi soạn cho phía đối tác, về cơ bản chỉ vừa đủ 1 trang giấy A4. Với những khách hàng muốn biết thêm



về nội dung tài liệu hay muốn thêm một vài dữ liệu cơ bản, chúng tôi sẽ chuẩn bị thêm vài trang tài liệu khác. Nói cách khác, trình tự đưa ra đánh giá có thể được mô tả như sau:

Tìm kiếm => Kiểm tra lại dữ liệu đã xác minh
=> Đánh giá

Theo đúng như trình tự mô tả ở trên, tài liệu về cơ bản không có giá trị đánh giá. Tài liệu không quan trọng nằm ở chỗ đọc hiểu và phân tích mà là thứ có thể áp dụng được khi đưa ra đánh giá. Cũng giống như vậy, ở công ty tôi mỗi khi đưa ra đề xuất hay báo cáo tôi đều đặt nặng vấn đề về cách thức sử dụng tài liệu. Tôi ra chỉ thị cho cấp dưới của mình, mỗi khi báo cáo nhất định phải rạch ròi giữa “nội dung báo cáo” và “tài liệu”, hay khi nộp đề xuất cũng nhất định phải chia rõ “nội dung đề xuất” và “tài liệu”. Việc phân chia rõ ràng như vậy giúp giảm bớt thời gian của người đọc, không gây hỗn loạn bởi những thông tin thừa. Điều mà tôi muốn các bạn



biết ở đây là, tùy vào từng người mà những thông tin dùng để đánh giá cũng khác nhau. Không phải tất cả mọi thông tin đều là cần thiết. Hay nói kỹ hơn một chút, lượng thông tin cần thiết gần như chỉ chiếm một lượng rất nhỏ. Cũng giống như bản đề án huấn luyện mà tôi vừa nói lúc nãy. Đối với những người đánh giá dựa vào thành tích đã có trong quá khứ, thì những tài liệu mang tính lý thuyết sẽ là không cần thiết. Với những người muốn biết về nội dung khảo sát đối với học viên tham dự khóa huấn luyện, thông tin chi tiết về các dịch vụ khác của công ty cũng là không cần thiết.

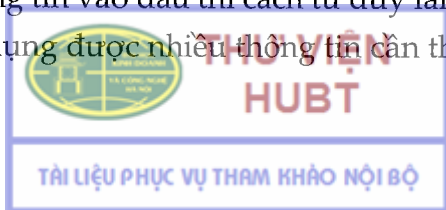
Chúng ta vô tình nghĩ rằng, hành động phân tích những thông tin có sẵn ngay trước mắt và những thông tin trong đầu chúng ta có thể giúp nâng cao chất lượng công việc, thế nhưng cách nghĩ đó hoàn toàn không đúng. Trong khoảng thời gian có giới hạn, để đưa ra được những phán đoán có tính chính xác cao và nhiều hơn thì việc quyết định chọn lọc không nên đọc những thứ vô ích là vô cùng cần thiết. Chính vì lẽ đó, điều bạn



cần biết không phải là “Đây là tài liệu gì” mà là “Tài liệu này cần thiết gì cho những đánh giá của tôi”.

Ưu điểm của thói quen này chính là giúp bạn có thêm nhiều thời gian để đánh giá và chọn lọc ra được những đánh giá có tính chính xác cao nhất có thể. Những người có được thói quen này cho dù bị đặt trong hoàn cảnh vô cùng hỗn loạn, bị bao vây bởi những câu hỏi sắc bén từ phía đối phương họ vẫn có thể bình tĩnh đưa ra được đánh giá chính xác chỉ trong một khoảnh khắc. Mặt khác, với những người không có được thói quen này, khi bị vây quanh bởi nhiều chủ đề hay lời đồn đại khác nhau họ dễ đưa ra những đánh giá sai lầm và có khuynh hướng mất nhiều thời gian để đưa ra đánh giá hơn vì không thể sắp xếp, chỉnh lý được các thông tin.

Thời gian phân tích thông tin có trong đầu là thời gian “Không tạo ra được bất cứ thứ gì”. Bởi vậy, thay vì tìm cách đưa thật nhiều thông tin vào đầu thì cách tư duy làm sao để sử dụng được nhiều thông tin cần thiết nhất



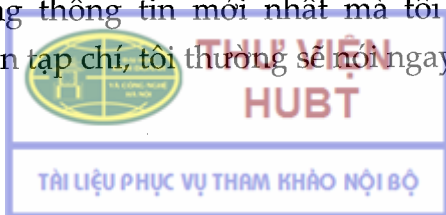
sẽ giúp đảm bảo nâng cao tốc độ và chất lượng khi làm việc cho bạn hơn đấy.

THÓI QUEN 12: KHI MỚI THU NHẬN ĐƯỢC KIẾN THỨC, NHẤT ĐỊNH PHẢI THỰC HÀNH NGAY TRONG NGÀY HÔM ĐÓ

Khi biết thêm được kiến thức mới hay khi được ai đó chỉ dạy cho điều gì đó, tôi sẽ áp dụng ngay những điều tôi nghĩ là có ích.

Những thông tin mới mà tôi biết được qua chương trình tin tức buổi sáng, thì ngay hôm đó trong giờ giảng của mình tôi sẽ lấy nó ra làm ví dụ. Khi viết sách, nếu tôi biết về kỹ thuật dùng máy tính hay có app nào đó tiện dụng thì tôi sẽ sử dụng chúng ngay lập tức. Lúc trước, tôi đã đọc được trong một cuốn sách về giao tiếp rằng, “Nếu ta nhắc lại tên của đối phương nhiều hơn bình thường gấp hai lần trong cuộc nói chuyện, ta sẽ dễ nhận được sự tin tưởng của đối phương hơn”, tôi đã ngay lập tức thực hành mẹo này, cho đến tận bây giờ vẫn vậy.

Những thông tin mới nhất mà tôi biết được trên tạp chí, tôi thường sẽ nói ngay với



người nào đó hoặc đem nó ra làm chủ đề trong mỗi bài giảng.

Hành động **Biết** và **Nhớ** bản thân nó hầu như không có giá trị nhiều, điều cốt yếu của kiến thức nằm ở chỗ cách mà ta sử dụng nó như thế nào. Có hai ưu điểm lớn nếu chúng ta tiến hành output ngay trong ngày sau khi input.

Thứ nhất, để nhớ những kiến thức đã biết lâu hơn. Chẳng hạn, khi bạn đọc một cuốn sách, bạn được hỏi về một nội dung đáng chú ý trong chương sách. Một tuần sau đó khi lại được hỏi rằng “nội dung của cuốn sách là gì”, bạn vẫn sẽ phải mất thời gian để nhớ lại, nhưng nếu liên quan đến nội dung mà bạn đã trả lời trước đó thì bạn sẽ nhớ được tương đối phải không? Những thông tin “đã nhớ” và “đã sử dụng” được xếp thứ hạng và được lưu trữ ở nơi nào? Với tiếng Anh chẳng hạn, bạn sẽ ngay lập tức nhớ ra những từ ngữ mà bạn thường phải sử dụng khi ra nước ngoài, nhưng với những từ không mấy khi sử dụng bạn sẽ chẳng nhớ nổi phải không? Cũng giống như vậy, với

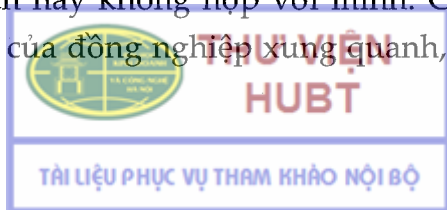


thông tin đã biết bạn có thể dễ dàng quên ngay nhưng những thông tin đã được thực hành rồi thì lại khó mà quên được.

Thứ hai là nếu thử sử dụng những tri thức vừa biết được ấy, bạn sẽ xác minh được xem tri thức này có thật sự áp dụng được hay không?

Sau khi thử áp dụng quy tắc trong một cuốn bestseller mà tôi từng đọc, tôi nhận ra nó hoàn toàn không phù hợp với bản thân mình. Sau khi thử nghiệm thực tế tôi mới hiểu, dù là cùng có tư duy của một nhà kinh doanh nhưng tùy vào tính cách mỗi người, cũng có những cái hợp với bản thân mình và những cái không hợp.

Lúc trước, mỗi lần đọc sách mà tôi cảm thấy “cuốn sách này không hợp với mình” tôi thường có cảm giác tiếc nuối. Thế nhưng tôi nghĩ rằng, điều đáng tiếc không phải là ở chỗ cuốn sách này không hợp với mình mà bởi khi ta chưa từng thử nghiệm bất cứ điều gì đã vội vàng khẳng định rằng cuốn sách này không hợp với mình. Cách làm việc của đồng nghiệp xung quanh, chỉ



đạo của cấp trên, hay những điều được viết trong sách, đều là những thứ ta có thể học tập được thật nhiều.

Tuy nhiên những người có tốc độ và chất lượng làm việc cao không phải những người tiếp nhận quá nhiều kiến thức vào đầu mà là những người sau khi tiếp nhận được kiến thức rất biết cách áp dụng nó. Những người không có thói quen này, thì dù có lấy được bằng cấp, đọc nhiều sách, hay nhận được đào tạo nhiều tới đâu thì công việc của họ cũng không có chuyển biến gì.

Mặt khác, những người có được thói quen này, vì họ luôn biết cách cải thiện cách làm của bản thân nên tốc độ công việc và chất lượng cũng sẽ được nâng cao.

Nếu biết cách nâng cao thứ tự ưu tiên trong việc sử dụng thông tin thì tốc độ làm việc và chất lượng công việc của bạn cũng sẽ có sự biến đổi to lớn.



THÓI QUEN 13: DÙNG CHỮ IN ĐẬM TRONG NHỮNG ĐOẠN VĂN CỦA TÀI LIỆU

Cũng như trong cuốn sách này, giữa các phần của đoạn văn có những chỗ sử dụng chữ in đậm. Đoạn văn có chữ sử dụng chữ in đậm chính là phần mà tôi muốn truyền đạt nhất tới bạn đọc. Nếu như các bạn đọc lướt qua những phần khác cũng được, nhưng có điều những phần chữ in đậm là những phần tôi rất muốn các bạn đọc nó. Trong cuốn sách này, ở mỗi đề mục đều in đậm. Tôi đã học thói quen quyết định những phần in đậm rồi mới bắt tay vào viết tổng thể cả chương. Suy nghĩ về những phần in đậm trước tiên, không chỉ là khi viết sách mà lúc làm tài liệu để nộp cho khách hàng, lúc viết email, lập tài liệu giải thích trong cuộc họp cũng giống như vậy. Ít nhất thì, bởi suy nghĩ muốn truyền đạt cho người đọc nội dung của những phần in đậm mà ta có thể loại bỏ những nội dung thừa thãi, làm cho mạch văn mạch lạc hơn. Khi viết email cũng vậy, vì không viết ra những nội dung thừa thãi nên có thể viết trong khoảng 5 dòng thôi.



**THƯ VIỆN
HUBT**

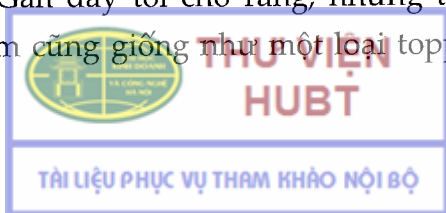
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Người gửi thư không tạo ra quá nhiều nội dung thừa thãi thì người nhận cũng sẽ dễ hiểu hơn. Đó chính là hành động mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Bản thân tôi cũng có những thời điểm hết sức lo lắng về việc không thể truyền đạt được những điều mình mong muốn cho đối phương hiểu. Trong bài giảng của mình, tôi phải truyền đạt rất nhiều điều, nhưng mà, tỷ lệ nghịch với việc tôi càng đưa ra các ví dụ hay bổ sung thêm những lời giải thích, thì khả năng thấu hiểu của người nghe càng tệ hơn. Tôi nghĩ rằng, chắc hẳn các bạn cũng đã từng trải qua những điều như vậy rồi, những bản báo cáo hay những đoạn văn dài mà các bạn mất bao thời gian và công sức để làm nên lại không thể nào truyền đạt đến phía đối phương được.

Nếu học được tư duy “chữ in đậm” thì trước hết ta sẽ xác định được đâu là phần mình muốn truyền đạt đến đối phương và không trình bày những điều không liên quan.

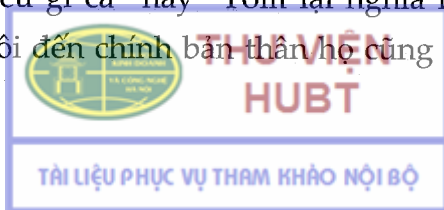
Gần đây tôi cho rằng, những từ ngữ in đậm cũng giống như một loại topping vậy.



Cũng không quá khi nói rằng ngoài những phần in đậm ra, những phần khác trong cuốn sách đều có thể không cần thiết. Người ta vẫn thường hay nói rằng, viết một đoạn văn hay thực hiện một bài phát biểu thì cảm xúc là điều quan trọng nhất, nhưng tôi thì lại không nghĩ vậy. Nếu đọng đầy quá nhiều cảm xúc, ta có thể sẽ không truyền đạt được những điều cần truyền đạt. Điểm mấu chốt quan trọng nằm ở chỗ xác định xem mình muốn truyền đạt điều gì rồi tóm lược lại một cách thật ngắn gọn.

Những người sở hữu thói quen này, khi họ phát biểu trong một cuộc họp, từng điều một có thể truyền đạt tới tai của người nghe, họ cũng có thể trở thành người đại diện tóm lược lại những điều mà người khác không thể dễ dàng truyền đạt.

Còn ngược lại, những người không có được thói quen này, thường sẽ bị hỏi lại những câu kiểu như “Bài phát biểu vừa rồi của cậu tôi chẳng hiểu gì cả” hay “Tóm lại nghĩa là gì vậy?”. Rồi đến chính bản thân họ cũng cảm



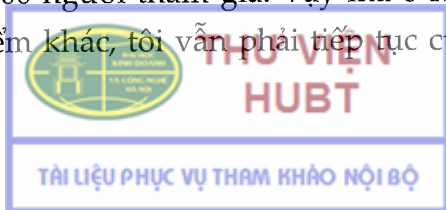
thấy nóng ruột khi điều mình muốn truyền đạt chẳng thể đến nỗi phía người nghe.

Ý thức về sử dụng chữ in đậm có thể sẽ làm tăng khả năng lý giải của người tiếp nhận thông tin từ bạn một cách đáng ngạc nhiên đấy. Đối với những người mà nói chuyện cũng là công việc như tôi, tôi luôn ý thức ưu tiên sử dụng chữ in đậm trong mỗi cuộc nói chuyện của mình. Các bạn cũng hãy thử áp dụng cách suy nghĩ này xem sao nhé.

THÓI QUEN 14: ĐỪNG ĐI TÌM HIỂU "NHỮNG ĐIỀU MÌNH KHÔNG BIẾT"

Đạo gần đây có một chuyện cứ làm tôi lo lắng mãi.

Buổi hội thảo được tổ chức công khai tại Kanazawa của công ty tôi gặp khó khăn trong việc thu hút khách hàng. Buổi hội thảo tổ chức ở Tokyo và Osaka hầu như đều kín chỗ trong vài ngày liền, trở thành một buổi hội thảo được yêu thích nhất, thu hút hơn 1.000 người tham gia. Vậy mà ở những địa điểm khác, tôi vẫn phải tiếp tục cuộc chiến



đầy đau khổ này. Tôi đã ra chỉ thị cho cấp dưới đi thương thảo với các doanh nghiệp và các cá nhân khác để giới thiệu về buổi hội thảo vậy mà kết quả hoàn toàn không đạt được mục tiêu đề ra.

Tôi nghĩ rằng nguyên nhân của tình trạng này là bởi quá nhiều người không biết đến In-basket. Ở những đô thị lớn, ngày càng có nhiều người biết đến In-basket nhưng ở những địa phương khác hầu như không có nhiều người biết vậy nên thật sự rất khó để thu hút khách.

Những lúc gặp phải tình trạng khó khăn thế này, tôi thường gửi email hoặc điện thoại tới tất cả các địa điểm. Với những điều bản thân không biết tôi sẽ không tự mình tìm hiểu mà sẽ nhờ người hiểu biết về vấn đề này chỉ dẫn. Đối với tôi hành động tìm hiểu này có **thứ tự ưu tiên rất thấp**. So với việc tự mình tìm hiểu thì việc bàn bạc với những người có hiểu biết sẽ làm giảm bớt khả năng nhầm lẫn đáng kể, tốc độ giải quyết vấn đề cũng tăng nhanh một cách áp đảo. Bởi vậy khi tôi có bất kỳ nghi vấn nào, điều đầu tiên



THƯ VIỆN
HUBT

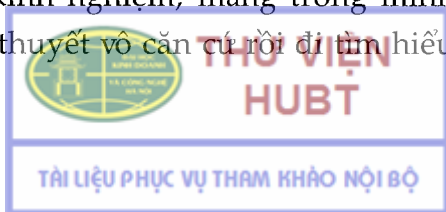
xuất hiện trong đầu tôi chính là “mình nên hỏi ai về vấn đề này đây” chứ không phải đi tìm kiếm trên mạng.

Tại sao lại phải học tập thói quen không đi tìm kiếm này? Bởi vì hành vi **không lập ra giả thuyết mà vội vã đi tìm kiếm ngay sẽ không mang lại hiệu quả.**

Lúc trước, tôi đã gặp phải một vấn đề như thế này.

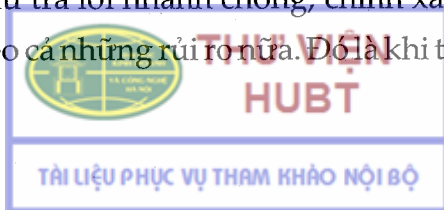
Vào ngày máy tính của tôi tự động cập nhật, đột nhiên, những folder shortcut mà tôi cài đặt từ trước đến giờ biến mất một phần. Tôi đã thử tìm kiếm cách giải quyết trên internet, thử can thiệp nhiều cách vào máy tính của mình và rồi, tình trạng của nó thậm chí còn tệ hơn, tôi đánh mất luôn cả những file quan trọng mà lẽ ra không được phép để mất.

Chắc hẳn các bạn cũng đã từng có một, hai lần từng trải qua tình huống giống như ví dụ trên của tôi. Với những người không có kinh nghiệm, mang trong mình những giả thuyết vô căn cứ rồi đi tìm hiểu, ngược



lại sẽ làm cho tình trạng trở nên tồi tệ hơn, thậm chí còn dễ phát sinh ra những rắc rối mới. Nhưng rồi, cũng sẽ có những người hỏi rằng, “Chỉ cần sử dụng công cụ tìm kiếm thì bất cứ thứ gì cũng sẽ tìm được câu trả lời thôi, sao mà phải mất công đi hỏi han người khác?”. Quả đúng là như vậy, ở thời đại ngày nay, chỉ cần tra thông tin bằng smartphone thì có thể bạn sẽ hiểu đại khái được câu trả lời đấy thôi, tuy nhiên, tôi cho rằng, thông tin trên internet chỉ mang tính chất tham khảo mà thôi. Đặc biệt trong những trường hợp phải đưa ra đánh giá, thay vì thông tin trên mạng, tôi chắc chắn sẽ chọn lựa cách xác nhận với người khác. Bằng cách đó bạn có thể biết được cách thức giải quyết vấn đề nhanh chóng và chính xác hơn nhiều. Có thể mọi người cũng sẽ nói rằng, “Cũng chưa biết chắc được lời người ấy nói liệu có chính xác hay không nữa”. Quả đúng là như vậy.

Khi hỏi han người khác, ngoài việc nhận được câu trả lời nhanh chóng, chính xác còn kèm theo cả những rủi ro nữa. Đó là khi thông



tin có lẫn quan điểm chủ quan của người nói. Quan điểm chủ quan đó là giá trị quan và nhận định riêng của người nói. Chẳng hạn như khi một người nói rằng, “Quán mỳ đó có món mỳ ngon nhất thế giới”. Tuy nhiên, đó là cách nghĩ của họ, và điều này cũng có thể không đúng đối với bạn.

Bởi vậy khi hỏi thăm một người về thông tin nào đó, nhất định không được tin tưởng hoàn toàn thông tin đó, nên hỏi thêm một vài người nữa để xác minh.

Khi không hiểu điều gì đó thì phải hỏi ngay. Hỏi để xác minh vấn đề. Và đó cũng là phương pháp để giải quyết chính xác vấn đề.

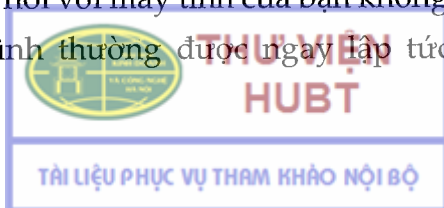
Để các bạn không hiểu lầm, tôi cũng xin bổ sung thêm như sau. Khi xảy ra bất kỳ vấn đề nào, không phải là các bạn không cần suy nghĩ gì mà ngay lập tức đi hỏi han những người khác. Đương nhiên rồi, việc phải tự mình suy nghĩ là chuyện vô cùng cần thiết.



Đừng tự mình mò mẫm đi tìm câu trả lời mà hãy hỏi han người khác để tìm ra cách giải quyết nhanh chóng nhất. Tôi muốn các bạn hãy thay đổi cách suy nghĩ của mình theo hướng này.

Trong những bài test của khóa huấn luyện In-basket tôi thường đánh giá năng lực lên kế hoạch cho tổ chức thông qua các hành động như đàm phán với người khác, hỏi nhà chuyên môn về những vấn đề còn chưa biết... Thực tế mà nói, ở nơi làm việc, những vấn đề mà chúng ta có thể tự giải quyết được không nhiều. Chúng ta phải bàn bạc với những người xung quanh để tìm ra được thông tin chính xác nhất, đúng như câu nói: “Bánh dày thì nằm ở cửa hàng bán bánh dày”.

Những người có thể bàn bạc được với những người xung quanh sẽ có thể giải quyết được vấn đề nhanh và chính xác nữa. Chẳng hạn như, khi máy chiếu trong phòng họp kết nối với máy tính của bạn không hoạt động bình thường được ngay lập tức bạn

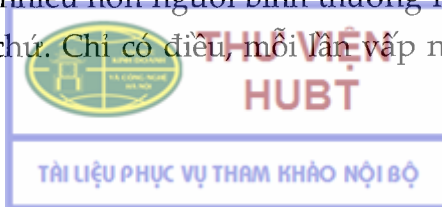


cần phải xác nhận lại tình trạng của máy, tìm kiếm những người giỏi máy tính trong công ty hoặc là liên lạc lên trung tâm chăm sóc khách hàng của nhà sản xuất. Ngược lại, với những người không có thói quen này thì sẽ dễ tự mình thử những cách giải quyết sai lầm, rồi vì vốn kiến thức trong phạm vi vấn đề còn hạn hẹp nên mất nhiều thời gian mà kết quả lại chẳng giải quyết được vấn đề.

Suy nghĩ tự mình giải quyết vấn đề tất nhiên không phải là suy nghĩ xấu. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất vẫn là giải quyết được vấn đề một cách nhanh chóng, chính xác. Bởi vậy, hãy ưu tiên cho việc “mượn đến tri thức, sức lực của người khác” nhé.

THÓI QUEN 15: VẬN DỤNG "DANH SÁCH THẤT BẠI"

Thình thoảng, tôi cũng hay nghe được những lời như là “Chắc chắn anh Torihara này chưa từng thất bại đâu nhỉ”. Nhưng mà thực tế là hoàn toàn ngược lại, tôi còn thất bại nhiều hơn người bình thường nhiều lần ấy chứ. Chỉ có điều, mỗi lần vấp ngã tôi sẽ



ghi lại hết **danh sách thất bại và khả năng vận dụng của nó**.

Danh sách thất bại của tôi là một cuốn sổ ghi chú, ghi lại những sai lầm tôi đã mắc phải. Chẳng hạn như “Không làm mới website của công ty, dẫn đến việc đăng tải những thông tin gây hiểu lầm”, “Nhầm lẫn giáo trình, gây phiền phức cho học viên trong buổi huấn luyện”... Tôi liệt kê ra những lỗi như vậy để không mắc phải nó thêm một lần nào nữa.

Nhiều người nghĩ rằng sẽ học hỏi từ những thất bại thế nhưng nhiều người lại chỉ lưu những thất bại ấy vào bộ nhớ của mình và rồi không có hành động nào để thay đổi cả. Cho nên, đối với tôi, điều quan trọng nhất vẫn là phải **ghi chép lại** những thất bại đó rồi mới bắt đầu học tập.

Thất bại, là thứ dễ lặp lại hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Nhiều người nghĩ rằng sau thất bại họ sẽ kiểm điểm lại mình và đề ra cách cải thiện để không mắc phải sai lầm đó thêm một lần nào nữa. Thế nhưng, nếu chỉ vậy thì chưa đủ. Cần phải danh sách hóa những thất bại ấy nữa.



Thất bại không phải là thứ xảy đến ngẫu nhiên, đó là điều tất yếu.

Trong suốt 25 năm kinh doanh của cuộc đời mình, có nhiều cấp dưới ưu tú đã rời bỏ tôi. Mỗi người đều ra đi trong mỗi hoàn cảnh khác nhau “Tôi đã không lắng nghe lời biện giải của họ”, “tôi đã không thể truyền đạt đầy đủ suy nghĩ của mình đến với họ”... Nguyên nhân cốt lõi, có thể tóm lược lại trong khoảng 1, 2 điều.

Nói cách khác, liên quan đến việc quản lý cấp dưới, nếu tôi có thể cải thiện được 1, 2 điều cốt lõi kia thì tôi có thể phòng ngừa được khá nhiều thất bại.

Người ta nói rằng, chỉ với 20% nguyên có có thể làm nên 80% thất bại. Nếu như bạn có thể nhận ra được định luật thất bại này thì chất lượng công việc và tốc độ làm việc của bạn cũng có thể được nâng cao lên.



THÓI QUEN 16: TRƯỚC TIÊN HÃY SUY NGHĨ XEM NÊN NHỜ CẬY AI BÂY GIỜ

Một buổi sáng nọ, có một chuyện ở văn phòng khiến tôi phải để tâm tới.

Trụ sở chính của công ty tôi nằm ở Osaka có lắp đặt một chiếc tivi có hệ thống kết nối điện thoại với trụ sở ở Tokyo để toàn thể nhân viên trong công ty ở Osaka lẫn Tokyo có thể cùng đồng thời thực hiện lễ chào buổi sáng. Trong lễ chào buổi sáng ấy, nhân viên ở trụ sở Tokyo có thể nhìn thấy màn hình tivi, chiếu hình ảnh toàn bộ nhân viên ở trụ sở Osaka. Tuy rằng có thể nhìn rõ mặt của các nhân viên nhưng phía sau họ thì hoàn toàn không thấy được, nguyên nhân là bởi vị trí đặt chiếc camera trên bàn quá thấp nên không thể nhìn thấy được phía sau. Bởi vậy, sau khi thảo luận về việc thay đổi vị trí lắp đặt camera chúng tôi quyết định lắp nó lên trần nhà. Ngoài ra, tôi cũng gọi một số nhân viên mới định lắp đặt ghế ngồi trong văn phòng, nhưng sau khi suy nghĩ tôi quyết định dừng lại để mời thợ mộc chuyên nghiệp hoặc người của cửa hàng điện máy tới. Tại sao tôi



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại chọn nhờ những người chuyên nghiệp? Bởi vì nếu là chuyên nghiệp thì thời gian tác nghiệp của họ sẽ diễn ra nhanh chóng hơn hẳn. Lúc đó nhân viên trong công ty tôi đã nói rằng, “Nhờ người ngoài sẽ mất phí hay là để nhân viên tự lắp đặt cũng được”. Quả nhiên, nếu chỉ nhìn thấy chi phí trước mắt thì để nhân viên trong công ty tự làm sẽ hơn. Tuy vậy, nếu để nhân viên trong công ty làm thì họ sẽ phải bỏ bê công việc để đi làm việc đó, thay vì chi phí trước mắt thì lại bị mất những “chi phí không nhìn thấy”. Ngoài ra, để những người nghiệp dư không am hiểu trong việc lắp đặt máy móc có thể sẽ dẫn tới tình trạng phải chỉnh sửa lại hoặc máy móc có thể bị rơi xuống và gây nguy hiểm. Suy nghĩ một cách tổng thể, tôi cho rằng nhờ người có chuyên môn giúp đỡ vẫn là cách chính xác và hợp lý hơn.

Nghe xong câu chuyện này có thể có người sẽ nghĩ rằng, “Tôi hiểu rồi, chỉ cần tôi suy nghĩ kỹ xem đâu là việc mình nên làm, đâu là việc nên nhờ người khác là được chứ gì?”.

Xin đừng vội vàng đưa ra kết luận.



Điểm mấu chốt trong cuộc nói chuyện này là ở chỗ, khi phát sinh vấn đề điều đầu tiên bạn cần suy nghĩ là “ai sẽ là người nên xử lý vấn đề này?”

Lối tư duy “bản thân nên làm” hay “nhờ người khác làm” thoạt nhìn thì có vẻ giống nhau nhưng thật ra lại hoàn toàn khác.

Trước tiên nghĩ rằng “Việc mà bản thân không làm được thì hãy nhờ đến người khác” rồi sau lại nghĩ “Vậy thì nên nhờ ai bây giờ”. Theo cách suy nghĩ này, thứ tự ưu tiên trong việc phân chia người thích hợp nhất đã bị nhầm lẫn.

Đầu tiên là cách nghĩ “Bản thân mình có thể làm được hay không”. Thế này thì dù người khác có thể làm được nhưng bạn cũng có thể làm được.

Bởi vậy, thứ tự suy nghĩ đúng phải thay đổi thành “ai là người nên làm điều này” và giảm thiểu những việc bản thân nên làm.

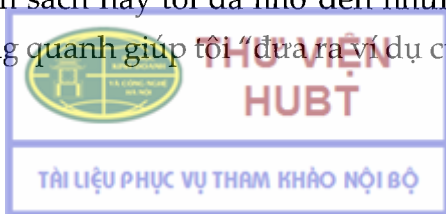


**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

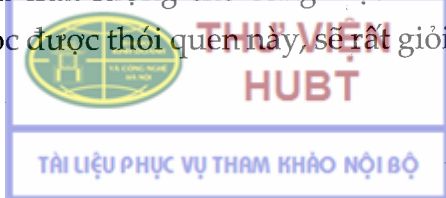
Để tránh gây hiểu lầm, tôi xin bổ sung thêm. Những điều tôi nói ở trên không có nghĩa là để trốn tránh công việc với những suy nghĩ như “bản thân cương vị của mình không cần làm điều này cũng được”, hay “việc này mình không cần làm một mình cũng được”. Cách nghĩ của tôi chỉ là giúp các bạn thay đổi thứ tự suy nghĩ để tìm ra công việc thật sự mà bản thân nên làm.

Tôi đã quyết định sẽ hoàn thành xong một nửa cuốn sách trong thời gian một tháng. Có rất nhiều người khi bị đặt vào tình huống phải hoàn thành công việc nhanh hơn gấp hai lần trước đó sẽ thường có suy nghĩ, “Phải làm thế nào để làm cho nhanh lên bây giờ?”. Chẳng hạn như, kiếm tìm phương pháp viết chữ nhanh. Có thể họ sẽ tìm ra công cụ nào đó giúp cải thiện hiệu suất nhưng tôi thì lại không nghĩ như vậy. Điều trước tiên tôi sẽ nghĩ đến là: “Những công việc mà mình đang làm từ trước đến bây giờ, mình có thể nhờ cậy được ai đây nhỉ?”. Ví dụ như khi viết cuốn sách này tôi đã nhờ đến những người xung quanh giúp tôi “đưa ra ví dụ cụ thể” và



“hiệu chỉnh”. Từ trước đến giờ, trong những ví dụ mà tôi giới thiệu ở mỗi đoạn văn đều được đúc rút ra từ kinh nghiệm của chính bản thân tôi. Thế nhưng, để nhớ ra được chúng thì phải mất khá nhiều thời gian. Bởi vậy, lần này tôi đã hỏi cấp dưới hoặc những người bạn thân của mình: “Có những vụ việc nào kiểu giống như thế này không?” Việc hiệu chỉnh cũng vậy, bản thân tôi sẽ đọc lại bản thảo một lần nữa, nhưng lần này tôi quyết định nhờ đến những người hiệu đính hoặc biên tập viên kiểm tra lại nội dung xem có chỗ nào nhầm lẫn hay không. Chỉ có điều, vì thời gian thu ngắn lại mà không được làm chất lượng suy giảm nên tôi phải bỏ nhiều công sức hơn, số lần đọc lại nội dung bản thảo cũng tăng lên, phải viết một cách chất lượng nhất.

Nói cách khác hãy nhờ cậy những người khác giúp bạn những việc bạn có thể làm, thay vào đó tận lực tập trung vào những việc bạn chưa thể. Đó chính là bí quyết đảm bảo tốc độ và chất lượng cho công việc. Những người học được thói quen này, sẽ rất giỏi thu



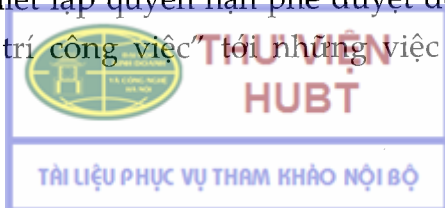
hút người khác. Ví dụ như, ngay cả khi nhận được yêu cầu vô lý từ cấp trên, chỉ cần bạn hướng tới suy nghĩ “Để hoàn thành được việc này, mình cần sự giúp sức của ai đây” thì chắc chắn mọi việc sẽ được tiến hành thuận lợi.

Ngược lại, với những người không học hỏi thói quen này vì bản thân lúc nào cũng ôm lấy việc nên họ sẽ luôn sống trong bầu không khí “tự mình phải làm hết việc của mình”.

Thay vì suy nghĩ “Làm thế nào để làm việc này thật nhanh được” thì hãy thay đổi cách nghĩ thành “Ai có thể làm được việc này”. Chắc chắn công việc của bạn sẽ có thể tiến triển thuận lợi hơn.

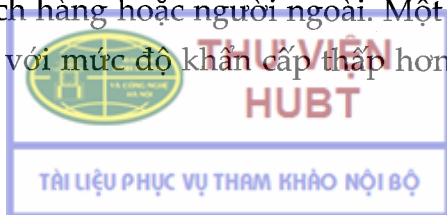
THÓI QUEN 17: NỖ LỰC XÂY DỰNG BỘ TIÊU CHUẨN - QUY TẮC

Việc “xây dựng bộ tiêu chuẩn” hay “tạo ra những quy tắc” là công việc nên có thứ tự ưu tiên cao. Từ những việc lớn như “chủ trương của công ty”, “đường lối làm việc”, “thiết lập quyền hạn phê duyệt đối với các vị trí công việc” tới những việc nhỏ như



“tuyệt đối không sử dụng lại những hàng hóa đã bị trả về” ... cần phải tuân thủ theo bộ quy chuẩn đánh giá ở nơi làm việc. Gần đây tôi cũng phải đưa ra quyết định về bộ quy chuẩn tuyển dụng của công ty như địa điểm phỏng vấn vòng 1, những câu hỏi cần thiết trong vòng phỏng vấn cuối... Những công việc này cũng chiếm đến gần 40 giờ đồng hồ của tôi.

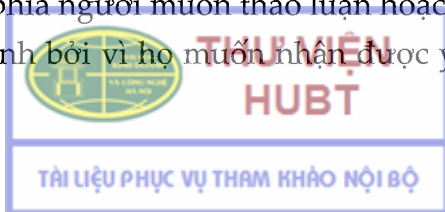
Bỏ tâm sức ra để xây dựng bộ tiêu chuẩn, quy tắc cũng chính là tạo ra môi trường để dù trong trường hợp bạn không có mặt đi chăng nữa, những nhân viên khác trong công ty cũng có thể tạo ra được thành quả tốt. Đồng thời, nó cũng giúp tôi bảo toàn được nhiều thời gian cho bản thân mình hơn. Tôi cũng quyết định cả bộ tiêu chuẩn khi nhân viên trong công ty muốn liên lạc với mình. Chỉ trường hợp khẩn cấp mới được liên lạc qua điện thoại. Còn không thì liên lạc qua email. Địa chỉ email của mình tôi cũng chia làm hai loại. Một địa chỉ tiếp nhận email từ phía khách hàng hoặc người ngoài. Một địa chỉ khác, với mức độ khẩn cấp thấp hơn để



tiếp nhận email từ nhân viên trong công ty. Lúc chưa có bộ quy tắc này, một ngày tôi phải nhận được tới 10 cuộc gọi từ cấp dưới của mình. Ngay cả khi đang trong buổi diễn thuyết, huấn luyện hay thậm chí là cả ngày nghỉ. Bởi vì là nhân viên, nên mọi người vẫn luôn suy nghĩ rằng “trước tiên, cứ phải báo cáo với giám đốc trước đã”.

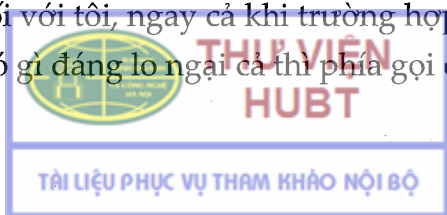
Cũng có trường hợp còn tệ hơn cả ví dụ này, đó là khi tôi muốn cấp dưới của mình liên lạc với tôi bằng điện thoại thì họ lại chỉ gửi email. Điều này khiến tôi gặp rắc rối không biết bao lần.

Những vấn đề mà nhân viên trong công ty cần đến ý kiến của tôi quả thật quá nhiều. Những lần đó tôi đều phải dừng công việc đang làm lại. Tôi phải giải quyết cả những việc như “nên dùng giấy photo của hãng nào?”, “phải làm gì khi việc chăm sóc cây cảnh gặp vấn đề?”... Những việc này, thật sự không cần thiết phải nhờ đến ý kiến của giám đốc. Tuy nhiên, nếu mà suy nghĩ kỹ thì, từ phía người muốn thảo luận hoặc báo cáo. Chính bởi vì họ muốn nhận được ý kiến từ



giám đốc nên mới có những hành động ấy, chỉ là giá trị quan của chúng tôi khác nhau mà thôi. Vào lúc đó, tôi đã quát lớn lên rằng “đừng có mà báo cáo chi li cả những việc nhỏ nhất như vậy nữa”. Có nhân viên, thậm chí đã bị sốc khi nghe tôi nói vậy. Từ lúc đó, tôi bắt đầu xem việc soạn nên bộ tiêu chuẩn, quy tắc thành một việc trọng đại.

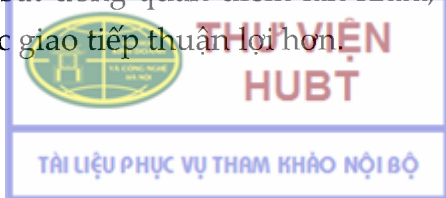
Điểm trọng yếu khi xây dựng bộ tiêu chuẩn đó là **cụ thể nhất có thể, nếu có khả năng hãy định lượng hóa nó**. Chẳng hạn như quy tắc về tuyển dụng mà tôi có nói ở trên, tôi sẽ “không tuyển dụng những người đã từng một lần bị chỉ trích, phê phán ở chỗ làm cũ”. Số từ một lần này vô cùng quan trọng. Bởi lẽ, ở nơi phỏng vấn, người nào cũng có thể bị phê phán, tuy nhiên những người dù chỉ một lần bị chỉ trích ở chỗ làm cũ cũng thường dễ có cách làm việc như cũ. Ngoài ra, thêm một ví dụ khác, tôi đã thất bại hoàn toàn trong việc đề ra tiêu chuẩn “chỉ liên lạc bằng điện thoại trong trường hợp khẩn cấp”. Đối với tôi, ngay cả khi trường hợp đó không có gì đáng lo ngại cả thì phía gọi điện



lại cho rằng đó là trường hợp khẩn cấp. Bởi vậy, tôi đã thêm vào quy tắc này một cách cụ thể hơn: “Chỉ gọi cho giám đốc về những nội dung quan trọng đến mức độ khiến ông ấy đang lái xe cũng phải tấp vào lề đường để nhận điện thoại”. Nhờ có thêm điều này mà số lượng những cuộc gọi đến cho tôi hầu như không còn nhiều nữa.

Cần tạo ra điểm tương đồng chung trong nhận thức giữa bản thân và đối phương khi tạo lập bộ tiêu chuẩn, quy tắc để tránh lãng phí thời gian vô ích, để công việc có thể tiến triển thuận lợi ngay cả khi bản thân không có mặt ở đó.

Giờ đây, số cuộc điện thoại tôi nhận được từ nội bộ công ty mỗi ngày chỉ còn khoảng ba cuộc. Vì đã quyết định nội dung báo cáo rồi nên lượng email cũng giảm hơn một nửa so với trước đây. Việc xây dựng bộ tiêu chuẩn, quy tắc, không phải chỉ là để giảm bớt lượng công việc mà còn giúp ngăn ngừa sự bất đồng quan điểm lẫn nhau, giúp cho việc giao tiếp thuận lợi hơn.

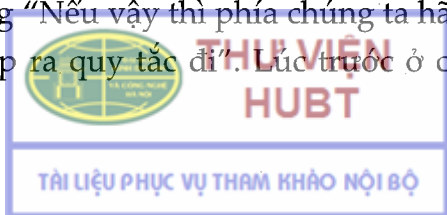


Quan hệ kinh doanh đối với bên ngoài cũng vậy. Khi trao đổi hợp đồng với phía đối tác, hình thức hợp đồng sẽ do công ty chúng tôi phụ trách chuẩn bị, ngoài ra hợp đồng nhận được từ phía đối tác cũng là do chúng tôi nhờ sự ủy thác từ phía đại diện pháp lý kiểm tra hộ. Đối với những công ty lớn thì chuyện này được xem là chuyện đương nhiên thể nhưng đối với công ty với chỉ khoảng 30 nhân lực như công ty chúng tôi, việc này quả là hiếm, tốn kém cả về thời gian lẫn tiền bạc.

Hợp đồng là quy tắc mà cả hai bên đều phải tuân theo.

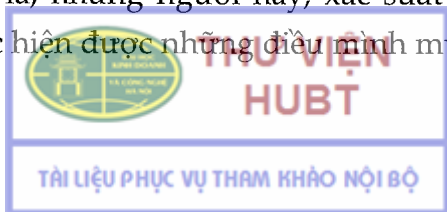
Quy tắc đó được quyết định chỉ một lần và không thể thay đổi được. Bởi vậy, việc ưu tiên tạo ra quy tắc là điểm quan trọng giúp cho công việc được tiến triển thuận lợi.

Có nhiều người đổ lỗi vì quy tắc mà không thể nâng cao hiệu suất làm việc được, “Tại vì đó là việc đã được quyết định rồi nên không còn cách nào khác cả”. Bởi vậy tôi đã nghĩ rằng “Nếu vậy thì phía chúng ta hãy là người lập ra quy tắc đi”. Lúc trước ở công



ty cũ, tôi có nhận được chỉ thị về bài phát biểu liên quan đến sự nỗ lực trong một cuộc họp của công ty. Một cách tỉ mỉ, tôi đã chuẩn bị cả tài liệu chu đáo. Thế nhưng, vì người phát biểu trước tôi nói dài quá, nên rốt cuộc tôi chẳng còn nhiều thời gian để nói nữa. Để tuân thủ thời gian ít ỏi, tôi đã quyết định sử dụng đồng hồ bấm giờ và đề ra quy định cho mình là nếu quá thời gian, bài phát biểu của tôi sẽ bị gián đoạn giữa chừng. Tất nhiên, tôi cũng đã thương lượng và chuẩn bị sẵn tài liệu cho việc này. Nhưng tôi nghĩ, thật đáng khi dành thời gian cho điều đó. Trong kinh doanh cần phải đưa ra rất nhiều quy tắc. Bởi vậy, giống như những gì tôi đã nói ở trên, hãy bỏ thời gian ra để tạo lập nên những quy tắc, chuẩn mực riêng. Thói quen nỗ lực này là điều vô cùng quan trọng.

Những người sở hữu thói quen này, khi tiên phong trong việc khai mở những công việc mới, họ sẽ tạo ra được bộ khung phản ánh rõ nét cách suy nghĩ của mình. Và kết quả là, những người này, xác suất việc họ thực hiện được những điều mình muốn làm



cũng tăng lên đáng kể. Ngược lại, những người không có được thói quen này, họ sẽ chỉ biết làm theo những tiêu chuẩn, quy tắc của người khác. Không phản ánh được ý chí của bản thân lên công việc đang làm.

Cũng có nhiều quy định được xem là kỳ lạ, tuy nhiên vì có quá nhiều quy định được đặt ra nên nhiều khi bị bỏ ngoài tai, không quan tâm tới.

Thông qua việc quyết định quy chuẩn, chính là cách truyền đạt rõ ràng ý chí của bản thân cho đối phương. Bằng việc quyết định quy tắc, sẽ tạo ra môi trường làm việc dễ dàng hơn cho bản thân. Đó cũng là bí quyết nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc.



CHƯƠNG 3

THÓI QUEN GIAO TIẾP



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THÓI QUEN 18: KHI MUỐN THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC HÃY NÊU RA BA LÝ DO

Trong công việc, có một thứ cần phải sử dụng rất nhiều thời gian và công sức. Đó là giao tiếp.

“Tại vì việc hợp tác không suôn sẻ nên mới xảy ra lỗi ấy.”

“Tại vì vấp phải những ý kiến trái chiều trong cuộc họp nên mọi thứ không thể tiến triển thuận lợi được.”

Các bạn chắc cũng đã từng nhận thấy được những điều như vậy rồi đúng không?

Điều trọng yếu liên quan đến việc “hình thành sự đồng thuận” từ phía đối phương đó chính là khi truyền đạt ý muốn của mình cho đối phương nhất thiết phải nêu ra ba lý do phù hợp.

Sau khi phân tích dữ liệu của hơn 10.000 người, tôi đã nhận ra rằng, rất nhiều người chỉ truyền đạt đi ý muốn của mình mà không giải thích đầy đủ lý do tại sao.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đối với bản thân tôi, khi truyền đạt một điều gì đó, tôi sẽ xem lý do là trọng điểm, nhấn mạnh vào **ba lý do**.

Việc nêu ra ba lý do đó sẽ khiến đối phương nghĩ rằng “có tới tận ba lý do à?” Vậy nên xác suất nhận được sự đồng tình từ đối phương sẽ cao hơn.

Chẳng hạn như thế này, bạn là đối tác và đang nhận được lời giới thiệu về sản phẩm. Lúc đó, bạn cảm thấy như thế nào?

“Đây là sản phẩm mà công ty chúng tôi đề cử, anh nhất định hãy xem xét thêm nhé.” Đây là cách thức truyền đạt ý muốn không hề có lý do. Còn bây giờ hãy thử cách giới thiệu sau nhé. “Đây là sản phẩm mà công ty chúng tôi đề cử, trọng lượng của nó thuộc hàng siêu nhẹ đấy ạ.”

Cách truyền đạt này, có thêm một lý do, so với cách ban đầu thì rõ ràng có tốt hơn một chút.

Còn đây, hãy thử cách giới thiệu với đầy đủ ba lý do nhé:

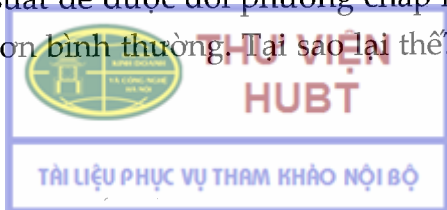


“Có ba lý do mà chúng tôi gạt lực tiến cử sản phẩm này. Trước tiên, về trọng lượng, nó là loại hàng siêu nhẹ. Thứ hai, chúng tôi đã loại bỏ hết những tính năng không cần thiết nên vô cùng dễ sử dụng. Điểm cuối cùng, chính là sản phẩm của chúng tôi, ngay đến cả những công ty đối thủ với công ty của các vị cũng đã quyết định chọn mua.”

So với hai ví dụ trên thì chắc chắn bạn sẽ cảm thấy ví dụ thứ ba có sức thuyết phục hơn hẳn phải không?

Mỗi người chúng ta đều có giá trị quan và ý nghĩ khác nhau. Chính vì vậy không nhiều người có thể dễ dàng đón nhận đề xuất của đối phương. Tuy nhiên, nếu có lý do để thuyết phục bản thân thì thậm chí ngay cả khi nội dung không phù hợp với giá trị và ý muốn của riêng bạn, cũng vẫn có thể được chấp nhận.

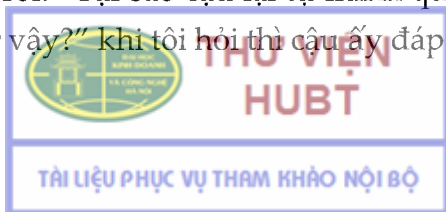
Nếu chỉ có một lý do, thì vẫn không được. Đơn giản là bởi vì lý do đó có thể dễ dàng bị bác bỏ. Tuy nhiên, nếu đưa ra được ba lý do thì xác suất để được đối phương chấp nhận sẽ cao hơn bình thường. Tại sao lại thế? Bởi



vì đối với nhiều người, việc chấp nhận lý do sẽ thú vị hơn nhiều so với bác bỏ nó. Điều quan trọng nhất là, chưa cần biết tới chất lượng của lý do ấy, việc có tới ba lý do đã có thể khiến bạn gây ấn tượng với đối phương rồi. Con người thường dễ đón nhận cảm xúc hơn là lý luận mà. Vậy nên, dù thế nào đi nữa, hãy cứ tìm ra ba lý do nhé.

Tìm ra ba lý do, không chỉ khiến đối phương dễ bị thuyết phục mà còn tăng thêm tự tin đối với những quyết định mang tính ý chí của bản thân. Đồng thời cũng tăng hiệu quả đối với những quyết định mang tính ý chí.

Lúc trước tôi khi tôi ra chỉ thị cho cấp dưới của mình về việc “Hãy tìm cho tôi một vài địa điểm tốt để tổ chức buổi tiệc giao lưu nhé”. Nhưng mà mãi không thấy báo cáo lại nên tôi đã hỏi người cấp dưới ấy: “Chuyện tôi nhờ cậu thế nào rồi?” thì được biết hóa ra cậu ta đã tự mình đặt chỗ hẹn cho buổi tiệc rồi. “Tại sao cậu lại tự mình quyết định như vậy?” khi tôi hỏi thì cậu ấy đáp lại rằng:



“Không hiểu tại sao nhưng em thấy nhà hàng đó được lắm ạ”. Nếu như cậu ta đưa ra những lý do như “Nhà hàng đó còn ít chỗ trống lắm nên nếu không đặt chỗ từ sớm thì không tổ chức được đâu ạ” hay “Mình còn nhận được cả vé giảm giá nữa” thì tôi sẽ có thể chấp nhận được, nhưng cậu ta lại nói rằng “Không hiểu tại sao” thế nên tôi hoàn toàn không thể đồng tình. Chính vì thế, tôi đã bắt cậu ta làm cho tôi danh sách về những nhà hàng khác.

Những từ ngữ không ngờ đến được “không hiểu tại sao” ấy thường xuất hiện rất nhiều, chẳng hạn như “Không hiểu tại sao, tôi lại thử mở email đó ra, không hiểu tại sao lại nghĩ rằng nên đi tới chỗ đối tác, không hiểu tại sao tôi lại bắt đầu từ công việc này...” Để loại bỏ những từ ngữ ấy, thì việc tạo nên bức tường tư duy ba lý do thật sự có ích hơn. Tạo ra ba lý do, không chỉ khiến việc thuyết phục đối phương dễ dàng hơn mà còn góp phần tăng chất lượng những quyết định mang tính ý chí của bản thân.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kỹ thuật truyền đạt bằng ba lý do, cũng chính là kỹ thuật mà những doanh nhân và giảng viên xung quanh tôi thường xuyên sử dụng. Cách mà họ bị cuốn vào cũng thật là tài tình. Họ truyền đạt lý luận, cách truyền thụ của họ rất tự tin nên có thể truyền được ý chí của mình đến với đối phương, làm cho công việc được tiến triển thuận lợi. Mặt khác, những người không có thói quen đưa ra ba lý do, khi quyết định việc gì đó họ cũng chỉ có thể nói “không hiểu tại sao nhưng...” và với cái “không hiểu tại sao” đấy thì tất nhiên sẽ rất khó truyền đạt tới được đối phương. Khi bị bắt bẻ lại, họ cũng không thể đối ứng lại được.

Khi được nhờ vả làm gì đó, nếu bạn không làm được thì cũng đừng trả lời một cách đầy cảm tính rằng “tôi không làm được việc này nên tôi không làm đâu” mà hãy tìm ra ba lý do tại sao bạn lại không làm được nhé, bằng không thì cố gắng mà làm được nó đi.



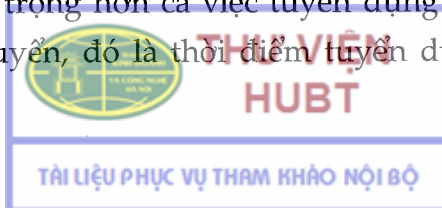
THÓI QUEN 19: "THỜI ĐIỂM" ĐÚNG QUYẾT ĐỊNH 90% NHỮNG QUYẾT ĐỊNH

Từ kết quả phân tích những quyết định của 10.000 doanh nhân tôi đã tìm ra điểm tương đồng giữa những người dễ đưa ra quyết định sai lầm. Điểm chung đó không nằm ở phương pháp quyết định, cũng không nằm ở tính cách người ra quyết định. Mà nằm ở **thời điểm**.

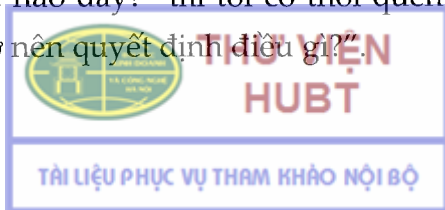
Chẳng hạn, có những quyết định phải làm ngay ở thời điểm hiện tại nhưng lại không làm luôn mà kéo dài thời gian, như vậy chắc chắn sẽ dẫn tới thất bại. Ngược lại cũng vậy, những việc không cần làm ngay mà lại vội vã đưa ra quyết định cũng dễ dẫn đến sai lầm.

Tôi bỏ khá nhiều thời gian cho việc tuyển dụng của công ty, thế nhưng tôi cũng phải luôn suy nghĩ xem với tình hình hiện tại, thì nên quyết định tuyển dụng ở thời điểm nào là thích hợp.

Quan trọng hơn cả việc tuyển dụng hay không tuyển, đó là thời điểm tuyển dụng.



Ví dụ thế này, có một ứng viên A nộp, đăng ký ứng tuyển qua LINE. Nhưng sau đó, một ứng viên B khác đã tới phỏng vấn và ứng viên B này lại là người xuất sắc hơn A. Vì số lượng tuyển dụng có hạn nên ứng viên A không được lựa chọn. Tuy nhiên, có nhiều người vừa tham gia phỏng vấn ở công ty này, đồng thời cũng tham gia ở nhiều công ty khác nữa thế nên nếu thời gian suy nghĩ tuyển dụng kéo dài quá, để có khả năng dẫn tới trường hợp ứng viên “đã nhận lời làm việc cho công ty khác rồi”. Thế nhưng nếu quyết định tuyển dụng ứng viên ngay tại thời điểm phỏng vấn thì có thể xảy ra trường hợp “sau đó rồi mới nghĩ và phát hiện ra thực ra ứng viên này có vấn đề”. Chính bởi vậy, mỗi lần đưa ra quyết định tuyển dụng tôi đều rất quan tâm đến thời điểm. Khi quyết định những vấn đề như đề xuất kế hoạch phát triển của cấp dưới hay khi giải quyết rắc rối, lên chiến lược phát triển sản phẩm... Trước khi hỏi rằng “Mình sẽ quyết định như thế nào đây?” thì tôi có thói quen hỏi “Bây giờ nên quyết định điều gì?”.



Nếu chú trọng vào thời điểm đưa ra quyết định, bạn sẽ nhận ra rằng có rất nhiều việc không cần phải đưa ra quyết định ngay.

Như tôi đã viết ở trên, sự quyết định cũng chính là sức lực của chúng ta. Đã sử dụng thì ắt sẽ tiêu hao. Bởi vậy nên, càng phải phân chia rạch ròi những điều nào nên đưa ra quyết định, những điều không cần ra quyết định cũng được. Tạo thói quen suy nghĩ về những việc không cần làm ngay có ổn không.

Nếu tiếp tục duy trì thói quen này, số lần phải ra quyết định của bạn sẽ giảm đáng kể. Khi được nhờ thảo luận về việc đánh giá phương án của cấp dưới, bởi vì đó không phải là việc đặc biệt quan trọng, nên tôi định khi nào có thời gian sẽ giải quyết. Vậy mà vài ngày sau khi hỏi lại thì việc đó đã được giải quyết mà không cần đến đánh giá của tôi. Nói cách khác, hơn cả những điều chúng ta nghĩ, có rất nhiều công việc hoàn toàn không cần tới sự đưa ra quyết định của chúng ta.



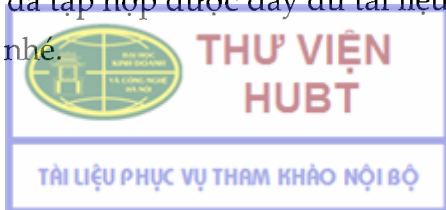
THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nếu giảm bớt số lượng những việc ấy lại thì chất lượng đưa ra phán đoán của chúng ta sẽ chính xác hơn và tốc độ cũng sẽ tăng nhanh.

Hôm trước, do số lượng nhân viên mới tăng lên nên tôi buộc phải đưa ra quyết định tìm kiếm không gian làm việc mới rộng rãi hơn. Có một văn phòng nọ có thể đáp ứng được nhu cầu về không gian hiện tại và cả công việc cho vài tháng sau nữa vậy nên tôi tiếp tục thu thập thông tin về văn phòng đó. Và tôi cũng lấy thêm thông tin về một văn phòng khác nữa để tiện so sánh. Cuối cùng thì văn phòng đầu tiên phù hợp hơn cả về điều kiện, vị trí, chi phí vận chuyển... nên tôi đã quyết định chọn văn phòng đó.

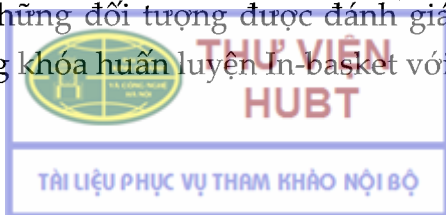
Nếu đưa ra quyết định ngay khi chưa tập hợp được đầy đủ tài liệu đánh giá thì dễ dẫn đến tình trạng lúng túng và độ chính xác của những quyết định không có gì xác thực ấy sẽ rất thấp. Vậy nên hãy đưa ra quyết định chỉ khi đã tập hợp được đầy đủ tài liệu để đánh giá nhé.



Mặt khác, nếu tôi dành quá nhiều thời gian suy xét thì có thể vẫn phòng vừa rồi sẽ bị bên khác thuê mất. Bởi vậy nên hãy quyết định dựa trên việc đo lường thời điểm phán đoán khi so sánh: “Những rủi ro khi đưa ra quyết định ngay bây giờ” và “Những rủi ro nếu đưa ra quyết định sau”. Bằng cách suy nghĩ này, chúng ta sẽ thường nghĩ tới những “quyết định có tính rủi ro”. Những quyết định nào sẽ dẫn tới rủi ro. Tuy vậy, chúng ta lại thường có thói tin vào những quyết định của mình là chính xác mà quên đi mất việc chuẩn bị cho những nguy cơ có thể xảy ra.

Những người sở hữu thói quen này có thể đo lường được thời điểm thích hợp, suy nghĩ đến rủi ro của mỗi quyết định. Trong trường hợp những quyết định đó có gì nhằm lẫn thì họ vẫn có thể khôi phục lại được.

Những người sở hữu cách ra quyết định này là những đối tượng được đánh giá rất cao trong khóa huấn luyện In-basket với bài

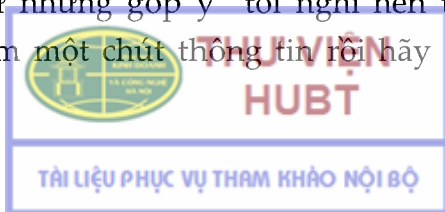


kiểm tra về kỳ thi thăng chức trong công ty. Chẳng hạn như, có những quyết định nếu không ngay lập tức đưa ra có thể gây ra nguy cơ lớn, nếu không đưa ra quyết định sẽ bỏ lỡ thời điểm thích hợp. Ngược lại, cũng có những quyết định cần phải thu thập thêm thông tin, nếu ngay lập tức đưa ra quyết định sẽ dễ dẫn tới tình trạng “quyết định vội vã”.

Đặc trưng của những người không sở hữu thói quen này chính là họ thường có nhiều hành động bộc phát, dễ thay đổi quyết định và cả những quyết định “cầm đèn chạy trước ô tô” nữa. Sau đó, để sửa chữa lại cũng phải tốn mất khá nhiều thời gian.

Ngoài ra, nếu thời điểm đưa ra quyết định quá muộn, bạn có thể nhận được sự giúp đỡ từ phía đối phương, hoặc mất đi những cơ hội lớn.

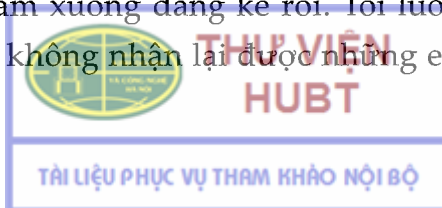
Những người biết đo lường thời điểm ra quyết định thích hợp có thể trợ giúp được cho những người xung quanh, chẳng hạn như những góp ý “tôi nghĩ nên thu thập thêm một chút thông tin rồi hãy ra quyết



định sẽ tốt hơn đây”. Hay khi cấp trên đang lúng túng với quyết định của họ, những người này cũng có thể nhắc nhở “Lúc này nếu không đưa ra quyết định ngay thì có thể sẽ có nguy cơ rủi ro đây ạ”. Những người có thể bình tĩnh, đưa ra quyết định sáng suốt sẽ nhận được nhiều đánh giá tích cực từ xung quanh. Bằng việc chú trọng đến thời điểm đưa ra quyết định bạn có thể đưa ra được nhiều quyết định chính xác trong nhiều vấn đề.

THÓI QUEN 20: KHÔNG SOẠN RA NHỮNG EMAIL CẦN PHẢI HỒI ĐÁP

Trong số những email mà các bạn nhận được, có bao nhiêu phần trăm là những email hồi âm lại? Đối với tôi, con số đó ở vào khoảng 30%. Con số đó là nhiều hay ít, cũng thật khó có thể phán đoán được. Thế nhưng, đối với tôi trước kia, những email phản hồi tôi nhận lại được chiếm tới khoảng 50%, thế nên có thể nói là nó đã được giảm xuống đáng kể rồi. Tôi luôn cố gắng để không nhận lại được những email

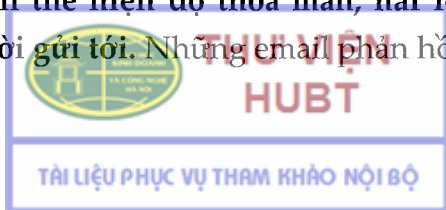


phản hồi, hay nói cách khác, điều cơ bản là đừng soạn ra những email để phải nhận lại phản hồi.

Theo cách suy nghĩ về thứ tự ưu tiên thì những email phản hồi không có nhiều nội dung này, cá tính quan trọng lẫn mức độ khẩn cấp đều rất thấp. Tất nhiên việc trả lời lại email của đối phương cũng là một việc quan trọng. Những suy nghĩ bất an của đối phương “không biết người đó đã đọc mail mình gửi chưa nhỉ” cũng giống như tôi vậy thôi. Do đó, nếu phải phản hồi lại tất cả các email thì tôi sợ rằng đó sẽ là một việc hết sức mất thời gian. Bởi vậy, **tôi nghĩ chúng ta nên chia ra làm 2 loại “những email phản hồi có ý nghĩa” và “những email phản hồi không có ý nghĩa”.**

Những email phản hồi có ý nghĩa đó là những email có các điều mục cần truyền đạt tới. Những điều mục cần truyền đạt đó là những điều có giá trị đối với đối phương.

Những email không có ý nghĩa là những email thể hiện độ thỏa mãn, hài lòng của người gửi tới. Những email phản hồi không



có ý nghĩa này không chỉ làm lãng phí thời gian của người gửi mà cả người đọc thư cũng vậy. Do đó, tôi thường cố không gửi đi những bức email thế này.

Tóm lại, điều tôi muốn nói ở đây không phải là giảm bớt việc phản hồi email mà chính là luôn ý thức giảm bớt những trao đổi qua lại liên quan tới những thông tin không có ích. Gmail là một công cụ tiện dụng, ở bất cứ nơi đâu, bất cứ khi nào người ta cũng có thể gửi đi những thông tin mình muốn. Đôi khi, tôi cũng vô thức soạn ra nhiều đoạn mail giống như viết bản thảo vậy. Tuy nhiên, những lúc ấy tôi thường dừng lại một chút và tự hỏi: “Đây có phải là bức mail mà người nhận muốn nhận hay không?”. Ví dụ như, nếu thay đổi một vài câu hỏi trong đây thì có thể đối phương sẽ dễ lý giải hơn và sẽ phải suy nghĩ để trả lời lần lượt từng câu. Và rồi tôi thay đổi bức mail trên thành một bức thư có ý nghĩa. Dầu làm vậy tôi vẫn suy nghĩ xem liệu đối với đối phương, họ có coi đây là một bức thư quan trọng hay không.



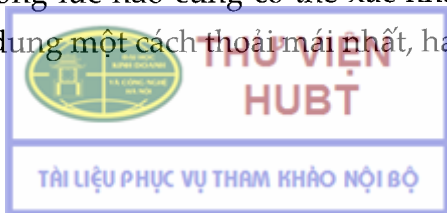
Bằng việc sử dụng chủ ngữ với danh nghĩa của đối phương hay của bản thân mình mà bức email cũng như dung lượng của nó cũng khác nhau.

Khi tôi chuyển email cho cấp dưới của mình cũng vậy, tôi không hề nghĩ rằng “tạm thời cứ chuyển đi đã vậy” mà lấy suy nghĩ “đó có phải là thông tin cần thiết không, có thật sự nên chuyển đi hay không?” làm tiêu chuẩn cơ bản rồi mới chuyển thư đi.

Cách suy nghĩ chính xác khi truyền đạt thông tin đó là **Chỉ truyền đạt phần thông tin cần thiết vào đúng thời điểm cần thiết.**

Tạo ra thứ tự ưu tiên cần thiết để trao đổi email bằng cách nghĩ này thì thời gian phải đọc email sẽ giảm đi đáng kể.

Như tôi cũng đã nói trước đó, giấy tờ chính là thứ làm giảm hiệu suất công việc. Bây giờ tôi đang nỗ lực giảm bớt lượng email. Dù cho email có là công cụ để giao tiếp hay công cụ truyền đạt thông tin đi chăng nữa. Để đối phương lúc nào cũng có thể xác nhận được nội dung một cách thoải mái nhất, hay là nơi



lưu trữ ký ức của cả đôi bên tôi sẽ dùng công cụ gửi file đến cho đối phương.

Nói cách khác, đối với cả đôi bên, nếu nắm được những ý đồ cụ thể của các công cụ thì sẽ có thể tránh được những email lãng phí thời gian hay những phản hồi vô ích.

Những người không rèn luyện được thói quen này thường có khuynh hướng mở hết tất cả các email được gửi đến, dù là email thể nào, họ cũng xem hết tất cả nội dung bên trong của nó. Và cũng có có nhiều người trong số những người này, họ không thể từ chối những lời mời như lời mời đi ăn nhậu từ người khác. Việc chọn lựa nên hay không nên tiến hành giao tiếp là một trong những việc vô cùng quan trọng góp phần nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc.



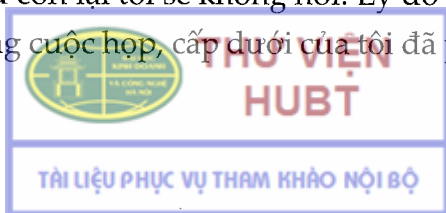
THÓI QUEN 21: QUYẾT ĐỊNH NHỮNG ĐIỀU KHÔNG NÓI ĐẾN TRONG CUỘC HỌP

Khi hướng tới những cuộc họp, một trong những điều quan trọng là phải quyết định trước “những điều sẽ không truyền đạt trong cuộc họp này”. Cuộc họp là một nơi vô cùng tiện lợi. Là nơi ta có thể truyền đạt rất nhiều việc tới rất nhiều người chỉ trong một lần.

Trước kia, tôi luôn nghĩ rằng phải nói được thật nhiều điều, những điều mong muốn mọi người cùng chung tay hợp tác để làm, hay những điểm lưu ý quan trọng chỉ trong một khoảng thời gian giới hạn.

Tuy nhiên, khi đặt bản thân mình vào vị trí của người nghe, tôi nhận ra đây là một hiểu lầm tai hại và tôi đã rút ngắn bớt những điều mình muốn nói.

Ví dụ thế này, tôi cần phải truyền đạt bảy nội dung thông tin trao đổi trong cuộc họp. Tôi sẽ rút ngắn lại chỉ còn ba điều để nói. Bốn điều còn lại tôi sẽ không nói. Lý do là bởi vì, trong cuộc họp, cấp dưới của tôi đã phải tiếp



nhận quá nhiều thông tin rồi, họ sẽ không thể lý giải hết được tất cả bảy nội dung và sẽ dẫn tới tình trạng bội thực thông tin mất. Nếu tôi truyền đạt hết cả bảy điều họ sẽ chẳng hiểu được một điều nào hết. Nhưng nếu tôi rút ngắn lại chỉ còn ba điều thì họ sẽ có thể lý giải được cả ba điều ấy. “Điều quan trọng là bạn phải quyết định những điều mình sẽ không nói ra để đối phương có thể hiểu được hết các vấn đề”. Đó chính là thứ tự ưu tiên trong truyền đạt.

Không phải chỉ là truyền đạt không thôi mà khi ra chỉ thị cũng vậy.

Nếu cùng một lúc đưa ra quá nhiều mệnh lệnh, thì đối phương dễ nghĩ rằng “Này, dừng lại chút đi, nói một lúc nhiều thế này làm sao tôi hiểu hết được cơ chứ”. Bởi vậy, tối đa chỉ nên đưa ra ba yêu cầu một lần thôi. Phải để cho họ hiểu được vấn đề, xác thực lại nó thì mới có thể bắt tay vào làm được.

Bộ não của con người có thể tiếp nhận nhiều thông tin, nhưng không thể hiểu hết được chúng. Bởi vậy nên, bằng việc rút gọn



THƯ VIỆN
HUBT

lại những phần quan trọng nhất rồi mới truyền đạt, mới có thể khiến cho việc truyền đạt không gặp phải lỗi nào.

Ở công ty của tôi, lúc trước tôi thường nói tới khoảng mười mục trong mỗi cuộc họp nhưng giờ đã thu gọn lại, giảm xuống chỉ còn khoảng ba mục.

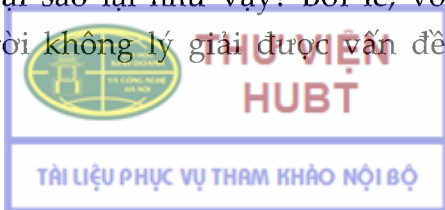
Và với mười mục tôi truyền đạt cho cấp dưới của mình như trước đây, sau ba ngày hỏi lại, nếu không nhìn vào sổ ghi chú, không một ai có thể trả lời được.

Còn sau khi rút ngắn lại ba mục thì sao? Kết quả là có tới 70% số người tham dự có thể nhớ được.

Có thể có người sẽ nghĩ rằng “tại sao lại không phải là 100% chứ?”

Thế nhưng, tôi nghĩ rằng, với ba thông tin truyền đạt đi từ ba ngày trước thì khó có thể nào 100% số người tham gia có thể nhớ hoàn toàn được. Bởi vậy, tôi nghĩ chỉ khoảng một nửa nhớ được đã là tốt lắm rồi.

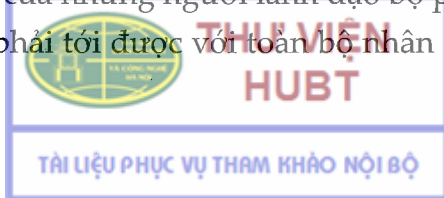
Tại sao lại như vậy? Bởi lẽ, với những người không lý giải được vấn đề, giả dụ



như có lúc họ có những hành động nhằm lẫn thì những người còn lại cũng có thể nhắc nhở họ.

Cũng có phương pháp khiến cho 100% những người tham gia có thể hiểu hết được. Đó là kéo dài thời gian truyền đạt ra. Lập lại những điều đã nói như vậy thì dù là ba ngày sau, hầu hết mọi người đều vẫn còn nhớ được cuộc nói chuyện đó. Tuy vậy nếu làm thế thì thời gian truyền đạt một điều sẽ tốn thời gian, không thể nói được những điều khác nữa, và cũng khó tạo ra sự cân bằng để truyền đạt đủ ba điều.

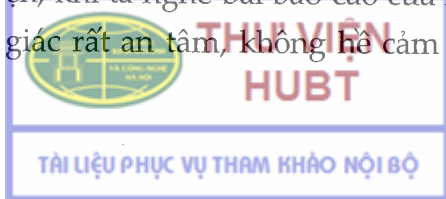
Làm việc với tư cách người đứng đầu một tổ chức, điều mà tôi cảm thấy buồn nhất đó là điều tôi truyền đạt đến cho lãnh đạo phòng ban, để đến được với các nhân viên làm việc bán thời gian phải mất thời gian rất dài và độ chính xác cũng không còn cao nữa. Để một doanh nghiệp có thể hoạt động trôi chảy được thì những thông điệp mà người lãnh đạo truyền đạt tới, không phải chỉ đến được tai của những người lãnh đạo bộ phận mà còn phải tới được với toàn bộ nhân viên



công ty, cả những nhân viên bán thời gian nữa. Tuy vậy, rất nhiều thông tin không thể truyền đi được như tôi mong muốn, như thể một dòng máu ấm không thể chảy một vòng mà không bị nguội lạnh ở điểm cuối. Bởi thế mà thông tin không thể nào truyền đi trôi chảy được. Tôi đã nghĩ đến phương pháp để truyền đạt thông tin một cách chính xác nhất, nhưng mà thứ tự ưu tiên cao hơn trước hết vẫn phải là truyền đi thông tin đã.

Đầu óc của con người, không thể lý giải quá nhiều việc chỉ trong một thời gian ngắn. Với những buổi huấn luyện được tổ chức ở công ty tôi, tôi đã nhấn mạnh với học viên của mình “đây là điểm rất quan trọng” vào ba slide quan trọng nhất trong số 50 slide được trình chiếu. Và rồi một vài năm sau khi gặp lại các học viên họ vẫn có thể nhớ được cả ba điều ấy. Nói cách khác, khi ta thay đổi cách truyền đạt thì chất lượng và tốc độ công việc có thể tăng lên.

Những người có thói quen rút ngắn câu chuyện, khi ta nghe bài báo cáo của họ sẽ có cảm giác rất an tâm, không hề cảm thấy áp

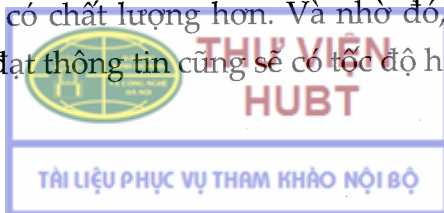


lực khi nghĩ về điều họ đang truyền đạt, mọi thứ sẽ tự nhiên lưu lại trong ký ức và chúng ta cũng sẽ không quên đi những điều họ đã nói.

Mặt khác, những người làm ta cảm thấy áp lực khi nghe bài báo cáo của họ là những người không sở hữu thói quen này. Họ đã rất cố gắng trình bày bài báo cáo thật công phu nhưng rốt cuộc họ lại không nhấn mạnh để thu tóm lại những điểm quan trọng. Thông tin chỉ phát đi một cách đơn phương từ phía họ mà không đọng lại chút gì trong đầu người nghe.

Các bạn hãy thử thực hành việc thu gọn lại thông tin mình muốn truyền đạt nhé.

Những thông điệp mà tôi truyền đi trong một buổi huấn luyện của mình cũng chỉ có ba điều. Nếu tăng lên quá ba điều ấy, có thể học viên cũng sẽ lĩnh hội được thôi, chỉ có điều thông tin sẽ bị loãng mất. Chính vì vậy, khi truyền đạt thông tin cho người khác các bạn cũng nên nhớ rằng cần phải truyền đạt thông tin ngắn gọn hơn, cô đọng hơn để mang lại kết quả có chất lượng hơn. Và nhờ đó, việc truyền đạt thông tin cũng sẽ có tốc độ hơn.

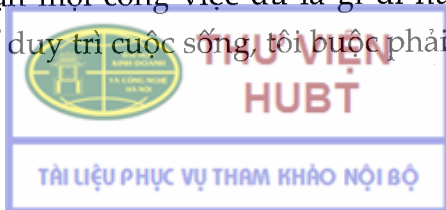


THÓI QUEN 22: TỪ CHỐI 20% CÔNG VIỆC

Ở trường đại học mà tôi tiến hành khóa đào tạo của mình cách đây hai năm, gần đây thật là cảm kích, tôi đã nhận lời đề nghị tiếp tục tổ chức đào tạo ở đây. Buổi đào tạo hướng đến đối tượng là những người lãnh đạo các bộ phận trong công ty. Cùng với cảm giác đầy hoài niệm khi một lần nữa được gọi tên, tôi cảm thấy rất vui. Chỉ có điều, từ hai năm trước tôi đã đặt ra cho mình nguyên tắc không làm giảng viên cho các buổi đào tạo nữa. Thế nên, tôi lịch sự từ chối và tiến cử một giảng viên khác. Nhưng rồi, tôi nhận được điện thoại trực tiếp từ người phụ trách, họ nhò tôi với những lời lẽ vô cùng cảm kích “vậy thì chỉ một lần đặc biệt này thôi”, họ đã nói đến cả như vậy nhưng tôi vẫn phải kìm nén và nói lời từ chối.

Nếu là tôi của trước kia thì tôi chắc chắn sẽ không đưa ra chọn lựa từ chối công việc đâu.

Lúc tôi mới thành lập công ty, tôi chấp nhận mọi công việc dù là gì đi nữa. Để có thể duy trì cuộc sống, tôi buộc phải làm mọi



việc. Lúc bấy giờ, tôi chỉ có thể cúi đầu và mong mọi hãy cho tôi công việc. Tuy nhiên, sau khoảng hai năm từ khi khởi nghiệp, tôi bắt đầu thay đổi được thế cân bằng trong việc cung cấp nhu cầu. Thông qua việc xuất bản sách, In-basket game trở nên phổ biến hơn một chút trên thế giới. Tôi nhận được những cuộc điện thoại nhờ vả cho các buổi huấn luyện, khi mở email ra thì nhận được lời mời viết sách, thậm chí tôi cũng nhận được những lời mời tham gia diễn thuyết từ trên mạng xã hội. Những lời mời hợp tác ập đến bất ngờ.

Bởi vì nghĩ rằng “người ta đã cất công nhờ vả mình như vậy” nên về cơ bản tôi đều nhận lời hết các lời đề nghị. Tuy vậy, khối lượng công việc tăng lên, kéo theo chất lượng làm việc của tôi bắt đầu giảm sút. Trong một buổi đào tạo nợ, tôi nhận ra trong đầu óc tư duy nghiêm túc của các học viên hình như còn thiếu điều gì đó. Nhưng bản thân tôi vẫn tiếp tục bài giảng giống như mọi lần.

Tôi đã băn khoăn và hỏi bản thân mình rất nhiều câu hỏi:



“Liệu học viên có cảm thấy mệt mỏi với tôi không?”

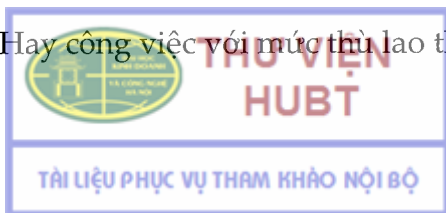
“Liệu có chỗ nào đó mà tôi không phải làm việc, chỉ thực hiện tiến hành đào tạo thôi không?”

Sau cùng tôi cũng tìm ra được câu trả lời. Đó là vì tôi đã đảm nhận quá nhiều công việc. Giống như thể một nhà máy một ngày chỉ có thể sản xuất được tối đa 100 sản phẩm nhưng mà tôi lại cố sử dụng quá nhiều thao tác để sản xuất ra tới 200 sản phẩm. Với tư cách là một giảng viên, tôi đã truyền đạt cho học viên của mình về tính quan trọng thiết yếu trong việc quản lý thời gian, vậy mà không lý nào tôi lại làm suy giảm chất lượng công việc chỉ vì cố ăn gian thời gian được.

Bởi thế nên, tôi đã thay đổi suy nghĩ và đưa ra ý tưởng từ chối bớt việc. Và cũng từ lúc đó tôi đã băn khoăn sâu sắc hơn về việc “rốt cuộc mình nên từ chối bớt những việc như thế nào?”

Công việc với những lời đề nghị mới ư?

Hay công việc với mức thù lao thấp?



Và câu trả lời tôi đưa ra là: tôi sẽ quyết định thứ tự ưu tiên cho các lời đề nghị dựa trên “mức độ ảnh hưởng của công việc đó”.

Ví dụ như đối với những công việc như “đào tạo hàng năm cho doanh nghiệp” hay “diễn thuyết tại buổi hội họp của các giảng viên đào tạo hay chuyên viên tư vấn” thì tôi sẽ nhận lời đồng ý bởi vì những công việc này có ảnh hưởng to lớn trong việc giúp tôi hướng tới mục tiêu “tăng số lượng khách hàng muốn áp dụng in-basket”.

Vậy là khi bản thân mình đã có quy chuẩn rõ ràng thì tôi cũng có thể từ chối những công việc khác. Khi tôi từ chối bớt công việc, kỳ lạ thay số lượng các đề nghị lại tăng lên. Khoản tiền thu được từ những lời đề nghị cũng tăng nhanh, và tất nhiên tôi có thể tạo ra được sự cân bằng trong việc cung cấp những nhu cầu cần thiết.

Ngoài ra, chất lượng công việc cũng tăng lên. Vì có thể chuẩn bị chu đáo cho chỉ một việc cụ thể nên độ hài lòng của các buổi huấn luyện có thể tăng lên.



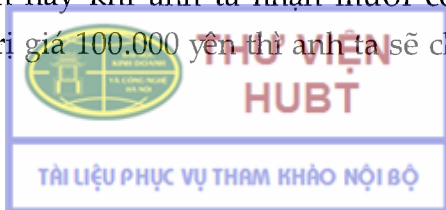
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dù là công việc nào đi nữa, cũng sẽ tiêu tốn đi năng lượng và thời gian của chúng ta, bởi vậy không phải công việc nào ta cũng nên đón nhận, mà quan trọng nhất là phải biết cách chọn lựa.

Tất nhiên, tôi cũng không nói rằng, công việc nào ta cũng tỏ thái độ không hài lòng khi đón nhận, mà phải biết chọn lọc những công việc có thể tạo ra thành quả. Đối với nhân viên mới cũng vậy, sau khi tạo ra được thành quả rồi, quá trình chọn lựa công việc quan trọng tới nhường nào. Những người có thói quen này, có thể sẽ bị châm biếm rằng “hắn ta lại đi chọn công việc để làm cơ đấy”. Thế nhưng nếu chọn lựa này có thể giúp bạn có được màn trình diễn tuyệt hảo nhất cho bản thân mình thì khi đó trở thành một người luôn làm việc có độ chính xác cao sẽ thành đặc trưng lớn của bạn.

Ví dụ như một doanh nhân không có thói quen này khi anh ta nhận mười công việc có trị giá 100.000 yên thì anh ta sẽ chỉ tạo ra

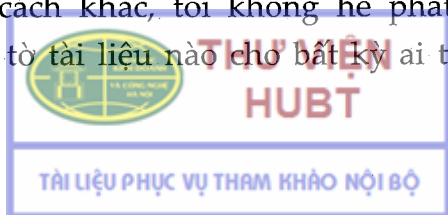


được doanh thu khoảng một triệu yên. Còn với những người sở hữu thói quen này, anh ta chỉ nhận duy nhất một công việc với trị giá 1 triệu yên mà thôi. Những doanh nhân này vì họ chỉ tập trung làm tốt một việc nên sẽ không dễ dàng xảy ra lỗi, khi kết thúc công việc, họ cũng nhận được lòng tin từ phía đối phương. Còn ngược lại, những người bỏ thời gian cho quá nhiều việc khác nhau, dễ làm phát sinh ra nhiều lỗi và khó nhận được sự tin tưởng từ người khác. Điều quan trọng nhất giúp nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc đó là tạo ra thứ tự ưu tiên trong việc chấp nhận các loại công việc nào để có sự cân bằng khi cung cấp các nhu cầu thiết yếu của công ty mình.

THÓI QUEN 23: KHÔNG SỬ DỤNG GIẤY TRONG CÁC CUỘC HỌP

Như tôi đã nói ở phần trước “Giấy tờ là kẻ thù” thế nên, tại những cuộc họp ở công ty mình, chúng tôi hoàn toàn không sử dụng đến tài liệu.

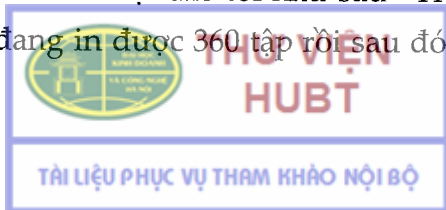
Nói cách khác, tôi không hề phát bất kỳ một tờ tài liệu nào cho bất kỳ ai trong



phòng họp. Không có ngoại lệ nào hết. Kể từ khi tôi thành lập công ty tới nay cũng đã hơn 8 năm, tôi luôn tổ chức họp mà không sử dụng đến tài liệu. Lý do là bởi vì, giấy tờ là thứ làm giảm bớt năng suất, tôi thì lại muốn nhân viên của mình mài giũa năng lực truyền đạt thông qua giao tiếp, khi muốn truyền đạt bất cứ thứ gì đều dùng lời nói để truyền đạt.

Lúc trước, có một chuyện, tôi đã email cho cấp dưới để xác nhận lại rồi nhưng sau đó vấn đề tương tự lại xảy ra. Đó là cuộc nói chuyện liên quan đến việc mua máy in thay thế cho chiếc máy in duy nhất thường gặp vấn đề khi phải in nhiều tài liệu liên quan tới những vấn đề xuất hàng hóa từ phía công ty đối tác trong khoảng thời gian bận rộn nhất. Tôi phải quan tâm đến việc chọn lựa máy in.

“Về việc chiếc máy in đó, giải quyết thế nào rồi?”. Khi tôi hỏi như vậy, cấp dưới của tôi đã email lại cho tôi như sau “Trước tiên em đang in được 360 tập rồi sau đó...”. Cậu



ấy báo cáo khá chi tiết nhưng khi cậu ta nói đến vấn đề cách in của những bản in lượng đặt hàng lớn từ phía doanh nghiệp nọ thì bị tôi trả lại. Thực ra, nếu tôi bổ sung thêm cho cậu ta thì cũng được thôi chỉ có điều nếu làm vậy thì sẽ mất đi tính hiệu quả trong giao tiếp. Tại sao khi ở trước mặt đối phương, những lời nói của chúng ta có thể khiến cho đối phương hiểu được, còn khi không ở trước mặt họ, dù chúng ta có diễn giải chi tiết đến đâu, có truyền đạt theo cách nào họ cũng không hiểu được?

Tôi cho rằng **giao tiếp trực diện chính là phương pháp truyền đạt hiệu quả nhất**. Tuy vậy, gần đây phương pháp trao đổi qua email hay mạng xã hội đang ngày một thịnh hành khiến tôi có cảm giác, năng lực truyền đạt trực tiếp đang giảm đi nhanh chóng. Mặt khác, tôi cũng cảm nhận được rằng, năng lực nghe hiểu từ phía đối phương cũng ngày một yếu đi. Không có năng lực thấu hiểu và tóm lược nội dung thì cũng không thể nào có khả năng đặt câu hỏi. Cũng chính bởi vậy mà những khóa huấn luyện ghi biên bản



cuộc họp và đào tạo năng lực đặt câu hỏi đang khá phổ biến. Nếu cứ như vậy thì trong tương lai không xa, tôi nghĩ rằng mắt của chúng ta sẽ phát triển một cách dị thường, tai và miệng cũng sẽ dần thoái hóa. Cũng chính bởi vậy mà việc thúc đẩy giao tiếp trực diện chính là một trong những điều trọng yếu nhằm nâng cao tốc độ công việc và hình thành nên văn hóa công ty. Chúng ta đã quá quen với những buổi họp đầy tài liệu, giấy tờ, nhưng đối với những buổi họp không tài liệu, thì người ta phải suy nghĩ xem nên truyền đạt như thế nào. Và rồi, phía người nghe cũng vậy, vì không có tài liệu đính kèm nên người ta phải cố gắng nghe, và ghi chép lại để có thể hiểu được vấn đề. Sẽ có những ý kiến đưa ra, và cả câu trả lời giải đáp vấn đề nữa. Rõ ràng là email hay tài liệu rất tiện lợi, chúng cũng có thể hỗ trợ trong việc truyền đạt. Tuy vậy, khi muốn truyền đạt ý muốn của mình cho đối phương thì chẳng phải phương pháp dùng giọng nói của bản thân, vừa quan sát biểu hiện của đối phương vừa truyền đạt mới chính là phương pháp vượt trội hơn ư?



Bạn hãy thử nghĩ xem đâu là điểm khác nhau giữa “truyền tải” và “truyền đạt” nhé. Chỉ truyền đi thông tin thông thường, không cần đối phương phải hiểu đó là truyền tải. Mặt khác, truyền đi thông tin để đối phương có thể hiểu được vấn đề gọi là truyền đạt.

Về cơ bản email hay tài liệu chỉ là công cụ truyền tải thông tin thôi. Việc truyền tải này khó có thể liên kết được công việc với nhau. Chỉ khi có ý thức truyền đạt thì tốc độ và chất lượng công việc mới có thể nâng cao được. Những người có thói quen giao tiếp với ý thức truyền đạt này, khi muốn truyền thông tin quan trọng nào cho khách hàng, họ sẽ không chọn cách nhàn nhã là gửi email đi. Họ sẽ luôn nâng cao ý thức ưu tiên trong việc sử dụng lời nói để truyền đạt thông tin, bởi đó là thông tin quan trọng. Và kết quả là, tốc độ cùng với chất lượng công việc có thể đồng thời được nâng cao.



THÓI QUEN 24: PHÂN LOẠI ĐỊA CHỈ THƯ ĐIỆN THỬ

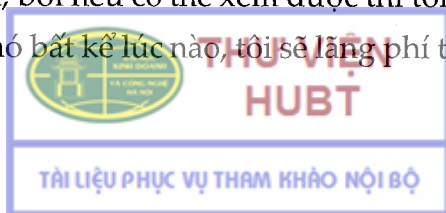
Các bạn có thường bao nhiêu địa chỉ thư điện tử?

Tôi thì có ba cái: hai địa chỉ cho công việc, còn một cái dành cho cuộc sống cá nhân.

Lý do tôi có tới hai địa chỉ mail cho công việc là vì tôi muốn tạo ra thói quen phân loại những email có tính “quan trọng và khẩn cấp” với những email khác.

Những email có tính “quan trọng và khẩn cấp” đó là những email liên quan đến đối ngoại hay các giao dịch và những email khẩn cấp trong nội bộ công ty. Những email này tôi có thể kiểm tra được bằng smartphone.

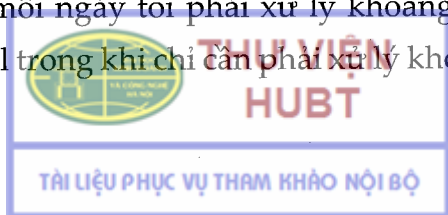
Những email ngoài các email vừa kể trên là những email báo cáo định kỳ hay những email chuyển tiếp thông tin của cấp dưới gửi cho tôi mà tôi sẽ chỉ kiểm tra nó một đến hai lần trong ngày. Những email này không thể xem được bằng smartphone. Lý do rất đơn giản, bởi nếu có thể xem được thì tôi sẽ kiểm tra nó bất kể lúc nào, tôi sẽ lãng phí thời gian



và công sức vào cả những email không quan trọng nữa.

Bằng việc chia địa chỉ email ra như vậy, hàng ngày tôi sẽ chỉ mất rất ít thời gian để phân loại các email. Lúc trước khi tất cả các loại email, email từ nội bộ công ty, những email đối ngoại hay thậm chí cả các loại email quảng cáo cũng đều gửi đến một địa chỉ email duy nhất của tôi. Do đó tôi thường xuyên phải phân loại chúng. Tuy nhiên, tôi rất muốn giảm bớt những nghiệp vụ phải phân loại các thư mục nên đã tìm kiếm một hệ thống để giúp tôi làm điều đó. Nhờ có hệ thống này, những email quan trọng được xử lý một cách tốc độ. Những email có độ quan trọng thấp hơn có thể xem được luôn một lần.

Lúc trước, có đến khoảng 200 bức mail trong một ngày được gửi đến cho tôi nhưng trong đó chỉ có khoảng mười bức có tính quan trọng và khẩn cấp thôi. Nói cách khác lúc đó mỗi ngày tôi phải xử lý khoảng 200 bức mail trong khi chỉ cần phải xử lý khoảng



mười bức là đã có thể hoàn thành phần lớn công việc rồi.

Một thứ quan trọng nữa mà chúng ta cần phải bỏ thời gian ra để phân loại đó là đồng tài liệu đang được chất đống kia. Chia chúng thành các “nhóm quan trọng” và những nhóm “không quan trọng”. Và chúng ta sẽ phải sử dụng thời gian và sức lực của mình cho những việc quan trọng. Trong một cuộc nói chuyện ở khóa huấn luyện, tôi đã nhận được câu hỏi như sau: “Thay vì phân loại chúng ta có thể ưu tiên dọn dẹp những thứ có thể giải quyết dễ dàng trước thì chẳng phải sẽ đem lại hiệu quả cao hơn hay sao?”. Quả đúng là, thay vì phân loại thì chúng ta có thể gõ máy tính và hoàn thành những tài liệu này. Nhưng tất nhiên, phương pháp này cũng không phải là không ổn. Chỉ là khi xử lý những việc đơn giản trước, nếu những việc đó ít thì chúng ta tốn ít thời gian và công sức nhưng nếu những việc ấy cũng chất đầy lên thì tất nhiên thời gian cũng phải bỏ ra nhiều hơn.



Liên quan đến việc phân loại, tôi xin được giới thiệu một phương pháp như sau. Đó là chia làm hai loại “báo cáo” và “những lời nhờ xác nhận” của cấp dưới. Nhìn từ phía cấp dưới, họ có thể sẽ không hiểu tại sao chúng ta phải mất công phân loại ra như vậy trong khi họ đã tự động phân loại ra rồi. Những bức email báo cáo thông tin và những bức nhờ vả xác nhận được gửi chung với nhau nên những bức quan trọng và không quan trọng bị trộn lẫn vào nhau. Vậy nên, khi chia những email có mức độ quan trọng hơn gửi riêng vào một địa chỉ email khác chúng ta sẽ biết được đó là bức email quan trọng hơn và chú tâm cho nó nhiều hơn. Những bức email báo cáo có tính quan trọng thấp, ta có thể giải quyết vào lúc có thời gian rảnh. Với cấp dưới của tôi cũng vậy, với những thông tin quan trọng cần xác nhận của tôi, họ cũng phải cần nhanh chóng kiểm tra xem tôi đã phản hồi lại họ chưa. Những người không có thói quen này, họ chỉ làm những việc ở ngay trước mắt, thường xuyên kiểm tra email, tự tăng thêm nhiều việc cho mình. Những người có

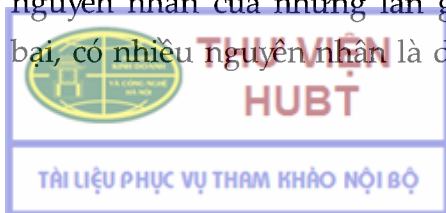


thói quen phân loại thường sẽ phải bỏ sức lực ra để phân loại, họ sẽ phải suy nghĩ xem cách phân loại nào dễ dàng hơn. Ở công ty tôi cũng có những người rất giỏi phân loại. Họ thường ghi được nhiều điểm trong mắt tôi khi tôi nhờ họ việc gì đó và bất ngờ nhận ra rằng “Từ khi nào mà cậu ta đã làm xong việc này rồi thế?”, “Không thể tin được, cậu ta đã làm xong rồi ư”.

THÓI QUEN 25: QUY TẮC 50% HIỆU SUẤT TRUYỀN ĐẠT

Thông qua việc giao tiếp, tôi đã ý thức mạnh mẽ được một điều quan trọng. Đó là **“Đừng chỉ truyền đạt một nửa những gì mình nghĩ cho đối phương biết thôi”**. Vậy nên, đừng nghĩ rằng “Mình phải truyền đạt khoảng bao nhiêu thì đủ đây?” mà hãy suy nghĩ rằng “Chẳng phải mình vẫn chưa truyền đạt hết những gì mình nghĩ hay sao”.

Lý do tại sao lại như vậy? Sau khi phân tích nguyên nhân của những lần giao tiếp thất bại, có nhiều nguyên nhân là do “chưa



truyền đạt hết ý” hoặc là do quá tự tin rằng mình đã truyền đạt đầy đủ hết ý muốn nói rồi. Bởi vậy, với tư cách là một cấp trên, tôi luôn sử dụng thêm câu “để cho chắc chắn thì...” để xác nhận lại ý đồ của nội dung mà cấp dưới đã truyền đạt đến. Đặc biệt, đối với những việc hiểu sai vấn đề liên quan tới tính khuynh hướng thì lúc đó không chỉ nhân viên cấp dưới đó mà toàn thể công ty cũng bị ảnh hưởng.

“Anh A, anh nghĩ gì về việc tôi vừa nói?” Nếu tôi xác nhận lại như thế này thì cấp dưới của tôi cũng có thể một lần nữa kiểm tra lại những điều tôi vừa truyền đạt.

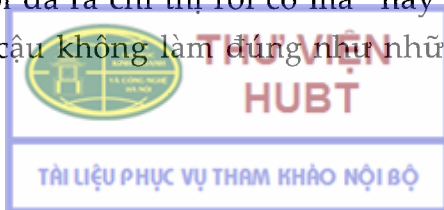
Vì tôi cho rằng, đôi phương chỉ truyền đạt một nửa những gì họ nghĩ thế nên việc xác nhận lại sẽ giúp giảm bớt đáng kể những câu như “Tôi không nói những điều như vậy đâu”, để từ nay về sau có thể hiểu được ý muốn của nhau.



Việc thật sự hiểu được ý muốn của nhau không chỉ đơn thuần xuất phát từ phía người đưa ra chỉ thị mà điều quan trọng là cả hai bên đều phải có cùng nhận thức giống nhau về chỉ thị đó.

Thực ra, khi nói tới việc truyền đạt thông tin, ta cần phải xác nhận lại từng điều một. Thoạt nhìn thì có vẻ rất mất thời gian nhưng thực ra không hề lãng phí chút nào. Nếu không có sự thấu hiểu lẫn nhau thì mọi chuyện không thể tiến hành thuận lợi được. Giống như bảo ta nhắm mắt lại và phải đặt khớp hai ngón tay trở của hai bên lại với nhau, rất khó có thể tương tác thuận lợi được. Nếu cả hai bên cùng có suy nghĩ và thấu hiểu cho nhau thì công việc đội nhóm sẽ nhanh hơn, chất lượng cũng tốt hơn.

Những người không có thói quen này, khi phát sinh bất kỳ rắc rối nào, cũng luôn khẳng định cho mình là đúng với cấp dưới “Tôi đã ra chỉ thị rồi cơ mà” hay “Sao các cô cậu không làm đúng như những gì tôi



nói hả?” Lúc nào họ cũng than thở rằng tại sao cấp dưới không hiểu được những gì mình nói.

Ngược lại, những người có thói quen này, họ rất giỏi nói chuyện. Họ sẽ đặt câu hỏi để xác nhận lại sao cho cấp dưới và những người xung quanh dễ làm việc hơn, không gây hiểu lầm về vấn đề vừa nghe.

Xác nhận lại bối cảnh đưa ra chỉ thị rồi mới ra chỉ thị, giữa chừng cũng nên kiểm tra xem “làm như thế này đã ổn chưa” có thể rút ngắn được nhiều thời gian hơn.

Không cần phải cố dẹp đi những lời đánh giá như “Bạn giao tiếp rất tệ” mà hãy cố gắng cải thiện khả năng thấu hiểu lẫn nhau. Đối với cả đôi bên, đó cũng chính là phương pháp hiệu quả nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc. Bởi vậy, tôi cũng luôn xem hành động xác nhận lại với đối phương là một trong những bước làm có thứ tự ưu tiên quan trọng.



CHƯƠNG 4

THÓI QUEN QUẢN LÝ THỜI GIAN



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THÓI QUEN 26: SỬ DỤNG BẢN ĐỒ MA TRẬN ĐỂ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Tôi thường sử dụng bản đồ ma trận (Tham khảo trang 155) để quản lý các nhiệm vụ. Trục tung thể hiện độ khẩn cấp còn trục hoành thể hiện tính quan trọng.

Bản đồ ma trận phân bổ hết tất cả những việc tôi cần phải làm. Một tuần một lần, tôi sẽ vừa nhìn vào bản đồ này, vừa xóa bớt đi những công việc trong thời gian biểu của mình.

Chẳng hạn, nhiệm vụ liên quan đến kế hoạch tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp. Có thể thấy đó là nhiệm vụ có tính khẩn cấp thấp nhưng mức độ quan trọng, vậy nên tôi đặt nó ở góc phần tư B, đây là nhiệm vụ chưa cần làm ngay cũng được, nhưng việc bồi dưỡng được nhân tài ưu tú là một vấn đề quan trọng trong kinh doanh. Có thể khi nghe được những điều này, biên tập viên của tôi sẽ nổi giận, nhưng tôi đặt nhiệm vụ kiểm tra bản thảo cuốn sách đang viết có tính khẩn cấp cao còn mức quan trọng thấp và đặt nó ở



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

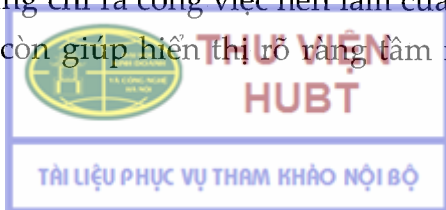
góc phần tư C. Vì bản thảo của tôi cũng gần hoàn thiện rồi nên tôi không cần dành quá nhiều sức lực cho nó. Nhìn vào hai trục của ma trận tôi sẽ thấy được danh sách những việc tôi cần làm. Những việc nào tôi nên làm ngay, những việc nào tôi cần bỏ công sức ra làm. Tất cả đều hiện rõ ràng.

Ngoài ra, trong cuốn sổ tay của mình tôi cũng lên danh sách TODO, quản lý lịch trình của mình. Tuy vậy, tôi có xu hướng làm những việc mình bắt buộc phải làm sau cùng, tôi cải thiện cách phân chia công việc để chúng có thể tiến triển thuận lợi ứng với các mức độ cần thiết và khẩn cấp.

Bây giờ, nếu không có bảng ma trận, tôi giống như kẻ mất đi tấm bản đồ chứa đựng phương châm cho mọi công việc của bản thân vậy và không thể nào bình tĩnh nổi.

Có ba lợi ích đối với việc quản lý công việc bằng bản đồ ma trận:

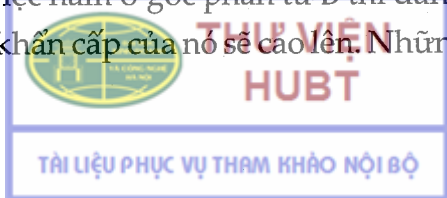
Thứ nhất, đó là bản đồ ma trận không những chỉ ra công việc nên làm của hiện tại mà còn giúp hiển thị rõ ràng tầm nhìn dài



hạn, cho ta biết những việc tiếp theo ta nên làm là gì. Ví dụ như, mặc dù đã lên danh sách lịch trình trong sổ tay, nhưng ngày hôm đó ta đột nhiên phải làm toàn những chuyện khẩn cấp thì ta vẫn có thể, trước tiên nhớ hết những việc cần phải làm mang tính tầm nhìn dài hạn sau đó lên kế hoạch trong bản đồ ma trận.

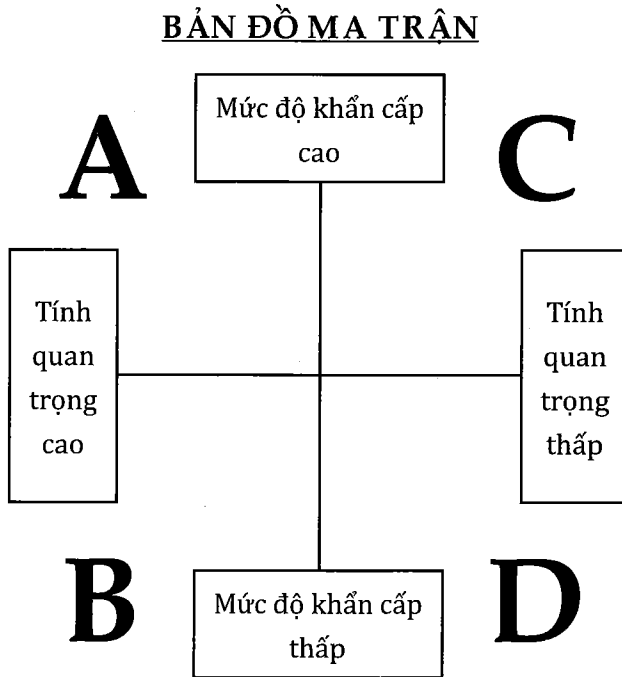
Thứ hai, chỉ cần nhìn thoáng qua bản đồ ma trận, là có thể hiểu được cách sắp xếp công việc của bản thân. Với những việc có tính khẩn cấp nhưng không quan trọng, ta có thể quyết định nên dành thời gian cho những việc đó hay dành thời gian cho những việc vừa khẩn cấp vừa quan trọng hơn. Hoặc là nhờ người khác làm giúp những công việc có tính khẩn cấp nhưng không quan trọng lắm ấy.

Thứ ba, ta có thể nắm bắt được cách vận hành của các việc. Tôi vẫn tiếp tục duy trì việc sử dụng bản đồ ma trận trong một thời gian dài. Chẳng hạn như, nếu tôi không làm những việc nằm ở góc phần tư B thì dần dần mức độ khẩn cấp của nó sẽ cao lên. Những sự



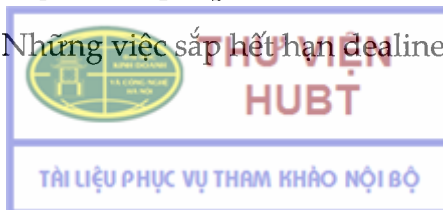
việc có tính khẩn cấp cũng tăng lên. Những việc nằm trong dự kiến nếu để lơ là sang tận tuần sau thì mức độ khẩn cấp sẽ tăng lên, phải xử lý nhanh chóng.

Nếu phân chia mức độ khẩn cấp và tính quan trọng ra, ta sẽ được bốn góc phần tư.



Những mục ở góc phần tư A

• Những việc sắp hết hạn deadline



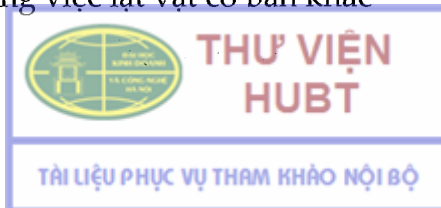
- . Xử lý khiếu nại
- . Những cuộc họp quan trọng/cuộc thương thảo
- . Những thảm họa nguy hiểm

Những mục ở góc phần tư B

- . Chuẩn bị cho công việc/lên kế hoạch công việc
- . Đầu tư cho bản thân trong tương lai (học tập hoặc mở mang tri thức bản thân)
- . Tạo dựng, củng cố các mối quan hệ xã hội
- . Cải thiện sản phẩm, dịch vụ của công ty
- . Duy trì sức khỏe bản thân

Những mục ở góc phần tư C

- . Giải quyết email, điện thoại gọi đến
- . Những cuộc họp hoặc bản báo cáo có tính quan trọng thấp
- . Khách viếng thăm đột ngột
- . Những buổi tiếp đãi không cần thiết
- . Những việc lặt vặt cơ bản khác



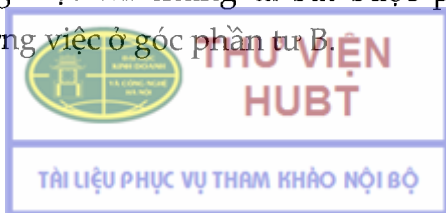
Những mục ở góc phần tư D

- . Những cuộc điện thoại lãng phí thời gian
- . Những việc lặt vặt không liên quan đến công việc
- . Đi chơi lúc rảnh rỗi

Nắm được đặc trưng của mỗi góc phần tư ta sẽ biết nên dành tâm sức cho những việc nào, những việc nào sẽ có sự biến đổi trong tuần tới.

Chẳng hạn, ở góc phần tư A đó là phần việc mỗi ngày ta đều phải cố gắng giải quyết. Góc phần tư B là những việc ta cần phải nỗ lực hơn. Còn với góc phần tư C, những việc ở đây ta có thể rút gọn lại khoảng hơn 20%, hoặc nhờ cấp dưới làm giúp.

Ở góc phần tư B, tuy rằng đó là những việc cần phải bỏ nỗ lực ra nhưng lại không phải là những việc có thể tạo ra thành quả ngay, vì thế ta có thể sẽ không có cảm giác cấp bách. Tuy vậy, để nâng cao chất lượng công việc thì chúng ta bắt buộc phải làm những việc ở góc phần tư B.

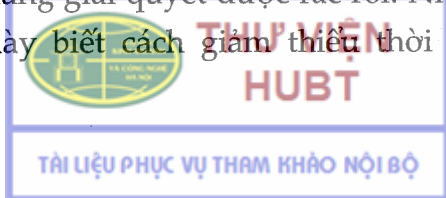


Những người làm các việc ở góc phần tư B sẽ tránh được những rắc rối bất ngờ ập đến, đào tạo được những người có thể làm thay công việc của mình, không cảm thấy rối bời nhiều. Những mục tiêu học tập để lấy được bằng cấp hay xây dựng được các mối quan hệ cá nhân đều nằm ở góc phần tư B, đều là những việc bạn cần phải nỗ lực.

Những người này, khi có rắc rối phát sinh ở góc phần tư A họ sẽ thường tự kiểm điểm lại bản thân xem tại sao chưa nỗ lực đủ cho những việc ở góc phần tư B.

Mặt khác, những người theo đuổi góc phần tư A và C là những người không có cảm quan tốt về bản đồ ma trận, tất nhiên đặc trưng của họ cũng là có ý thức thấp về những công việc thuộc nhóm B.

Khi có rắc rối xảy ra, họ sẽ xử lý theo kiểu “trước mắt cứ thế này đã”, và vì thời gian có hạn nên họ chỉ làm được nửa chừng các việc thôi. Trong khi đó, cũng có những người có thể dễ dàng giải quyết được rắc rối. Những người này biết cách giảm thiểu thời gian



trong công việc, đáng tiếc là họ chỉ tập trung làm những việc ở góc phần tư B.

Hôm trước, có một doanh nghiệp nọ đã hoãn lại kế hoạch tham gia khóa đào tạo của chúng tôi, lý do là bởi họ không thể cải thiện được tình trạng làm thêm và có quá nhiều việc bận phải xử lý.

Chính bởi vì có quá nhiều việc bận rộn nên mới cần phải học tập để thoát ra khỏi tình trạng bận rộn ấy. Nhưng học tập lại là việc chưa thể nhìn thấy kết quả ngay nên trước hết họ cứ hoãn lại việc ấy. Họ ưu tiên góc phần tư A và C mà xem nhẹ góc phần tư B. Tôi sẽ gọi họ là những người có tư tưởng AC. Đối với những người theo tư tưởng AC, họ xem trọng “hiện tại” chứ không xem trọng góc phần tư B “phía trước”. Dù có giải thích gì đi nữa thì chất lượng và tốc độ công việc của họ cũng chưa thể tăng lên được.

Để không bị rơi vào nhóm tư tưởng AC, bạn nhất định phải vẽ ra trong đầu mình cách phân bổ công việc theo bản đồ ma trận nhé.



THÓI QUEN 27: DÀNH NĂM PHÚT MỖI NGÀY ĐỂ NHÌN LẠI NGÀY ĐÃ QUA

Chúng ta rất là những người rất nhạy cảm đối với việc sử dụng thời gian. Tuy nhiên, đó chỉ là đối với khoảng thời gian ta chưa dùng tới, còn những thời gian đã sử dụng qua rồi, chúng ta lại thiếu nhạy cảm trong việc xem xét lại chúng.

Ở khóa đào tạo, có 30 học sinh sẽ tham gia vào bài kiểm tra về In-basket trong vòng 60 phút. Sau khi bài kiểm tra kết thúc, chúng tôi lại tiếp tục đưa cho các học viên những câu hỏi như vậy. Và khi được hỏi “Có ai cảm thấy hài lòng với cách mình sử dụng 60 phút trong bài kiểm tra lần này không?” thì không có lấy một cánh tay đưa lên. “Vậy thì ai có thể nói rõ ràng trong 60 phút ấy, mọi người đã sử dụng thời gian thế nào không?” Khoảng 30% cánh tay giờ lên.

Ý đồ của tôi khi đưa ra những câu hỏi này không phải là “tại sao mọi người không thể hoàn thành được bài kiểm tra trong 30 phút?” mà là “mọi người có thể xem lại cách mà mình phân bổ thời gian trong 60 phút đó không?”



Tuy nhiên, trong số 30% những người giao tay lên, mọi người hầu hết đều suy nghĩ rằng “tại sao thời gian 60 phút kia lại không đủ cho họ?”

Thực ra, đây chính là phương pháp nâng cao tốc độ và chất lượng trong công việc.

Tôi luôn đánh giá cao thứ tự ưu tiên trong việc “nhìn lại những gì đã qua”.

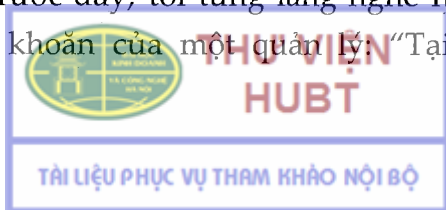
Lý do quan trọng của việc xem xét lại những gì đã qua chính là giúp vận hành PDCA (Play- Do- Check- Action)

Xây dựng kế hoạch cẩn thận, thực hiện nó và rà soát lại. Và tiếp theo chính là áp dụng kế hoạch đó. Làm theo quy trình này sẽ giúp công việc có tốc độ và đạt chất lượng cao.

Bước xem xét lại chính là bước cần thiết để hiểu được nguyên nhân “Tại sao lại bận rộn như vậy?”, hay “Tại sao lại không đạt được kết quả như mong đợi?”

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp cũng có nhiều người nghĩ rằng quá khứ và tương lai là những trường hợp biệt lập.

Trước đây, tôi từng lắng nghe nỗi niềm băn khoăn của một quản lý: “Tại vì cấp

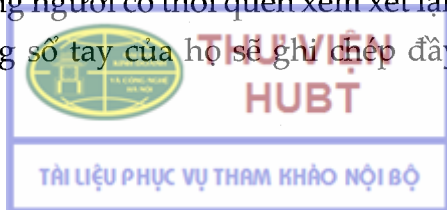


dưới cứ đến báo cáo hoặc trao đổi mà công việc của tôi phải đến tận chiều tối mới có thể hoàn thành được". Lúc đó, tôi đã hỏi: "Vậy thì cậu nghĩ mình muốn làm thế nào bây giờ?" thì nhận được câu trả lời như sau: "Tôi chỉ cầu mong họ không đến để trao đổi nữa thôi."

Tôi đã cho anh ta lời khuyên về cách xem xét lại kế hoạch và cách tiến triển công việc của bản thân nhưng anh ấy lại nói rằng: "Hơn cả điều ấy, tôi muốn anh chỉ cho tôi cách có thể nhanh chóng trả lời chính xác những trao đổi từ cấp dưới của tôi thôi."

Có rất nhiều cuốn sách về cách thức quản lý thời gian, trong đó cũng có nhiều lời chỉ trích về cách thức sử dụng thời gian nhưng tôi cho rằng: **Ngoài cách cải thiện tối đa cách thức sử dụng thời gian của bản thân trong quá khứ, xem xét lại việc vận dụng những kế hoạch tiếp theo, không còn phương pháp nào khác có thể giúp bạn nâng cao mức độ làm việc hơn hiện tại so với cách đó.**

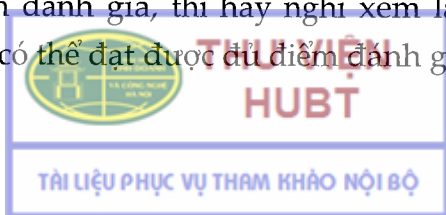
Những người có thói quen xem xét lại vấn đề, trong số tay của họ sẽ ghi chép đầy đủ



cột kế hoạch dự định và cả cột kết quả thực tế vậy nên họ có thể trả lời rõ ràng được mất bao nhiêu thời gian dành cho việc đó. Ngoài ra, việc viết nhật ký hay blog cũng chính là khoảng thời gian để chúng ta nhìn lại mình. Mặt khác, những người không có thói quen này chính là những người thường phát biểu vượt quá thời gian quy định trong các cuộc họp hoặc truyền đạt rất khó hiểu trong mỗi bài phát biểu.

Có thể, cũng có người sẽ nghĩ rằng “Xem xét lại mọi việc ư? Tôi không có thời gian để làm mấy việc ấy”. Tuy nhiên, đối với tôi, việc xem xét lại mọi việc không cần thiết phải mất nhiều thời gian đến vậy. Khoảng 5 phút là đủ rồi.

Chỉ cần hỏi bản thân “Hôm nay mình được mấy điểm đây nhỉ?” Nếu bạn thấy mình vượt qua được số điểm đánh giá của bản thân thì hãy tự thưởng cho mình một món quà nào đấy, như một món ăn ngon chẳng hạn. Còn nếu không vượt qua được điểm đánh giá, thì hãy nghĩ xem làm cách nào có thể đạt được đủ điểm đánh giá nhé.



Cần có những hành động ưu tiên trong việc tìm ra những điểm thiếu sót cần cải thiện của bản thân và tiếp tục nỗ lực duy trì nó nhé.

THÓI QUEN 28: VIẾT BLOG MỖI NGÀY

Trong suốt mười năm qua, không một ngày nào là tôi không viết blog cả. Trang blog công khai của công ty tôi cũng vậy (<https://ameblo.jp/inbasket55>), kể từ khi tôi bắt đầu viết nó cũng đã hơn bảy năm nay. Tôi có thói quen, cứ mỗi sáng sẽ dành ra mười phút để viết blog.

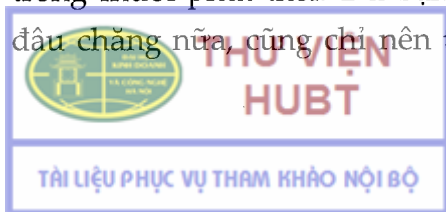
Mục đích hàng đầu của blog chính là để lưu lại thông điệp cho bản thân trong tương lai. Tôi là một người có tính cách lạc quan, thế nên dễ quên đi những thất bại, lo lắng trong quá khứ. Tuy nhiên, nếu không rút ra kinh nghiệm từ những thất bại trong quá khứ thì chất lượng công việc không thể nâng cao được. Vì vậy, tôi quyết định viết blog để gửi thông điệp từ quá khứ đến với tương lai. Và thực sự, đã rất nhiều lần tôi nghĩ rằng, thật tốt vì mình vẫn tiếp tục viết blog này. Đầu



THƯ VIỆN
HUBT

tiên, tôi có thể nhìn lại những kinh nghiệm rút ra từ trong quá khứ. Ngoài ra, tôi cũng có thể ghi lại các ý tưởng. Bây giờ thì tôi không sử dụng chúng, nhưng biết đâu một lúc nào đó tôi sẽ thấy rằng những ý tưởng tôi đã ghi lại kia thật hấp dẫn. Những ý tưởng tôi ghi chú lại trong blog cũng đã giúp tôi không ít lần. Ngoài ra, trang blog của tôi là công khai nên không chỉ tôi mà những người khác cũng có thể viết vào được. Nó có thể giúp tôi duy trì sự kết nối với những người tôi chưa từng gặp. Thực tế, tôi cũng đã từng gặp những người nói rằng “Mỗi ngày tôi đều đọc blog của anh đấy”.

Và hiệu quả tối đa của blog còn nằm ở chỗ **là phương pháp rèn luyện cách tổng hợp lại nội dung trong một khoảng thời gian ngắn.** Tôi chỉ dành mười phút mỗi ngày để viết blog nên hầu như không có thời gian để nghĩ, do đó tôi phải tổng hợp lại nội dung từ trước và chỉ viết những nội dung có chất lượng cao thôi. Và lưu ý quan trọng ở đây, chính là chỉ viết trong mười phút thôi. Dù bạn viết dài đến đâu chẳng nữa, cũng chỉ nên tóm lược



lại trong mười phút thôi, vì đây là cách giúp bạn rèn luyện việc nâng cao chất lượng và tốc độ công việc trong thời gian ngắn. Chẳng hạn như tôi, một người đã nhận lời tham gia nhiều buổi thuyết trình và nếu có buổi thuyết trình nào mà tôi nghĩ rằng “buổi đó tuyệt thật đấy” thì đó đều là những buổi thuyết trình “tổng hợp nội dung”. Tổng hợp những điều muốn nói trong thời gian ngắn và nhận được những tràng pháo tay tán thưởng.

Kỹ thuật tổng hợp thông tin không phải năng lực bẩm sinh đã có. Trước mỗi buổi phát biểu tôi thường suy nghĩ xem mình sẽ nói thế nào rồi sau đó luyện tập tổng hợp lại nó ở trong đầu, mài giũa, lặp đi lặp lại nhiều lần. Cũng giống như việc khi đã học về thơ Haiku thì bất cứ ai cũng có thể làm thơ Haiku vậy. Điều quan trọng là mỗi ngày đều phải luyện tập nó. Cứ tích lũy mỗi ngày như vậy rồi đến một lúc bạn sẽ đạt được năng lực đáng ngạc nhiên.

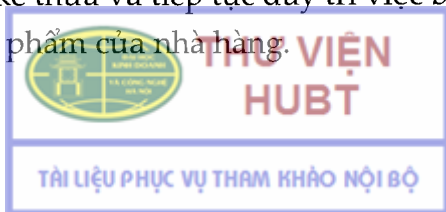
Tôi không chỉ nghĩ về chất lượng của những bài viết đăng trên blog của mình, mà



tôi còn tiếp tục viết blog để rèn luyện năng lực tổng hợp thông điệp trong một khoảng thời gian ngắn của mình thôi. Nhưng tôi nghĩ rằng tôi có thể phá vỡ khung cảnh mỗi buổi sáng một cách trôi chảy. Tôi tổng hợp lại những điều đã xem xét lại của ngày hôm qua và những điều nên làm trong ngày hôm nay.

Trong quá khứ cũng từng có một lần hệ thống bị hỏng và tôi không thể viết blog được. Lúc đó, tôi có không thể nào bình thản được, có cảm giác như thể mình không được rửa mặt vậy.

Khi bạn thường xuyên luyện tập một thói quen nào đến mức trở nên thường nhật mỗi ngày rồi khi phải từ bỏ nó, bạn lại cảm thấy bất an. Trạng thái đó chính là trạng thái cho thấy rằng bạn đã trưởng thành hơn rất nhiều. Nói về quan điểm này, tôi nghĩ so với những nhà hàng mới được giới thiệu trên tivi, thì những nhà hàng lâu đời trên 50 năm thật sự tuyệt vời hơn hẳn. Lý do tại sao ư? Bởi vì họ đã kế thừa và tiếp tục duy trì việc bán ra các sản phẩm của nhà hàng.



Sự duy trì là một từ ngữ có sức nặng. Thói quen duy trì này, là một phương pháp hữu hiệu không chỉ giúp những người sở hữu nó phát huy hết được sức mạnh tối đa của mình mà còn là một trong những phương pháp giúp mang lại chất lượng công việc cao chỉ trong thời gian ngắn.

Những người có năng lực duy trì là những người rất giỏi trong việc xây dựng những mối quan hệ đáng tin cậy. Đặc biệt là họ có thể duy trì được những mối quan hệ khiến người ta muốn liên lạc hay gặp mặt họ ngay cả khi không có việc gì đi chăng nữa. Dù không thể tạo ra thành quả ngay trong thời gian ngắn, nhưng nếu nhìn về lâu về dài, họ sẽ là những người có năng lực cao.

Ngược lại, với những người không có năng lực này, họ chỉ nghĩ tới việc giải quyết những việc xảy ra trong phạm vi chỗ làm việc. Những người này, khi đi du lịch nước ngoài, họ chỉ bắt tay vào học tiếng Anh khoảng một tuần trước chuyến đi, kết quả là họ sẽ hối tiếc và quay về nước trong tình trạng không hiểu được gì. Về nước rồi, họ



THƯ VIỆN
HUBT

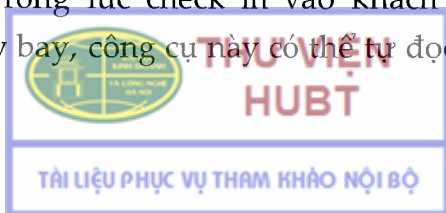
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vẫn sẽ tiếp tục học tiếng Anh, nhưng rốt cuộc rồi thì, họ cũng sẽ bỏ dở giữa chừng thôi. Còn những người nỗ lực duy trì thói quen hằng ngày, dù là việc lớn đến đâu, họ cũng sẽ có thể giải quyết chính xác được. Cũng có thể đồng thời nâng cao tốc độ và chất lượng công việc. Thoạt nhìn thì có vẻ chưa thể tạo ra thành quả ngay được nhưng nếu cứ tiếp tục nỗ lực mỗi ngày thì sẽ đạt được thành tựu lớn. Đó cũng chính là điều tuyệt vời của năng lực duy trì đấy.

THÓI QUEN 29: SỬ DỤNG THÀNH THẠO TÍNH NĂNG REMINDER EMAIL

Tôi quản lý lịch trình của mình bằng việc sử dụng tính năng Calender của Google. Vậy nên, tôi không có sổ tay lịch trình. Tính năng Calender có thể giúp tôi xóa đi những lịch trình đã có sự thay đổi mà không cần phải dùng tẩy để xóa giống như khi viết vào sổ tay. Hơn nữa, nó còn rất đẹp mắt nên dễ rất dễ nhìn.

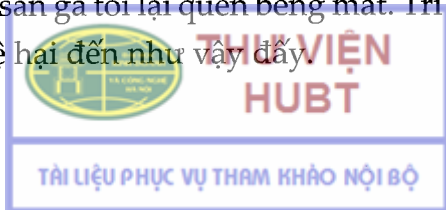
Trong lúc check in vào khách sạn, lên máy bay, công cụ này có thể tự đọc hiểu từ



email nên tôi hoàn toàn không cần phải ghi chép lại.

Và tính năng tiện lợi hơn bất kỳ điều gì, tính năng Reminder email. Nếu như bạn đặt sẵn thời gian cho kế hoạch của mình thì kế hoạch đó sẽ tự động gửi đến email để nhắc nhở bạn. Chẳng hạn, nó sẽ nhắc nhở tôi nhiều điều như: “3 giờ nữa khách hàng sẽ tới” hay “2 giờ chiều ngày mai sẽ đáp chuyến bay từ Haneda để đi đến Osaka”. Tôi cũng đánh dấu cả sinh nhật của nhân viên lên đấy. Nên mỗi khi tới dịp nó sẽ thường báo đến cho tôi “Hôm nay là sinh nhật của cậu A, cô B...”

Giờ thì tôi đã thường xuyên sử dụng Reminder mail rồi, nhưng lúc trước, tôi là một người rất tệ trong khoản nhớ lịch trình hoặc tên họ của người khác. Vì phải xác nhận lại trong sổ ghi chép nhiều lần nên tôi cũng tốn khá nhiều thời gian cho việc này, nhiều hơn hẳn những người khác. Khi mua vé đi tàu Shinkasen, tôi đã nhớ rất rõ chỗ của mình là số A4 ở hàng ghế thứ tám, ấy vậy mà khi vừa đến sân ga tôi lại quên bồng mất. Trí nhớ của tôi tệ hại đến như vậy đấy.

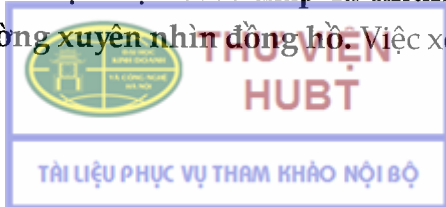


Chỉ là, tôi không nỗ lực nhiều cho việc ghi nhớ. Ngoài việc học ở trường ra, tôi có cảm giác rằng việc ghi nhớ, về cơ bản không có tính quan trọng cho lắm. Hơn thế, tôi dành thứ tự ưu tiên cao hơn cho việc giảm bớt thời gian ghi nhớ và thời gian hồi tưởng lại sự việc.

Lúc đó, tôi đã biết tới công cụ Reminder. Sử dụng công cụ này đã giúp tôi giảm bớt khá nhiều thời gian phải ghi nhớ. Và giờ đây, thì tôi không còn bị gián đoạn giữa chừng bởi những lời nhắc bất chợt xuất hiện lên trong đầu như “Vị khách tiếp theo sẽ đến vào lúc mấy giờ ấy nhỉ?”. Nhờ có vậy, tôi có thể tập trung vào công việc của mình và kết quả là, có thể nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc.

Điều quan trọng giúp nâng cao tốc độ và chất lượng công việc chính là không để bản thân phải suy nghĩ quá nhiều về những điều thừa thãi.

Trong bài kiểm tra về In-basket, những người đạt hiệu suất thấp là những người thường xuyên nhìn đồng hồ. Việc xem đồng



hồ, về cơ bản không phải là việc xấu nếu như không phải là cứ thường xuyên xem nó. Trước khi bài thi kết thúc khoảng mười phút, tôi sẽ lên tiếng thông báo, vậy nên học viên chỉ cần nhìn đồng hồ một đến hai lần đã là quá đủ rồi.

Và cũng vẫn có cả những người như thế này nữa.

Có những người không nhớ được cách viết của một chữ Hán nào đó và thế là họ tự làm giảm bớt đi thời gian của chính mình bằng những biểu hiện đầy khổ não. Thực ra trong trường hợp đó, thay vì cố gắng viết chính xác được từ chữ Hán ấy, thì họ hoàn toàn có thể chọn cách viết đáp án bằng chữ Katakana. Khoảnh khắc băn khoăn ấy, họ sẽ phải dùng tay một chút, đầu óc cũng dừng lại một chút. Chỉ một chút ấy thôi cũng tạo ra ảnh hưởng lớn về năng suất.

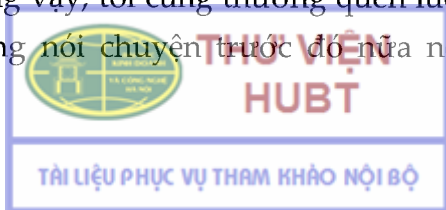


Tóm lại, điều tôi muốn nói ở đây là. Không cần thiết phải nhớ tất cả mọi thứ hay nhớ ra chính xác từng điều một. Bạn có thể nhờ máy móc, công cụ hoặc những người xung quanh nhớ giúp để vào thời điểm cần công cụ đó, những người đó sẽ nói lại cho bạn. Đó cũng là phương pháp nhằm nâng cao tốc độ và chất lượng cho công việc.

Nếu suy nghĩ như vậy, những việc bạn cần thiết phải nhớ sẽ giảm bớt, bạn có thể tập trung nhiều hơn cho những phần việc bạn phải làm. Ví dụ như, tôi tiến hành cuộc họp nội bộ với cấp dưới của mình, tôi đã nói với họ như sau.

“Cuộc họp sẽ bắt đầu từ lúc 10 giờ 30 phút nên tôi muốn cậu hãy gọi tôi trước khi diễn ra cuộc họp khoảng năm phút nhé”. Làm như vậy, thì cho tới khi cấp dưới của mình gọi thông báo, tôi có thể tập trung vào phần việc của mình.

Và tên gọi của những người đã từng gặp cũng vậy, tôi cũng thường quên luôn cả nội dung nói chuyện trước đó nữa nên tôi sẽ



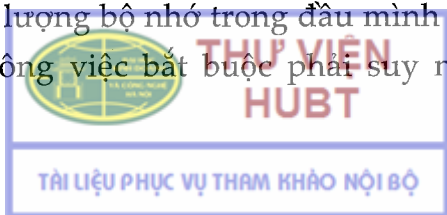
dùng ứng dụng danh thiếp hoặc smartphone để ghi chú lại cuộc nói chuyện đó rồi lưu lại dưới dạng hình ảnh.

Trong một tháng, tôi có khoảng 300 tấm danh thiếp, cũng đồng nghĩa với việc tôi đã gặp và nói chuyện với khoảng 300 người. Nên ngay từ đầu tôi đã từ bỏ việc ghi nhớ những chuyện đó mà dùng ứng dụng giúp tôi ghi lại chính xác mọi chuyện.

Những người không có thói quen sử dụng máy móc hoặc những công cụ xung quanh, họ là những người có khuynh hướng không thể tập trung tốt vào công việc hiện tại vì cứ liên tục phải mở sổ tay hoặc xác nhận lại kế hoạch nhiều lần.

Mặt khác, những người có thể tạo ra được môi trường giúp bản thân tập trung làm việc là những người có khuynh hướng biết bảo toàn thời gian của bản thân và phát huy được năng lực tập trung.

Tạo thứ tự ưu tiên cao trong việc phân bổ dung lượng bộ nhớ trong đầu mình cho những công việc bắt buộc phải suy nghĩ

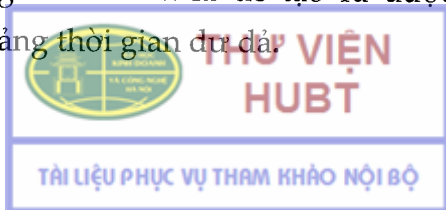


và những việc không cần thiết phải nghĩ thông qua việc nhờ tới những công cụ hoặc những người giúp ghi nhớ khác sẽ là cách để chúng ta nâng cao chất lượng và tốc độ trong công việc.

THÓI QUEN 30: CÁCH TẠO RA THỜI GIAN DƯ DÁ

Tôi thường xuyên đi công tác bằng máy bay và mỗi lần đi công tác như thế, tôi phải đến sân bay trước hai tiếng. Bởi vậy, trong khoảng thời gian chờ đợi lúc chuẩn bị lên máy bay, tôi sẽ làm việc, những việc như viết sách chẳng hạn. Khi tới hội trường buổi huấn luyện cũng vậy. Tôi phải tới trước một tiếng, và trong lúc chờ đợi tôi sẽ bắt đầu những câu chuyện vui với mọi người.

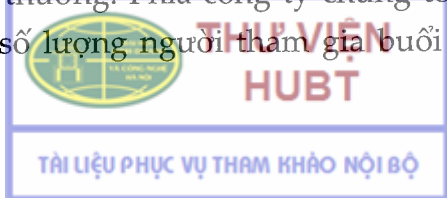
Lý do tại sao tôi phải đến hội trường sớm như vậy, tất nhiên cũng là để phòng ngừa những rắc rối không cần thiết có thể xảy ra như đến trễ chẳng hạn. Nhưng mục đích hàng đầu chính là để tạo ra được những khoảng thời gian dư dả.



Chẳng hạn như ngay lúc này, khi tôi đang ngồi viết sách ở phòng chờ của sân bay Haneda nhé. Dự kiến thời gian xuất phát của chuyến bay đến sân bay Kansai là 13 giờ 15 phút. Còn một tiếng đồng hồ nữa. Và một tiếng đồng hồ này chính là khoảng thời gian dư dả của tôi. Tôi có thể sử dụng quãng thời gian dư dả này ở nhà mình như thế nào để vẫn kịp đến sân bay đúng giờ. Nếu sử dụng quãng thời gian này ở nhà, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy không yên lòng. Cảm giác bất an đó chính là bởi vì bạn không tạo ra được sự thanh thoi trong tâm trí.

Một buổi huấn luyện in-basket được tổ chức bởi một công ty báo chí nọ. Với tư cách một giảng viên tôi phải bước lên bục diễn thuyết khoảng hơn 30 lần. Do đó cần phải nắm vững được địa hình của hội trường. Vì thế, để có thời gian dư dả gần đây tôi thường đến hội trường ít nhất là trước 30 phút đến một tiếng đồng hồ.

Tuy nhiên, hôm đó lại phát sinh ra một sự việc bất thường. Phía công ty chúng tôi đã nắm rõ số lượng người tham gia buổi đào

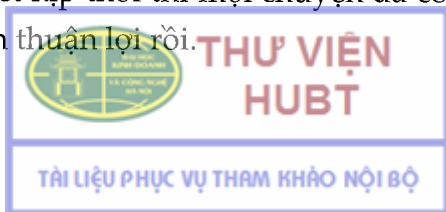


tạo hôm đó nhưng thực tế số người tham dự lại nhiều hơn mức được biết trước đó. Nếu ít người hơn thì đã không thành vấn đề. Nhưng số lượng người tăng lên nên đã dẫn tới tình trạng không đủ giáo trình. Phía bên tổ chức lại xôn xao lên về việc không có đủ giáo trình trên bàn. Đặc biệt hơn nữa, giáo trình của công ty chúng tôi, chỉ có phản ứng với thẻ copy của công ty thì mới tiến hành copy được.

Trước khi buổi đào tạo diễn ra khoảng mười phút, tôi đã gọi về công ty để lấy xác nhận, và chỉ một phút sau khi tôi cúp máy thì buổi học bắt đầu diễn ra. Cũng không cần phải nói thêm, bởi vì không có thời gian dư dả nên mọi chuyện không diễn ra thuận lợi được.

Sự dư dả là nền móng vững chắc để mang lại tính ổn định cho thành tựu trong công việc.

Nếu như tôi đến hội trường từ một tiếng trước khi diễn ra buổi đào tạo và có thể giải quyết kịp thời thì mọi chuyện đã có thể tiến triển thuận lợi rồi.



Vậy thì lợi ích của việc có được sự thoải mái, dư dả là gì? Đó là có thể đưa ra những ý tưởng tuyệt vời, nâng cao chất lượng giao tiếp và tạo được tầm nhìn xa trông rộng. Và rồi khi xảy ra những vấn đề nằm ngoài tầm dự đoán vì có thời gian dư dả nên sẽ dễ dàng giải quyết được. Kế hoạch không phải là thứ nếu có sự thay đổi lớn thì sẽ có thể tốt hơn được.

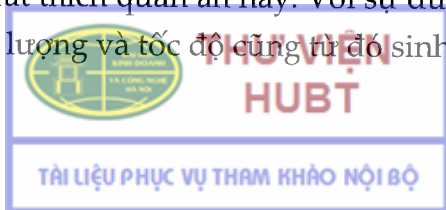
Thông thường, trong một ngày tôi chỉ có thể hoàn thiện được ba việc. Nhưng thực tế mà nói, có lẽ tôi chỉ cần hoàn thiện được một việc mà thôi. Công việc của tôi có sự liên kết giữa việc này với việc khác, vì thế chỉ cần tăng khả năng hoàn thiện được một việc thôi. Cũng có người nói rằng “Nếu phải làm quá nhiều việc thì năng suất sẽ giảm”. Tôi thì lại không nghĩ như vậy. Cũng giống như không thể chơi đùa với tay lái của ô tô vậy. Cách lên kế hoạch cũng chừa ra khả năng cho các nguy cơ có thể xảy đến.



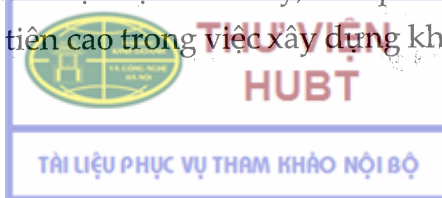
Nói cách khác: Hãy tạo ra những khoảng trống một cách có ý đồ khi xây dựng kế hoạch và thực hiện theo đúng kế hoạch đã định ra đó, thì chất lượng hiệu suất sẽ tăng lên một cách đáng kể.

Chẳng hạn như, khi xảy ra sự cố ngoài ý muốn, nếu kế hoạch được xây dựng lên quá chặt chẽ, không chừa ra khoảng trống nào thì dễ dẫn đến tình trạng vỡ tiến độ. Những công việc mà không để ra khoảng thời gian dự dả thì cũng không thể lên được ý tưởng tốt hay tạo ra những cuộc giao tiếp hiệu quả.

Ở gần nhà tôi có một quán ăn luôn chật kín khách trong nhiều ngày liền. Hương vị món ăn rất ngon, tốc độ phục vụ lại nhanh. Ngoài ra mỗi ngày, quán đều thay đổi đến hơn một nửa menu. Cách phục vụ của quán cũng rất dễ mến. Nhà bếp của họ lúc nào cũng tràn đầy tiếng cười và từ bên ngoài có thể quan sát được phía bên trong bếp, nên họ luôn phải chú ý tới vấn đề an toàn vệ sinh. Tôi rất thích quán ăn này. Với sự dự dả này, chất lượng và tốc độ cũng từ đó sinh ra.



Tôi xin giải thích một cách khoa học về mối quan hệ giữa sự dư dả với chất lượng và tốc độ trong công việc. Trong lúc thực hành về In-basket, tôi có gọi một vị nọ lên để tiến hành một bài kiểm tra phỏng vấn. Người học sinh bị đặt vào thế bất ngờ đó, đã hấp tấp vì kế hoạch của bản thân bị phá vỡ do đó những câu hỏi mà người này có thể trả lời được giảm xuống 30%. Chất lượng cũng suy giảm khá nhiều. Cho đến thời điểm này chúng ta đã có thể phát huy được năng lực sáng tạo, năng lực nhìn xa trông rộng... nhưng năng lực đối nhân xử thế thì vẫn chưa thể. Đó là bởi vì chúng ta chỉ biết giải quyết những việc ở trước mắt. Nói cách khác, tầm nhìn của chúng ta đang bị thu hẹp lại một cách nhanh chóng, ta chỉ suy nghĩ những việc ở tương lai gần. Do vậy, nếu có thêm một khoảng dư dả cũng là cách có thể giúp ta nâng cao tốc độ và chất lượng công việc. Tuy nhiên, nếu bản thân không tự tạo ra sự dư dả thì nó sẽ không tự nhiên sinh ra đâu. Để tạo ra được sự dư dả ấy, cần phải có ý thức ưu tiên cao trong việc xây dựng khoảng

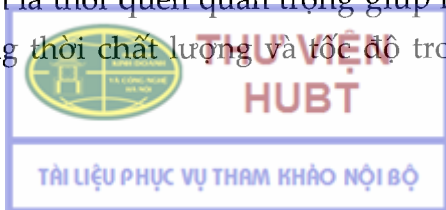


thời gian dư dả. Đừng để những ý tưởng sát nút được sinh ra.

Những người có thói quen tạo ra thời gian dư dả này, trong những cuộc gặp gỡ với người khác, họ thường đi sớm hơn để bản thân cảm thấy thoải mái, họ đón chào người mình sẽ gặp, nói chuyện phiếm với họ bằng nụ cười tươi rói ở trên môi. Kết quả là, mối quan hệ tin cậy nhanh chóng được xây dựng, cuộc nói chuyện cũng có thể tiến triển trôi chảy.

Ngược lại, những người không có khoảng thời gian dư dả này, họ thường đến hẹn khi đã sát giờ và thường xuyên phải bắt đầu câu chuyện bằng lời xin lỗi đã để đối phương phải chờ đợi. Họ vội vã nhặt quyển sổ đặt lên bàn, vừa lau mồ hôi vừa nói chuyện bằng biểu cảm cứng nhắc. Những người như vậy thì tất nhiên nếu là buổi đàm phán thương mại, xác suất thành công của họ sẽ rất thấp.

Tạo ra khoảng thời gian dư dả cho bản thân là thói quen quan trọng giúp nâng cao đồng thời chất lượng và tốc độ trong công

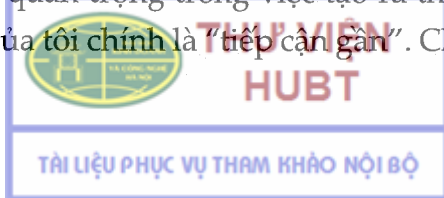


việc. Nhất định phải lên kế hoạch chín chu nhưng cũng đừng quên tạo ra những khoảng trống để có thể linh hoạt thay đổi kế hoạch trong trường hợp xảy ra bất trắc nào đó.

THÓI QUEN 31: QUYẾT ĐỊNH BA ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT TRONG NGÀY

Hôm trước, tôi đã đi thu thập tài liệu từ anh Benesse - một người chuyên viết sách giáo khoa cho trẻ em. Nhưng không phải tôi tới đó để nói chuyện về bọn trẻ, tôi tới để phỏng vấn làm tài liệu cho việc viết những cuốn sách nhỏ dành cho các bậc phụ huynh của các cháu. Chủ đề là “Việc quyết định những điều quan trọng trong ngày hôm nay”.

Học sinh tiểu học ngày nay cũng bận rộn với bài vở, giáo trình học liệu, việc học tập, tham gia hoạt động của câu lạc bộ... những vai trò mà xã hội giao cho chúng. Trong đó, đối với các bậc phụ huynh, những gia đình được yêu cầu tham gia làm tất cả những hoạt động đó cho các cháu ngày một tăng lên đáng kể. Điều quan trọng trong việc tạo ra thứ tự ưu tiên của tôi chính là “tiếp cận gần”. Chính

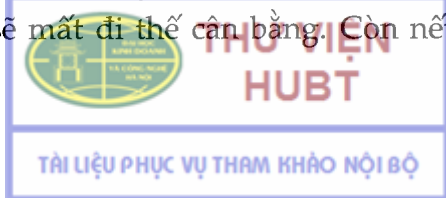


vì thế mà công ty tôi đã đến tận nơi để phỏng vấn, tìm hiểu xem quyết định của cha mẹ và con cái về “điều quan trọng trong ngày”.

Đó là những quyết định mà cho dù bận rộn mấy người ta vẫn phải cố gắng để đưa ra. Đó là những điều có thể áp dụng được cho cả người lớn. Mỗi ngày tôi đều quyết định ba công việc tìm kiếm độ chính xác hoàn hảo nhất. Thực ra tôi còn muốn tìm ra nhiều hơn những công việc có độ hoàn hảo nhưng tôi cũng chỉ dám quyết định ba việc thôi. Điều đó nhằm mục đích tránh cho tất cả các việc rơi vào tình trạng dở dang, dễ mang lại kết quả tốt hơn.

Công việc được chia làm độ rộng công việc và độ sâu của công việc. Độ rộng là số lượng công việc. Độ sâu là tính chính xác trong công việc. Việc chúng ta tạo ra sự cân bằng cho những việc này như thế nào cũng sẽ mang lại những kết quả khác nhau.

Nếu chồng chất quá nhiều việc, chúng ta sẽ mất đi thế cân bằng. Còn nếu chỉ tập



trung quá mức vào một việc nào đó, ta dễ đắm chìm vào chúng và thờ ơ với những việc khác. Chính vì vậy, chúng ta cần phải nghĩ về những “việc quan trọng trong ngày hôm nay”, và quyết định những việc quan trọng ấy để thay đổi thời gian và sức lực bỏ ra cho công việc ấy.

Trong trường hợp của tôi, tôi thường dành 80% thời gian và công sức của mình cho ba công việc. Quan tâm đến độ sâu của nó, hay nói cách khác là tập trung tìm kiếm độ chính xác cao.

Cũng có thể sẽ có người nói rằng: “Người chuyên nghiệp là phải luôn tìm kiếm độ chính xác cao trong công việc”. Thế nhưng, tôi lại không nghĩ vậy. Nếu chúng ta luôn luôn kiếm tìm độ chính xác cao trong tất cả mọi việc thì tất cả những việc ấy sẽ đều dở dang. Bởi lẽ, thời gian và sức lực của con người ta không phải là điều vô hạn.

Ví dụ như, khi trao đổi với cấp dưới để quyết định xu hướng sẽ cần phải mất rất nhiều thời gian. Hay để tạo ra bản thiết kế giáo trình cũng vậy cũng phải mất nhiều



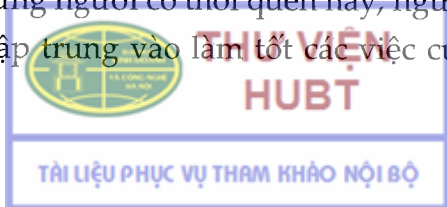
THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thời gian cho những thử nghiệm nhằm lẫn. Nếu cứ rơi vào trạng thái những việc phải làm còn quá nhiều thì việc gì cũng sẽ mãi dỏ dang. Do vậy, hãy quyết định những việc quan trọng nhất trong ngày và cố gắng thực hiện những công việc đó với độ chính xác cao. Còn lại, hãy phân chia các công việc khác một cách rõ ràng.

Nếu bạn nghĩ rằng phải hoàn thành mọi việc một cách hoàn hảo nhất, thì tất cả mọi việc sẽ kết thúc ở tình trạng dỏ dang. Tình trạng công việc dang dở sẽ bị đánh giá thấp và bạn sẽ không thể thực hiện được mong muốn làm mọi việc thật hoàn hảo. Thay vào đó, quyết định những việc quan trọng sẽ làm trong ngày thì sẽ có thể hoàn thành công việc đó với độ chính xác cao. Bạn sẽ nhận được đánh giá tốt và tự bản thân cũng sẽ có cảm giác hoàn thành được mục tiêu.

Những người không sở hữu thói quen này thì làm việc gì cũng dang dở, họ không thể thực hiện được việc gì một cách hoàn chỉnh. Những người có thói quen này, ngược lại họ sẽ tập trung vào làm tốt các việc cụ thể, và



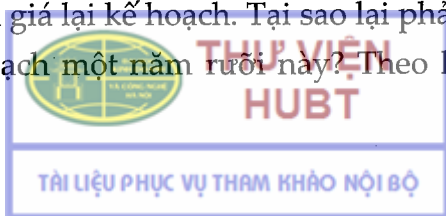
khi kết thúc được công việc cũng chính là lúc cảm giác mãn nguyện vì hoàn thành được mục tiêu sẽ xuất hiện.

THÓI QUEN 32: KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ MỘT NĂM RỒI

Kế hoạch kinh doanh của tôi được tiến hành trong năm năm. Tại sao lại là trong năm năm? Bởi kế hoạch kinh doanh trong năm năm ấy là bộ khung xương tôi tự đặt ra cho mình.

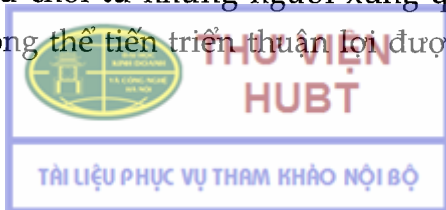
Tuy vậy, với chức vị của một người trong tổ chức, cũng khó có thể nói được điều gì. Mặc dù bản thân nghĩ rằng “mình sẽ ở cương vị này trong 3 năm” nhưng rồi đột nhiên lại có sự điều động về nhân sự. Vậy nên, khi nhận trách nhiệm ở một cương vị mới, hãy lên kế hoạch dài hạn trong một năm rưỡi cho bản thân.

Hãy chia một năm rưỡi này thành ba giai đoạn, nửa năm lên kế hoạch, nửa năm thực hiện kế hoạch và nửa năm để chỉnh sửa, xem xét đánh giá lại kế hoạch. Tại sao lại phải đề ra kế hoạch một năm rưỡi này? Theo kinh



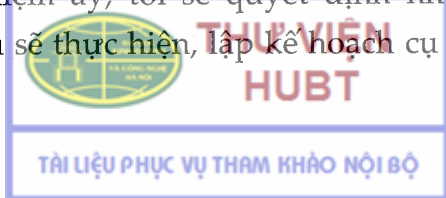
nghiệm của tôi, thời gian đảm nhận một chức vụ thường kéo dài khoảng hai năm. Trong thời gian đó nếu tiến hành thực hiện kế hoạch nào đó theo tiến trình lên kế hoạch, thực hiện, và đánh giá lại thì sẽ có thể đạt được hiệu suất cao. Trong nửa năm đầu, là thời gian nắm bắt hiện trạng và xây dựng kế hoạch theo đó nên có khả năng đánh giá được thứ tự ưu tiên nên làm là gì. Nửa năm sau, giai đoạn thực hiện kế hoạch là giai đoạn mà ta có thể tập trung vào những hành động nâng cao tốc độ. Và cuối cùng là giai đoạn nhìn lại, đánh giá, chỉnh sửa để có thể áp dụng, duy trì trong tổ chức. Theo đó, làm theo vòng tròn 1 năm rưỡi có thể giúp ta dễ dàng đạt được kết quả.

Vậy mục tiêu của vòng tròn này là gì? Chẳng hạn như khi vừa chịu trách nhiệm cho vị trí mới đã vội vã lên kế hoạch và thực hiện. Vì khi đó chưa nắm bắt hết được hiện trạng mà đã tiến hành kế hoạch rồi nên khi đó kế hoạch sẽ rất mơ hồ, dễ bị từ chối từ những người xung quanh và không thể tiến triển thuận lợi được. Ngoài



ra, cũng phải mất nửa năm để nhìn lại, kiểm chứng những việc đã làm. Nếu không xem xét trong khoảng thời gian nửa năm thì sẽ không đủ cơ sở để kiểm chứng xem những việc đã làm có hiệu quả hay không. Chính vì thế, tôi cho rằng chia làm ba giai đoạn, mỗi giai đoạn kéo dài nửa năm là vòng tròn hợp lý nhất.

Ngoài ra, cũng là để quan sát sự thay đổi trong tổ chức. Ở chỗ làm việc trước đây của tôi, khoảng thời gian từ vị trí đương nhiệm đến thay đổi lên vị trí khác, trung bình mất khoảng hai năm. Thậm chí nhiều người chỉ biết được nhiệm kỳ của mình là bao lâu khi bị di chuyển khỏi vị trí đó. Tôi thì cho rằng đó là quá muộn. Thời hạn đương nhiệm vượt quá khả năng dự đoán của bản thân sẽ khiến người ta khó mà sử dụng được thời gian ở đó một cách có kế hoạch. Bởi vậy nên, đối với tôi khi ở bất kỳ cương vị nào tôi đều tự quyết định thời gian đương nhiệm ở đó của mình để rồi trong thời gian chịu trách nhiệm ấy, tôi sẽ quyết định những mục tiêu sẽ thực hiện, lập kế hoạch cụ thể.



Khung xương của kế hoạch đó sẽ nằm trong khoảng một năm rưỡi. Có thể các bạn sẽ ngạc nhiên nghĩ rằng tại sao lại như vậy trong khi nhiệm kỳ của tôi khoảng hai năm cơ mà, ấy vậy mà kế hoạch chỉ có một năm rưỡi, nửa năm dư ra đó, tôi sẽ dành để làm gì? Đó là một câu hỏi rất hay.

Giả định nửa năm sau đó tôi vẫn tiếp tục nhiệm kỳ ở vị trí đang phụ trách, thì nửa năm sau này là khoảng thời gian tôi chuẩn bị cho người kế nhiệm thay thế. Vậy là tròn đủ hai năm.

Trong trường hợp nhiệm kỳ vượt quá hai năm, thì thời gian còn lại bạn nên xem xét lại kế hoạch một năm rưỡi đã qua, xem thành quả to lớn mà mình đã đạt được là gì để có thể chuẩn bị tiến hành bước tiếp theo.

Bằng cách đó thông qua việc quyết định được nhiệm kỳ của bản thân có thể thiết lập được nhiệm vụ dài lâu và thực hiện chính xác sứ mệnh của mình trong nhiệm kỳ đó.



Nói cách khác, bằng cách đó ta có thể tạo ra được thứ tự ưu tiên trong việc giải quyết các nhiệm vụ có tính dài lâu. Làm như vậy cũng có thể tránh được việc chỉ làm những việc trước mắt và tới khi nhận ra thì đã bị điều động tới vị trí khác mất rồi.

Giới hạn trong phạm vi một tổ chức, với những thời kỳ đảm nhận chức trách. Tôi cho rằng cũng có những trường hợp dù không gây ra lỗi nhưng vẫn làm lâu ở vị trí đó. Thế nhưng bằng cách xem xét lại cách làm của bản thân, xem còn có những gì còn tồn đọng sẽ tốt hơn so với việc mỗi ngày cứ tiếp tục xử lý những công việc ngay trước mắt.

Lúc trước, khi tôi còn làm quản lý cho một cửa hàng nợ, chỉ trong hai năm mà hệ thống tổ chức của cửa hàng đã có sự thay đổi lớn. Đặc biệt là chế độ bổ sung của nhân viên làm thêm buổi sáng và những nỗ lực trong việc kiểm tra thời hạn sử dụng. Nhờ nó mà tỉ lệ nhân viên bán thời gian nghỉ việc đã giảm đi một nửa, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc vui vẻ, không quá sức. Và rồi, năm

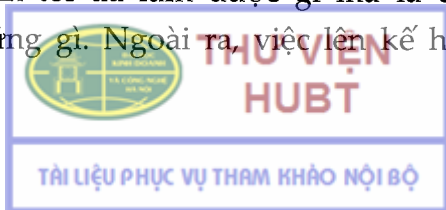


năm sau khi nghỉ việc, trong một lần tạt qua cửa hàng tôi mới biết hệ thống khi xưa vẫn còn tồn tại. Lúc đó, nghe quản lý nói rằng “cửa hàng này có nhiều nhân viên bán thời gian ổn định nên rất ít khi nhận được phản hồi không tốt từ khách hàng” khiến tôi cảm thấy rất vui.

Những kế hoạch trong thời gian ngắn, cũng có thể tạo ra được thành quả trong nhất thời. Tuy nhiên thành quả sẽ tăng lên gấp bội và duy trì được lâu dài nếu ta ra sức tìm kiếm những kế hoạch tốt trong dài lâu.

Nếu như bạn không tạo ra được điều gì trong nhiệm kỳ của mình cũng không lên kế hoạch lâu dài thì khi được chuyển đến chức vụ khác, người kế nhiệm sẽ hỏi rằng bạn “đã tạo ra được thành quả gì” thì bạn sẽ chỉ biết im lặng mà thôi.

Ngược lại, những người biết lên kế hoạch cho tương lai, họ sẽ tự truyền đạt lại cho người kế nhiệm những thành quả đã thu được. Không phải là, trong nhiệm kỳ của mình tôi đã làm được gì mà là đã để lại những gì. Ngoài ra, việc lên kế hoạch lâu



dài cũng không thể hoàn thành nếu bạn chỉ dành một vài ngày thực hiện. Hãy tạo ra thứ tự ưu tiên trong công việc.

THÓI QUEN 33: DÀNH MƯỜI PHÚT TRƯỚC KHI BẮT ĐẦU CÔNG VIỆC ĐỂ QUYẾT ĐỊNH NHỮNG VIỆC SẼ LÀM

Giờ bắt đầu làm việc ở công ty tôi là từ 9 giờ. Chúng tôi cũng tiến hành lễ chào buổi sáng vào lúc 9 giờ. Lễ chào buổi sáng sẽ diễn ra trong khoảng năm phút. Tuy vậy, đó lại là khoảng thời gian cực kỳ quan trọng. Tại sao việc chào buổi sáng lại quan trọng đến như vậy? Nó quan trọng, không phải là bởi vì đó là thời điểm để truyền đạt ý kiến của bản thân hay lắng nghe những thông tin cần trao đổi từ người khác. Mục đích của chào buổi sáng là để quan sát sắc mặt của nhân viên trong công ty.

Xác nhận tình trạng của nhân viên dù thế nào cũng là một việc hết sức quan trọng. Nó ảnh hưởng lớn đến cách tiến hành công việc của bản thân.



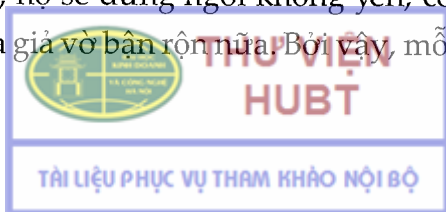
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giả dụ như, khi gặp phải vấn đề bắt buộc phải trao đổi, bàn bạc với người khác nhưng tâm trạng của người này lúc bấy giờ lại rất tệ, như vậy cuộc trao đổi sẽ chẳng thể đi đến đâu được. Ngoài ra, nếu sắc mặt anh ta quá u tối, thì có khả năng anh ta sẽ mắc lỗi và làm ảnh hưởng tới cả công việc của tôi nữa. **Thông qua việc chào buổi sáng, tôi muốn xác nhận tình trạng các nhân viên của mình để có thể lên kế hoạch cho công việc, phòng tránh những rắc rối bất ngờ xảy ra.**

Con người chúng ta thường hành động theo cảm xúc. Hẳn là các bạn cũng đã từng trải qua cảm giác bị sếp từ chối bản đề án mà mình cho là rất ổn rồi chứ? Bởi vậy, để tiến hành công việc nhanh chóng nhất, đạt được hiệu quả thì điều quan trọng nằm ở hai chữ “thời điểm”.

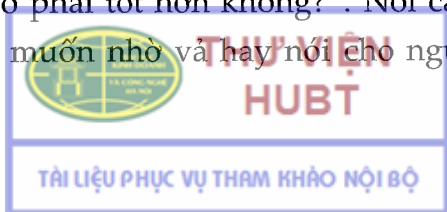
Nếu tính toán đúng thời điểm thì có thể nhìn thấy được cảm xúc của người ấy. Con người ta những lúc thoải mái, sẽ thả lỏng gương mặt mình. Lúc đang có cảm giác bị soi mói, họ sẽ đứng ngồi không yên, có thể còn tỏ ra giả vờ bận rộn nữa. Bởi vậy, mỗi ngày ta



đều nên quan sát biểu cảm của những người xung quanh. Có thể bạn sẽ nghĩ “có thể quan sát biểu cảm của họ vào lúc khác chứ không phải lúc chào buổi sáng được không?”. Thế nhưng, có lý do khiến tôi chọn thời điểm chào buổi sáng làm thời điểm để quan sát biểu cảm của nhân viên.

Trước tiên, thời điểm chào buổi sáng là thời điểm mà bất cứ ai cũng phải tạm dừng công việc của mình lại. Những người đang sắp xếp những việc cần thiết hay những người đang phải làm những việc được nhờ vả. Đó là thời gian để hành động.

Nếu bạn bị nhờ vả hay phải trao đổi việc gì đó trong lúc đang làm việc thì bạn sẽ không thể có tâm trạng tốt được. Ngoài ra, với những công việc phải bỏ sức ra để sắp xếp hoặc chuẩn bị, thì có thể làm vào buổi sáng, nhưng nếu vào chiều tối họ sẽ nghĩ “tại sao đến tận giờ này rồi còn nhờ vả mình những việc ấy?” Vào chiều tối thường ai cũng bận rộn nên họ sẽ nghĩ “nếu mà nói sớm thì có phải tốt hơn không?”. Nói cách khác, khi muốn nhờ vả hay nói cho người



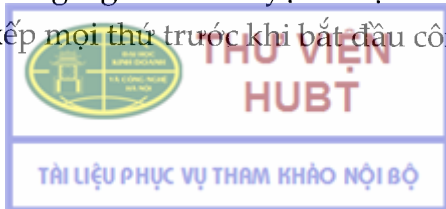
khác biết việc cần chuẩn bị thì nên nói trong mười phút bắt đầu làm việc buổi sáng, như vậy thì hiệu suất thành công sẽ cao hơn. Đó cũng là bí quyết để công việc của bản thân được tiến hành thuận lợi theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Khi còn làm việc ở công ty cũ, tôi thường đi làm sớm và trước khi bắt đầu giờ làm việc, tôi đã hoàn thành xong những việc cần sắp xếp với cấp trên rồi. Và khi nhận được thông tin từ phía cấp trên thì tôi đã hoàn thành xong những công việc mà lẽ ra phải dành cả ngày mới xong được chỉ trong thời gian ngắn.

Tôi cho rằng việc sắp xếp không phải là việc nên làm khi bắt đầu công việc vào buổi sáng mà phải hoàn thành nó vào thời điểm bắt đầu làm việc.

Bằng việc đó, không chỉ công việc của bản thân được tiến triển một cách thuận lợi mà còn không gây phiền hà cho đối phương, mang đến cho họ cảm giác an tâm.

Những người rèn luyện được thói quen sắp xếp mọi thứ trước khi bắt đầu công việc,



trong lễ chào buổi sáng, họ sẽ chia sẻ thông tin và nhận lời nhờ cậy với gương mặt tươi rói, có những phát ngôn mang tính tích cực. Và rồi khi bắt đầu làm việc, họ sẽ tập trung tuyệt đối cho công việc. Những người không có thói quen này, buổi sáng họ thường chỉ lướt smartphone, không tập trung lắng nghe những phát biểu trong lễ chào buổi sáng, sau khi bắt đầu công việc họ phải liên tục điều chỉnh, và khó giữ bình tĩnh được. Kết quả đặc trưng của những người này là tốc độ làm việc của họ luôn chậm.

Mỗi sáng chỉ cần dành mười phút để sắp xếp công việc thì chắc chắn tốc độ và chất lượng công việc của bạn sẽ tăng lên đáng kể. Các bạn nhất định hãy thử một lần xem sao nhé.



LỜI KẾT

Rất cảm ơn các bạn đã đọc đến những dòng cuối cùng của cuốn sách.

Khi bắt tay vào viết cuốn sách này, tôi và biên tập viên phụ trách đã có một cuộc đối thoại như sau:

- Bình thường, anh viết một cuốn sách trong khoảng bao lâu ạ?
- Cũng khoảng chừng 2-3 tháng gì đó.
- Vậy lần này tôi có thể nhờ anh thử sức với kế hoạch viết trong một tháng được không ạ?
- Một tháng?

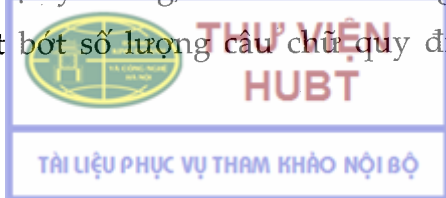


- Đúng vậy, cũng coi như là để cho độc giả thấy rằng mình đã thực hiện được việc này rồi.

Lúc đó, tâm trí tôi diễn biến rất phức tạp. Giống như thể nhận được yêu cầu từ cấp trên bắt phải hoàn thành một công việc trong vòng một tháng mà lẽ ra bình thường phải mất ba tháng mới hoàn thành được. Cảm giác thật là vô lý. Nhưng mặt khác, vị biên tập viên của tôi lại là một người có năng lực thuyết phục rất xuất sắc. Anh ấy đã khiến tôi cảm thấy muốn tham gia vào thử thách thú vị này.

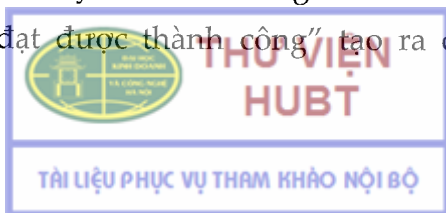
Tôi nhận lời tham gia vào kế hoạch. Tôi cho rằng đó cũng chính là cơ hội để bản thân nghiêm túc thay đổi cách làm việc của mình.

Phải làm thế nào để nâng cao được tốc độ? Trước tiên là quá trình bỏ thời gian ra để chọn lọc ý tưởng, chủ đề. Bỏ thời gian ra để cắt bớt số lượng câu chữ quy định.



Rồi tôi cũng không biết bao nhiêu lần tôi phải ngồi viết lại. Có lẽ đó mới là quá trình mất thời gian nhất. Những độc giả đã theo dõi những cuốn sách tôi viết có thể sẽ nhận ra. Trong cuốn sách lần này tôi không hề viết vào đó những câu chuyện hay đăng tải những vấn đề liên quan đến In-basket. Bởi nếu làm như vậy tôi đã không thể rút ngắn thời gian hoàn thành cuốn sách xuống còn 1/3 như thế này được.

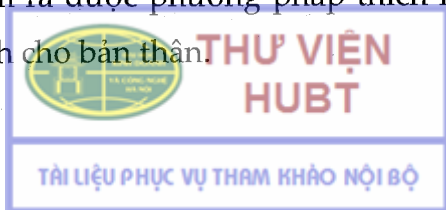
Ngoài ra, nếu cứ đuổi theo tốc độ thì chất lượng sẽ bị suy giảm mất. Điều này tôi cũng đã nhận được sự phê bình từ biên tập viên của mình khi cách viết của tôi quá trừu tượng, diễn đạt thì qua loa đại khái. Tôi nhận được phản hồi nhiều nhất từ trước đến nay, trong đó hầu hết là những phê bình về cách diễn đạt. Chẳng hạn như tôi bị phê bình vì thay cho việc dùng mẫu câu “nếu không làm như vậy thì sẽ thất bại” biên tập viên khuyên tôi nên dùng “nếu làm như vậy sẽ đạt được thành công” tạo ra cảm giác



thoải mái hơn cho người đọc khi sử dụng cách viết tích cực. Vậy là tôi vừa ôm đầu vừa viết lại.

Một thời gian dài, tôi bị mắc kẹt trong việc thay đổi lối viết của mình. Ban đầu tôi gặp phải nhiều khó khăn nhưng khi tôi cứ kiên trì viết, mọi thứ cũng tốt dần lên. Tôi cũng áp dụng cách viết song song các bản thảo. Khi đọc cuốn sách này có thể các bạn cũng cảm nhận được. Thịnh thoảng sẽ có lúc thấy bạn cảm thấy đau đầu khi đọc sách.

Tuy nhiên, khi xảy ra sự thay đổi, những kích thích từ các tác nhân bên ngoài cũng rất quan trọng. Nhờ sự phê bình của biên tập viên mà tôi nghĩ tới việc thay đổi cách viết của bản thân và tiếp tục viết. Điều quan trọng nằm ở những hành động mạnh dạn “thử thay đổi cách làm” thì nhất định bạn sẽ có thể tìm ra được phương pháp thích hợp nhất dành cho bản thân.

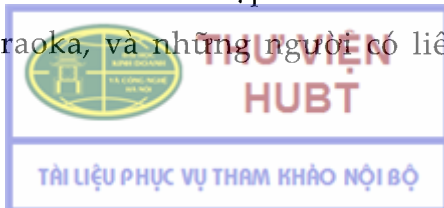


Biết được lý do tôi viết ra cuốn sách này có thể nhiều độc giả sẽ cảm thấy không vui cho lắm.

Tôi viết những dòng cuối cùng trong cuốn sách và hoàn thiện nó khi đang ngồi trong phòng chờ lên máy bay ở sân bay Kansai. Về tới nhà, tôi sẽ bắt đầu viết một cuốn sách mới. Đó là cách tôi muốn làm.

Tôi nghĩ rằng phần thưởng dành cho một công việc chính là công việc. Tất nhiên, đó phải là công việc mình muốn làm. Để được làm những công việc mình muốn tôi phải nhanh chóng hoàn thành tốt nhất những công việc hiện tại đang làm. Các bạn cũng vậy nhé. Nhất định hãy trân quý thời gian để có thể làm được những gì mình muốn.

Lời cuối cùng, tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến biên tập viên của tôi, ông Kujiraoka, và những người có liên quan



khác đã tận lực giúp tôi hoàn thành cuốn sách này. Và, tôi vô cùng biết ơn vì đã được gặp các bạn ngày hôm nay, trong cuốn sách này. Xin chân thành cảm ơn tất cả các bạn.

Tháng 8 năm 2017

Trung tâm đào tạo In-basket

Giám đốc đại diện

Takashi Torihara





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính

Địa chỉ: Số 46 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Điện thoại: (024)3 825 3841 - Fax: (024)3 826 9578
Email: marketing@thegioipublishers.vn
Website: www.thegioipublishers.vn

Chi nhánh

Số 7 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
Điện thoại: (028)3 822 0102

KỸ NĂNG TƯ DUY HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC

Chịu trách nhiệm xuất bản

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập	Bùi Thế Khoa
Vẽ bìa	Lam Hạ
Trình bày	Lam Hạ
Sửa bản in	Thu Hiền

In 2000 bản, khổ 13x20 cm tại Công ty cổ phần In Sao Việt. Địa chỉ: 9/40 Ngụy Như Kom Tum, phường Nhân Chính, quận Thanh Xuân, Hà Nội. Xưởng sản xuất: Lô CN7.2.1 Khu công nghiệp Thạch Thất, huyện Quốc Oai, TP. Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 4538-2018/CXBIPH/10-310/ThG. Quyết định xuất bản số 1329/QĐ-ThG cấp ngày 17 tháng 12 năm 2018. Mã ISBN: 978-604-77-5408-3. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2018.

HỢP TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:

15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.
Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:

134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.

Tel: 0283.933.3216

Website/link đặt sách: www.1980edu.vn

Email: right@1980books.vn

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

