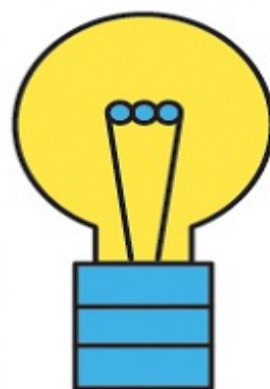


Sumie Ishii

DERIKU HITO WA NAZE,
「A3」
DE KANGAERUNOKA?



TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY

「A3」



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Biên dịch: NGUYỄN LƯƠNG HẢI KHÔI

LỜI MỞ ĐẦU

Mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3** là gì?

Mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3** thực tế là hình thức báo cáo được thực hiện trên một trang giấy khổ A3, do công ty Toyota sử dụng. Nhưng nó không chỉ đơn thuần là một hình thức báo cáo, mà còn là một cách tư duy để giải quyết vấn đề.

Tại sao công ty Toyota dù thất bại bao nhiêu lần đi nữa, vẫn có thể khôi phục lại được? Tất cả bí quyết của sự phục hồi kỳ diệu đó cô đọng trong mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3**.

Tôi đã làm việc cho công ty ô tô Toyota 17 năm. Nửa năm đầu tiên ở công ty, tôi được sắp xếp làm thư ký, sau đó chuyển sang làm kỹ thuật viên phòng tổng hợp.

Tài sản của tôi là kinh nghiệm khi làm việc ở Toyota, cả về khoa học xã hội lẫn khoa học tự nhiên.

Mặt khác, tôi thật may mắn khi được làm việc cùng những người có khả năng phát triển công việc. Phương pháp **Tư duy theo khổ giấy A3** sẽ giúp phát huy những khả năng vốn có ở mọi người.

Nhiều người hỏi tôi rằng: “Điểm mạnh của Toyota là gì?”. Bí quyết này gói gọn trong mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3** mà tôi học được khi còn làm ở đây. Đó không chỉ là một kỹ thuật khéo léo mà còn là bí quyết mang tính thực tiễn, có thể giúp bất kỳ ai thành công.

Trong kỹ thuật **Tư duy theo khổ giấy A3**, có 5 điểm sau cần chú ý:

- *năng lực thu thập thông tin* – làm thế nào để nắm bắt, điều chỉnh thông tin quan trọng trong dự án
- *năng lực lập kế hoạch* – làm thế nào để tiến hành công việc một cách hiệu quả
- *năng lực tưởng tượng* – nắm bắt tình hình để nâng cao năng suất, làm sáng tỏ vấn đề
- *năng lực tiến hành công việc trong nhóm* – các thành viên đoàn kết với nhau, cùng tiến hành công việc
- *năng lực lôi kéo* – lôi kéo sự hợp tác từ những người xung quanh, cùng hoàn thành dự án lớn

Vì làm việc trong một tổ chức có nhiều bộ phận, nên công việc của mỗi người sẽ chỉ giới hạn trong một công đoạn nào đó. Tuy rằng cá nhân từng người cũng cần nỗ lực, nhưng cũng cần vừa phân chia nhau đảm nhiệm các vị trí, vừa giúp đỡ những người xung quanh. Nếu tìm ra được cách tạo nên một cơ cấu giúp phát huy năng lực mỗi người trong tập thể thì nhóm sẽ phát triển và có thể đạt được thành quả to lớn.

Tôi mong rằng các bạn có thể vận dụng phương pháp này trong công việc để phát triển tổ chức của mình.

Hãy áp dụng **Tư duy theo khổ giấy A3** để giải quyết vấn đề và kiên trì theo đuổi mục tiêu của bạn nhé!

Tháng 3 năm 2015

- Sumie Ishii

VÍ DỤ VỀ MÔ THỨC

BÁO CÁO TRÊN KHỔ GIẤY A3

Ngày ... tháng ... năm ...

Tổng vụ: Sumie Ishii

① ĐỀ TÀI

Trình bày ngắn gọn về mục tiêu sao cho ai nhìn vào cũng hiểu

**② BỐI CẢNH THIẾT LẬP
ĐỀ TÀI**

Ghi rõ ràng lý do và bối cảnh,
tính cần thiết của đề tài
và mục đích chọn đề tài đó

⑥ ĐỐI SÁCH & THỰC THI

Thực hiện nội dung của kế
hoạch; vừa báo cáo sơ bộ cho
cấp trên, vừa chia sẻ nội dung
đang thực hiện

③ NĂM BẮT HIỆN TRẠNG

Trình bày hiện trạng một cách
chính xác, chi tiết và trao đổi
với nhau những bất lợi hoặc
vấn đề khó khăn hiện tại

**⑦ KẾT QUẢ THỰC
HIỆN & TRIỂN KHAI**

So sánh hiện trạng trước và
sau khi thực hiện rồi chuẩn
hóa những kết quả đạt
được, triển khai đến các bộ
phận liên quan, mỗi đơn
vị ghi chú vào sổ tay hướng
dẫn thường ngày

④ THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Lên kế hoạch bằng các câu hỏi
5W2H; tính toán, phân công
nhiệm vụ cho người phù hợp
sao cho đạt được mục tiêu

**⑧ NHÌN NHẬN LẠI &
XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ
TIẾP THEO**

Tiến hành kiểm tra quá trình
thực hiện, lấy các vấn đề tồn
đọng làm đề tài cải tiến tiếp theo

**⑤ PHÂN TÍCH NGUYÊN
NHÂN CHÍNH**

Nhận ra và phân tích bản chất
vấn đề bằng 5 câu hỏi "Tại sao"

Hãy trình bày thông tin theo mẫu sau

Ngày ... tháng ... năm ...

Người phụ trách

➊ ĐỀ TÀI

**➋ BỐI CẢNH THIẾT LẬP
ĐỀ TÀI**

**➌ ĐỐI SÁCH &
THỰC THI**

**➍ NẮM BẮT
HIỆN TRẠNG**

**➎ KẾT QUẢ THỰC
HIỆN & TRIỂN KHAI**

➏ THIẾT LẬP MỤC TIÊU

**➐ PHÂN TÍCH NGUYÊN
NHÂN CHÍNH**

**➑ NHÌN NHẬN LẠI &
XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ
TIẾP THEO**

Mở đầu

BÁO CÁO TRÊN KHỔ GIẤY A3 BẰNG CÁCH NÀO?

TỔNG HỢP NỘI DUNG TRÊN MỘT TRANG GIẤY A3

Mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3** là một trong những phương pháp cải tiến nghiệp vụ độc đáo mà Toyota đã sử dụng suốt hơn 50 năm qua. Đặc trưng của phương pháp này là quy trình 8 bước như sau:

1. ĐỀ TÀI
2. BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI
3. NẮM BẮT HIỆN TRẠNG
4. THIẾT LẬP MỤC TIÊU
5. PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH
6. ĐỐI SÁCH & THỰC THI
7. KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI
8. NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

Khi soạn bảng báo cáo theo những bước này, bạn không chỉ nắm được nội dung ngay tức thì để làm căn cứ ra quyết định, mà còn giải quyết được nhiều vấn đề và quản lý các dự án dễ dàng hơn.

QUY TRÌNH 8

BƯỚC 1: ĐỀ TÀI

Trình bày ngắn gọn mục tiêu để bất cứ ai nhìn vào cũng có thể hiểu được.

BƯỚC 2: BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

Nêu rõ lý do và bối cảnh, tính cần thiết của đề tài và mục đích chọn đề tài đó.

BƯỚC 3: NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

Trình bày hiện trạng một cách chính xác, chi tiết và trao đổi với nhau những bất lợi hoặc vấn đề hiện tại.

BƯỚC 4: THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Xây dựng kế hoạch để đạt được mục tiêu với các câu hỏi 5W2H^(*), phân chia nhiệm vụ công việc phù hợp với từng người, tính toán sao cho đạt được mục tiêu rồi lập kế hoạch.

() 5W2H là viết tắt của các từ trong tiếng Anh: Why, Who, When, Where, What và How.*

Why – Vì sao làm điều đó; làm điều đó sẽ được lợi ích gì?

Who – Cần những ai thực hiện; làm một mình hay cần ai đó làm cùng?

When – Khi nào làm thì thích hợp nhất?

Where – Làm ở đâu; cần bố trí không gian như thế nào?

What – Làm việc đó thì cần những gì?

How – Thực hiện thế nào cho dễ nhất?

How còn là How much, How many – tức là sẽ mất gì, được gì?

BƯỚC 5: PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

Nhận ra bản chất vấn đề với 5 câu hỏi “Tại sao”, tìm ra nguyên nhân chính của vấn đề.

BƯỚC 6: ĐỐI SÁCH & THỰC THI

Thực hiện các nội dung của kế hoạch đã xây dựng, vừa báo cáo với cấp trên, vừa thực thi, chia sẻ nội dung công việc để đạt được mục tiêu đã đề ra.

BƯỚC 7: KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

So sánh mục tiêu với kết quả thực hiện, chuẩn hóa kết quả đạt được, triển khai đến các bộ phận có liên quan. Từng đơn vị ghi chú vào sổ tay hướng dẫn hàng ngày.

BƯỚC 8: NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

Tiến hành kiểm tra lại quá trình thực thi và triển khai. Lấy các vấn đề tồn đọng làm đề tài cải tiến tiếp theo.

TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY A3 LÀ GÌ?

Khi áp dụng mô thức **Báo cáo trên khổ giấy A3** theo cách trên, thì dù có gặp bất kỳ vấn đề nào cũng có thể tổng hợp các điểm mấu chốt một cách đơn giản để truyền đạt cho đối phương. Khi thực hiện báo cáo theo hình thức này, bạn có thể hình dung ra mạch suy nghĩ trong đầu mình.

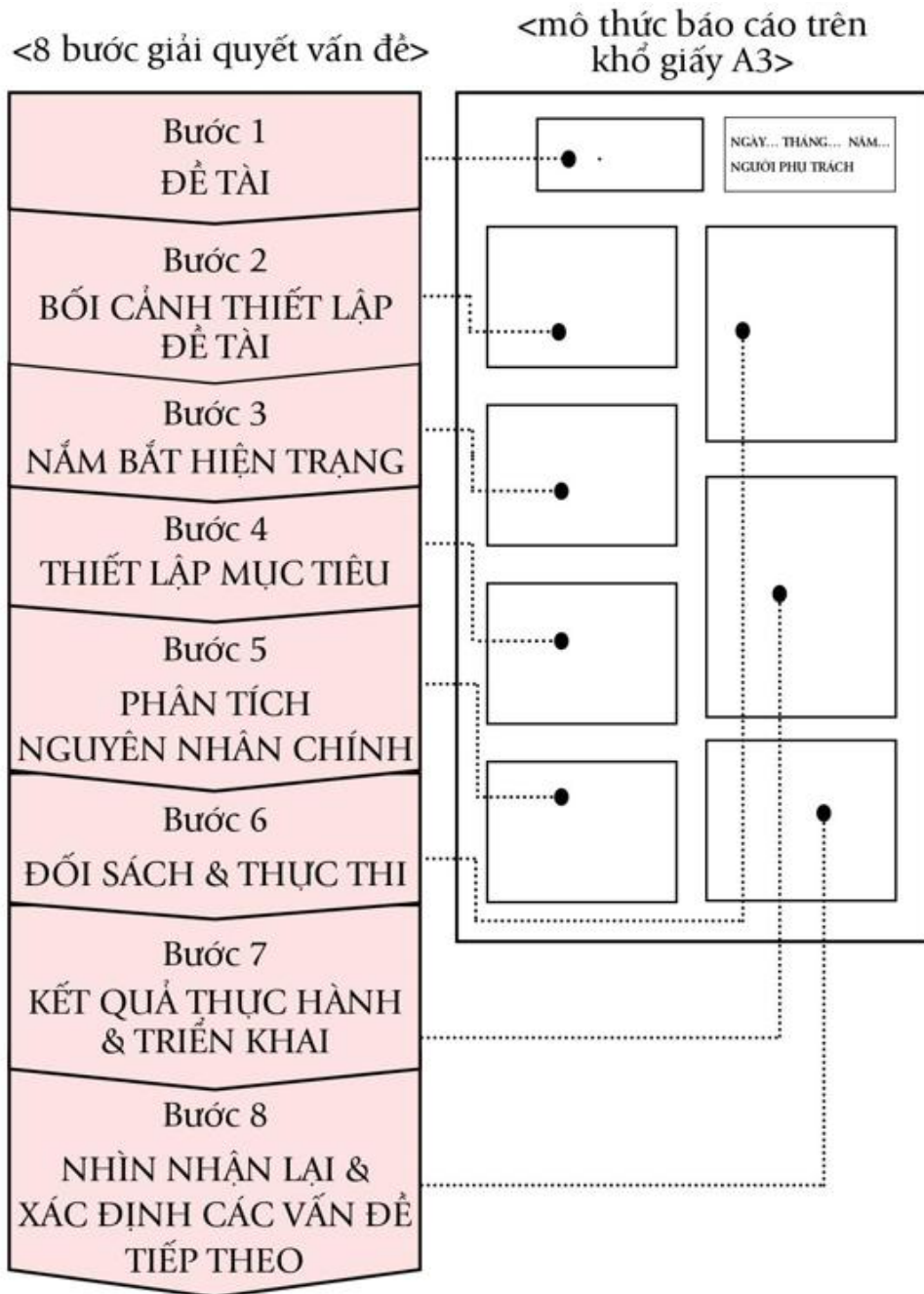
Mạch tư duy được mài giũa trong quá trình áp dụng mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3* được gọi là *Tư duy theo khổ giấy A3*.

Khi áp dụng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3*, các điểm cốt lõi của vấn đề sẽ trở nên rõ ràng hơn. Nếu làm đúng theo quy

trình 8 bước được giới thiệu ở trên, chắc chắn bạn sẽ lần lượt giải quyết được các vấn đề.

Vào làm việc tại công ty Toyota, các nhân viên đều học được kỹ năng giải quyết vấn đề và được mài giũa mạch *Tư duy theo khổ giấy A3* một cách tự nhiên thông qua vô số lần thực hiện mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3*.

GIẢI QUYẾT LẦN LƯỢT MỌI VẤN ĐỀ BẰNG MÔ THỨC BÁO CÁO TRÊN KHỔ GIẤY A3



- 1) Thiết lập mô thức Báo cáo trên khổ giấy A3
- 2) Hình thành mạch tư duy trong đầu
- 3) Hình thành tư duy giải quyết vấn đề

Bất kỳ doanh nhân nào cũng có thể áp dụng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3* thông qua mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3*. Phương pháp này không những giải quyết được các vấn đề phát sinh trong công việc, mà còn giúp ta thấy được cách tiến hành công việc để đạt hiệu suất tốt nhất và thấy rõ thứ tự ưu tiên các công việc cần làm. Với những lợi thế như vậy, không chỉ riêng Toyota, mà nhiều xí nghiệp, công ty, tập đoàn trong lĩnh vực công nghiệp chế tạo và các lĩnh vực khác đều có thể vận dụng mô thức báo cáo này.

Vậy làm thế nào để áp dụng tốt phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3* vào công việc? Trong quyển sách nhỏ này, tôi sẽ hướng dẫn bạn cách sử dụng và đưa ra các ví dụ minh họa cụ thể ứng với từng tình huống trong công việc.

Tư duy theo khổ giấy A3 là kiểu tư duy giúp ta rèn luyện được cả cách tư duy bằng não phải và não trái.

Nếu bạn là người:

- có quá nhiều việc, ngay chính bản thân bạn cũng không biết nên ưu tiên làm việc nào trước, việc nào sau, mọi thứ cứ rối tung cả lên;
- lúc nào tâm trí cũng hỗn loạn, không thể điều chỉnh được mọi việc;
- đã mất đi động lực và nhiệt huyết trong công việc;
- chưa thành thạo việc quản lý cấp dưới;

v.v...

Bạn hoàn toàn có thể sắp xếp, điều chỉnh mọi việc bằng cách vận dụng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3*. Chỉ cần thay đổi thứ tự suy nghĩ, những điều bạn phải làm sẽ trở nên rõ ràng, và

chính bạn còn phải ngạc nhiên với những thành quả mình đạt được.

TẠI SAO NHỮNG NGƯỜI CÓ NĂNG LỰC LẠI VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY A3?

Trong mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3*, bạn sẽ trình bày những việc giả định trước khi thực hiện dự án (chẳng hạn như: thiết lập mục đích, phân tích hiện trạng, phán đoán mọi việc sẽ tiến triển thế nào) ở bên trái. Tiếp theo, bên phải là nơi tổng hợp những điều bạn học hỏi được, những việc bạn chưa làm được sau đó, chuẩn hóa các mục tiêu đó và phát triển ra toàn thể công ty.

Nhờ suy nghĩ mọi việc tuần tự như vậy, bạn sẽ biết cách thực hiện và hoàn thiện kế hoạch theo từng bước, cũng như biết sắp xếp thứ tự ưu tiên.

Trong công việc, chắc chắn bạn sẽ không thể tránh khỏi những khó khăn cản trở; nhưng vào những lúc như thế, nếu áp dụng *Tư duy theo khổ giấy A3*, bạn vẫn có thể thúc đẩy mọi việc tiếp tục tiến về phía trước.

<TRƯỚC KHI THỰC THI>

<SAU KHI THỰC THI>

| <TRƯỚC KHI THỰC THI> | | <SAU KHI THỰC THI> | |
|---|---|--------------------|---|
| | 1 | | NGÀY... THÁNG... NĂM... NGƯỜI PHỤ TRÁCH |
| VIẾT RA MỌI VIỆC TRƯỚC KHI BẮT ĐẦU DỰ ÁN | 2 | 6 | VIẾT RA MỌI VIỆC SAU KHI THỰC HIỆN |
| | 3 | 7 | |
| | 4 | 8 | |
| | 5 | | |

- Cách sắp xếp thứ tự ưu tiên và cách thực hiện kế hoạch theo các bước trở nên rõ ràng hơn
- Có thể cải tiến hơn nữa

Ví dụ minh họa:

Bạn quyết định tổ chức một buổi thuyết trình tại công ty. Mục đích tổ chức buổi thuyết trình là nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Vậy, ở vị trí của nhân viên, bạn nghĩ diễn giả ấy là người thế nào, bạn sẽ thuyết phục ra sao để diễn giả đó

nhận lời, và kết quả cụ thể bạn kỳ vọng thu nhận được sau buổi thuyết trình là gì.

Việc bạn suy nghĩ để lựa chọn diễn giả phù hợp cho những mục đích đã đề ra, khơi dậy hứng thú muốn tham gia sự kiện của nhân viên và duy trì động lực làm việc của nhân viên sau khi họ tham gia buổi thuyết trình chính là một bước quan trọng. Tuy nhiên, càng gần đến thời điểm diễn ra buổi thuyết trình, bạn càng bị áp lực bởi đồng vấn đề lộn xộn, khiến cho bạn lơ là mục đích ban đầu.

Ví dụ, ngay lúc quyết định “tổ chức buổi thuyết trình”, bạn quên mất mục đích chính là “thành công” của sự kiện này, mà chuyển mục đích thành “tổ chức sự kiện”.

Để không bị như vậy, bạn cần tập trung vào mục đích ban đầu, suy nghĩ về cách thức tăng động lực sau khi tổ chức buổi thuyết trình, tính toán rồi lên kế hoạch từng bước sao cho đạt được mục tiêu đó.

Vì bạn có thể chia sẻ mục đích và mục tiêu, sau đó lý giải điểm mấu chốt của các vấn đề khi tổ chức buổi thuyết trình này bằng *Tư duy theo khổ giấy A3*, cho nên bạn sẽ có thể lập kế hoạch, phân bổ vai trò, nhiệm vụ và tối đa hóa hiệu suất chi phí. Theo đó, bạn sẽ bám sát vào đề tài được giao và có thể đạt được mục đích ban đầu.

Dĩ nhiên, trong thực tiễn cũng có những trường hợp sự việc diễn ra không theo dự tính. Nhưng chắc chắn bạn sẽ đạt được thành quả nếu tiến hành sau khi đã phân tích hiện trạng. Như vậy vẫn tốt hơn là không chuẩn bị gì cả.

Điều quan trọng là bạn dự đoán được những thay đổi sau khi hành động. Ngay cả khi không đạt được thành quả như đã đề ra, thì nó cũng sẽ trở thành thử thách tiếp theo dành cho bạn. Sự nghiệp của Toyota luôn rộng mở là nhờ họ biết áp dụng triệt để lối *Tư duy theo khổ giấy A3* này.

Hãy đề ra mục tiêu, nhận biết khoảng cách giữa mục tiêu với thực tế, dồn hết tâm trí để đến gần với mục tiêu đó và lên kế hoạch thực hiện.

Và để ai cũng hiểu rõ mục tiêu của dự án, tình hình thực hiện sẽ được chia sẻ cho tất cả các thành viên. Tất cả thành viên dự án vừa thực hiện, vừa hỗ trợ lẫn nhau.

Lúc bắt đầu dự án hay công việc, dù bạn đã quyết định mục tiêu và tính toán kế hoạch nhưng do khoảng cách giữa hiện trạng với mục tiêu quá lớn, có thể bạn sẽ không biết ưu tiên thực hiện việc nào trước, việc nào để sau. Bạn cần một mục tiêu phù hợp với vị trí của bản thân. Nhưng quan trọng hơn, bạn cần xác định sẽ lôi kéo những người nào tham gia vào dự án và tạo cơ chế để những người tham gia cảm thấy có trách nhiệm.

Với quyển sách này, chúng ta sẽ cùng xem cách xử lý công việc khi suy nghĩ theo lối *Tư duy theo khổ giấy A3* trong từng tình huống. Hy vọng rằng những ai đang phải đau đầu vì báo cáo, gặp khó khăn khi không biết làm sao để dự án tiến triển thuận lợi, hay đang khổ sở vì không đạt được kết quả như mong đợi, sẽ lĩnh hội phương pháp tư duy này để phát triển khả năng tư duy và kỹ năng giải quyết công việc.

Bất cứ người đi làm nào cũng đều có những nỗi lo và thách thức riêng trong công việc, hoặc trong giao tế ở công ty. Vậy phải làm sao khi đang vướng mắc một chuyện gì đó? Đơn giản thôi, lúc ấy bạn chỉ cần áp dụng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3* để gỡ rối.

Trước hết, tôi sẽ giải thích mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3* là gì, và tiếp theo là làm thế nào để xây dựng mô thức đó.

Chương 1

CÁCH XÂY DỰNG MÔ THỨC BÁO CÁO TRÊN KHỔ GIẤY A3

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA MÔ THỨC BÁO CÁO TRÊN KHỔ GIẤY A3?

Trong mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3* có 8 điểm quan trọng:

Trước khi tiến hành dự án, cần ghi phần “Kế hoạch” ở bên trái. Ở bên phải, bạn cần viết ra một cách chi tiết các nội dung đã thực hiện, kết quả và các vấn đề chưa được giải quyết, những bài học kinh nghiệm cho lần sau.

Phần “Kế hoạch” gồm bước 2 đến bước 5, phần “Nội dung” gồm bước 6 đến bước 8.

| | |
|---|---|
| <p>1 ĐỀ TÀI --> xem trang 28</p> | <p>NGÀY... THÁNG... NĂM...</p> <p>PHÒNG TÓNG VỤ SUMIE ISHII</p> |
| <p>2 BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI --> trang 30</p> | <p>6 ĐỐI SÁCH & THỰC THI --> trang 36</p> |
| <p>3 NĂM BẮT HIỆN TRẠNG --> trang 31</p> | <p>7 KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI --> trang 38</p> |
| <p>4 THIẾT LẬP MỤC TIÊU --> trang 33</p> | <p>8 NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO --> trang 40</p> |
| <p>5 PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH --> trang 34</p> | |

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

ĐỀ TÀI ở đây có nghĩa là mục tiêu. Các thành viên của nhóm sẽ hướng về một mục tiêu và lấy đó làm chuẩn, nên ta cần ghi rõ mục tiêu đó bằng từ ngữ phù hợp. Hãy thể hiện mục tiêu bằng một câu ngắn gọn sao cho chỉ cần nhìn vào là có thể hiểu được toàn bộ nội dung đề tài.

Từ mục tiêu thực sự trong công việc, ta sẽ phát hiện ra vấn đề thông qua quan sát hiện trạng.

Không được dễ dãi chấp nhận tình trạng hiện tại, rồi vẽ ra “trạng thái lý tưởng” của mình trước, sau đó mới xác định rõ vấn đề bằng cách “trực quan hóa” khoảng cách giữa “trạng thái lý tưởng” với tình trạng hiện tại.

Khi đã quyết định được đề tài, ta sẽ *cụ thể hóa mục đích* và *bối cảnh của đề tài* bằng câu hỏi “Tại sao ta chọn đề tài này?”.

Phân tích vấn đề lớn và mơ hồ bằng cách điều chỉnh và sắp xếp nó thành những vấn đề nhỏ, cụ thể sao cho bản thân có thể nắm bắt dễ dàng. Khi phân tích kỹ lưỡng, bạn sẽ tìm ra được nguyên nhân thật sự một cách hiệu quả.

**TRÌNH BÀY MỤC TIÊU MỘT CÁCH NGẮN
GỌN SAO CHO BẤT CỨ AI NHÌN VÀO
CŨNG HIỂU.**

○○○

△△△

×××

Ở đâu?
(vị trí, phương hướng)

Như thế nào? (đặc tính)

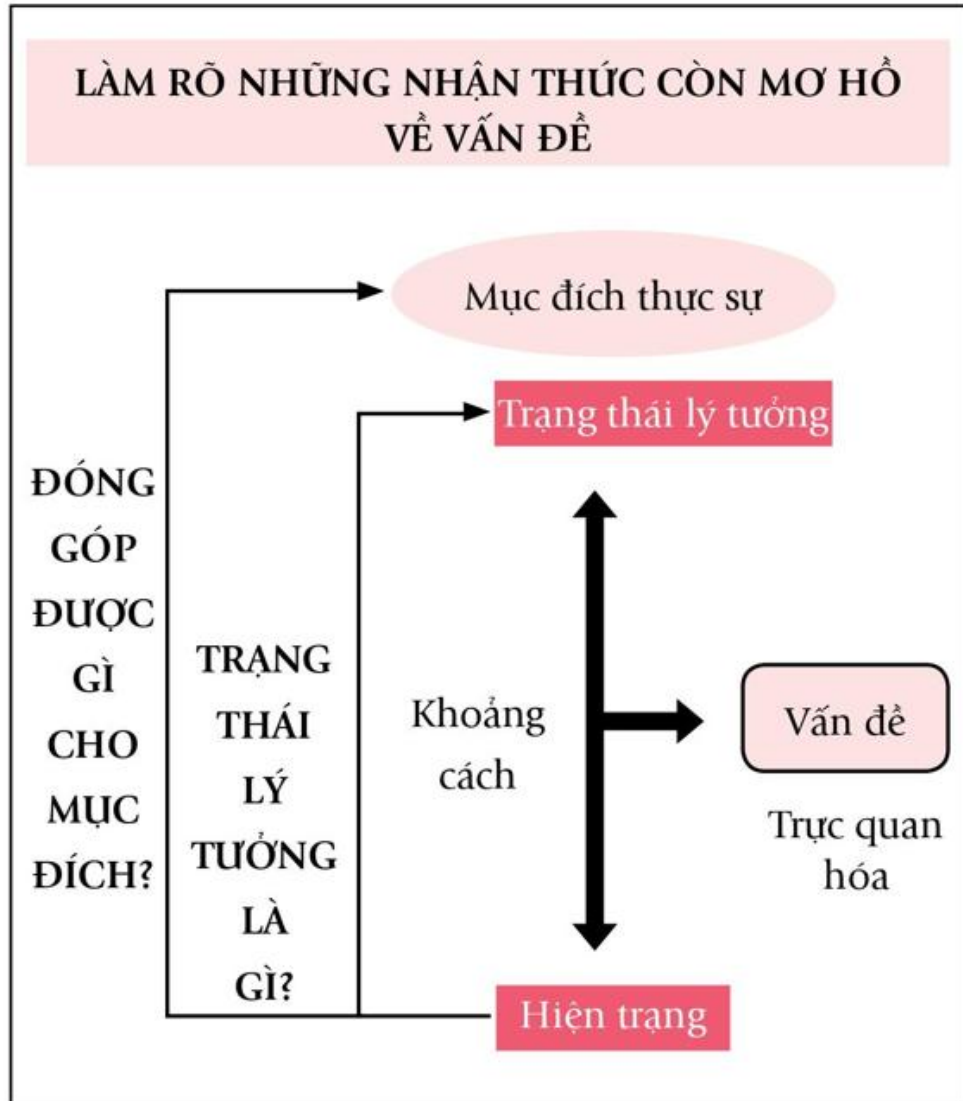
Cái gì? (tên sản phẩm, tên quy trình,
tên doanh nghiệp...)

<Chú ý> Phải có tên đề tài và nội dung hoạt động

**NẾU CẦN THIẾT, CÓ THỂ THÊM TIÊU ĐỀ PHỤ
(VÍ DỤ, THIẾT BỊ BÁN HÀNG)**

<Chú ý> Phải viết bằng chữ nhỏ hơn tiêu đề chính

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI



Trình tự thực hiện:

- 1) Suy nghĩ về mục đích thật sự của công việc
- 2) Suy nghĩ về trạng thái lý tưởng của công việc
- 3) Nắm bắt hiện trạng
- 4) Trực quan hóa khoảng cách giữa hiện trạng với trạng thái lý tưởng

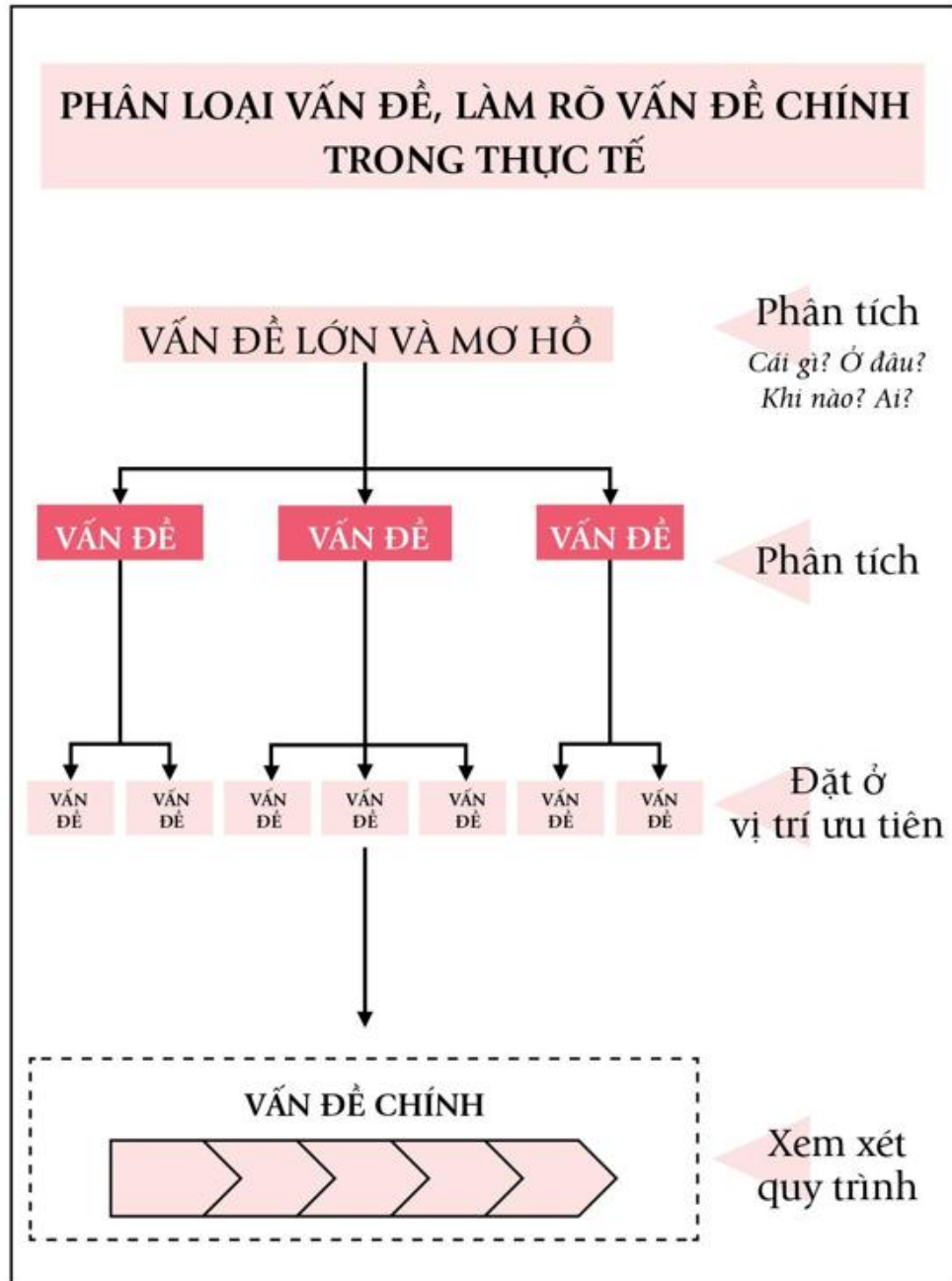
BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

Ở bước nắm bắt hiện trạng, ta cần đặt thứ tự ưu tiên cho các vấn đề, sau đó tập hợp đầy đủ những dữ kiện mang tính định tính và định lượng, theo nguyên tắc *căn cứ vào hiện trường - hiện vật* và chỉ rõ các điểm nghi vấn của vấn đề.

Đây là giai đoạn đậm chất Toyota nhất. Lưu ý là không nên vội vàng triển khai khi chưa phân tích đầy đủ vấn đề.

Do bối cảnh chung của thời đại, những vấn đề đặc thù của doanh nghiệp, điều kiện kinh tế hiện tại và dòng chảy của xã hội, mà mục đích và đề tài của mỗi thành viên trong nhóm sẽ khác nhau. Vì vậy, cần phải tạo cho các thành viên một nền tảng quan niệm và giả thuyết đồng nhất.

Hơn nữa, phải suy nghĩ thấu đáo xem liệu đây là vấn đề nhất thời hay vấn đề sẽ tồn tại lâu dài nhiều tháng nữa. Việc này cực kỳ quan trọng.



VẤN ĐỀ LỚN VÀ MƠ HỒ

Cái gì? Ở đâu?

VẤN ĐỀ

VẤN ĐỀ

VẤN
ĐỀ

VẤN ĐỀ

VẤN
ĐỀ

VÀ
Đ

vị trí ưu tiên

VẤN ĐỀ CHÍNH

quy trình

Trình tự thực hiện:

3) Xem xét quá trình dựa trên các dữ kiện “hiện trường - hiện vật” và chỉ ra vấn đề chính

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Để hoàn thành mục tiêu, hãy tiến hành lập kế hoạch theo nguyên tắc 5W2H.

Hãy xác định những yếu tố: Khi nào, Ở đâu, Ai thực hiện, Thực hiện việc gì, Tại sao, Tiến hành như thế nào, Đến mức độ nào..., tính toán các mốc thời gian và lên kế hoạch từ mục tiêu để xác định những việc cần phải làm. Sau đó, phân chia nhiệm vụ cho những người phù hợp.

| | |
|--|--|
| 1 Khi nào? ... giờ, ngày... tháng... | 5 Lý do? Để tổ chức cuộc họp điều hành |
| 2 Ở đâu? Phòng tổng vụ | 6 Bằng cách nào? Gửi qua tin nhắn |
| 3 Ai? Anh/chị... | 7 Những ai tham gia? Tất cả cán bộ quản lý các phòng ban |
| 4 Công việc nào? Chuẩn bị thông báo cuộc họp | |

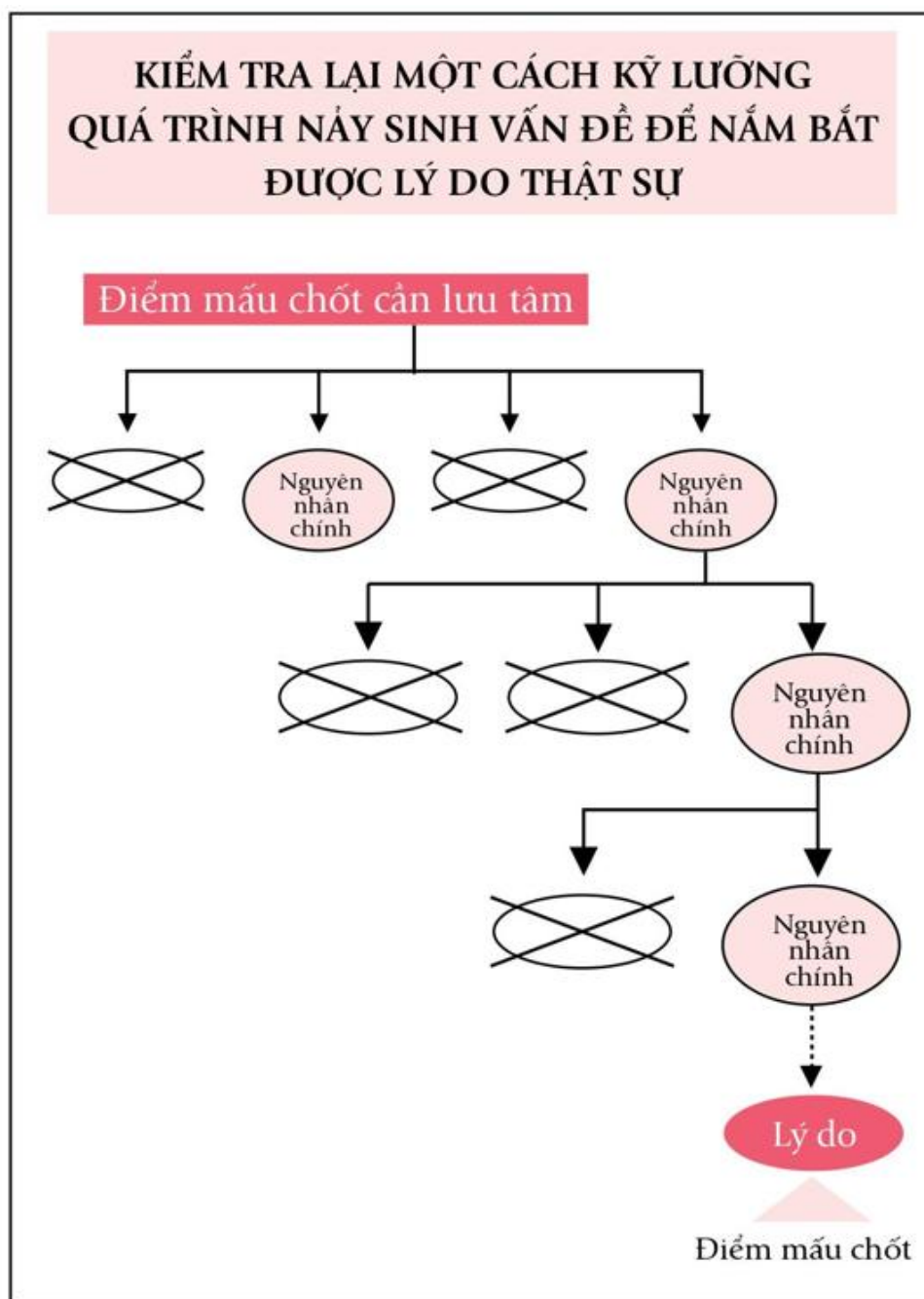
Trình tự thực hiện:

1) Quyết định những việc phải làm và thời hạn, phân chia nhiệm vụ

2) Xác định các yếu tố 5W2H

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

Trong quá trình nghiên cứu, ta cần suy nghĩ thật cẩn kẽ lý do thật sự để xem tại sao lại nảy sinh vấn đề bằng cách tự đặt ra 5 câu hỏi *Tại sao*. Để lần ra bản chất của sự việc, bạn cần lặp lại 5 lần câu hỏi *Tại sao*.



Hành động này là nhằm tìm kiếm bản chất của sự việc dựa trên các dữ kiện, chứ không phải bằng cách quy kết nguyên nhân xuất phát từ những định kiến, cũng không phải bằng cách đùn đẩy trách nhiệm cho người khác.

Trình tự thực hiện:

- 1) Hình dung ra bối cảnh của sự việc, sau đó nghĩ ra những nguyên nhân khác nhau dẫn đến sự việc này, nhưng không được dựa trên những định kiến trước đó
- 2) Tự đặt ra nhiều câu hỏi Tại sao dựa trên những dữ kiện từ hiện trường - hiện vật mà chúng ta có được
- 3) Chỉ ra lý do thật sự

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

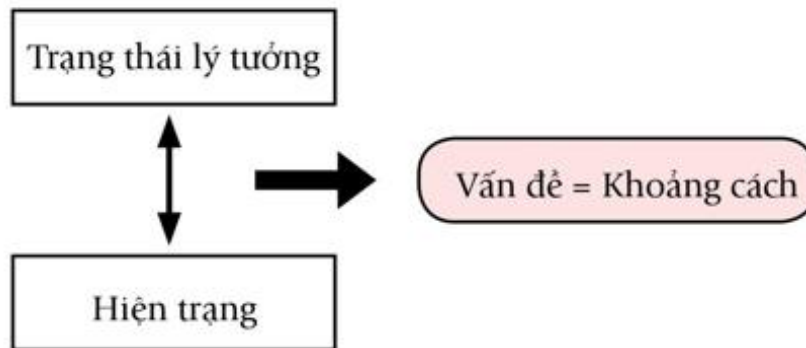
Các thành viên trong nhóm thực hiện dự án phải cùng hợp sức để rút ngắn khoảng cách giữa “trạng thái lý tưởng” của mục tiêu đã đặt ra và hiện trạng.

Hơn nữa, khi đã lên kế hoạch thực hiện, không nên bỏ cuộc giữa chừng vì những thành kiến, định kiến của bản thân trong công việc, hay vì cho rằng ý tưởng đó bất khả thi, mà cần phải mở rộng tìm kiếm những phương án giải quyết ở cả trong và ngoài công ty.

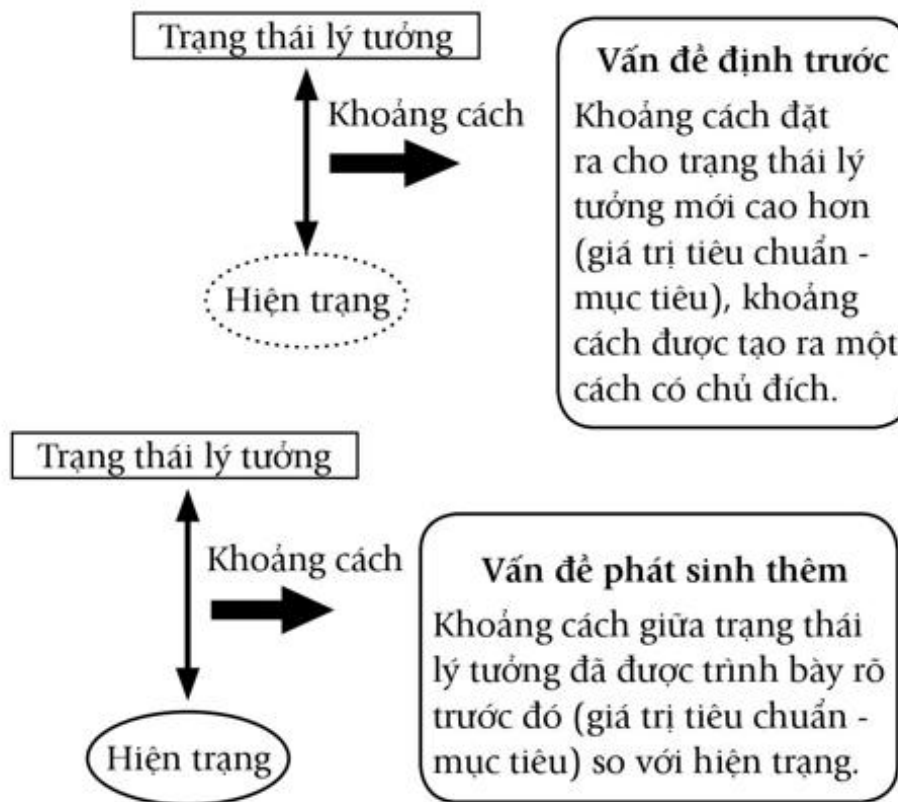
Khi quyết định một đối sách, đầu tiên ta cần phải xem xét đối sách dựa trên “tính hiệu quả”, “chi phí”, “nhân lực”, “rủi ro”, rồi mới lên kế hoạch thực thi nó.

Quan trọng hơn hết là cần phải vừa tiến hành, vừa thống nhất với những người hay bộ phận có liên quan.

VẤN ĐỀ CHÍNH LÀ...



CÁC LOẠI VẤN ĐỀ:



BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI KHAI

Sau khi thực hiện kế hoạch, ta cần tiến hành kiểm tra lại kết quả trong một quãng thời gian nhất định, rồi lập kế hoạch biến những ý tưởng có được từ kết quả đó thành mục tiêu tiếp theo, triển khai rộng rãi đến những nhóm và phòng ban khác.

Khi nhận được yêu cầu triển khai, những bộ phận khác sẽ bổ sung thêm một số điều chỉnh sao cho dễ vận dụng ý tưởng vào công việc của họ nhất và trau chuốt ý tưởng đó để dễ áp dụng hơn.

Hơn nữa, nếu như không thể hoàn thành công việc trong quãng thời gian quy định, ta phải xác định khoảng cách giữa mức độ chưa hoàn thành và mức độ đã dự tính trước đó. Sau đó lại lên kế hoạch cho những việc chưa hoàn thành kịp, rồi ghi chú vào đề án cải thiện sau này.

Cần phải đánh giá một cách khách quan quy trình và kết quả thực hiện (mức độ đạt được mục tiêu) từ cả hai phía. Để làm được vậy, bạn hãy xem xét lại cả quy trình lẫn kết quả thực hiện dựa trên các tiêu chí như sự hài lòng của khách hàng, sự phát triển của công ty và bản thân mình đã trưởng thành hơn hay chưa...

Điều cốt yếu trong giai đoạn này là phải đánh giá quy trình lẫn kết quả thực hiện bằng số liệu.

Nhờ xem xét một cách kỹ lưỡng và kiểm tra cả hai mặt, chúng ta có thể tích lũy cho mình được nhiều kiến thức và bí quyết riêng.



Trình tự thực hiện:

- 1) Tiến hành đánh giá kết quả và quy trình, cùng chia sẻ với những người có liên quan
- 2) Nhìn nhận lại từ quan điểm của khách hàng, của công ty và của bản thân
- 3) Rút ra bài học kinh nghiệm sau thành công hoặc thất bại

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

Khi quy trình thành công được định hình một cách có tổ chức thì cho dù có thay đổi nhân sự, công việc vẫn trôi chảy và đem lại những thành quả nhất định, đó gọi là “chuẩn hóa”. Làm việc theo một cơ chế sẽ giúp công việc được triển khai theo hướng tích cực, giúp gắn kết sức lực của tất cả các bộ phận trong công ty.

Ngoài ra, những vấn đề phát sinh thêm trong lúc ấy sẽ được xem là vấn đề cần phải giải quyết trong kế hoạch lần sau và thông thường có thể tiếp tục tiến hành xoay chuyển bằng chu trình PDCA^(*).

() Chu trình PDCA (viết tắt của Plan - Do - Check - Act) là chu trình cải tiến liên tục được Tiến sĩ Deming giới thiệu cho người Nhật trong những năm 1950.*

Plan: Lập kế hoạch, xác định mục tiêu, phạm vi, nguồn lực để thực hiện, thời gian và phương pháp đạt mục tiêu.

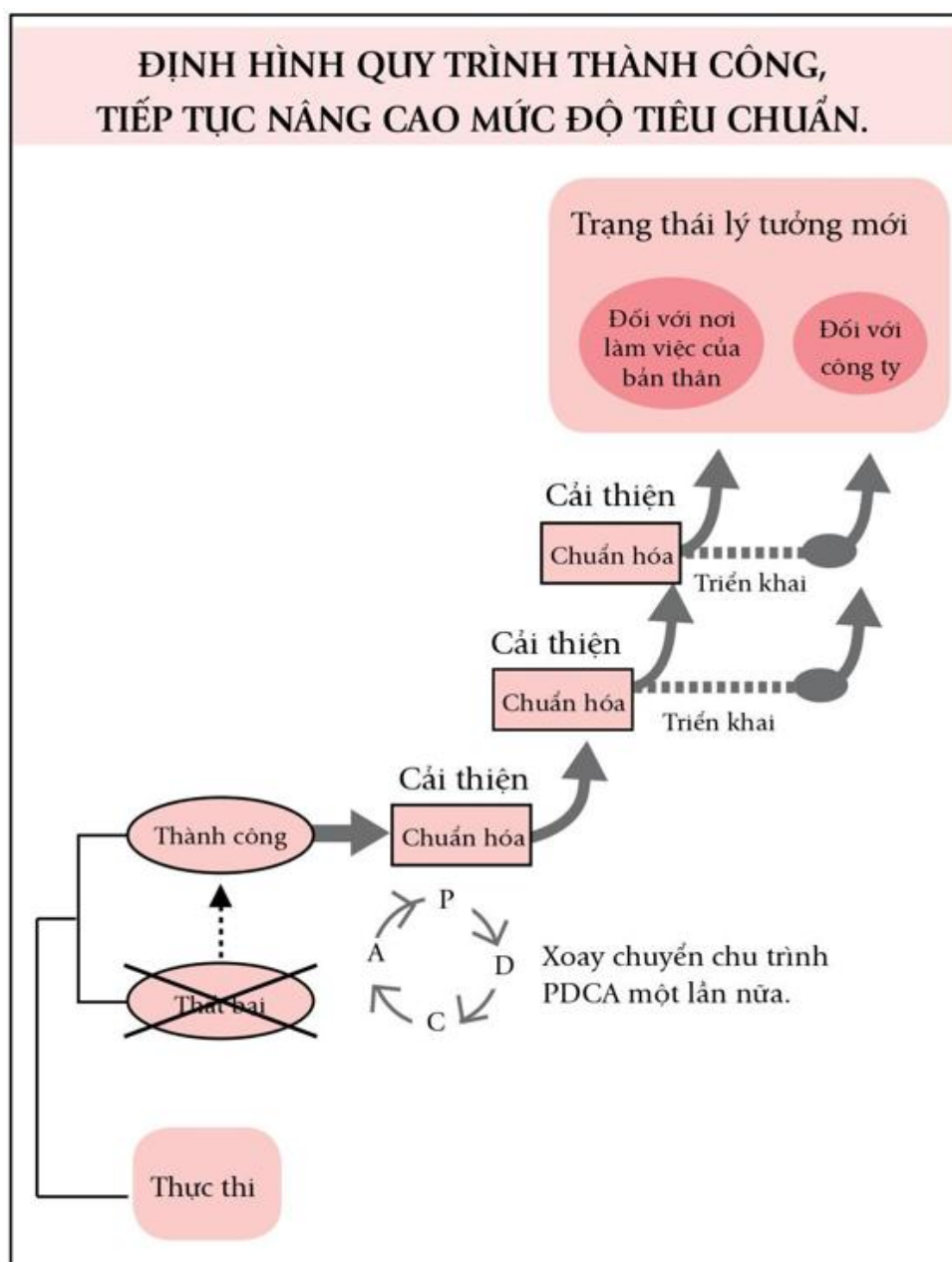
Do: Đưa kế hoạch vào thực hiện.

Check: Dựa theo kế hoạch để kiểm tra kết quả thực hiện.

Act: Thông qua các kết quả thu được để đề ra những tác động điều chỉnh thích hợp nhằm bắt đầu lại chu trình với những thông tin đầu vào mới.

Nhờ lặp đi lặp lại chu trình làm việc này, chu trình PDCA của công ty Toyota được tiếp tục mở rộng và phát triển.

Tư duy theo khổ giấy A3 chính là 5W2H, 5 câu hỏi Tại sao; trực quan hóa, chia sẻ vấn đề, triển khai và cải tiến theo đường xoắn ốc mở rộng. Đây là bí quyết đem lại thành công cho công ty Toyota, bởi vì nó giúp trí não phát huy hết năng suất trong việc thu thập thông tin, sau đó phân tích và tiến hành thực hiện rồi chuẩn hóa, hướng đến sự cải tiến, nên dần dần não phát triển và có thể đưa ra những kế hoạch không quá sức, không lãng phí, không chồng chéo.



Trình tự thực hiện:

- 1) Định hình thành quả dưới dạng một cơ cấu (chuẩn hóa)
- 2) Triển khai cơ cấu của quy trình thành công
- 3) Bắt đầu sự cải tiến mới

Chương 2

TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY A3 GIAI ĐOẠN SƠ CẤP

HIỂU ĐƯỢC MÌNH CẦN GÌ

Nếu như bạn quên mất phương châm *bản thân mình phải hiểu được mình cần gì*, có lẽ bạn sẽ mất đi vị trí của mình và không làm được bất cứ việc gì cả.

Ví dụ, khi được giao một nhiệm vụ nào đó, nhiều người sẽ không đặt thứ tự ưu tiên cho công việc mà chỉ làm theo đúng thứ tự việc được giao. Hẳn quanh bạn cũng có những người như thế đúng không?

Típ người như thế chỉ đơn thuần nhiệt tình, muốn làm việc hết sức mà thôi. Tuy nhiên, chỉ vì muốn hoàn thành tất cả mọi thứ để được cấp trên, cũng như đồng nghiệp khen ngợi, họ đã tốn quá nhiều thời gian và công sức để làm hết những công việc ngay trước mắt. Và thế là họ quên mất việc phải đặt thứ tự ưu tiên, khiến cho mọi việc bị chậm trễ. Chính vì vậy, không những ta phải quan tâm đến kỳ hạn của công việc, mà ta còn phải ưu tiên cho những công việc dễ dàng đánh giá được nó.

Khi gặp những trường hợp như thế, chỉ cần áp dụng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3*, bạn có thể thực hiện được những công việc mình đã tính toán, dự định từ trước và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho chúng một cách hợp lý, nhờ đó mà công việc cũng được tiến hành thuận lợi hơn.

Hãy thử tháo gỡ nút thắt của vấn đề bằng 8 bước sau đây.

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Giữ vững vị trí**

- **Xác định rõ vai trò, trách nhiệm mà mình gánh vác**

Khi được cấp trên giao nhiệm vụ “Hãy chuẩn bị tài liệu này rồi nộp lên cho tôi”, hẳn nhiều người sẽ lúng túng vì không biết nên bắt đầu từ đâu.

Sở dĩ bạn rơi vào tình trạng như thế là vì bạn *không hiểu rõ vị trí của mình là ở đâu, thế nên bạn mới không biết phải soạn những tài liệu đó dựa trên cơ sở nào.*

Ví dụ, khi được giao nhiệm vụ “Hãy soạn một văn bản thông báo về kế hoạch tổ chức cuộc họp”, nếu bạn không xác định được vị trí của mình là gì, bạn sẽ không biết phải soạn văn bản đó như thế nào, nội dung là gì và phạm vi đề cập đến trong văn bản bao gồm những điều gì.

Hơn nữa, khi bạn soạn văn bản thông báo kế hoạch tổ chức cuộc họp mà không nắm rõ mục đích của cuộc họp này, thì rất có thể bản kế hoạch của bạn sẽ trở thành mớ giấy lộn không đáng để người khác lưu tâm.

Phải nhớ rằng ý nghĩa thực sự của việc lên kế hoạch tổ chức cuộc họp chính là để có thể nâng cao hiệu quả và tổ chức một cuộc họp mang lại kết quả tốt cho công việc.

Chính vì thế, điều quan trọng bây giờ là bạn phải xác định rõ *mục đích, vai trò và trách nhiệm của mình*, rồi sau đó mới có thể bắt tay vào làm việc được.

Khi tổ chức một cuộc họp, cần phải phân công rõ ràng nhiệm vụ cho từng người, phải nắm rõ xem cuộc họp này hướng đến ai, có

những ai tham gia, họp để làm gì, ai là người chủ trì cuộc họp.

Lên một kế hoạch không chỉ đơn thuần là một “thao tác” mà phải là một “công việc” cần đặt tâm sức vào mới có thể tạo ra hiệu quả.

Đây là bước đầu tiên bạn cần phải xác định rõ.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Nắm bắt chính xác hiện trạng**
- **Không phải làm rõ mục tiêu, mà là làm rõ thực tế**

Tiếp theo, bạn phải hiểu được tại sao bạn phải soạn văn bản này, phải xác minh rõ ràng xem hiện tại đang có vấn đề gì xảy ra và cứ thế từng bước từng bước làm rõ hiện trạng.

Ví dụ, trong cuộc họp có mục đích là “thúc đẩy kinh doanh” thì bộ phận chủ trì cuộc họp sẽ là “phòng kinh doanh” và người tham dự sẽ là “các trưởng phòng”; còn trong cuộc họp có mục đích “phát triển sản phẩm mới” thì bộ phận chủ trì cuộc họp sẽ là “phòng phát triển sản phẩm” và người tham gia sẽ là “các thành viên của hội đồng quản trị”.

Có thể thấy rõ ràng mục đích ở đây là “mở một cuộc họp sao cho mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc” chứ không phải “soạn một kế hoạch tổ chức cuộc họp sao cho văn vẻ, đẹp mắt”.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Hình dung những mục tiêu cần đạt**
- **Lập kế hoạch từ mục tiêu, tính ngược lại những việc mình cần làm**

Chúng ta sẽ suy nghĩ theo phương pháp 5W2H, xem mình sẽ tiến hành công việc “Khi nào”, “Ở đâu”, “Ai làm”, “Làm cái gì”,

“Tại sao phải tiến hành”, “Tiến hành như thế nào” và “Với mức độ bao nhiêu”.

Ví dụ, nếu cấp trên bảo chúng ta ngay lập tức đưa ra bản kế hoạch tổ chức cuộc họp diễn ra sau một tháng rưỡi nữa, thì chắc chắn sẽ rất khó để dự trù được số người tham gia, phải không? Nếu muốn đưa ra bản kế hoạch trước một tháng thì ta chỉ có hai tuần để chuẩn bị. Trong hai tuần đó, ta sẽ lập danh sách những việc cần làm, ghi chú vào thời gian biểu và đếm ngược thời gian để cuộc họp có thể tiến hành đúng dự tính.

Nếu như bạn chỉ chăm chú đến chất lượng của thư mời mà đưa ra bản kế hoạch chậm hơn so với dự định, thì kết quả là nhiều người sẽ vắng mặt, phòng ốc không đảm bảo, phải thay đổi lại thời gian... và như thế mọi thứ đều đi ngược lại với mục đích ban đầu.

Chính vì thế, nếu như bạn không quyết định rõ thời hạn của từng đầu việc, hạn cuối phải hoàn thành công việc đó và mức độ yêu cầu, thì mọi công sức mà bạn bỏ ra đều là vô ích.

Điều quan trọng hơn cả là những sự kiện càng liên quan đến nhiều người thì càng phải ưu tiên xử lý trước.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

- **Xác định rõ ràng và chính xác đâu là mấu chốt của vấn đề**
- **Truy cứu đến cùng để tìm nguyên nhân thật sự**

Trong BƯỚC 5, chúng ta sẽ suy nghĩ về các biện pháp để tìm ra bản chất của nguyên nhân chính yếu đã được làm rõ ở BƯỚC 4.

Nắm rõ nguyên nhân thực sự của vấn đề có nghĩa là xác nhận bản chất của vấn đề, đào sâu một cách triệt để những điểm nghi vấn và mục đích: “Tổ chức cuộc họp để làm gì?”, “Cho ai?”, “Chất

lượng như thế nào (mức độ)?”. Đây cũng là điểm chính yếu của BƯỚC 5.

Ta phải làm rõ xem cuộc họp này có thể cho ra những kết quả nào, phải tiến hành dựa trên kịch bản thế nào, và để mọi người tham gia thì cần những phương pháp gì. Bởi vì không phải ta muốn mở cuộc họp là mở được ngay. Mỗi cuộc họp khi tổ chức đều mang một mục tiêu nhất định. Để đạt được những mục tiêu đó, ta cần tiếp cận vấn đề từng bước một sao cho tất cả những người cần có mặt đều có thể hiện diện.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

- **Bắt tay thực hiện từ những bước trọng yếu**
- **Ghi chú khoảng cách giữa hiện trạng và hình mẫu lý tưởng vào bản kế hoạch**

Đây là bước lên kế hoạch tiến hành những việc cần làm theo dự định trong những đối sách đã được kiểm chứng ở BƯỚC 5. Đây cũng là bước mà chúng ta sẽ suy nghĩ xem từ đây đến hạn cuối, mình phải ưu tiên làm việc nào trước.

Để đạt được hiệu quả cao, ta phải làm thế nào để rút ngắn khoảng cách giữa mục tiêu và thực tại, cũng như sắp xếp thứ tự ưu tiên giữa việc bản thân nắm được (công việc thường ngày) và việc nên làm (tổ chức cuộc họp).

Vì thời gian chỉ có hạn, nên ta phải nắm rõ tình hình xung quanh và làm báo cáo sơ bộ về những thứ mà bản thân nắm được. Trong quá trình thực hiện, ta cũng sẽ dựa vào tình hình cụ thể để kết hợp điều chỉnh sao cho có thể đạt được mục tiêu đã đề ra.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Triển khai, so sánh công việc trước và sau khi đưa vào thực tiễn**

- **Thêm vào các cách cải thiện trong công việc hằng ngày, triển khai đến các bộ phận khác**

Cần xác định quy trình thực hiện đối với kết quả ở BƯỚC 6 vì những kết quả đó sẽ được đặt làm tiêu chuẩn cho bước tiếp theo.

Nếu đặt mục tiêu là “sự thành công của cuộc họp” thì có lẽ ta nên nghĩ đến việc “phải chuẩn bị mọi thứ càng sớm càng tốt”. Như thế, khi tổ chức cuộc họp tiếp theo, ta sẽ vừa có được kinh nghiệm từ lần trước, vừa có thể suy nghĩ để tạo ra thêm nhiều thành quả tốt hơn.

Nếu như có quá nhiều người vắng mặt trong cuộc họp, ta có thể nghĩ đến lý do là mình đã đưa ra thông báo hướng dẫn quá chậm trễ, hoặc cũng có thể là bước nào đó của kế hoạch không được chuẩn bị đầy đủ.

Giữa một “thao tác” đơn thuần và một “công việc” có nhiều điểm khác nhau.

“Thao tác” đơn thuần là một việc bạn được giao cho làm. Nhưng nếu bạn tham khảo kinh nghiệm của những người đi trước và đặt vào đó tâm huyết, sự vận dụng của bản thân thì lúc này những việc đó sẽ trở thành “công việc”.

Thật ra, chỉ cần thay đổi thời gian, hay địa điểm cũng đã có thể tạo ra một văn bản hoàn chỉnh rồi, nhưng suy cho cùng đó chỉ là một “thao tác” mà thôi.

Để “thao tác” này có thể trở thành “công việc” mang giá trị công sức mà ta đã bỏ vào, thì như ví dụ trên, hãy tìm hiểu lý do vì sao có nhiều người vắng mặt trong cuộc họp đến vậy, sau đó tìm giải pháp để cải thiện.

Hãy đặt tâm huyết của mình vào việc đang làm, chẳng hạn như sắp xếp thời hạn phân bổ hướng dẫn triển khai sớm hơn một tuần, công khai tiến trình cuộc họp từ trước, hoặc tìm hiểu tại sao thời gian phân bổ của những cuộc họp lần trước lại diễn ra không suôn sẻ? Nếu làm được vậy, bạn mới chính thức thực hiện một “công việc”. Và cách làm này được gọi là “cải thiện bổ sung”.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Chuẩn hóa sau khi cuộc họp kết thúc**
- **Ghi chú quá trình giải quyết vấn đề vào danh sách kiểm tra**

Trong BƯỚC 8, ta sẽ nói đến việc xem xét lại những thiếu sót sau khi cuộc họp kết thúc và đúc kết, cơ cấu lại những thành quả đã đạt được để thiết lập một khuôn mẫu về sau. Hãy tạo ra một file trong máy tính và thường xuyên cập nhật để làm mới danh sách kiểm tra.

Bằng cách ấy, khi tổ chức cuộc họp tiếp theo, chúng ta sẽ có thể sử dụng danh sách kiểm tra đã hoàn thiện hơn và cuộc họp cũng sẽ hiệu quả hơn.

Khi tư duy theo 8 bước như trên, nhớ phải thường xuyên kiểm chứng và xác nhận, thế nên trước khi làm một việc nào đó, bạn đã biết mình phải làm gì tiếp theo.

Tiến hành sự việc theo từng bước này cũng sẽ giúp chúng ta có thể liên tục tiến lên tầm vóc cao hơn.

TRANG BỊ KỸ NĂNG

LẬP KẾ HOẠCH THEP TỪNG BƯỚC

Ở phần trước, chúng ta đã đề cập phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3* như là một công cụ để nắm bắt được vị trí của bản thân. Ở phần này, chúng ta sẽ đi sâu hơn để giải thích về việc lập kế hoạch theo từng bước.

Nên nhớ rằng để công việc có thể tiến triển thuận lợi, bạn cần thực hiện nghiêm ngặt từng bước của kế hoạch đã đề ra. Thế nhưng, thực tế lại cho thấy, sẽ có những lúc chúng ta đi lệch khỏi quỹ đạo công việc đã định và phải đối mặt với những vấn đề ngoài dự kiến.

Ví dụ, một người đợi đến khi công việc chất đống mới bắt đầu giải quyết. Khi đó, anh ta phải giải quyết cùng lúc quá nhiều công việc, nên sẽ không thể nào xoay sở nổi. Bạn thử nghĩ xem, tại sao những việc như vậy vẫn thường xảy ra?

Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên là do chúng ta không nắm được khối lượng công việc, ước lượng sai công việc của mình.

Mục tiêu đặt ra quá cao, công việc tiến hành chậm trễ, người thực hiện tự đánh giá quá cao năng lực của mình cũng là những nguyên nhân thường gặp.

Khi công việc dồn lại thành khối lượng lớn, bạn sẽ hoảng loạn, khi đó việc nào bạn cũng sẽ làm dang dở giữa chừng.

Vào những lúc như vậy, bạn thường chỉ nghĩ đến việc làm cho mình dễ thở hơn và thường lơ là, xem nhẹ những dự định của đối phương. Kết quả là công việc trở nên trì trệ, không giải quyết được gì.

Vậy, bạn có thể thử giải quyết những vấn đề trên bằng phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3*.

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

- **Xác định rõ mục đích**

- **Trình bày các mục tiêu một cách rõ ràng và dễ hiểu**

Chúng ta hãy quay lại tình huống “soạn tài liệu cho buổi họp” ở phần trước.

Khi nhận được chỉ thị “soạn tài liệu cho cuộc họp” từ cấp trên, bạn phải hiểu rõ rằng sếp bạn đang ngầm ra lệnh: *“Tôi muốn cậu đặt tâm sức vào việc lập một bản kế hoạch rõ ràng, sao cho cuộc họp đạt được kết quả tốt nhất”*.

Khi các thành viên có sự khác nhau về khái niệm từ ngữ, động cơ làm việc thì mức độ làm việc và tốc độ làm việc cũng sẽ khác nhau.

Bây giờ, ta hãy xem việc lên kế hoạch cho cuộc họp là BƯỚC 1, vậy thì việc phải làm lúc này chính là xác định rõ ràng mục đích.

Để tránh trường hợp hiểu nhầm, giữa các thành viên trong nhóm cần có sự giải thích thống nhất các định nghĩa, nếu có thể thì hãy viết rõ ra và phải chia sẻ chúng cùng nhau. Đây là điều vô cùng quan trọng.

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Chỉ ra con số cụ thể cho mục tiêu, sau đó xác định bối cảnh**

- **Viết ra thật cụ thể**

Bước tiếp theo là chúng ta số hóa các mục tiêu rồi làm rõ bối cảnh của các mục tiêu đó. Chúng ta phải làm rõ những giá trị được thể hiện bằng số của mục tiêu, xem xem mình phải đưa ra thành quả cụ thể như thế nào.

Ví dụ, ta hãy suy nghĩ lý do tại sao lại đề ra mục tiêu là “tạo ra thành quả gấp đôi so với trước đây”. Hãy thống nhất giữa các thành viên và những người có liên quan xem để đạt được mục tiêu này thì ta phải thực hiện trong thời gian bao lâu và làm những công việc gì. Dù rằng rất mất thời gian, song việc này lại vô cùng quan trọng.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Xác định rõ hiện trạng**

- **Nhận định thẳng thắn những việc đang diễn ra**

Để xác định rõ hiện trạng, cái chúng ta phải nhìn nhận không phải là trạng thái lý tưởng mà chính là bản chất của những sự việc đang diễn ra trong hiện tại.

Sau khi nhìn nhận được bản chất của sự việc, hãy ghi hết ra xem: “Hiện tại trong tay chúng ta đang có được những tài liệu gì?”, “Ở lần thực hiện trước chúng ta đã gặp phải những vấn đề gì?”, “Những ai có thể liên quan đến vấn đề này?”, “Năng lực của mỗi thành viên trong nhóm như thế nào?” và “Ta còn lại bao nhiêu thời gian cho việc này?”.

Khi lập ra các thứ tự ưu tiên cho công việc, ta phải lưu ý dành sự ưu tiên cho các công việc liên quan đến nhiều người.

Ta nên nhớ rằng lịch trình làm việc thay đổi tùy theo tình hình của đối phương và phụ thuộc vào các công việc có yếu tố không chắc chắn.

Đặc biệt, ta phải đặt sự ưu tiên hàng đầu cho các công việc liên quan đến nhiều người hay công việc có liên hệ đến người bên ngoài công ty. Vị trí ưu tiên tiếp theo sẽ dành cho những việc tốn nhiều thời gian.

Ta sẽ ghi ra những người có liên quan đến công việc này trước, sau đó ghi thêm lượng thời gian cần thiết để thực hiện từng công việc. Làm vậy, ta sẽ dễ dàng nắm rõ thời gian ở từng bước của kế hoạch.

Ngoài ra, tính đến thời điểm hiện tại, muốn hiệu quả cuộc họp tăng lên gấp đôi sẽ cần những cách gì, hãy ghi hết chúng ra thành một danh sách. Cần lưu ý, cái chúng ta ghi ra ở đây không phải là những cách làm được cho là lý tưởng, mà phải ghi ra những điều mình đã biết, những cách mình đã làm từ trước đến giờ. Những việc như thế này chính là *nắm bắt hiện trạng*.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

• Quyết định sự phân bổ cơ bản

• Phải đảm bảo được thời hạn điều tra các dữ liệu cơ sở và thời gian tập hợp các dữ liệu đó

Tiếp theo là BƯỚC 4 – *Quyết định phân bổ cơ bản*, nhưng thực tế đây lại là bước mà ta thường vô tình không thực hiện được.

Ta nên lập danh sách những việc cần làm, ước lượng thời gian cần thiết cho từng việc và xác định mục tiêu cho chúng. Sau đó, tùy theo năng lực của từng người mà hãy suy nghĩ, sắp xếp sao cho đúng người đúng việc. Để chắc chắn thu được thành quả, ta cần xác định rõ sẽ giao cho ai làm nhiệm vụ gì và trách nhiệm như thế nào.

Ví dụ, khi chuẩn bị tài liệu cho một cuộc họp, trong trường hợp có đề án của người bên ngoài công ty thì ta cần bổ sung thời gian cho người đó chuẩn bị tài liệu và cả thời gian in ấn. Cần đặc biệt đề phòng trường hợp người đó có thay đổi và dự trù thời gian dư ra.

Trong khi tính toán thời lượng thực hiện công việc, bằng cách này hay cách khác, rất nhiều người thường ước lượng thời gian

hoàn thành công việc của mình ít đi. Chắc hẳn sẽ có những trường hợp phải mất đến 30 phút để hoàn thành những công việc mà chỉ tính có 5 phút. Do đó, ta luôn phải *thêm vào khoảng thời gian dự phòng*.

Sở dĩ cần làm như vậy là bởi vì luôn có trường hợp phát sinh những sự việc bất ngờ. Chẳng hạn như, đột nhiên ta thấy không khỏe, hoặc bỗng nhiên có công tác đột xuất. Vì vậy, ta luôn cần một khoảng thời gian dư ra để có thể dự phòng khoảng thời gian bị mất đi cho những tình huống bất ngờ như vậy. Đối với trình tự chuẩn bị hoặc kế hoạch phê duyệt, ta luôn trải qua các bước: *xác định thời hạn và suy nghĩ xem liệu trình tự như thế nào thì có thể hoàn thành kịp thời hạn đó*.

Điều quan trọng vẫn là gia tăng gấp đôi hiệu quả của cuộc họp. Vậy phải làm thế nào mới có thể khiến mọi người tham gia buổi họp và mang lại hiệu quả cho những người tham gia ấy?

Ví dụ, vấn đề đặt ra là phải gửi tài liệu trước 3 ngày để sau khi đọc tài liệu xong, mọi người sẽ quyết định có tham gia hay không. Nếu vậy, ta cần xác định trước những vấn đề như: “Đến ngày mấy thì phải có tài liệu?”, “Đến ngày mấy thì phải gửi yêu cầu?”...

Nếu hoàn thành sớm hơn thời hạn thì tất nhiên là rất tốt. Ngoài ra, có rất nhiều người đưa cả “thời gian tìm hiểu” và “thời gian tổng hợp tài liệu” vào danh sách. Tuy nhiên, ta cần phân chia chúng ra và tính toán thời gian cần thiết sao cho hợp lý.

Ta sẽ xác định từng việc, chẳng hạn như “Ngày nào thì tạo danh mục chi tiết thông báo mở cuộc họp?”. Sau đó giới hạn vai trò của mình, từ đó tính ngược thời gian cần thiết để tìm dữ liệu, thời gian soạn tài liệu và tổng hợp chúng. Sau khi hoàn thành, ta sẽ ghi chú vào trong lịch trình kế hoạch của cá nhân.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

- **Truy tìm đến cùng nguyên nhân thực sự và tìm kiếm vấn đề bản chất của sự việc**

- **Sử dụng 5 câu hỏi Tại sao để tìm ra bản chất sự việc**

Để tìm ra bản chất của mục tiêu (cũng chính là nguyên do thực sự), chúng ta cần dùng 5 câu hỏi Tại sao.

Ví dụ, “Cuộc họp này được tổ chức để làm gì?”, “Để tổ chức cuộc họp này thì cần phải làm những gì?”, “Lý do vì sao cho tới bây giờ các cuộc họp hầu hết đều không mang lại nhiều hiệu quả?”,... Quan trọng là phải tìm được đáp án cho những câu hỏi này.

Tất nhiên là xác nhận của cấp trên cũng rất cần thiết, nhưng ta không chỉ đơn thuần xúc tiến một cách máy móc những việc đã được chỉ định mà còn cần phải tự mình suy nghĩ. Rốt cuộc thì cuộc họp này tổ chức để làm gì? Làm thế nào để có thể mang lại hiệu quả gấp đôi? Sau đó, ta sẽ suy nghĩ về những việc có thể làm để nâng cao chất lượng cuộc họp.

Hãy suy nghĩ tìm ra tận gốc lý do vì sao đến tận lúc này công việc vẫn chưa thấy có chút hiệu quả. Sau khi tìm ra điểm nghẽn mấu chốt của vấn đề, hãy ghi tất cả ra.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

- **Thực hiện trong khoảng thời gian dự kiến và làm báo cáo**

- **Vừa thực hiện, vừa xác nhận bằng báo cáo sơ bộ**

Ở BƯỚC 6 này, ta sẽ bắt tay thực hiện theo những dự tính ở BƯỚC 4.

Có thể sẽ có lúc ta không thể thực hiện theo đúng kế hoạch. Khi ấy, điều quan trọng nhất vẫn là phải vừa thực hiện kế hoạch, vừa làm báo cáo sơ bộ. Nhờ vào báo cáo đó, ta sẽ có khả năng

điều chỉnh lại quỹ đạo công việc và có được sự hợp tác của các thành viên.

Khi công việc gặp trục trặc, ta nên tìm phương pháp khác. Và để nâng cao chất lượng cuộc họp thì không chỉ dựa vào việc thảo luận lại với cấp trên, hay vào trí tuệ và sức lực của bản thân mình, quan trọng hơn là phải hành động và phối hợp với mọi người xung quanh.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Hãy kiểm tra thời gian đã tiêu tốn trong thực tế**
- **Yêu cầu cho lời khuyên về việc kiểm chứng các dự tính và những phương pháp khác**

Ở BƯỚC 7 này, ta sẽ kiểm tra lại thời gian đã bỏ ra trong thực tế.

Như đã trình bày ở trên, mọi người thường có xu hướng ước tính lượng thời gian bỏ ra cho công việc của mình ít hơn.

Ví dụ, khi đặt phòng hội nghị, dù ta nghĩ việc này chỉ mất có 5 phút là xong, nhưng nếu làm thủ trong thực tế thì phải xác minh nào là địa điểm, độ rộng của phòng ốc, rồi trang thiết bị, có lẽ cũng mất cả tiếng đồng hồ.

Vì vậy, để cải thiện độ chính xác cho dự tính của mình, hãy tạo thói quen kiểm chứng lại lượng thời gian mà bạn đã dự tính.

Ngoài ra, sau khi chuẩn bị tài liệu cho cuộc họp, bạn nên chỉnh sửa và bổ sung thêm. Thời gian dù mất bao lâu cũng cần phải kiểm chứng; nếu được vậy, lần sau nếu bạn có làm công việc giống y như thế thì độ chính xác sẽ cao hơn.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Lập danh sách kiểm tra sau khi đã hoàn tất**

- **Chuẩn hóa quá trình giải quyết vấn đề và làm rõ các vấn đề sau này**

Sau khi kiểm chứng các dự đoán, chúng ta sẽ lập danh sách kiểm tra tính hiệu quả sau này.

Ví dụ, khi lập danh sách đặt trước phòng hội nghị, nếu như đặt trên mạng thì đánh dấu lại trang web đó, ghi lại số điện thoại, lập một danh sách các thông tin liên quan như địa chỉ, thông tin liên lạc và người phụ trách.

Nếu ta lập ra một danh sách kiểm tra theo cách này thì công việc tốn một giờ đồng hồ có thể sẽ rút ngắn lại chỉ còn 10 phút.

Tóm lại, nhờ kiểm chứng chúng ta sẽ có đối sách. Kiên nhẫn thực hành nhiều lần theo cách như vậy, chúng ta sẽ nâng cao được khả năng lên kế hoạch từng bước, hơn nữa còn rút ngắn được thời gian cần thiết.

Nhưng việc tốn một giờ đồng hồ cũng không phải là không có cái hay. Song, nếu ai cũng nghĩ rằng tốn một tiếng đồng hồ là điều bình thường, hẳn không ai muốn lên kế hoạch cải thiện tình hình nữa.

Năng lực lên kế hoạch từng bước – nhằm làm giảm dù chỉ một chút áp lực về thời gian khi chạy đua với công việc – sẽ mang lại kết quả tuyệt vời. Nhờ được chuẩn hóa, khi các thành viên khác cũng tổ chức một hội nghị tương tự, họ có thể áp dụng theo, người áp dụng sẽ nghiên cứu sao cho cách sử dụng dễ hơn và việc tùy chỉnh này sẽ giúp hình thành phiên bản nâng cấp với nhiều thứ dễ vận dụng hơn.

Chỉ với việc tổ chức hội nghị, không chỉ đơn giản là giải quyết được nhiệm vụ được giao, mà quan trọng là *tìm ra cách khắc phục để tiến hành công việc trôi chảy và hiệu quả hơn.*

Cho dù trước đây bạn từng thất vọng và tự trách bản thân, nhưng nếu tập cách *Tư duy theo khổ giấy A3*, bạn sẽ có thể bình tĩnh suy xét, từ đó thay đổi theo lối *Tư duy mở: làm thế nào có thể cải thiện tình hình*.

Vậy thì trong chương tiếp theo – GIAI ĐOẠN TRUNG CẤP, tôi sẽ giới thiệu về cách tiến hành công việc với vai trò một trưởng nhóm.

Chương 3

TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY A3 GIAI ĐOẠN TRUNG CẤP

Khi bạn trở thành người lãnh đạo, có nghĩa là bạn sẽ không phải nghe theo chỉ thị và thực hiện như trước đó nữa, mà bạn sẽ đưa ra chỉ thị cho người khác. Và vì thế, các trường hợp bạn phải phán đoán và đưa ra quyết định cũng nhiều hơn trước. Bạn không được ưu tiên cho công việc của cá nhân mà phải đặt lợi ích của nhóm lên hàng đầu. Bên cạnh đó, bạn còn phải tạo điều kiện để cấp dưới có thể phát triển.

Khi lãnh đạo một dự án, nếu bạn không vừa quan sát tổng thể, vừa suy luận về bản chất của vấn đề thì rất có khả năng bạn sẽ bỏ sót, hiểu lầm vấn đề thực sự cần phải đối mặt.

Làm người lãnh đạo đồng nghĩa với việc bạn sẽ phải chịu sự sẫm soi của cả cấp trên lẫn cấp dưới. Nếu như người lãnh đạo chỉ chăm chăm thủ thân, hoặc không muốn chịu trách nhiệm cho những quyết định của mình, sẽ rất dễ dẫn đến những phán đoán sai lầm.

Nếu để rơi vào tình trạng như thế, không những bạn sẽ đánh mất sự tín nhiệm với tư cách là một người lãnh đạo, mà bạn còn có thể trở nên bàng quan với cảm giác thành công và không còn có thể đưa ra những quyết định một cách có trách nhiệm nữa.

Vì vậy, để có thể trình bày vấn đề với cấp trên và cấp dưới, người lãnh đạo cần phải có năng lực xác định được vấn đề thực sự phải đối mặt.

Vậy thì để có thể *Tư duy theo khổ giấy A3*, làm thế nào để suy luận được bản chất của vấn đề, để gỡ được nút thắt đó, mời bạn đọc tiếp phần sau đây.

NÂNG CAO KHẢ NĂNG THU THẬP THÔNG TIN

Nhiệm vụ đầu tiên của người lãnh đạo là phải đưa ra được mục tiêu một cách rõ ràng.

Để làm được điều này, yếu tố cần thiết chính là khả năng thu thập được những thông tin chính xác và xác định được mục tiêu rõ ràng.

Để đưa ra những phán đoán chính xác, bạn cần phải nắm bắt thực tại, thu thập thông tin một cách toàn diện, đa chiều sao cho phán đoán có tính chính xác cao.

Vậy cần phải làm như thế nào để nâng cao khả năng thu thập thông tin? Hãy cùng *Tư duy theo khổ giấy A3* nào!

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

- **Xác định các hạng mục cần thiết dựa trên bối cảnh**
- **Làm rõ mục tiêu**

Tôi sẽ lại lấy công việc chuẩn bị tài liệu cho dự án làm ví dụ. Nhưng bây giờ không phải là thông báo với mọi người về buổi họp nữa mà là thảo luận tài liệu trong buổi họp. Hay nói cách khác, là chuẩn bị đề tài thảo luận cho buổi họp. Khi đó, việc trọng yếu là phải xác định mục đích dựa trên bối cảnh của vấn đề.

Nếu bạn cứ giao nhiệm vụ cho thành viên trong nhóm vì những lý do như: “Đây là lĩnh vực người đó chịu trách nhiệm”, “Vì đây là lĩnh vực mà người đó có thể thực hiện tốt”,... hay nói cách khác là cứ giao cho thành viên trong nhóm những nhiệm vụ mà

họ có thể làm được thì họ sẽ không thể phát triển, bởi vì bạn chỉ giao cho họ những nhiệm vụ mà họ không cần phải động não.

Bạn cần phải suy nghĩ tìm ra cách thỏa mãn cả hai vấn đề cùng một lúc. Một là việc mà người đọc tài liệu phải làm; hai là phương châm làm việc của công ty. Đương nhiên, bạn cũng phải quan tâm đến thành tựu của công ty nữa; nhưng trước đó, bạn cần phải đặt mục tiêu làm sao để cho các thành viên trong nhóm có thể tự suy nghĩ về vấn đề đó trong bối cảnh tình hình thị trường hiện tại.

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Trình bày mục tiêu, thể hiện bằng những con số**
- **Trình bày bối cảnh một cách cụ thể và rõ ràng**

Bạn cần làm rõ bối cảnh của vấn đề và chia sẻ nó với các thành viên trong nhóm. Từ đó, việc “làm rõ mục tiêu” sẽ trở thành yếu tố quan trọng.

Đầu tiên bạn cần suy luận và trả lời các câu hỏi sau: “Tổng hợp thông tin đó cho ai xem?”, “Thông tin đó dùng để làm gì?”, “Xu hướng trong ngành và nhu cầu của mục tiêu hướng đến như thế nào?”,... Sau đó, bạn sẽ rút ra được một con số cụ thể cho mục tiêu.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Phải làm gì để thực hiện mục tiêu**
- **Nắm rõ hiện trạng**

Bạn cần nắm bắt rõ ràng và chính xác những thông tin mà các thành viên trong nhóm đang nắm giữ. Trước khi thu thập thông tin, bạn cần chỉnh lý và xác định lại các thông tin còn thiếu.

Nếu bạn để tâm đến sự nhìn nhận và đánh giá của cấp trên, bạn sẽ dễ bị rơi vào tình huống bằng lòng với hiện tại và nhìn nó theo một chiều hướng tích cực, trong khi điều quan trọng nhất lại là xác định được những yếu tố còn thiếu và cụ thể hóa chúng dưới dạng con số một cách rõ ràng.

Nếu bạn cầu thả, không nắm rõ tình huống hiện tại, thì dù có tiếp tục cố gắng bao nhiêu đi nữa, bạn cũng sẽ không thể nhận ra sự thay đổi giữa trước khi tiến hành cải thiện và sau khi đạt được kết quả. Bây giờ, sau khi xác nhận lại các thông tin đang có, chúng ta sẽ quyết định phương pháp thu thập thông tin.

Trở thành người lãnh đạo đồng nghĩa với việc bạn đã tiến lên thêm một bước từ vị trí “Tôi chỉ cần thu thập thông tin là được”. Sau khi đã chắc chắn về bản chất vấn đề, bạn phải tự trả lời câu hỏi “Mình nên tổng hợp những thông tin nào?”, vừa phân tích, giải thích các thông tin đã qua xử lý đó.

Nếu không nhìn thấu được bản chất, bạn sẽ không tài nào biết được mình cần dùng phương pháp thu thập thông tin nào, và thu thập đến mức độ nào là đủ.

Để quyết định nên yêu cầu ai thu thập thông tin, thu thập bằng phương pháp nào, tiến hành phương pháp nào để phân tích thông tin thu thập được, bạn hãy *thẳng thắn viết ra những việc làm được, hoặc không làm được*.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Phân chia vai trò, lập kế hoạch**
- **Ghi chú các giải pháp vào lịch trình, kế hoạch**

Người lãnh đạo luôn là người thiết lập từng mục tiêu và phân chia vai trò trong nhóm. Phân chia vai trò có nghĩa là sau khi đã xem xét mỗi người phù hợp với công việc gì, bạn sẽ đưa ra chỉ

thị cho họ. Hơn nữa, công việc được phân phải phù hợp với năng lực của mỗi người.

Để hoàn thành mục tiêu trong thời gian đã định, chúng ta sẽ lên kế hoạch từ mục tiêu đó – tính ngược lại những nội dung đã được phân tích.

Nếu không nhìn nhận rõ bản chất của vấn đề, chúng ta sẽ không thể biết được nên làm ở mức độ nào và phải làm tới đâu; từ đó dẫn đến chỉ thị không rõ ràng, công việc không đi đến đâu. Vì thế, lúc này, hai thứ quan trọng được đặt ra là mục tiêu thể hiện bằng con số và thời hạn thực hiện.

Để không lệch khỏi bản chất của vấn đề, ta cần phải vừa thực hiện mục tiêu, vừa tiến hành kiểm tra trong suốt quá trình đó. Tuy nhiên, trong trường hợp có những dữ liệu không thuộc yêu cầu đề ra thì việc xác định để sửa chữa, thực hiện lại cũng rất cần thiết.

Có tinh thần trách nhiệm và kiên định với thời hạn yêu cầu lập kế hoạch, trong đó đã bao gồm cả thời gian để giám sát quá trình.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

• Tìm kiếm bản chất vấn đề

• Chỉ ra nguyên do thực sự bằng 5 câu hỏi Tại sao

Đến đây, chúng ta sẽ đào sâu vấn đề được lựa chọn làm mục tiêu. Ta tiến hành thu thập tài liệu và xác định thời hạn, nhưng điều quan trọng ở đây là bản chất vấn đề.

Ví dụ, nếu là tài liệu cho cuộc họp “phát triển thêm sản phẩm mới”, thì chủ đề sẽ có tên là “Sản xuất sản phẩm mới”. Trong trường hợp này, ta cần xác định bản chất vấn đề trước hết là “tại sao phải sản xuất sản phẩm mới?”.

Rất có thể là do thành tích của công ty; hoặc các sản phẩm hiện tại, sau một thời gian được bán ra thị trường, doanh số đã chững lại, không thể bán được nữa. Ngoài ra còn có thể do một nguyên nhân tiềm ẩn nữa, đó là sản phẩm không phù hợp với nhu cầu của thời đại. Hay cũng có thể là do bản chất cơ cấu lợi nhuận của công ty.

Ngoài ra, tỉ giá của đồng nội tệ so với ngoại tệ đã làm cho nguyên vật liệu tăng giá một cách nhanh chóng, đây cũng có thể là một trong những nguyên nhân.

Tóm lại, rốt cuộc “những vấn đề tồn tại ở bề trái của những dữ liệu này là gì?”, “cuộc họp này được tổ chức nhằm mục đích gì?”. Những câu hỏi dạng này tiêu biểu cho lối tư duy “tìm ra bản chất”.

Chúng ta hãy thử suy nghĩ theo 5 câu hỏi Tại sao. 5 câu hỏi Tại sao nghĩa là cứ lặp đi lặp lại câu hỏi Tại sao ít nhất 5 lần, thế nào rồi chúng ta cũng sẽ tìm ra bản chất của vấn đề.

“Tại sao cần phải tổ chức cuộc họp này?”

“Tại sao lại sáng chế sản phẩm mới?”

“Tại sao lại phát triển những sản phẩm này?”

“Tại sao phải là những sản phẩm này?”

“Tại sao lại là một sản phẩm?”

Bằng cách lặp lại những câu hỏi trên và đào sâu tìm hiểu chúng, ta nhất định sẽ tìm ra sự thật. Tất nhiên là, nếu đã hỏi 5 lần rồi mà vẫn chưa tìm ra được thì ta phải tiếp tục tìm hiểu thêm nữa. Dù thế nào cũng phải nhớ rằng điều quan trọng nhất là lặp đi lặp lại các câu hỏi cho tới khi đi đến được nguyên nhân. Bản chất tiềm ẩn trong mọi vấn đề thực sự rất quan trọng. Đây là cái mà chúng ta không thể nhìn thấy qua vẻ bề ngoài. Vì thế, chúng ta

phải tìm ra bản chất tồn tại bên trong mục tiêu (đích đến) bằng 5 câu hỏi Tại sao.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

• Thực hiện những ý tưởng mới

• Báo cáo và kiểm chứng

Chúng ta cần kiểm tra lại tính chính xác của thông tin thu thập được. Tuy chỉ là thử thu thập thôi nhưng cũng cần kiểm tra xem những thông tin này có thực sự là những dữ liệu chính xác hay không và đã đủ chưa.

Ví dụ, hãy thử suy nghĩ về chi phí nhiên liệu của xe hơi. Liệu sự chênh lệch giữa chi phí in trên catalogue với giá trị thực tế tùy theo môi trường khác nhau có khác nhau không?

Ta cần suy nghĩ xem phải kiểm tra những gì để có thể thu được dữ liệu gần với thực tế nhất. Thêm vào đó, ta cũng cần quyết định phương pháp thực hiện.

Tất nhiên là tùy theo từng sản phẩm mà cũng có trường hợp ta không thể nào quản lý được rủi ro. Chính vì thế, cần phải suy nghĩ đến các phương thức hoàn thiện vấn đề, sao cho có thể tiến hành kiểm tra toàn bộ sản phẩm và tiến hành ở cùng một mức độ. Đây được xem như là nhiệm vụ đặt ra cho cuộc họp.

Như thế, ta cũng cần phải kiểm tra xem toàn bộ thành viên trong nhóm đã hiểu hết những dữ liệu tổng hợp sau khi thu thập thông tin hay chưa.

Mỗi dữ liệu phải được xác nhận trước khi trích xuất. Ta cũng phải vừa thực hiện vừa kiểm tra tính chính xác của những dữ liệu đó. Ở mỗi bước, ta lại phải tiến hành làm báo cáo sơ bộ, đồng thời vừa xúc tiến kế hoạch vừa xác nhận lại quá trình.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Chuẩn hóa kết quả và dựa vào đó để triển khai**
- **Tổng kết những ưu điểm và khuyết điểm khi triển khai theo hướng này**

Dựa trên dữ liệu đã tiến hành tổng hợp và phân tích, ta sẽ hoàn thành thu thập tài liệu mà mình cần. Điều quan trọng trong khâu chuẩn bị tài liệu chính là trích dẫn và trình bày vấn đề.

Sau khi so sánh ưu - khuyết điểm của vấn đề trước và sau khi hoàn thiện, bạn cần lập đồ thị để đưa ra phán đoán. Chẳng hạn như, nếu không có chứng này lợi nhuận trở lên thì việc kinh doanh sẽ bị lỗ, và nếu như chỉ bằng sản phẩm hiện giờ thì toàn bộ lợi nhuận sẽ từ từ sụt giảm. Những phán đoán này chính là cơ sở để người có thẩm quyền đưa ra phán quyết cho kế hoạch.

Chúng ta phải chuẩn hóa những gì mà mọi người cùng nhau suy nghĩ, bàn luận, đồng thời chia sẻ chúng với mọi thành viên để ai cũng có thể hiểu.

Ngoài ra, khi chia sẻ thì mỗi người nên chọn những ví dụ tốt để điều chỉnh chúng sao cho phù hợp với công việc của bản thân. Nhưng phải nhớ rằng cần chuẩn hóa sao cho dễ sử dụng trước rồi mới chính thức áp dụng (triển khai) vào công việc.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Đặt những việc có hiệu quả tốt làm mốc chuẩn cho những việc sau này**
- **Hướng giải quyết của chúng ta chính là cải thiện sau mỗi lần thực hiện**

Theo cách này, ta đã thu thập dữ liệu để tạo thành tài liệu đưa vào cuộc họp. Bước cuối cùng chính là vận dụng kết quả của cuộc họp như thế nào.

Cần để lại những thông tin như dữ liệu tìm kiếm sau khi làm tài liệu trích dẫn, dựa vào căn cứ nào để thu thập thông tin... để chỉ ra hướng giải quyết tiếp theo.

HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG

Sau khi thu thập thông tin dữ liệu, chúng ta sẽ tiến hành lên ý tưởng; nhưng ở đây, tác giả muốn nói đến sự mưu cầu sức sáng tạo **Plus** α trong ý tưởng của các thành viên.

Giả sử, anh D là một trưởng nhóm chuyên lên kế hoạch cho các công việc trong tương lai gần, nhưng lại không giỏi tính toán trước về các dự định trong khoảng thời gian xa hơn, thì sẽ rất dở trong việc điều chỉnh hay thay đổi quỹ đạo của công việc.

Lý do chính là vì anh ta sẽ không thể nắm bắt được các dòng chảy của xã hội và sẽ không thể tiếp nhận được hiện thực của vấn đề.

Với thời đại mà thông tin mới luôn được cập nhật nhanh chóng, thì những người không thể thay đổi bản thân sẽ không thể nào phát huy được năng lực của mình với tư cách là nhóm trưởng.

Hơn nữa, đối với những thử thách mới, những người này trước hết luôn lo sợ thất bại và thường có khuynh hướng nghĩ đến những cái được - mất trước mắt hơn là lợi ích lâu dài của toàn thể công ty.

Vì vậy, họ dễ xem trọng chất lượng hơn là tốc độ, thường không thể ứng phó với các thử thách khó khăn tiếp theo, họ cũng không biết cách giao công việc cho cấp dưới sao cho hiệu quả.

Để giải quyết vấn đề này, anh D cần phải đẩy nhanh tốc độ, nâng cao hiệu suất làm việc và củng cố khả năng ứng biến trước các vấn đề đang gặp phải.

Họ phải cùng lên ý tưởng với cấp dưới và tổng hợp ý kiến của mọi người với thái độ luôn sẵn sàng đặt câu hỏi: “Còn cách nào khác nữa không?”, “Có ý tưởng nào tốt hơn nữa không?”,... để có thể tìm ra ý tưởng tuyệt vời nhất.

Sau đây, chúng ta hãy cùng luyện tập cách lên ý tưởng theo phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3* nhé!

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

- **Thử sức với các mục tiêu cao hơn so với hiện tại**
- **Nghĩ ra cách để giải quyết các công việc hiện tại chỉ với nửa thời gian so với trước đó**

Đầu tiên, ta phải xác định rõ ràng mục tiêu hiện tại, sau đó nghĩ đến các mục tiêu xa hơn. Ví dụ, thử nghĩ xem có cách nào để thực hiện những mục tiêu đã đặt ra bằng phân nửa thời gian bạn đã làm cho đến lúc này.

Giả sử, khi phát triển một sản phẩm mới, bạn hãy dùng nhiều tiêu mục khác nhau để chia nhỏ vấn đề. Chẳng hạn như, “thời gian giao hàng”, “chất lượng”, “giá thành sản phẩm” và thử xem có thể phát triển sản phẩm mới ở mức cao hơn so với năm trước không.

Chúng ta thường nghe nói “Hãy làm việc như thể bạn đang ở vị trí trên mình hai bậc”, nhưng thật ra đó chỉ là ý tưởng xuất phát từ góc nhìn của những người ở vị trí cao mà thôi.

Nếu bạn không đưa những gì đang thực hiện cho cấp trên xem xét và kiểm tra thì bạn sẽ không thể biết được công việc đó có được thông qua hay không, cấp trên có quyết định thực hiện nó

hay không và nó sẽ được triển khai như thế nào. Chúng ta sẽ không thể tưởng tượng trước được các vấn đề sẽ xảy ra. Vì vậy, bạn cần hiểu rõ tầm quan trọng của việc đặt ra nhiều mục tiêu xa hơn.

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Xác định bối cảnh của mục tiêu**
- **Xác minh được tính tất yếu của mục tiêu**

Khi suy nghĩ về bối cảnh của đề tài, chúng ta cần nghĩ đến lý do *tại sao ta phải hoàn thành các công việc đã đặt ra chỉ với một nửa thời gian so với hiện tại.*

Cũng có ý kiến cho rằng những mục tiêu cao hơn sẽ giúp ta giảm được phân nửa phí tổn.

Vì nếu ta có thể thực hiện những công việc thường ngày chỉ với một nửa thời gian, một nửa chi phí, một nửa nhân lực theo như dự tính bình thường thì số lượng công việc mà ta giải quyết được với tư cách là người lãnh đạo sẽ tăng lên gấp nhiều lần. Ví dụ như khi phát triển sản phẩm mới, bạn phải làm rõ được bối cảnh khi ấy, rằng bạn đang sáng chế sản phẩm này cho ai?

Thường thì chúng ta hay có khuynh hướng nghĩ đến cái lợi cho công ty mình. Tuy nhiên, nên nhớ rằng nguồn gốc của “lợi ích công ty” đều xuất phát từ người mua (tức khách hàng) nên mục đích của chúng ta cũng phải là “tất cả đều vì khách hàng”.

Tất nhiên, nếu vì lợi ích của doanh nghiệp thì mục tiêu quan trọng đương nhiên là “tìm kiếm lợi nhuận cho công ty”, nhưng dù là vậy, chúng ta cũng cần nghĩ đến những khách hàng sử dụng sản phẩm của công ty mình, phải tìm ra phương pháp có thể đưa đến cho khách hàng những sản phẩm tiện lợi nhất, dễ dàng sử dụng hơn. Có như thế, ta mới đánh bóng được tên tuổi của công ty, cũng như lấy được niềm tin của khách hàng.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Nắm bắt chính xác hiện trạng**
- **Viết ra toàn bộ hiện trạng đang có**

Xác nhận lại thời gian phải tiêu tốn để hoàn thành công việc hiện tại.

Trình bày chi tiết và chính xác cách bạn đã tiến hành công việc hiện tại.

Viết ra thời gian và vai trò của việc phát triển sản phẩm thành các hạng mục khác nhau.

Không gì quan trọng bằng việc phải trình bày được rõ ràng và chính xác những cách bạn đã làm từ trước đến nay.

Dù chỉ là các công việc thường ngày, bạn cũng phải tự thử thách bản thân bằng cách đặt tinh thần và ý thức của mình vào một vị trí cao hơn hiện tại hai bậc. Đây chính là yêu cầu tối thiểu mà một người lãnh đạo phải có.

Để có thể làm được điều này, bạn phải thử đặt ra các nghi vấn cho cách làm mà mình luôn theo từ trước đến giờ.

Hơn nữa, điểm nghi vấn trong bản chất của mục tiêu chính là đào sâu vào yếu tố “mục tiêu ở đây là gì”.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Lên kế hoạch từ mục tiêu, tính ngược lại những việc cần làm**
- **Ghi chú các ý tưởng vào bản kế hoạch**

Để đạt được mục tiêu, ta phải đưa ra nhiều giả thuyết có thể xảy ra và lên kế hoạch để thực hiện. Như thế, công việc chắc chắn sẽ được xúc tiến với hiệu suất cao hơn.

Căn cứ vào BƯỚC 3, chúng ta sẽ lên kế hoạch và tạo lập một lịch trình để thực hiện những kế hoạch đó.

Sau khi hoàn thành một bản kế hoạch phát triển sản phẩm mới với những bước như thế, bạn cần tham khảo ý kiến của nhiều người về khả năng thực hiện. Sau đó, bạn thu nhận ý kiến phản hồi từ các thành viên có liên quan trong buổi họp và cuối cùng sẽ thực hiện mô phỏng theo đó.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

- **Chỉ ra nguyên nhân thực sự với 5 câu hỏi Tại sao**

- **Suy nghĩ về sự cân bằng giữa chi phí và hiệu suất**

Nếu như đó là một sản phẩm mới thì đương nhiên chúng ta sẽ phải tốn một khoản tiền đầu tư. Ngoài ra, nếu cứ chần chừ không phát triển, thì đến một lúc nào đó sản phẩm sẽ không bắt kịp dòng chảy của xã hội và sinh ra nhiều trở ngại.

Cách thu thập thông tin đã trình bày ở phần trước sẽ được xem như là cơ sở để chúng ta phán đoán trong phần này. Ví dụ, với việc “đặt giá trị gia tăng cho các xu hướng của xã hội”, để làm được điều đó, trước tiên ta phải nắm bắt chính xác hiện trạng. Trước hết, nếu đã giảm được phân nửa giá, tiếp theo bạn phải suy nghĩ xem còn phương pháp cụ thể nào tốt hơn hay không.

Chẳng hạn như, nếu trước giờ bạn làm theo cách A, thì bây giờ bạn có thể chọn phương án A' hoặc A+. Bạn thử suy nghĩ xem ngoài A thì còn cách làm nào hoàn toàn khác như B hay C, hoặc thậm chí là Z không. Đó chính là nhiệm vụ của một người lãnh đạo.

Cần phải luôn tự đặt ra câu hỏi “Phương án hiện nay có thật sự tốt hay chưa?” và xem xem có phương án giải quyết nào tốt hơn không.

“Không chừng phương án hiện nay có thể đang sai lầm” – luôn đặt ra nghi vấn với cách làm của mình là hết sức quan trọng. Hay nói cách khác, hãy tiếp cận vấn đề dưới một góc nhìn khác.

Dĩ nhiên, những sản phẩm mới ra đời theo cách trên đều có những ưu điểm và khuyết điểm riêng. Tuy nhiên, ta vẫn cần phải có năng lực sáng tạo để có thể luôn đưa ra những cách làm mới, hiệu quả hơn.

Trong trường hợp này, cần phải suy nghĩ đến các vấn đề sau: “Tại sao lại phải thực hiện kế hoạch trong phân nửa thời gian so với bình thường?”, “Tại sao chỉ được phát triển sản phẩm trong vòng ba tháng?”, “Tại sao công việc lại cứ tập trung trong bộ phận này?”, “Tại sao phải sáng chế sản phẩm mới trong thời hạn này?”, “Tại sao phải tốn số vốn đầu tư như vậy?”.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

• Bắt tay thực hiện ý tưởng mới

• Báo cáo và kiểm chứng

Trên thực tế, trong một cuộc họp, rất có thể xảy ra trường hợp bộ phận khác của công ty đưa ra một ý tưởng mới. Khi đó, những ý kiến, cũng như những lời phê bình, có thể dẫn đến việc chúng ta phải điều chỉnh lại quỹ đạo làm việc. Sau khi đối chiếu với những ý kiến và lời phê bình kia, ta mới tiến hành triển khai ý tưởng trong thực tế. Đây được gọi là năng lực thực thi.

Cần phải kiểm tra lại một lần nữa xem ý tưởng này đã có đủ khả năng thực thi chưa và nó đã ở mức độ có thể phát triển sản phẩm mới trong thực tế hay chưa, rồi mới tiến hành cải tiến sau.

Hãy xem quá trình này như là khuôn mẫu để làm theo và sau đó tiến hành kiểm tra những công việc còn lại. Thêm vào đó, việc bổ sung kiến thức cho từng người phụ trách và điều chỉnh nó

sao cho dễ sử dụng hơn cũng được xem là một hình thức triển khai.

Khi nâng cao tiêu chuẩn, những bộ phận khác hay những người phụ trách cũng có thể nâng cao trình độ và làm việc tốt hơn.

Quá trình này giống nhau trong những công việc khác nhau. Chẳng hạn như, khi làm bài thuyết trình, chẳng phải trước hết chúng ta cần phải viết trước bản thảo rồi kiểm tra xem phát biểu như trong thực tế sẽ tốn bao nhiêu phút hay sao. Và sau đó ta cũng cần phải chuẩn bị rất nhiều tài liệu, từ đó tổng hợp lại, lược bỏ những thứ không cần thiết, rồi cuối cùng là củng cố lại nội dung bài phát biểu.

Kiểm chứng, rồi tiến hành báo cáo, sau đó xin các cấp phê chuẩn, quá trình này chính là BƯỚC 6.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Triển khai và vận dụng những ý tưởng tốt**

- **Triển khai những ý tưởng tương tự**

Những ý tưởng đã trải qua quá trình kiểm chứng và thực hiện chưa chắc đã đạt được kết quả tốt. Việc chúng ta cần làm là đọc lại bản kế hoạch một lần nữa và suy nghĩ về đối sách trong cuộc họp.

Mặt khác, nếu chia vấn đề ra làm hai chủ đề thì sẽ dễ hiểu hơn nhiều so với một chủ đề nên tốt nhất bạn nên tách chủ đề lớn ra thành những ý tưởng riêng biệt. Khi đó, bạn sẽ dễ dàng quyết định: “Không nên ghi cái này vào đây”, hoặc “Có lẽ nên lược bỏ phần này”...

Thỉnh thoảng, có thể sẽ nảy sinh những quan điểm, suy nghĩ mới (như nên dùng những dữ liệu, ví dụ khác để lập kế hoạch). Khi ấy, có lẽ cái chúng ta cần là một sự mạnh dạn thay đổi.

Đây là lý do vì sao ngoài việc tiến hành mô phỏng giải thích trong cuộc họp ra thì không còn cách nào khác.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Tổng hợp, cơ cấu lại kết quả**

- **Cách giải quyết hướng đến sự cải thiện cho lần thực hiện tiếp theo**

Cuối cùng, BƯỚC 8 là bước mà chúng ta phải *xác nhận lại bảy bước trước đó để tìm ra phương hướng cho vấn đề tiếp theo*. Cần phải làm rõ tầm quan trọng và chuẩn hóa sự hợp tác giữa các bộ phận. Ở giai đoạn này, chúng ta nhìn chung đã thống nhất được lối tư duy nhằm triển khai cho sản phẩm mới.

Bạn nên chuẩn bị sẵn một loạt cách suy nghĩ như vậy trong đầu, đó là một bí quyết mà bất kỳ ai cũng sẽ cố gắng đạt được.

Nhờ lập ra những khuôn mẫu tiêu chuẩn như vậy, trong giai đoạn triển khai tiếp theo, bạn có thể vận dụng tốt hơn phương pháp tập kích não, khi mọi người cùng suy nghĩ và bàn luận để đưa ra ý tưởng. Ngoài ra, ta vừa có thể phát triển những lập luận ở tầm cao hơn so với trước, vừa sử dụng nó như một cảm nang hướng dẫn dành cho những người hậu bối sau này.

Như vậy, đối với một người lãnh đạo, năng lực thu tóm – thể hiện qua việc tổng hợp tài liệu là vô cùng quan trọng.

Bằng cách chuẩn hóa, triển khai công việc đến mức độ mà mọi người đều có thể vận dụng, sau đó cơ cấu lại, chỉ ra hướng đi tiếp theo, người lãnh đạo có thể cùng lúc nâng những thành viên trong nhóm lên một tầm cao mới.

Người lãnh đạo không chỉ thực hiện công việc của riêng mình mà hơn thế nữa, họ phải biến những ý tưởng của bản thân và

những thành viên khác thành một hệ thống. Đây chính là điểm khác biệt lớn nhất giữa họ và những thành viên trong nhóm.

NÂNG CAO NĂNG LỰC LÀM VIỆC NHÓM

Một khi đã hình thành ý tưởng, ta sẽ phải thực hiện nó. Tuy nhiên, đây không phải là công việc của riêng một cá nhân, mà hơn hết nó còn chuyển tải năng lực làm việc với tư cách của nhóm.

Giai đoạn này đặc biệt cần đến năng lực tập trung mọi người một cách khéo léo, tổng hợp mọi thứ, tận dụng được năng lực của cấp dưới để hoàn thành tốt mục tiêu. Nói cách khác, đây chính là *phương pháp hiệu quả để nâng cao năng lực làm việc nhóm*.

Chẳng hạn như, ông E là kiểu cấp trên hay ôm đồm công việc vào mình. Thật ra có rất nhiều người giống như ông, nhận quá nhiều công việc, vượt quá phạm vi có thể xử lý nhưng vẫn tự tin rằng mình có khả năng xử lý hết. Họ không muốn chia sẻ bất cứ công việc gì cho cấp dưới.

Đúng là nếu như người lãnh đạo trực tiếp điều hành thì sẽ giúp công việc vận hành suôn sẻ. Thế nhưng trách nhiệm của họ còn là phải giúp cấp dưới của mình phát triển khả năng.

Công việc nào cũng có giới hạn thời gian, chỉ với sức lực một người thì không thể nào làm hết được. Nếu như nhìn từ phương diện hiệu quả so với chi phí phải bỏ ra thì khi một người nhận lương cao hơn những thành viên khác (như lãnh đạo), họ cần dồn sức phát triển cho cấp dưới của mình bằng cách giao việc cho họ.

Do vậy, hãy dùng lối *Tư duy theo khổ giấy A3* để nghĩ xem năng lực cần thiết để quản lý nhóm là gì.

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Đặt ra mục tiêu rõ ràng xem mình sẽ hoàn thành một dự án như thế nào**

- **Đưa ra con số cụ thể cho mục tiêu đó**

Ở BƯỚC 1, *đặt ra mục tiêu rõ ràng* để hoàn thành dự án là điều khá quan trọng.

Hãy đưa ra một giá trị bằng con số cụ thể cho mục tiêu mà cả nhóm cần nhắm đến. Ví dụ, “xúc tiến dự án A lần này sẽ giúp doanh thu tăng lên 40%”.

Tuy nhiên, BƯỚC 1 này có sai hay không lại là chuyện khác. Ở đây, đề tài bắt buộc phải là một mục tiêu với giá trị được quy ra con số cụ thể. Mọi người trong nhóm sẽ cùng nhau hướng đến mục tiêu đó. Họ sẽ chỉ ra phương hướng và cùng nhau chia sẻ mục tiêu đó.

Ví dụ, trong việc phát triển sản phẩm mới, ta có thể đặt ra những mục tiêu như: “Chậm nhất là đến tháng 6 năm 2016, chúng ta sẽ tung ra sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu mua sắm của phụ nữ ở độ tuổi 28”, hoặc “Chúng ta sẽ giảm giá sản phẩm xuống còn 50% so với mức giá hiện tại”.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Nắm bắt được năng lực của các thành viên trong nhóm**

- **Công khai tất cả những cách làm việc của nhóm cho đến thời điểm hiện tại**

Trong bước nắm bắt hiện trạng, nếu thấy công việc dường như chỉ tập trung vào người lãnh đạo thì cần xem xét lại một cách cẩn thận tình hình lúc đó.

Ngoài ra, bạn cần quy trách nhiệm cho từng công việc và phân công cho mỗi người trong nhóm đảm trách. Bạn cũng cần công khai chia sẻ để các thành viên nhận thức được độ chênh lệch, khác biệt giữa họ. Trong trường hợp xảy ra mâu thuẫn, khó khăn trong công việc thì quan trọng nhất là cần công khai làm sáng tỏ tất cả vấn đề.

Cảm nhận của tôi khi còn ở Toyota là ban lãnh đạo của tập đoàn luôn thúc đẩy không ngừng việc nắm bắt năng lực làm việc của từng nhân viên.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Đưa ra kế hoạch thực hiện sao cho mọi việc đều vận hành suôn sẻ**

- **Nắm bắt thế mạnh và năng lực của các thành viên**

Bước tiếp theo là nắm bắt “nhân lực” trong tay mình, nghĩa là phải hiểu được từng thành viên trong nhóm có những thế mạnh nào, năng lực gì, họ có thể làm được điều gì, lĩnh vực chuyên môn là gì,... và họ còn hạn chế ở mặt nào.

Nếu như không nhìn rõ được năng lực của các thành viên, bạn sẽ không thể tác động vào sự trưởng thành, phát triển của họ, mà ngược lại còn làm giảm động lực phấn đấu của họ nữa.

Ví dụ, khi nhận thấy một nhân viên nào đó có năng lực ở tầm như thế này, bạn nên giao cho họ công việc ở tầm cao hơn một bậc, như vậy mới có thể giúp họ trưởng thành hơn.

Trong các doanh nghiệp khác, tôi thường thấy người ta chỉ quản lý dựa trên mục tiêu. Nhưng ở Toyota, quản lý không đánh giá dựa trên mục tiêu công việc mỗi người được giao, mà đánh giá dựa trên mức độ phát triển của dự án đã được mỗi thành viên tự quyết định từ đầu năm.

Tiếp theo, tại buổi gặp gỡ và trao đổi sau nửa năm thực hiện dự án, mỗi cá nhân sẽ tự báo cáo tiến độ đề tài của mình. Thường thì họ sẽ trình bày về tiến độ thực hiện hoặc đề ra mục tiêu sắp tới cho đề tài. Trong trường hợp đề tài đã hoàn thành, họ sẽ tập trung sức lực để bắt đầu đề tài mới.

Một số nhân viên vì không muốn bị tăng áp lực công việc nên thường báo cáo tiến độ công việc ở mức rất khiêm tốn, thế nhưng “mánh khóe” đó ít khi nào qua mắt được lãnh đạo.

Công việc đã hoàn thành đến đâu, sắp đều nhìn thấu hết. Thế nên họ sẽ tiếp tục giao một công việc *đòi hỏi cấp dưới phải cố gắng thêm một chút mới làm được*.

Tóm lại, ta cần giao cho cấp dưới của mình những mục tiêu phù hợp với năng lực của họ vào những thời điểm thích hợp, cũng giống như việc cố gắng đuổi hết cơ thể ra trong các động tác thể dục vậy.

Nếu như người lãnh đạo không nhìn rõ được năng lực của từng nhân viên hay điểm mạnh, điểm yếu của cấp dưới thì sẽ không thể nào đưa ra những yêu cầu, hướng dẫn phù hợp giúp họ phát triển và trưởng thành hơn.

Đối với việc quản lý nhóm thì việc hiểu rõ năng lực của từng thành viên để phân chia nhiệm vụ thích hợp nhằm giúp họ phát triển là cực kỳ cần thiết.

Bạn cũng rất cần nắm bắt năng lực của nhân viên khi thiết lập mục tiêu ở BƯỚC 4. Bởi lẽ nếu người quản lý chưa nắm bắt chính xác năng lực của từng cá nhân trong nhóm, họ sẽ không thể phân chia nhiệm vụ tương xứng và lên lịch trình phù hợp.

Tuy nhiên, dù việc thúc đẩy sự phát triển, buộc nhân viên phải cố gắng hơn để phá vỡ giới hạn của chính họ là điều vô cùng quan trọng, nhưng vẫn còn một điều khác cần thiết không kém. Đó là tạo ra *môi trường hỗ trợ lẫn nhau*.

Ta hãy khéo léo kết hợp những điểm mạnh, điểm yếu của các thành viên trong nhóm, cố gắng tạo ra một nhóm luôn hỗ trợ, bổ sung lẫn nhau, nâng cao hiệu suất công việc. Để hỗ trợ cho những mặt mà cấp dưới của mình chưa được tốt, bạn cần xem xét chọn ai làm trợ lý, đồng đội hỗ trợ cho họ, tính toán việc kết hợp các thành viên như thế nào để có thể tối đa hóa hiệu suất làm việc. Chúng ta phải vừa xúc tiến dự án, vừa thay đổi để ứng phó linh hoạt cho phù hợp với tình hình.

Đến đây, chúng ta sẽ chuyển sang kế hoạch hành động sau khi đã phân chia vai trò và phân tích được nguyên nhân chủ yếu của các ý tưởng.

Như vậy, ở BƯỚC 4, bạn phải hành động vì mục tiêu của mình. Hay nói cách khác, bạn quyết định đích đến của mình, tìm ra điểm nghi vấn, nhìn nhận khả năng của nhân viên, kết hợp những đặc điểm của họ với nhau và lên kế hoạch hành động.

Ta vẫn sẽ lấy mục tiêu làm gốc và từ đó tính ngược lại xem ai sẽ làm những việc gì. Nhưng khi làm việc nhóm, người lãnh đạo sẽ là người nắm bắt các xu hướng để chia sẻ nó cho các thành viên, đồng thời quyết định lịch trình làm việc sao cho mọi người đều có thể hỗ trợ cho nhau khi gặp khó khăn, trở ngại.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

- **Vạch rõ ưu điểm và khuyết điểm của dự án**
- **Tiến hành phân tích nguyên nhân chủ yếu của vấn đề then chốt**

Ở BƯỚC 5, ta sẽ tiến hành phân tích nguyên nhân chủ yếu của dự án và bước này sẽ được thực hiện bằng phương pháp 5 câu hỏi Tại sao.

Ta có thể đặt ra trường hợp, để điều chỉnh được, ta sẽ cần bỏ ra một chi phí đầu tư cực kỳ lớn, đồng thời tốn mất mấy tháng để

hoàn thành.

Khi đó, hãy đặt 5 câu hỏi Tại sao để suy nghĩ cho đến khi tìm ra được nguyên nhân thực sự. Rất có thể bạn sẽ phải vận dụng kiến thức chuyên môn của bộ phận khác, hoặc dùng lại những tài liệu mà trước đó mình cho là vô dụng. Lặp lại nhiều lần câu hỏi Tại sao cho đến khi bạn nhìn ra vấn đề hiện tại và nguyên nhân thật sự dẫn đến vấn đề đó.

Càng phân tích nguyên nhân chủ yếu của vấn đề mấu chốt, ta sẽ làm rõ được những cách sử dụng mang lại lợi ích, cũng như cách bổ sung cho những thiếu sót. Giờ thì chúng ta đã hoàn thành phần “Kế hoạch” (phía bên trái) của bản *Báo cáo trên khổ giấy A3*.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

- **Vừa thực hiện vừa xác nhận bằng báo cáo sơ bộ**
- **Đồng thời cũng vừa xác minh được tiến độ của dự án**

Từ phần này trở đi, chúng ta sẽ đến với cột bên phải của bản *Báo cáo trên khổ giấy A3*.

Đầu tiên, chúng ta sẽ tiến hành công việc dựa trên những phân tích nguyên nhân chính ở BƯỚC 5. Sau đó, các thành viên trong nhóm sẽ vừa tiến hành báo cáo sơ bộ, vừa chia sẻ xem làm thế nào để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra.

Dĩ nhiên, trong quá trình thực thi, ta phải thường xuyên xem xét lại chúng.

Nếu công việc không diễn ra đúng như đã định, ta có thể điều chỉnh bằng cách xác nhận lại xem liệu có phải những thứ ta vốn tưởng sẽ hỗ trợ cho công việc, bây giờ có đang ngáng chân ta hay không. Những vấn đề như vậy cũng không phải là hiếm xảy ra trong quá trình làm việc nhóm.

Thêm nữa, dù dự án có đang tiến triển nhưng vẫn luôn xảy ra những chuyện như một bộ phận nào đó gặp trục trặc khiến mọi việc trở nên chậm trễ, vì thế bạn phải luôn cẩn thận, vừa làm vừa kiểm tra lại theo cách trên, để đảm bảo hoàn thành kế hoạch.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Xem xét lại và rút kinh nghiệm cho lần sau**

- **Biết được khả năng của nhóm**

Bởi vì dự án nào cũng có thời hạn nhất định, nên hãy nghĩ đến trường hợp có thể mượn sức lực của nhóm khác để hoàn thành công việc đúng hạn. Nhưng sau đó, hãy rút ra cho mình những kinh nghiệm để làm tiêu chuẩn cho các thành viên trong công ty hoặc trong nhóm phần đầu.

“Chuẩn hóa” có nghĩa là lần này ta nhờ vào trí tuệ, sức lực của bộ phận khác để hoàn thành công việc, nhưng ở lần sau, chính ta sẽ tự mình thực hiện. Để làm được điều đó, không còn cách nào khác hơn là phải tự ghi chú vào cẩm nang của mình.

Ví dụ, chúng ta đi tu nghiệp ở công ty khác, hãy truyền lại những nội dung mình học được cho các thành viên khác ở công ty mình, dĩ nhiên là với điều kiện họ chịu học.

Với tâm lý khi quay trở về sẽ dạy lại cho người khác, dĩ nhiên ta sẽ phải tích cực ghi chú và hỏi cặn kẽ, tường tận những điều mình chưa hiểu.

Sau khi khóa đào tạo kết thúc, ta có thể hướng dẫn lại cho các thành viên khác, nên thay vì chỉ nghe giảng qua loa, chúng ta sẽ học được rất nhiều điều. Không những nắm vững kiến thức, chúng ta còn được xem là bậc thầy chuyên về lĩnh vực đó ở công ty.

Thêm nữa, nếu đã có thể phát triển bằng cách điều chỉnh những điều học được cho phù hợp với tình hình công ty, dĩ nhiên ta cũng có thể phát huy nó cho toàn thể công ty với hiệu quả cao nhất.

Tất nhiên, điều này không chỉ đúng với trường hợp đi tu nghiệp ngoài công ty, mà ngay cả trong nội bộ công ty, những bộ phận khác vẫn có nhiều điều đáng để học hỏi và chúng ta có thể biến nó thành một quyển cẩm nang memento trong công ty cho bản thân mình. Có nghĩa là dù chỉ là những tri thức từ bên ngoài nhưng nếu ta biết cách vận dụng, biến nó thành những bí quyết riêng thì nó sẽ trở thành bí quyết vô cùng quý giá để áp dụng cho những lần sau.

Bên cạnh đó, người lãnh đạo cũng nâng cao được năng lực ra quyết định của mình. Không những dễ dàng nắm bắt được năng lực của từng nhân viên mà còn có thể nâng cao khả năng quan sát.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Vạch rõ các hướng giải quyết sau khi dự án kết thúc**
- **Hướng giải quyết sẽ là kinh nghiệm cho những lần sau**

Ở BƯỚC 8, chúng ta sẽ rút ra những điều chưa hoàn thành được.

Tại sao kế hoạch B lại trở nên chậm trễ? Có vấn đề gì ngăn trở mình không? Bạn phải làm rõ điều này, bởi vì rất có thể chúng ta không có đủ năng lực để thực hiện dự án.

Chỉ cần nắm rõ khả năng của bản thân, thì khi biết được nguyên nhân của vấn đề, ta sẽ đưa ra được quyết định có nên nhờ đến sự giúp đỡ từ bên ngoài hay không. Muốn đánh giá và rút kinh nghiệm cho lần sau, chúng ta cần phải nắm được năng lực của

nhóm mình, từ đó làm rõ những điều cần học. Làm được vậy, ta đã tạo ra hướng cải thiện cho lần sau.

Phẩm chất cần thiết của một người lãnh đạo là lập ra được một nhóm có thể nắm bắt rõ hiện trạng, mô phỏng lại nhiều lần các bước thực hiện - kiểm chứng - triển khai cho một đề án cải tiến, lên kế hoạch và phân chia vai trò đảm nhiệm. Để đạt được những năng lực cần thiết cho việc quản lý nhóm, ta cần vận dụng một cách thích hợp *Tư duy theo khổ giấy A3* như vừa trình bày ở trên.

Chương 4

TƯ DUY THEO KHỔ GIẤY A3 GIAI ĐOẠN CAO CẤP

THÚC ĐẨY TÍNH TỰ LẬP CỦA NHÓM

Người quản lý cần khả năng quyết đoán và tầm nhìn rộng khi ra quyết định.

Chúng ta thấy có nhiều trường hợp người quản lý có những nỗi bận tâm như: không thể hướng dẫn nhân viên làm việc, hay giao công việc cho nhân viên mà không nắm bắt hết khả năng, cũng như năng lực của từng nhân viên, bởi vì họ luôn bận rộn.

Hơn nữa, vì áp lực và trách nhiệm của người quản lý nên đôi khi họ cũng phải tham gia và đảm nhiệm các công việc như một nhân viên.

Nếu không thể nắm bắt được năng lực và khả năng của nhân viên, nhiều nhà quản lý có lẽ sẽ bù đầu trong khối lượng công việc khổng lồ với suy nghĩ “rốt cuộc cũng là mình làm hết”, vì không thể phân công đúng việc cho đúng người.

Tuy nhiên, nếu bạn chỉ biết ôm việc một mình mà không chia sẻ với ai thì bạn chính xác là một cấp trên thất bại trong việc đào tạo cũng như xây dựng mối quan hệ tin tưởng giữa quản lý với nhân viên.

Đối với một người quản lý, “sẵn sàng nhận trách nhiệm” và “năng lực lãnh đạo” là hai điều rất quan trọng, có ảnh hưởng quyết định đến kết quả công việc.

Nhiệm vụ của người quản lý là tạo ra môi trường làm việc để mỗi thành viên trong nhóm có thể phát huy năng lực bản thân và đạt được thành quả công việc tốt hơn.

Vì vậy, việc vận hành một nhóm tự lập và thúc đẩy nhóm trưởng là vô cùng cần thiết.

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

- **Đặt mục tiêu chung cho nhóm**

- **Luôn đặt mình ở vị trí của khách hàng**

Đối với một người trưởng nhóm, thành tựu mà dự án mang lại cho nhóm là mục tiêu. Nhưng, đối với một người quản lý, mục tiêu của họ là khuyến khích sự tự lập của các thành viên nhằm tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhóm để tạo ra những sản phẩm tốt hơn.

Vì lẽ đó, nếu không để mỗi thành viên trong nhóm tự suy nghĩ và thống nhất đặt ra mục tiêu chung thì rất khó có thể tạo ra cảm giác đạt được thành tựu và duy trì động lực để tiếp tục làm việc.

Ví dụ, trong trường hợp mở một cuộc họp, ngay từ ban đầu, bạn phải nắm rõ mục đích tổ chức buổi họp và cần thông báo cho mọi thành viên biết rõ mục đích chung đó.

Mặt khác, trên cương vị là một người quản lý, bạn cần chỉ đạo lên kế hoạch theo từng bước, đặt ra thứ tự ưu tiên và đưa ra các yêu cầu về chất lượng sản phẩm để cho các thành viên suy nghĩ thấu đáo, hiểu rõ mục tiêu và hình dung được những tiêu chuẩn cần có.

Các thành viên có thể tự tìm ra phương pháp để đạt được thành quả nếu hiểu rõ được những điều này. Còn nếu bạn chỉ đơn

thuần yêu cầu thành quả thì sẽ không thể tạo ra sự tự lập của nhóm được.

Khi bạn tạo ra một sản phẩm mới, đưa đến tay khách hàng, thì bạn có thể thu được những thành quả gì, khách hàng sẽ nghĩ gì về sản phẩm mới đó, nó có hữu dụng và hiệu quả hay không,... Từ quan điểm hướng tới thành quả của dự án đã chuyển thành quan điểm hướng tới khách hàng.

Vì lẽ đó, bạn cần giúp cho các thành viên hiểu rằng mục đích của việc mở các cuộc họp, soạn các tư liệu hoặc phát triển sản phẩm mới đều phải dựa trên suy nghĩ “Khi sản phẩm này đến tay khách hàng thì có thể đáp ứng được đầy đủ nhu cầu hay không?”.

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Làm cho mọi người nhận ra vấn đề chung**
- **Tạo ra một bầu không khí để dẫn dắt cuộc thảo luận**

Điều một người quản lý cần làm là tạo ra một bầu không khí trao đổi mà ở đó, các thành viên có thể bàn luận với nhau cho đến khi mọi người đều thống nhất với nhau. Hơn nữa, người quản lý không chỉ đưa ra hướng dẫn, mà còn phải tham gia dẫn dắt cuộc trao đổi để nhân viên có thể chia sẻ nhiều vấn đề, chứ không đơn thuần đưa ra những mệnh lệnh áp đặt.

Để đạt được mục đích đó, cần phải làm sao để các thành viên có thể cùng phân tích hiện trạng và ai cũng nắm bắt được chính xác thông tin.

Bầu không khí ở đây chính là hoàn cảnh, là môi trường để mọi người có thể thảo luận, điều chỉnh mọi vấn đề để lập kế hoạch từng bước một cách đúng đắn.

Điều quan trọng nhất trong giai đoạn này là thông qua cuộc thảo luận rõ ràng, mọi người có thể nhận thức được vấn đề chung.

Nếu để các thành viên trong nhóm tự lập ra mục tiêu, cũng như giải quyết một vấn đề chung thì ngay từ khi bắt đầu kế hoạch, mọi người trong nhóm sẽ có trách nhiệm hơn với việc mình đang làm. Phải cho mọi thành viên trong nhóm biết lý do vì sao cần hành động theo hướng này và nên làm tới khi nào thì xong. Hơn nữa, để tất cả cùng nâng cao năng lực và trình độ, chính người quản lý phải đi trước, sau đó mới quan sát và kết nối hành động của mọi người lại với nhau.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Số hóa lượng công việc hiện tại của từng thành viên trong nhóm**

- **Ủy nhiệm cho nhóm trưởng**

Người quản lý cần phải nắm rõ hiện trạng và lượng công việc của từng thành viên trong nhóm. Sau đó, hãy ủy nhiệm cho nhóm trưởng để có thể nắm bắt được lượng công việc của từng thành viên. Năng lực ủy nhiệm này vô cùng quan trọng.

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn là người quản lý dự án của nhóm kinh doanh một sản phẩm mới, mục đích rõ ràng không chỉ là tăng doanh thu mà còn phải làm cho các thành viên hiểu “Ai sẽ cảm thấy vui khi sản phẩm này hoàn thành?”. Để đạt được như vậy, mỗi thành viên nên làm thế nào.

Phân công nhiệm vụ nghĩa là phân bổ công việc cho từng thành viên để công việc đó được hoàn thành tốt nhất. Vì thế, người lãnh đạo cần phải nắm rõ tình hình, năng lực, khối lượng công việc của mỗi thành viên,...

Ngoài ra, bạn phải chọn được nhóm trưởng và giao trách nhiệm cho nhóm trưởng. Lúc này, hãy sử dụng “bầu không khí” đã tạo ra ở BƯỚC 2 để làm rõ lượng công việc của mỗi thành viên. Hãy lập ra một bản danh sách những điều cần phải làm.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Tạo ra một phương pháp để giúp tăng tốc độ làm việc của nhóm**

- **Khích lệ nhóm trưởng**

Ở BƯỚC 4 này, để nhóm trưởng điều hành nhóm tốt hơn, bạn hãy đề ra các quy tắc.

Bạn không thể đơn giản yêu cầu nhóm trưởng: “Anh hãy làm đi nhé, tôi đã giao nhiệm vụ cho anh rồi đấy”, đó là một hành động vô trách nhiệm. Không phải chỉ việc ủy nhiệm cho nhóm trưởng thôi là mọi việc đã có thể tiến hành thuận lợi, ở đây cần phải có sự “uơm mầm” nữa, tức là phải động viên, khích lệ người nhóm trưởng. Thông qua đó, bạn cũng đang động viên, khích lệ chính mình.

Việc này có thể được thực hiện trong cả 8 bước. Vì vậy, tạo ra những quy tắc để đẩy mạnh năng lực làm việc của nhóm là một cách để giúp trưởng nhóm dễ dàng quản lý hơn.

Chúng ta hãy thử suy nghĩ về trường hợp có người trong nhóm không thích và không nghe theo sự phân công của trưởng nhóm. Ta nên xử sự thế nào? Trong trường hợp này, bạn hãy nhắc lại những lần hợp tác tốt đẹp giữa hai người trong quá khứ, hay để một người khác làm trung gian hòa giải cũng là một cách hay.

Những phương pháp trên đây chính là cách giúp cho nhóm trưởng có thể quản lý dễ dàng hơn.

Để mọi việc tiến triển thuận lợi, cần có một người quản lý dày dạn kinh nghiệm tạo ra môi trường làm việc dễ dàng cho cả trưởng nhóm lẫn các thành viên.

Đôi khi cũng cần cho trưởng nhóm trải qua một số thất bại để có thêm kinh nghiệm như một cách thức đào tạo, tất nhiên là trong phạm vi kiểm soát được, không ảnh hưởng đến khách hàng.

Tuy nhiên, việc quan trọng nhất vẫn là tích lũy trải nghiệm thành công. Nếu không có trải nghiệm thành công thì sự trưởng thành cũng sẽ dừng lại.

Để đẩy mạnh khả năng làm việc của nhóm, trước tiên phải cho phép trưởng nhóm trải nghiệm cảm giác thành công. Người quản lý sẽ chỉ đạo phía sau để nhóm trưởng có thể trải nghiệm từng bước tiến đến thành công.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

• Đặt ra thời gian báo cáo

• Cho phép các thành viên trong nhóm tự lập ra quy tắc của riêng mình

Ở phần này, chúng ta sẽ đi vào phân tích bản chất của vấn đề “Tại sao lại không làm tốt?”. Quá nhiều chỉ thị là nguyên nhân chính khiến các thành viên trong nhóm không thể tự lập. Điều quan trọng là hãy để các thành viên trong nhóm tự suy nghĩ về cách thức báo cáo.

Khi tìm hiểu nguyên nhân thật sự của vấn đề, chúng ta phải chú ý, không nên đổ lỗi cho người khác.

Đổ hết trách nhiệm cho người khác có thể sẽ nhẹ nhàng cho bản thân, nhưng nguyên nhân thật sự gây ra vấn đề là gì? Tại sao ta lại mắc phải lỗi đó? Nếu ngay từ đầu không thể giải quyết được

nguyên nhân chính, thì cho dù gặp phải vấn đề tương tự bao nhiêu lần đi nữa, bạn cũng sẽ không cải thiện.

Hãy để thành viên trong nhóm tự đặt ra các quy tắc và tuân thủ chúng. Hãy để mọi người được sở hữu nguồn thông tin chung.

Toyota có một nguyên tắc đào tạo nhân viên là *Lặp lại yêu cầu, lặp lại hành động*. Chẳng hạn như, khi bạn yêu cầu nhân viên: “Hãy làm việc A đi”, nếu nhận được câu trả lời: “Dạ/ Vâng” thì nhân viên đó chắc chắn vẫn chưa hiểu gì cả.

Người đó cần phải trả lời rằng: “Tôi sẽ đi làm việc A ngay”.

Tại sao lại như vậy? Vì có thể người nghe sẽ hiểu khác đi những gì chúng ta nói. Vì vậy, việc lặp lại để xác nhận rằng hai người có hiểu giống nhau hay không là một điều cần thiết.

Đây chính là điểm cốt lõi của nguyên tắc *Lặp lại yêu cầu, lặp lại hành động*. Sau đó, ta sẽ xem các thành viên có làm đúng hết những gì đã được yêu cầu hay chưa.

BƯỚC 6 – ĐỐI SÁCH & THỰC THI

- **Điều chỉnh lại những điểm có vấn đề trong lúc báo cáo**
- **Cố gắng sao cho tất cả các thành viên đều theo dõi kịp**

Ở BƯỚC 6 này, hãy quy định thời gian báo cáo.

Ví dụ, bạn có thể đưa ra chỉ thị cho nhóm trưởng rằng: “Chiều nay hãy báo cáo tiến độ công việc hiện tại”, hoặc “Hãy báo cáo lại tất cả những gì đã làm xong vào thứ Sáu mỗi tuần thông qua mạng nội bộ của công ty”.

Dù chưa hoàn thành được gì, hay chỉ mới làm được một phần công việc, trưởng nhóm cũng cần báo cáo. Bản báo cáo không

cần phải hoàn chỉnh và chi tiết, chỉ cần báo cáo ngắn gọn về tiến độ công việc hiện tại là được.

Thời hạn báo cáo có thể là cuối mỗi tuần hay cuối mỗi ngày, tùy theo nội dung dự án mà quy định.

Để các thành viên trong nhóm tự quyết định là một điều cần thiết. Như vậy, bạn sẽ có thể theo dõi và hỗ trợ nhóm khi cần, nếu có thành viên nào trong nhóm không làm được thì sẽ có người khác hỗ trợ.

Những người làm nhanh sẽ phụ giúp cho những người làm chậm. Nếu trưởng nhóm bị bệnh thì sẽ có phó trưởng nhóm thay thế. Mọi thành viên sẽ cảm thấy có trách nhiệm đảm bảo tiến độ hoàn thành công việc được giao.

Nhờ nắm rõ thông tin chung, mọi thành viên trong nhóm sẽ biết được lượng công việc của nhau. Đồng thời, người quản lý sẽ dễ dàng biết được ai đang làm chậm, ai đang gánh quá nhiều việc, tình trạng làm việc của mỗi thành viên.

Sau đó, người quản lý sẽ dựa vào những báo cáo này mà điều chỉnh. Ngoài ra, bạn cũng nên xác định lại môi trường thảo luận của nhóm. Tuy hiện nay mọi người thường sử dụng e-mail và internet để trao đổi là chủ yếu, nhưng việc trực tiếp gặp mặt để đưa ra ý kiến cũng vô cùng quan trọng. Vì muốn “thể hiện” với cấp trên mà để nhân viên làm việc một cách mù mờ, không biết thời hạn cuối cùng, không phải là điều một người quản lý nên làm.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Cho nhóm biết được sự khác nhau giữa trước và sau khi bắt đầu thực hiện dự án**
- **Để nhóm tự kiểm điểm những vấn đề chưa làm được và đưa ra phương án cải thiện**

Sau khi quyết định thời hạn và bắt tay vào thực hiện, bạn hãy dựa vào số liệu để đánh giá những biến đổi trước và sau khi tiến hành dự án.

Nhóm trưởng phải ghi ra những điểm được và không được. Tự đánh giá và suy ngẫm để rút ra những bài học kinh nghiệm. Nhưng nhiệm vụ của người quản lý rất khác với nhóm trưởng.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

- **Tự kiểm điểm lỗi sai của bản thân**
- **Lấy làm tiêu chuẩn cho toàn thể công ty**

Đây là bước cuối cùng của phương pháp *Tư duy theo khổ giấy A3*. Giờ là lúc đưa ra những vấn đề không giải quyết được để kiểm điểm lại. Hãy để các thành viên trong nhóm tự xem xét và đưa ra phương án cải thiện. Khi còn là nhóm trưởng, bạn có thể tự mình đưa ra phương án cải thiện. Nhưng bây giờ, khi đã trở thành quản lý, điều quan trọng là phải để nhóm tự đưa ra phương án.

Hãy xem xét những việc chưa làm được, lý do vì sao chưa làm được. Có phải do đối thủ cạnh tranh, hay công việc gặp trục trặc, tình hình thay đổi,... Bạn hãy yêu cầu nhóm suy nghĩ về những nghi vấn như vậy.

Tiếp theo, hãy để các thành viên suy nghĩ cách ứng phó với những nghi vấn đó. Không phải chỉ đơn thuần là một đối sách khản mang tính tình thế mà là những đối sách cụ thể để áp dụng cho sau này. Như vậy, bạn mới có thể giúp phát huy hết năng lực của các thành viên trong nhóm.

Ngoài ra, khi giao dự án đầu tiên cho nhóm, ta không nên chọn những dự án quá dài. Để tạo tính tự lập, ta nên chọn những dự án có thời hạn từ một đến ba tháng là tốt nhất. Như vậy, sau

một thời gian ngắn, mọi người có thể thấy được thành quả của mình, sau đó sẽ tiếp tục những dự án khác. Nhóm sẽ cảm nhận rõ ràng sự tiến bộ của mình, và kết quả đạt được sẽ khả quan hơn.

Khi tính tự lập của nhóm được nâng cao, bạn có thể giao những dự án có thời hạn dài hơn một chút.

Không riêng người trưởng nhóm mà cả nhóm đều sẽ hoạt động suôn sẻ và có thể nhận được nhiều dự án nếu người quản lý thực hiện tốt những phương pháp nêu trên. Cho phép các thành viên tự hoạt động là công việc của người quản lý. Tôi cho rằng nâng cao *năng lực ủy thác*, chọn người kế tục để giao phó công việc cũng giúp người quản lý trưởng thành hơn.

PHÁT HUY HẾT KHẢ NĂNG CỦA CÁC THÀNH VIÊN

Ở phần trước, chúng ta đã nói qua về năng lực lãnh đạo cấp dưới của người quản lý. Tiếp theo, chúng ta sẽ đề cập đến việc người quản lý cần phải tự mài giũa mình như thế nào. Nói cách khác, phần trước nói về phần HÀNH khi điều hành, quản lý một đội ngũ – các thành viên, còn phần này nói về HỌC để nâng cao năng lực lãnh đạo của chính bản thân người quản lý. Để nâng cao năng lực lãnh đạo, bao gồm cả khả năng giao tiếp, hãy cùng xem xét việc làm thế nào để có thể phát huy hết năng lực của cấp dưới.

BƯỚC 1 – ĐỀ TÀI

- **Làm rõ lý do vì sao không thể phát huy năng lực của các thành viên**
- **Tự nhận thức**

Dù có đưa ra chỉ thị rõ ràng thì nhân viên cấp dưới cũng không làm được. Vì sao lại thế? Bởi vì ta không khen ngợi họ, bởi vì họ

bị căng thẳng, hay bởi vì họ không hiểu được chỉ thị của cấp trên?

Đầu tiên, người quản lý phải tìm ra lý do nhóm của mình làm việc không hiệu quả. Hay nói cách khác là phải tự hiểu ra.

BƯỚC 2 – BỐI CẢNH THIẾT LẬP ĐỀ TÀI

- **Tại sao đến bây giờ chúng ta vẫn không làm tốt?**
- **Cần yếu tố nào mới để đạt được thành công?**

Tiếp theo, tất cả thành viên trong nhóm sẽ cùng suy nghĩ để tìm ra nguyên nhân tại sao đến giờ nhóm mình vẫn không thể làm tốt công việc được giao. Lúc nào thì nhóm làm việc hiệu quả, lúc nào thì không? Hơn nữa, tại sao kế hoạch đưa ra lại không hiệu quả? Cần làm sáng tỏ vấn đề nằm ở đâu? Có phải do thời gian quá hạn hẹp, do vấn đề riêng của mỗi người hay là do cách biểu đạt của bạn chưa rõ?

Bạn cần tổ chức một buổi nói chuyện với nhóm. Bởi vì điều quan trọng là cùng nhau hiểu được điểm mấu chốt của vấn đề và tìm ra được điều gì còn thiếu.

BƯỚC 3 – NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

- **Kiểm chứng công việc thực tế, tại địa điểm thực tế**
- **Xác nhận tại nơi mà công việc thật sự diễn ra**

Tôi cho rằng rất nhiều nhà quản lý không thực hiện BƯỚC 3 – *Kiểm chứng với người thật, việc thật tại địa điểm thật*. Đây là hình thức *Làm việc chủ động*.

Khi chuẩn bị một buổi thuyết trình hay những việc tương tự, nhất định tôi phải đến nơi tổ chức để xác nhận lại và nói chuyện với các thành viên. Bởi vì chúng ta không thể truyền đạt tốt ý

tưởng của mình nếu không tận mắt nhìn thấy khung cảnh nơi diễn ra buổi thuyết trình. Nếu như người nghe chỉ nghe, người nói chỉ đọc thì sẽ làm phát sinh nhiều vấn đề do hiểu nhầm. Hãy trực tiếp đi đến địa điểm diễn ra sự kiện, quan sát bối cảnh, rồi bạn sẽ hiểu rõ hơn công việc của mình.

Kiểm chứng tình hình tại địa điểm thực tế là việc cực kỳ quan trọng.

Nếu như bạn phải phát triển một sản phẩm mới, bạn cần đến xem trực tiếp những nơi diễn ra sự kiện về sản phẩm đó. Tuy nhiên, thỉnh thoảng cũng có những sự kiện hoặc sự việc không có địa điểm diễn ra cụ thể.

Nếu bạn chỉ ngồi một chỗ và liên lạc qua điện thoại để điều hành công việc thì cũng không phải là đến địa điểm thực sự.

Nơi bán sản phẩm, phòng trưng bày cũng có thể gọi là địa điểm thực tế, bởi vì đó là nơi mà việc phát triển sản phẩm mới thực sự diễn ra. Không nhất thiết phải là nhà máy sản xuất mới được gọi là địa điểm thực tế.

Điều quan trọng là phải đến tận nơi và tìm hiểu về nơi công việc diễn ra với tư cách là quản lý hoặc người chịu trách nhiệm cho công việc đó. Nhiều người quản lý thường có suy nghĩ phó mặc nhân viên tự lo công việc của mình để tăng tính tự lập của họ hơn, nhưng việc cùng với các thành viên trong nhóm đi đến các cuộc thương thảo và kinh doanh cũng rất quan trọng.

Ở công ty Toyota, người chịu trách nhiệm trước đó nhất định phải dẫn dắt và hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên mới hoặc người mới được bổ nhiệm chức vụ quản lý. Đương nhiên hiện nay chúng ta có thể dễ dàng thực hiện công việc đó thông qua email và internet, nhưng việc gặp mặt và giới thiệu trực tiếp vẫn rất quan trọng. Khi cấp trên đích thân hướng dẫn thì cấp dưới sẽ làm quen với công việc tự nhiên hơn. Và nhờ vậy, cấp

dưới sẽ cảm thấy trân trọng sự giúp đỡ đặc biệt này hơn, họ sẽ tin tưởng và tận tâm với công việc.

Đôi khi, một số nhân viên cấp dưới sẽ tự làm công việc của họ mà không thông báo cho bạn biết họ được bàn giao công việc gì, vì thế bạn cần trực tiếp dẫn dắt cấp dưới và trao đổi trực tiếp về việc báo cáo định kỳ để nắm rõ tình hình công việc. Tuy nhiên, cũng có những nhân viên không thể tự chủ, chỉ muốn cấp trên cầm tay chỉ việc.

Bất cứ khi nào rồi việc, thanh tra của công ty Toyota sẽ bất ngờ đi xung quanh quan sát địa điểm thực tế nơi công việc diễn ra, như vậy họ mới có thể nắm bắt được tình hình công việc mỗi ngày. Nếu đến thanh tra mà báo tin trước, bộ phận được thanh tra sẽ chuẩn bị và trù tính kế hoạch đối phó. Như vậy, những gì thanh tra nhìn thấy sẽ không phải là tình hình công việc thực tế. Họ chỉ có thể thu được thông tin chính xác và thấy được bản chất công việc nếu bất ngờ đến đó.

Bạn cần biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên và cả thành tích công việc của họ. Thỉnh thoảng bạn cũng nên áp dụng những bài kiểm tra trí tuệ hoặc kiểm tra tính cách cá nhân; sau đó dần dần tạo ra một nơi để cùng nhau trao đổi xem lĩnh vực nào là thế mạnh của mỗi người, họ có mong muốn gì về công việc sau này...

Một số doanh nghiệp tổ chức các cuộc gặp gỡ định kỳ và chuyện trò với nhân viên, nhưng quan trọng là cần ghi chép rõ ràng nội dung của những buổi trò chuyện này và theo dõi quá trình tiến bộ của từng nhân viên.

Không có ai luôn luôn thuận lợi, chắc chắn sẽ có những lúc trắc trở trong công việc khiến chúng ta nản lòng. Những lúc như vậy, năng lực của người quản lý sẽ phát huy tác dụng. Nếu người quản lý biết trước năng lực của mỗi nhân viên thì có thể ứng biến tình thế nhanh và tránh khỏi những rắc rối lớn.

Ta cần nhìn lại bản thân xem mình có hoàn thành bốn phần của một cấp trên chưa? Chẳng hạn như biết sắp xếp, không để cho những người giao tiếp kém làm ở bộ phận kinh doanh, những người tính toán dở làm kế toán... tùy theo năng lực của mỗi người mà bố trí họ làm những công việc thích hợp, hoặc tổ chức tập huấn kỹ càng cho họ. Nói tóm lại, tự bản thân ta phải tìm hiểu.

BƯỚC 4 – THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Xác định rõ những kỹ năng cũng như phương tiện cần thiết để hoàn thành chỉ tiêu**

- **Cung cấp cho cấp dưới các tài liệu tốt nhất để thực hiện**

Sau khi đã cân nhắc và giao nhiệm vụ cho nhân viên, hãy lên kế hoạch chuẩn bị những phương tiện và tài liệu cần thiết để hoàn thành chỉ tiêu đã đề ra.

Chẳng hạn, bạn ra chỉ thị về việc kinh doanh sản phẩm mới. Nếu chỉ yêu cầu nhân viên đưa sản phẩm mới ra kinh doanh, mà không cung cấp cho họ những thông tin, dữ liệu cần thiết thì sẽ không hiệu quả. Trước khi yêu cầu cấp dưới làm việc gì, bản thân người quản lý đã phải hoàn tất các khâu chuẩn bị trước đó. Vì vậy, người quản lý phải xác nhận xem đã cung cấp đầy đủ phương tiện và tài liệu cho các thành viên trong nhóm chưa.

Thêm vào đó, bạn phải tập huấn cho các thành viên những kỹ năng cần thiết, đó chính là những kỹ năng bắt buộc phải có để đáp ứng chỉ tiêu.

Hãy trình bày thật rõ ràng những gì bạn trông đợi ở nhóm của mình. Nói cách khác, các nhà quản lý cần phải truyền đạt thật rõ các ý tưởng mà họ hình dung ra trong đầu.

BƯỚC 5 – PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN CHÍNH

• PDCA

• Cơ chế báo cáo sơ bộ và xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau

Một trong số những lý do khiến các thành viên trong nhóm không phát huy được năng lực của bản thân là do cơ cấu PDCA vận hành theo vòng tròn sẽ không kết thúc. Chẳng hạn như, bạn đã có kế hoạch cho cơ chế báo cáo sơ bộ và chiến lược gây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong nhóm, hay đã nghĩ đến phương pháp xây dựng các cuộc đối thoại chưa.

Hãy tự hỏi bản thân xem đã đưa ra những chỉ tiêu một cách rõ ràng và giải thích cặn kẽ chưa. Ví dụ, bạn cần đưa ra một chỉ tiêu và hướng dẫn cụ thể như: “Sản xuất 1.000 cái điện thoại, trong đó lấy ra 100 cái để kiểm tra”.

BƯỚC 5 là bước để nhìn lại xem bạn đã chuyển giao đủ các tài liệu cho các thành viên trong nhóm chưa, đã nói rõ về chất lượng, trình độ mà bản thân bạn trông đợi ở đội ngũ của mình chưa, có nhầm lẫn gì trong phương pháp liên lạc hay cách thực hiện chỉ thị không.

Khi các thành viên trong đội ngũ hoạt động không tốt, có lẽ trách nhiệm một phần cũng là ở người quản lý.

Trong trường hợp muốn giao việc cho cấp dưới nhưng lúc đó họ lại đang cực kỳ bận rộn, bạn nên hỏi: “Cô/cậu có chút thời gian rảnh không?” để tạo ra một dịp mà cả cấp trên và cấp dưới có thể thảo luận một cách rõ ràng với nhau.

Trong trường hợp bạn giao việc nhẹ nhàng cho người thiếu kinh nghiệm, có phải bạn cho rằng mình chỉ cần đóng vai trò theo dõi là được, đúng không?

Nhưng có khả năng bạn sẽ không tạo ra được môi trường có mối quan hệ tin tưởng trong công việc với cách làm như vậy. Dù đã

nói năng lực lãnh đạo giúp phát huy khả năng của các thành viên, nhưng nếu người quản lý chỉ theo dõi và quan sát thì không thể hiệu quả. Sau khi xây dựng được một nền móng như thế, hãy suy nghĩ về cách thức báo cáo sơ bộ.

BƯỚC 6 – ĐỔI SÁCH & THỰC THI

- **Vừa cho tiến hành vừa kiểm tra**
- **Tạo ra một cách thức làm việc chung cho cả nhóm**

Có thể báo cáo sơ bộ qua Chatwork, Facebook hay một ứng dụng nào đó. Hãy tìm ra một cách chung để tất cả mọi người trong đội ngũ có thể dễ dàng thực hiện. Tôi cho rằng tốt nhất nên quy định một biểu mẫu báo cáo chung rồi yêu cầu các thành viên điền vào. Như vậy sẽ hạn chế những kiểu phản ứng cãi vã như: “Em đã nói với quản lý rồi”, hay “Em chưa nói với quản lý”, “Em chưa báo cáo đến quản lý”,... Bạn không thể đổ lỗi cho cấp dưới vì không nhận được báo cáo. Việc chuẩn bị phương tiện cũng như xây dựng những phương thức tiến hành như thế có thể xem là bước đầu tiên của việc đưa ra chỉ thị. Khi có vấn đề gì xảy ra, cấp dưới sẽ rất ngại đi hỏi cấp trên.

Đặc biệt là khi trở thành quản lý, người ta dần dần trở nên xa cách với cấp dưới.

Chính vì vậy, người quản lý cần định sẵn một địa điểm và thời gian để thảo luận, chẳng hạn như: “Tôi biết rằng mọi người khá bận rộn, nhưng không biết là mọi người có thể báo cáo cho tôi tại đây vào thứ Hai tuần sau được không?”.

BƯỚC 7 – KẾT QUẢ THỰC HIỆN & TRIỂN KHAI

- **Tạo môi trường phát biểu ý kiến**
- **Nâng cao động lực thực hiện dự án**

Khi dự án kết thúc, người quản lý cần tổ chức một buổi thuyết trình cho tất cả các nhóm tham gia, đây không phải là một buổi báo cáo đến cấp trên thành quả đạt được, mà có tính chất như một cuộc họp đưa ra ý kiến. Như thế có nghĩa là người quản lý đang tạo ra môi trường phát biểu ý kiến.

Để dự án thành công, chắc hẳn các nhóm phải trải qua rất nhiều thất bại và cố gắng không ngừng nghỉ. Chính vì thế, nếu được nghe trình bày lại các kinh nghiệm, những nhóm khác cũng sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm từ thành viên làm dự án đó.

Trong buổi báo cáo, thành viên của các nhóm khác hoặc người tham dự sẽ đặt ra nhiều câu hỏi. Và dĩ nhiên cũng không thể thiếu những lời khen thưởng. Lời khen từ các đồng nghiệp hay những kinh nghiệm rút ra được sau khi bàn bạc, thảo luận sẽ giúp các thành viên của nhóm tự tin hơn sau này.

Những buổi báo cáo, học hỏi kinh nghiệm như vậy có thể dùng để thúc đẩy tình hình dự án, nó sẽ hiệu quả hơn nếu được tổ chức trong một hội trường lớn.

Sau khi dự án hoàn thành, hãy báo cáo kết quả cho mọi người cùng nghe, sử dụng từ ngữ của chính bạn để truyền tải cho mọi người. Nó sẽ trở thành một trải nghiệm thành công quý báu của riêng bạn. Công việc của người quản lý chính là tạo ra được một buổi báo cáo như thế.

Tôi đã từng tổ chức những buổi báo cáo như thế cho lớp đàn em đi sau. Nhìn chung, sau các buổi này, họ đều tự tin và nâng cao khả năng của mình. Sự chuyển biến tích cực đó đã để lại ấn tượng sâu sắc trong tôi.

BƯỚC 8 – NHÌN NHẬN LẠI & XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ TIẾP THEO

• Cho phép thay đổi và triển khai sự thay đổi đó đến toàn thể công ty

• Xây dựng cơ chế thay đổi liên tục

Những bình luận tích cực trong buổi báo cáo không chỉ dành cho nội bộ nhóm, mà còn dùng để thiết lập các tiêu chuẩn và triển khai cho toàn bộ công ty. Mục đích của buổi báo cáo là để truyền tải đến toàn thể công ty những vấn đề đã được cải tiến của mỗi nhóm. Đây cũng là bước cần thiết để mỗi thành viên trong nhóm trưởng thành hơn.

Hướng đến phát triển nguồn nhân lực thông qua việc tận dụng những buổi báo cáo như vậy là một điểm quan trọng trong công việc của người quản lý.

Thường thì khi nhóm trưởng kết thúc phần báo cáo thành quả dự án, người quản lý cũng có thể yêu cầu các thành viên còn lại trong nhóm tặng hoa cho nhóm trưởng. Trở thành người anh hùng thầm lặng cũng là chìa khóa để nâng cao năng lực lãnh đạo của người quản lý. Chính việc tự phê bình, không ngừng trau dồi kinh nghiệm cũng là một hình thức giúp hoàn thiện bản thân.

Tạo ra môi trường cho phép báo cáo, phát biểu và lắng nghe người khác phát biểu ở bất kỳ giai đoạn nào trong quy trình lập kế hoạch là những bước đi quan trọng để thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

LỜI KẾT

Thật ra ban đầu, chính bản thân tôi cũng không thể hiểu vì sao mô thức *Báo cáo trên khổ giấy A3* của Toyota lại được mọi người quan tâm, chú ý như vậy.

Những người xung quanh tôi lúc nào cũng nói rằng: “Nhân viên Toyota thì cái gì cũng làm được”, thậm chí họ còn cho rằng: “Chỉ cần là Toyota thì mọi thứ đều có thể”. Những lời nói ấy khiến tôi tự hỏi: “Có thật thế không?”. Bởi vì trên thực tế, tôi không phải là người đặc biệt xuất sắc, thậm chí không có điểm nào vượt trội trong cuộc sống.

Tuy nhiên, tôi đã luôn suy nghĩ về nguyên do vì sao qua bao cuộc cạnh tranh đầy gian khổ, Toyota vẫn giữ vững được tinh thần này, tiếp tục phát triển đến một tầm cao mới.

Mỗi ngày làm việc ở Toyota, tôi đều tự hỏi: “Phương pháp tư duy đúng đắn là do bẩm sinh hay hình thành từ một quá trình rèn luyện?”.

Cuối cùng, tôi kết luận rằng khi suy nghĩ theo 8 bước trong kỹ thuật *Tư duy theo khổ giấy A3*, bạn có thể giải quyết từng thách thức trước mắt.

Để có thể giải quyết từng tình huống trong quyển sách này, bạn phải lý giải được chuỗi vấn đề được trình bày theo quy trình 8 bước. Có lẽ đối với người Nhật, Toyota đã phát triển đến đỉnh cao. Nhưng dù đã thành công nhiều năm như vậy, Toyota vẫn cải tiến không ngừng và tiếp tục tạo nên những bước đột phá mới.

Những bí quyết tôi đã nêu ra trong quyển sách này rất đơn giản. Tuy còn nhiều thiếu sót, nhưng tôi tin với tinh thần đơn giản, dễ áp dụng, bạn đọc sẽ có thể vận dụng những bí quyết trong sách ở bất cứ tình huống nào. Trong những tác phẩm sau, tôi sẽ cố gắng truyền đạt nhiều tình huống đa dạng hơn.

Chân thành cảm ơn quý độc giả đã mua quyển sách này và đọc nó đến dòng cuối cùng.

Ngày 31 tháng 3 năm 2015

- Sumie Ishii

VỀ TÁC GIẢ

Sumie Ishii là đại diện của công ty cổ phần Effect, bộ phận kinh doanh và chăm sóc khách hàng. Bà từng công tác tại hãng xe hơi Toyota trong thời gian 17 năm. Trong nửa năm đầu được nhận vào làm, bà được giao vị trí thư ký điều hành và tham gia công tác đào tạo nhân viên. Để có thể thăng tiến hơn trong công việc thư ký, bà đã xin chuyển qua nhiều vị trí khác nhau trong công ty. Qua quá trình làm việc tại các bộ phận như ban An toàn vệ sinh, ban An toàn thiết bị và ban Quản lý rủi ro, bà đã góp phần xây dựng nguồn nhân lực cho công ty thêm vững mạnh.

Hiện tại bà làm việc độc lập và hoạt động trên khắp cả nước Nhật. Bà đảm nhiệm vai trò đào tạo nhân tài, cố vấn về nhân tài cho các xí nghiệp, công ty lớn, đào tạo phát triển nhân lực bằng các bài kiểm tra tư duy, hay tổ chức sự kiện. Tác giả Sumie Ishii còn có các tác phẩm khác như: *Phong cách làm việc tại Toyota* (NXB Chuukei), *Người làm việc nghiêm chỉnh làm gì cũng thành công* (NXB Mikasa Shobou), *Học cách nắm lấy cơ hội từ Toyota* (NXB Kadogawa Forester).