

BRIAN TRACY

THUẬT QUẢN TRỊ

Management

"Bạn phải thực hiện rất nhiều, rất nhiều những nỗ lực nhỏ nhoi mà không ai thấy hay tán thưởng trước khi bạn đạt được thành quả đáng giá."



MỤC LỤC

[“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”](#)

[Giới thiệu](#)

[Chương 01. Đặt ra những câu hỏi chủ chốt về hiệu quả quản trị](#)

[Chương 02. Tập trung vào kết quả chủ chốt](#)

[Chương 03. Xác lập tiêu chuẩn hoạt động](#)

[Chương 04. Tập trung sức mạnh](#)

[Chương 05. Các chức năng quản trị thiết yếu](#)

[Chương 06. Quản trị theo mục tiêu](#)

[Chương 07. Quản trị theo ngoại lệ](#)

[Chương 08. Ủy quyền hiệu quả](#)

[Chương 09. Xây dựng đội ngũ làm việc hiệu quả cao](#)

[Chương 10. Sử dụng đòn bẩy quản trị](#)

[Chương 11. Tuyển dụng đúng người](#)

[Chương 12. Loại bỏ người yếu kém](#)

[Chương 13. Tổ chức những cuộc họp hiệu quả](#)

[Chương 14. Xây dựng tinh thần đồng đội](#)

[Chương 15. Đưa ra quyết định đúng đắn](#)

[Chương 16. Loại bỏ các rào cản hiệu quả hoạt động](#)

[Chương 17. Trở thành hình mẫu](#)

[Chương 18. Brainstorm để tìm kiếm giải pháp](#)

[Chương 19. Đàm phán như một chuyên gia](#)

[Chương 20. Giao tiếp rõ ràng](#)

[Chương 21. Đạt được thành tích cá nhân xuất sắc](#)

[Kết luận](#)

[Giới thiệu tác giả](#)

“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”

– **Brian Tracy**

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v... Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trăn trở mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: *Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing và Thuật đàm phán*. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gọi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu “bộ công cụ” hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

Bà Đậu Thúy Hà,
Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD,
đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors
chi nhánh Việt Nam

Giới thiệu

Trong những năm đầu của cuộc Cách mạng Công nghiệp, phần lớn thế giới chìm trong nghèo đói, và đến nay, tình trạng đó vẫn vậy. 200 năm qua, chúng ta đã trải qua một cuộc cách mạng công nghệ, bắt đầu với sự ra đời của động cơ hơi nước và điện, đến những công nghệ tuyệt vời ngày nay. Nhiều người cho rằng công nghệ kỹ thuật cao đã làm giảm đáng kể tình trạng nghèo đói ở phần lớn các nước phương Tây và mang đến sự giàu có cho nhiều người trong lịch sử nhân loại hơn những gì người ta tưởng. Nhưng thực tế, đó không phải là công nghệ, chính xác hơn đó là Cách mạng Quản trị. Chính các nhà quản trị doanh nghiệp và tổ chức ở mọi cấp độ mới là người tạo ra những bùng nổ tuyệt vời mà hiện vẫn đang tiếp diễn. Công nghệ luôn theo sau sự phát triển quản trị. Trong cuốn sách này, tôi sẽ chia sẻ 21 ý tưởng căn bản giúp bạn có thể trở thành nhà quản trị thành công. Trong suốt những năm qua, tôi đã đọc hàng trăm cuốn sách, sở hữu một bằng kinh doanh, làm chuyên gia tư vấn, đào tạo và cố vấn cho hơn 1.000 tập đoàn lớn. Tôi làm việc với hàng trăm, thậm chí là hàng nghìn nhà quản trị mỗi năm. Trong đó, có cả những nhà quản trị giỏi và tôi; và tôi nhận thấy 20% số đó làm nên 80% kết quả. Điều đó có nghĩa là 80% các nhà quản trị chỉ mang lại 20% kết quả.

Qua cuốn sách này, tôi muốn trao cho bạn các kỹ thuật và công cụ, phương thức và ý tưởng, để đưa bạn vào nhóm 20% nhà quản trị hàng đầu ấy. Và nếu đã nằm trong nhóm đó (và đang đọc cuốn sách này), bạn sẽ học được cách vươn lên nhóm 5%, rồi nhóm 1%.

Môn khoa học phi chính xác

Quản trị là môn khoa học phi chính xác. Tôi đã khởi sự, xây dựng, quản trị và xoay chuyển hơn 30 doanh nghiệp, và tôi có thể đảm bảo với bạn rằng không có câu trả lời nào cố định hay luôn đúng. Chìa khóa để quản trị thành công là học hỏi và luyện tập, bền bỉ, kiên trì, dù có thể bạn sẽ chẳng biết được chính xác thành công là gì. Khi Vince Lombardi được mời về làm huấn luyện viên cho đội Green Bay Packers, người ta đã hỏi ông rằng, “Ông sẽ thay đổi phương thức hoạt động của đội như thế nào? Ông sẽ đưa thêm các chiêu trò và ý tưởng mới về cách dẫn bóng chứ?” Ông đáp: “Không, đơn giản chúng tôi sẽ chỉ làm tốt những điều cơ bản thôi.” Theo ước tính của cá nhân tôi, 80% thành công của

nhà quản trị được quyết định bởi việc thực luyện những điều cơ bản, vốn chiếm khoảng 20% các hoạt động quản trị. Qua cuốn sách này, bạn sẽ được biết đến 20% kỹ năng quản trị tạo nên toàn bộ sự khác biệt. Nếu làm theo những phương thức mà các nhà quản trị thành công khác đã làm và hiệu quả, đôi khi bạn có thể hoàn thành khối lượng công việc quản trị nhiều hơn khối lượng mà trước đây có thể phải mất hàng tuần hoặc hàng tháng chỉ trong vài ngày.

Nhà quản trị là ai?

Nhà quản trị là người đạt được kết quả bằng cách làm việc với và thông qua người khác. Họ là những người làm đúng những việc phù hợp. Thế còn một nhà quản trị xuất sắc thì sao? Nhà quản trị xuất sắc là người đạt được kết quả vượt trội bằng cách không ngừng phát huy tối đa năng lực bản thân đồng thời giải phóng tiềm năng của người khác để họ có thể đóng góp nhiều hơn nữa cho tổ chức. Sức mạnh của tổ chức phụ thuộc phần lớn vào chất lượng của các nhà quản trị ở mọi cấp độ trong tổ chức đó. Họ là những “cảnh sát văn phòng” của đội quân doanh nghiệp. Những việc họ làm và thành quả đạt được là yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đáng tin cậy cho thấy trung bình một người làm việc chưa đến 50% công suất, và đôi khi con số này chỉ là 40% hoặc thậm chí chỉ 30%. Một nhà quản trị giỏi sẽ tạo ra môi trường trong đó một người có thể đạt hiệu quả công việc cao từ 60% đến 90%, thậm chí 100% và tạo ra những đóng góp quan trọng cho tổ chức. Sau đây là 21 ý tưởng then chốt giúp bạn trở thành một nhà quản trị tuyệt vời.

Chương 01.

Đặt ra những câu hỏi chủ chốt về hiệu quả quản trị

Nghệ thuật đặt ra những câu hỏi phù hợp và trả lời những câu hỏi này là xuất phát điểm giúp mọi cá nhân đạt được hiệu quả tuyệt vời. Câu trả lời sẽ giúp bạn kiểm soát mọi thứ. Nhà quản trị xuất sắc phải có câu trả lời rõ ràng cho những câu hỏi quan trọng. Trong hoạt động quản trị, một số câu hỏi chủ chốt về hiệu quả gồm:

- Tại sao bạn được coi là nhân viên của tổ chức? Các nhà quản trị tài ba tập trung chủ yếu vào kết quả thay vì quá trình hành động. Việc đó khẳng định vị thế của họ trong tổ chức. Còn bạn, bạn được mời về công ty để làm gì?
- Bạn có đóng góp gì độc đáo? Đây là việc mà bạn và chỉ có bạn mới có thể đóng góp cho tổ chức? Và nếu làm tốt, việc đó sẽ tạo ra sự khác biệt to lớn nào?
- Bạn đang cố gắng làm gì và bằng cách nào? Hãy phân tích công việc của bạn và đặt câu hỏi tại sao bạn làm việc này thay vì việc kia. Hầu hết mọi người dành khoảng 80% thời gian cho 80% công việc chỉ mang lại 20% giá trị. Những nhà quản trị hiệu quả cao luôn tập trung vào số ít việc, mà nếu được làm thật tốt, sẽ tạo ra 80% kết quả.
- Bạn giả định những gì? Bạn phải đặt câu hỏi về các giả định và phán đoán của mình. Sẽ thế nào nếu chúng sai? Bạn sẽ làm gì khi đó?
- Có cách nào tốt hơn không? Dù bạn đang làm gì, bằng cách nào đi chăng nữa, thì vẫn có thể có nhiều cách tốt hơn để đạt được mục tiêu đã đặt ra. Hãy luôn tư duy vượt khỏi lối mòn.

Việc không ngừng đặt ra các câu hỏi sẽ khơi sâu hơn nhận thức sâu sắc, mở rộng tầm hiểu biết và mang lại những câu trả lời, ý tưởng và kiến giải giúp bạn làm việc hiệu quả hơn, đồng thời có những đóng góp giá trị hơn cho tổ chức với thời gian thực hiện ngắn hơn.

Chương 02.

Tập trung vào kết quả chủ chốt

Kết quả chủ chốt là những thành quả quan trọng nhất trong đóng góp của bạn. Trong hoạt động quản trị, việc tập trung vào kết quả chủ chốt là chìa khóa mang lại hiệu quả, tương lai và thành công trong sự nghiệp. Có 7 kết quả chủ chốt trong công việc của nhà quản trị. Mỗi khía cạnh đều rất quan trọng nhưng tầm quan trọng đó thay đổi theo hoàn cảnh và bạn phải nhận thức được tầm quan trọng biến thiên đó nếu muốn cải thiện hiệu quả làm việc và phát huy được hết sở trường của mình ở mỗi khía cạnh.

Khách hàng rất quan trọng

Kết quả chủ chốt đầu tiên trong kinh doanh là nhu cầu khách hàng. Khách hàng có thể được cho là “mắt xích chính giúp bạn có được thành công trong sự nghiệp”. Nhà quản trị nào cũng có 3 “khách hàng” cần phục vụ để thành công. Khách hàng đầu tiên là cấp trên. Với tư cách nhà quản trị, bạn phải mang lại cho cấp trên điều họ muốn và dưới dạng thức họ yêu cầu. Miễn là cấp trên hài lòng, công việc của bạn sẽ ổn định và tương lai sẽ được bảo đảm. Khách hàng thứ hai mà bạn phải đáp ứng là khách hàng bên ngoài. Họ sử dụng những gì bạn tạo ra. Đó có thể là khách hàng ngoài thị trường, hoặc ở các phòng ban khác trong tổ chức. Để được coi là có thành tích xuất sắc, bạn phải khiến những khách hàng này hài lòng. Khách hàng thứ ba là nhân viên dưới quyền. Để phát huy tối đa năng lực của mỗi nhân viên, bạn cần khiến họ vui vẻ, tập trung và tận dụng tối đa thời gian của bản thân.

Lỗ và lãi

Kết quả chủ chốt thứ hai trong kinh doanh là các yếu tố kinh tế. Toàn bộ thành công của tổ chức được quyết định bởi những yếu tố này. Trong thực tế, các nhà quản trị không ngừng nỗ lực gia tăng doanh thu hoặc cắt giảm chi phí. Với tư cách của một nhà quản trị, bạn sẽ phải không ngừng tối đa hóa lợi nhuận trên đầu tư – nguồn vốn, thời gian và công sức – trong bất cứ hoạt động cụ thể nào.

Tập trung vào chất lượng

Kết quả chủ chốt thứ ba trong quản trị là chất lượng. Chất lượng công việc của bạn sẽ quyết định tương lai của bạn trong ngành. Với cương vị nhà điều hành, bạn phải xác lập các tiêu chuẩn hoạt động cho lĩnh vực thuộc trách nhiệm của mình, vì vậy các tiêu chuẩn chất lượng mà bạn xác lập cho sản phẩm và dịch vụ cũng như công việc của bản thân có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Chính vì lý do này, bạn phải chú trọng thảo luận về chất lượng và không ngừng khuyến khích nhân viên suy nghĩ về các cách thức cải thiện chất lượng của sản phẩm để phục vụ khách hàng.

Đầu tư ít, năng suất cao

Kết quả chủ chốt thứ tư trong kinh doanh là năng suất. Những công ty thành công nhất luôn biết cách tận dụng hiệu quả nhất các nguồn lực của mình. Họ đạt năng suất trên đơn vị đầu vào cao hơn đối thủ cạnh tranh. Họ không ngừng tìm kiếm những phương thức sản xuất tốt hơn, nhanh hơn với chi phí thấp hơn. Tập trung gia tăng năng suất đòi hỏi các mục tiêu, kế hoạch, danh sách hoạt động thiết yếu rõ ràng và sự tập trung không ngừng nghỉ vào việc hoàn thành ngày càng nhiều việc quan trọng với thời gian ít hơn.

Đổi mới và sáng tạo

Kết quả chủ chốt thứ năm trong kinh doanh là đổi mới — phát triển sản phẩm, dịch vụ và phương thức kinh doanh mới để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng trong thị trường cạnh tranh. Đổi mới đòi hỏi bạn phải tạo ra văn hóa khuyến khích mọi người đưa ra ý tưởng mới. Những ý tưởng mới này bao gồm các phương thức làm việc mới, phương thức kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ mới và quá trình vận hành kinh doanh kiểu mới. Một nhà điều hành cấp cao từng cho hay: “Lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất của chúng tôi là khả năng học hỏi và ứng dụng ý tưởng mới nhanh hơn đối thủ.” Một trong những ví dụ điển hình về sức mạnh đổi mới là cuộc chiến đang tiếp diễn trên thị trường smartphone giữa Apple và Samsung. Năm 2007, khi Apple ra mắt iPhone, tập đoàn này nhanh chóng làm dấy nên một cuộc cách mạng trong thế giới điện thoại di động. Trong vòng một năm, Apple bán được 10 triệu sản phẩm mới với tổng biên lợi nhuận ước tính gần 50% trên mỗi đơn vị. Tại thời điểm đó, nhà sản xuất đồ điện tử tiêu dùng và máy tính xách tay Samsung đã quyết định thị trường smartphone là một

lĩnh vực tuyệt vời để đổi mới và mở rộng. Trong khi phải sau gần một năm rưỡi, Apple mới tung ra các phiên bản iPhone mới, thì Samsung chào bán 3 tới 5 phiên bản smartphone mới mỗi năm. Trong vòng 5 năm, năm 2013, thị phần của iPhone giảm từ 50% xuống còn 12,9%. Trong khi đó, nhờ tốc độ đổi mới và chào bán sản phẩm mới liên tục, Samsung từ vị trí “kẻ theo sau” đã nắm giữ 69% thị phần smartphone toàn thế giới.

Phát triển nguồn nhân lực

Kết quả chủ chốt thứ sáu trong kinh doanh là phát triển con người. Bạn đầu tư bao nhiêu thời gian và tiền bạc vào việc đào tạo và phát triển những người góp phần tạo nên thành công của bạn? Theo Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ, 20% các công ty dẫn đầu về tăng trưởng và lợi nhuận đầu tư ít nhất 3% tổng doanh thu vào việc đào tạo nhân lực giúp tạo ra doanh thu đó. Theo tạp chí Human Resource Executive, các chương trình đào tạo nhân lực thường có hiệu suất rất cao, mang về cho công ty từ 10 đô-la đến khoảng 32 đô-la trên mỗi đô-la đầu tư cho đào tạo.

Phát triển tổ chức

Kết quả chủ chốt thứ bảy trong kinh doanh là phát triển tổ chức hay quá trình tạo ra một môi trường tổ chức tích cực và hài hòa. Đó là việc làm khiến mọi người cảm thấy vui vẻ, nỗ lực hết mình với công việc, thúc đẩy họ phát huy tối đa năng lực bản thân. Không ngừng tự hỏi rằng bạn cần làm gì để có thể cải thiện từng kết quả chủ chốt kể trên: nhu cầu khách hàng, yếu tố kinh tế, chất lượng, năng suất, đổi mới, phát triển và đào tạo nhân lực, phát triển tổ chức. Đâu là 20% hoạt động mang lại 80% kết quả của bạn? Đâu là 20% vấn đề chiếm 80% căng thẳng hoặc phần việc kém hiệu quả? Đâu là 20% những việc giúp bạn tận dụng được 80% cơ hội trong lĩnh vực hoạt động của mình? Nhà quản trị xuất sắc luôn không ngừng tập trung nỗ lực vào những kết quả chủ chốt trong công việc để thành công.

Chương 03.

Xác lập tiêu chuẩn hoạt động

Yogi Berra từng nói: “Không ai có thể chạm tới những mục tiêu mà họ không nhìn thấy.” Để phát huy tối đa năng lực bản thân trên cương vị một nhà quản trị, bạn phải xác lập các tiêu chuẩn hoạt động cho từng công việc và chức năng thuộc lĩnh vực trách nhiệm của mình. Đội ngũ nhân viên cần biết chính xác các kỳ vọng của bạn và cấp độ chất lượng của chúng. Những tiêu chuẩn này cần phải cụ thể, có thể đo lường và có sự ràng buộc về mặt thời gian. Hãy nhớ rằng, “thứ gì đo được sẽ thực hiện được”. Khi yêu cầu ai đó thực hiện công việc, bạn phải cho người đó biết lịch trình thực hiện mà bạn mong muốn và cách thức bạn đo lường hiệu quả công việc sau khi hoàn thành. Có lẽ bước tiến lớn nhất trong hoạt động kinh doanh trong vài năm trở lại đây là khái niệm “quản trị dựa trên đo lường” mà theo đó, bạn sẽ đặt ra những tiêu chuẩn cụ thể cho mọi lĩnh vực hoạt động của công ty từ những hoạt động dịch vụ khách hàng đến các quyết sách lớn ảnh hưởng đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Hiệu ứng Hawthorne

Trong tâm lý học, hiệu ứng Hawthorne có nguồn gốc từ một công trình nghiên cứu tiên phong về năng suất lao động được tiến hành tại Nhà máy Điện miền Tây ở Hawthorne năm 1928. Các nhà nghiên cứu nhận thấy khi mọi người nắm rõ một con số mục tiêu cụ thể, họ không ngừng so sánh năng suất của bản thân với con số đó, và cải thiện hiệu quả công việc một cách có ý thức và vô thức. Quá trình cải thiện có ý thức không ngừng này bắt đầu từ việc nhà quản trị và nhân viên hiểu rõ con số hiệu suất mục tiêu từ đầu. Việc đạt được các tiêu chuẩn hoạt động phải là cơ sở khen thưởng duy nhất trong tổ chức. Ở những công ty hàng đầu, các cá nhân thường được khen thưởng dựa trên hiệu quả công việc, thành tích xuất sắc và các hiệu suất có thể đo lường khác. Vì vậy, việc khen thưởng chỉ nên dựa trên hiệu quả hoạt động và kết quả công việc. Trong cuốn sách tuyệt vời *The Greatest Management Principle in the World* (Tạm dịch: Nguyên lý quản trị tối thượng), Michael LeBoeuf đã viết: “Thứ có thưởng sẽ được thực hiện”. Vì vậy, trong công việc, hãy luôn tự nhủ rằng: “Đâu là việc làm sẽ mang lại phần thưởng?” Bạn sẽ được thưởng cho hiệu quả công việc mà bạn mong muốn hay hiệu quả

công việc mà bạn được yêu cầu đạt đến? Nếu thấy một phòng ban hay nhân viên làm việc không đạt chuẩn, bạn chắc chắn sẽ có phương án thưởng phạt thích đáng.

Những hình thức đãi ngộ sai lầm

Ở một công ty mà tôi từng có dịp cộng tác, các nhân viên bán hàng qua điện thoại thường được thưởng khi mời được khách hàng tiềm năng tham dự buổi thuyết trình bán hàng trực tiếp về các dịch vụ của công ty. Hệ thống này đảm bảo sẽ có hàng trăm người có mặt trong các buổi thuyết trình quan trọng hàng tháng. Tuy nhiên, con số khách hàng tiềm năng thật sự sử dụng dịch vụ của công ty lại rất thấp. Các nhà quản trị phát hiện ra rằng họ đã có một hệ thống khen thưởng sai lầm. Sau đó, họ thay đổi hệ thống lương thưởng sang diện lương cơ bản cộng hoa hồng cho mỗi giao dịch bán hàng thành công cho khách hàng tiềm năng. Với chế độ đãi ngộ mới này, các nhân viên bán hàng qua điện thoại trở nên cẩn trọng hơn, họ chỉ mời những khách hàng triển vọng, đáp ứng đủ các yêu cầu, có thể trở thành khách hàng tức thì. Nhờ thế, doanh thu của công ty liên tục tăng sau vài tháng.

Kiểm tra các kỳ vọng của bạn

Khi đã xác định được các tiêu chuẩn hoạt động, bạn phải kiểm tra kỹ các kỳ vọng của bản thân. Khi giao một nhiệm vụ cho ai đó và xác lập các tiêu chuẩn hoạt động, hãy đồng thời lên lịch kiểm tra nhân viên đó thường xuyên, để chắc chắn rằng công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch và các tiêu chuẩn đã thống nhất. Nhân viên sẽ đánh giá tầm quan trọng của công việc cao hơn khi họ biết rằng cấp trên đã xác lập các tiêu chuẩn tiến hành công việc và sẽ kiểm tra thường xuyên để đảm bảo các tiêu chuẩn đó được đáp ứng. Ngược lại, nếu sau khi giao việc, cấp trên lơ là kiểm tra, phó mặc nhân viên thực hiện mà không đo lường đánh giá hay phản hồi, hiệu quả ắt sẽ không được như ý muốn. Thực vậy, ủy quyền không đồng nghĩa với việc rảnh tay với trách nhiệm. Dù đã giao việc cho người khác, bạn vẫn phải là người chịu trách nhiệm cho kết quả của nhiệm vụ đó. Khi bạn kiểm tra các kỳ vọng đã đưa ra, mọi người sẽ nhận thấy bạn coi trọng công việc đó và họ cần nỗ lực hết sức để đáp ứng các tiêu chuẩn đã đặt ra.

Sự rõ ràng là yếu tố thiết yếu

Trong công việc cũng như trong cuộc sống, “sự rõ ràng” là yếu tố rất quan trọng gắn với thành công. Hàng ngàn người lao động đã được khảo sát về đặc điểm mà họ thấy ở những cấp trên tài năng nhất của mình đều đồng ý với quan điểm sau đây: “Tôi luôn biết cấp trên kỳ vọng gì ở mình.”

Bạn phải xác định rõ ràng các kết quả chủ chốt cũng như các tiêu chuẩn hoạt động bởi nếu thiếu chúng, cả bạn và nhân viên đều không thể làm tốt công việc của mình, đồng nghĩa với việc bạn sẽ không được công nhận hay thăng tiến. Với cương vị nhà quản trị, bạn không thể giúp nhân viên dưới quyền phát huy tối đa năng lực của họ cho đến khi họ biết chính xác công việc của họ là gì và nó được đo lường như thế nào.

Điều tốt đẹp nhất mà bạn có thể làm cho nhân viên là giúp họ hiểu rõ các kỳ vọng bạn đặt ra cho họ và những tiêu chuẩn mà bạn muốn họ phải đáp ứng. Khi đó, họ sẽ khiến bạn ngạc nhiên với chất lượng và năng suất công việc đạt được.

Chương 04.

Tập trung sức mạnh

Tại một sự kiện xã hội, Warren Buffet, Bill Gates Jr. và Bill Gates Sr. đang trò chuyện với nhau thì một nhà điều hành tiến về phía họ và hỏi: “Theo các ngài, đâu là đặc điểm quan trọng nhất để thành công trong kinh doanh?” Theo lời kể của những người có mặt lúc đó, cả ba doanh nhân rất đổi thành công này đều quay sang người đặt câu hỏi và đồng thanh trả lời: “Sự tập trung!” Trong một thế giới đầy rẫy các yếu tố phân tán, từ những cuộc điện thoại, tin nhắn, thư thoại, Internet và các tác nhân khác, khả năng chú tâm là yếu tố vô cùng quan trọng để có được thành công. Thực tế, mọi thành công trong cuộc sống đều cần đến việc phát triển sự tập trung, sự chú ý và tài năng của bản thân vào số ít các nhiệm vụ vốn có thể tạo nên toàn bộ sự khác biệt làm nên thành công. Đây chính là mục đích thật sự của việc xác định các kết quả chủ chốt và xác lập tiêu chuẩn hoạt động. Hoạt động quản trị luôn đúc kết lại thành việc hỏi và trả lời câu hỏi duy nhất sau đây: “Cách sử dụng thời gian mang lại giá trị cao nhất cho tôi ngay lúc này là gì?” Có lẽ định nghĩa hay nhất về quản trị thời gian là “khả năng lựa chọn chuỗi sự kiện”. Khả năng tổ chức thời gian thành chuỗi để hiểu rõ thứ tự ưu tiên công việc là điểm mấu chốt để tăng gấp nhiều lần hiệu suất của bạn cũng như những người dưới quyền.

Luật số 3

Qua hơn 30 năm nghiên cứu và giảng dạy về quản trị thời gian, tôi đã khám phá ra một nguyên tắc rất hiệu quả có khả năng xoay chuyển sự nghiệp và cuộc đời của bạn. Luật số 3 cho hay bất kể bạn làm bao nhiêu việc một tháng, sẽ chỉ có ba nhiệm vụ và hoạt động quan trọng nhất chiếm tới 90% giá trị đóng góp của bạn cho doanh nghiệp. Theo nghĩa này, từ “đóng góp” có ý nghĩa rất quan trọng trong việc xác định thành công của bạn trong sự nghiệp. Đóng góp của bạn vào việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh tổng thể càng giá trị, bạn sẽ càng trở nên quan trọng và đáng giá.

Ba câu hỏi quan trọng

Vậy bạn có thể xác định “ba việc lớn” của mình bằng cách nào? Hãy đặt ra ba câu hỏi quan trọng sau.

1. Nếu cả ngày tôi chỉ có thể làm một việc, đâu là công việc hay hoạt động góp phần mang lại giá trị cao nhất cho công việc của tôi? Hãy lên một danh sách tất cả những việc bạn phải làm trong một tháng, rồi rà soát lại danh sách đó. Hoạt động có đóng góp nhiều nhất cho công việc của bạn có thể sẽ xuất hiện ngay trước mắt bạn. Hãy khoanh tròn công việc đó lại.

2. Nếu tôi chỉ có thể làm hai việc trong cả ngày, đâu là công việc hay hoạt động thứ hai góp phần mang lại giá trị cao nhất cho công việc của tôi? Thường thì công việc này cũng hiện hiện ngay trước mắt bạn. Bạn có thể phải so sánh và đối chiếu những việc làm khác nhau để đảm bảo rằng câu trả lời của mình là đúng đắn, tuy nhiên thường thì việc này không khó.

3. Nếu tôi chỉ có thể làm ba việc trong cả ngày, đâu là công việc hay hoạt động thứ ba góp phần mang lại giá trị cao nhất cho công việc của tôi? Tôi đã thử bài tập này với nhiều nhà điều hành và chủ doanh nghiệp. Trong mọi trường hợp, không có một ngoại lệ nào, chỉ trong vòng 1-2 phút, mọi người đã xác định rõ ba nhiệm vụ quan trọng nhất mà họ có thể (hoặc nên) thực hiện, góp phần mang lại giá trị cao nhất cho chính bản thân họ cũng như công việc.

Theo Luật số 3, tất cả những việc khác ngoài ba việc lớn này sẽ rơi vào nhóm 10% còn lại. Mọi hoạt động khác đều có giá trị thấp hoặc không có giá trị. Lý do chính yếu dẫn đến thất bại ở phòng điều hành chủ yếu lên quan đến việc mọi người dành quá nhiều thời gian làm những việc có ít hoặc không mang lại giá trị cho bản thân cũng như công việc.

Xác định ba việc lớn cho nhân viên

Sau khi đã xác định rõ đâu là cách sử dụng thời gian tối ưu cho mình, bạn cần giúp từng nhân viên xác định ba việc lớn của họ. Bạn có thể tạo nên sự chuyển biến về năng suất và hiệu quả công việc của toàn bộ đơn vị bằng cách giúp các nhân viên làm rõ và tập trung vào ba nhiệm vụ có giá trị nhất mà họ có thể thực hiện.

Một trong những điều tốt đẹp nhất mà bạn có thể làm cho nhân viên là khuyến khích họ tự trả lời câu hỏi này. Chỉ khi nhân viên biết đâu là nhiệm vụ quan trọng nhất của mình, họ mới có thể làm tốt công việc. Chỉ khi họ tập trung và làm tốt những công việc quan trọng đúng thời

gian, họ mới có thể mang lại đóng góp tối đa, có thu nhập cao hơn cũng như được thăng tiến nhanh hơn. Ba từ làm nên hiệu quả tối đa là “rõ ràng, tập trung và chuyên tâm”. Khi đã xác định được công việc quan trọng nhất mà bạn có thể thực hiện, nhiệm vụ tiếp theo của bạn là tập trung vào công việc đó cho đến khi hoàn tất nó.

Hoàn thành công việc là chìa khóa để thành công trong công việc và cuộc sống. Việc hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng thậm chí còn có ý nghĩa quan trọng hơn nữa đối với thành công. Và việc hoàn thành trước tiên những nhiệm vụ quan trọng nhất sẽ giúp sự nghiệp của bạn tiến xa hơn bất kỳ hoạt động nào khác.

Chương 05.

Các chức năng quản trị thiết yếu

Có một số chức năng quản trị thiết yếu quyết định sự thành bại của một nhà điều hành. Khái niệm “chức năng thiết yếu” bắt nguồn từ ngành y tế. Nó là cách thức hữu ích và độc đáo cho phép bạn kiểm soát các hành động trong sự nghiệp của mình. Giả sử, khi tới gặp bác sĩ để kiểm tra sức khỏe tổng quát, bác sĩ cho biết bạn đang có nguy cơ mắc phải một loạt các vấn đề về sức khỏe như thừa cân, huyết áp cao, cơ thể không săn chắc do ăn những thứ ăn không phù hợp, có nhiều thói quen xấu ảnh hưởng đến sức khỏe. Nếu muốn khỏe mạnh, bạn phải điều chỉnh và thay đổi các chức năng của cơ thể thiết yếu. Đó là nhịp tim, huyết áp, hoạt động sóng não, nhịp thở và các thước đo sinh lý khác. Mỗi khu vực chức năng là một ranh giới phân định giữa khả năng sống và chết trong lâm sàng. Nếu thiếu một dấu hiệu thiết yếu bất kỳ kể trên, bạn sẽ bị coi là đã chết về mặt lâm sàng. Với những thông tin như vậy, bạn quyết định thay đổi một loạt thói quen liên quan đến sức khỏe. Trước hết, bạn quyết định sẽ đi bộ 30 phút mỗi ngày, đây là con số lý tưởng giúp bạn có được thể chất tuyệt vời. Tuy nhiên, khi bạn bắt đầu đi bộ 30 phút một ngày để giảm cân, điều gì sẽ xảy ra với nhịp tim, huyết áp và thậm chí cả hoạt động sóng não của bạn? Câu trả lời là khi cải thiện một khu vực, bạn đồng thời bắt đầu cải thiện cả các khu vực khác. Điều tương tự cũng xảy ra trong hoạt động quản trị. Khi bạn cải thiện một chức năng quản trị quan trọng, sự cải thiện đó sẽ lan tỏa và tạo ra thay đổi tích cực ở các khu vực chức năng khác. Bằng việc tập trung và chuyên tâm cải thiện một kỹ năng quản trị cụ thể, bạn cũng đồng thời bắt đầu cải thiện toàn bộ các kỹ năng quản trị của mình. Bạn thật sự đã tạo ra một hiệu ứng cấp số nhân, có thể dẫn tới sự cải thiện tổng thể nhanh chóng về cấp độ kỹ năng và giá trị đóng góp của mình cho công ty.

7 chức năng quản trị thiết yếu

Trong quản trị, bạn phải thể hiện năng lực thích đáng ở từng khu vực trong 7 khu vực chức năng để có được hiệu quả xuất sắc. Sự thiếu vắng bất kỳ chức năng quản trị nào cũng có thể dẫn tới nguy cơ thất bại trên cương vị điều hành.

1. Lập kế hoạch

Lập kế hoạch là kỹ năng quản trị chủ chốt và thiết yếu đầu tiên. Khả năng lập kế hoạch cần trọng từ trước liên quan đến việc bạn muốn hoặc cần hoàn thành sẽ cho phép bạn đạt hiệu quả cao hơn những người không lập kế hoạch. Để thành công trong quản trị, có một quy tắc tối quan trọng, đó là “tư duy trên giấy”. Hãy viết ra các mục tiêu và xác định thật rõ điểm đích mà bạn muốn đạt đến. Lên danh sách chi tiết mọi bước cần tiến hành để đạt được các mục tiêu đó. Lập ra danh sách kiểm tra các hoạt động này theo trình tự thời gian để có được một bản kế hoạch chi tiết mà bạn có thể thực hiện theo từng bước. Càng hiểu rõ mục tiêu và kế hoạch, mọi người càng làm việc nhanh chóng và hiệu quả hơn.

2. Tổ chức

Chức năng quản trị thiết yếu thứ hai là tổ chức. Khi đã lập kế hoạch xong, bạn cần kết hợp yếu tố nhân lực, nguồn vốn, các nguồn lực và cơ sở vật chất cần thiết để biến kế hoạch thành hiện thực. Các nhà điều hành xuất sắc nhất rất giỏi lập kế hoạch và tổ chức. Do đó, họ có thể kết hợp và điều phối hoạt động của nhiều người để thực hiện những nhiệm vụ phức tạp. Ở hai kỳ Olympics — Olympics mùa hè ở Los Angeles năm 1984 và Olympics mùa xuân ở Salt Lake City năm 2002 — Ủy ban Olympic đều rơi vào tình trạng hoang mang, bối rối và cả hai thành phố này đều dự đoán họ sẽ bị thiệt hại nặng nề về tài chính. Sau đó, các quan chức của thành phố Los Angeles mời ủy viên bóng chày Peter Ueberroth và Salt Lake City mời Mitt Romney, ứng viên tổng thống của Đảng Cộng hòa năm 2012, giúp triển khai dự án. Các nhà điều hành xuất sắc này ngay lập tức tiến hành lập kế hoạch, tổ chức và điều phối hàng chục nghìn người ở những khu vực địa lý rộng lớn, giải quyết hàng ngàn chi tiết công việc và đưa cả hai thành phố thoát khỏi nguy cơ thua lỗ tài chính. Nhờ kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức của hai nhà quản trị tài năng, giải đấu đi từ dự đoán lỗ lớn sang lợi nhuận cao và đạt được thành công vang dội theo đánh giá của các bên tham gia và những người quan sát. Lại một lần nữa, chìa khóa để tổ chức tốt là “tư duy trên giấy”. Hãy thảo luận những việc phải làm với các bên liên quan tham gia thực hiện kế hoạch đó. Càng dành nhiều thời gian lập kế hoạch và tổ chức trước khi hành động, khả năng thành công của bạn càng cao.

3. Tìm kiếm những người giỏi nhất

Chức năng quản trị thiết yếu thứ ba là tuyển dụng nhân viên. Khả năng chọn ra những người phù hợp hỗ trợ thực hiện mục tiêu đã xác lập có ý nghĩa tối quan trọng trong thành công của bạn với tư cách nhà quản trị. Trong nhiều trường hợp, một cá nhân yếu kém hoặc không có

năng lực giải quyết một công việc có thể dẫn tới thất bại của cả doanh nghiệp. Các tờ báo tài chính thường xuyên đăng tải các câu chuyện về việc những nhà điều hành cấp cao đưa ra quyết định tệ hại và đẩy các công ty lớn đến bờ vực phá sản. Để có được đóng góp giá trị nhất, bạn phải phỏng vấn và tuyển dụng những người giỏi nhất cho từng vị trí đồng thời phải loại bỏ những người không có năng lực để đạt được các mục tiêu của mình.

4. Học cách ủy quyền

Chức năng quản trị thiết yếu thứ tư là ủy quyền. Ủy quyền là kỹ năng thiết yếu mà bạn cần học hỏi và áp dụng bởi nó cho phép bạn tối đa hóa năng suất và khai thác tốt những đóng góp của các thuộc cấp.

5. Luôn đi đầu trong công việc

Chức năng quản trị thiết yếu thứ năm là giám sát hay quản lý. Giám sát đòi hỏi mọi người phải hiểu rõ các kỳ vọng của bạn và tiêu chuẩn bạn đặt ra. Sau đó, hãy thường xuyên kiểm tra để đảm bảo công việc đang được thực hiện đúng tiến độ và theo đúng tiêu chuẩn đã thống nhất.

Khi mọi người biết bạn quan tâm đến công việc đủ để theo dõi tiến độ thường xuyên, họ sẽ nỗ lực để làm tốt công việc và thực hiện theo đúng lịch trình hơn.

6. Liên tục cập nhật thông tin

Chức năng quản trị thiết yếu thứ sáu là báo cáo. Khi bạn làm tốt, hoặc ngay cả khi bạn gặp vấn đề khó khăn, những người xung quanh bạn cần được cho biết chuyện gì đang diễn ra. Hãy đảm bảo rằng các thông điệp được truyền tải giữa bạn và cấp trên đều rõ ràng và nhất quán. Hãy lên lịch đều đặn cho những cuộc gặp mặt trực tiếp để cập nhật thông tin đầy đủ cho cấp trên về việc bạn đang làm và tiến độ thực hiện công việc đó. Một hoạt động thiết yếu khác đó là giao tiếp đồng cấp với đồng nghiệp, những người không thuộc quyền quản lý của bạn, nhưng lại cần biết bạn đang làm gì để thực hiện công việc của họ ở mức tiêu chuẩn cao hơn. Cuối cùng, hãy thực hành quản trị cởi mở với nhân viên dưới quyền. Hãy để nhân viên của bạn biết tất cả những gì đang diễn ra: tốt, xấu và tệ hại. Theo các cuộc phỏng vấn và nghiên cứu về “Nơi làm việc tuyệt vời” được tổ chức hàng năm, những nhân viên vui vẻ, hạnh phúc trong công việc cho biết, họ luôn biết rõ những yếu tố tác động đến công việc và công ty của mình.

7. Xác lập tiêu chuẩn rõ ràng

Chức năng quản trị thiết yếu thứ bảy là đo lường. Như đã đề cập ở phần trước, đây là bước xác lập tiêu chuẩn rõ ràng cho những việc bạn

muốn hoàn thành, để mọi nhân viên biết chính xác hiệu quả công việc của họ được đo lường như thế nào. “Nếu không thể đo lường, bạn sẽ không thể kiểm soát.” Hãy buộc bản thân và nhân viên đặt ra một con số cho mọi hoạt động. Tin tốt là mọi hoạt động kinh doanh đều có thể đo lường, thường bằng các con số bằng cách này hay cách khác. Nhiệm vụ của bạn là giúp mọi người lựa chọn con số chính xác để đo lường hiệu quả thực hiện công việc trong một lĩnh vực cụ thể, để rồi sau đó tập trung vào việc đáp ứng hay vượt lên con số đó.

Vì vậy, hãy cam kết ngay từ hôm nay về việc cải thiện các chức năng quản trị thiết yếu — lập kế hoạch, tổ chức, tuyển dụng, ủy quyền, giám sát, báo cáo và đo lường — đồng thời tập trung hết mình để cải thiện liên tục và không ngừng nghỉ ở từng khía cạnh.

Chương 06.

Quản trị theo mục tiêu

Khi được áp dụng vào đúng người, trong đúng tình huống, quản trị theo mục tiêu sẽ trở thành công cụ thiết yếu, có thể làm tăng đáng kể kết quả công việc của bạn và tạo dựng cho bạn một đội ngũ nhân viên hùng hậu. Hầu hết các nhà quản trị không sử dụng phương thức quản trị theo mục tiêu này, hoặc nếu có, họ thường áp dụng sai cách hoặc không phù hợp. Quản trị theo mục tiêu được sử dụng để quản lý những nhân viên có năng lực, chứng tỏ được khả năng hoàn thành công việc ở mức chấp nhận được. Khi có một công việc cần hoàn thành, bạn đề xuất một người mà bạn cảm thấy có khả năng thực hiện tốt công việc này. Công việc đó có thể là đạt được một mức doanh thu nhất định, bắt đầu và hoàn tất một dự án, hoặc chuyển đổi một phòng ban hay bộ phận. Mục tiêu của bạn là giao toàn bộ công việc cho một người có năng lực thực hiện tốt kiểu công việc này trước đó. Hãy nhớ rằng việc thực hiện thành công công việc là chìa khóa để tiến nhanh hơn trong lĩnh vực kinh doanh. Khả năng lập kế hoạch, tổ chức và hoàn tất một công việc hay dự án ở mức độ hiệu quả chấp nhận được là kỹ năng quan trọng nhất mà bạn cần hình thành trong công việc.

Rõ ràng là bạn

Với quản trị theo mục tiêu, sự rõ ràng luôn là người bạn thân thiết nhất. Khi lựa chọn người để giao việc, cả bạn và người đó phải thống nhất với nhau về công việc cần được hoàn thành và cách thức đo lường công việc đó. Điều này sẽ cần nhiều cuộc trao đổi qua lại, cho đến khi đi đến thống nhất. Cách đây một vài năm, cấp trên yêu cầu tôi đảm nhiệm một dự án phát triển bất động sản nằm ở vùng ngoại ô tại một thị trấn nhỏ cách công ty 300 dặm. Lúc đó, tôi đang đầy tham vọng và khao khát chứng tỏ mình, vậy nên tôi đồng ý ngay tức khắc. Ngày hôm sau, tôi bay tới thành phố lớn gần nhất, rồi lái xe tới thị trấn và khảo sát khu đất mà công ty đã mua. Nó sẽ gần như “vô giá trị” nếu không được chia lô và bán lại. Đó chính là công việc của tôi, dù trước đó tôi chưa bao giờ làm việc này. Cấp trên của tôi, một doanh nhân tài ba, đã mua khu đất này từ một đại lý bất động sản. Ông chưa bao giờ đặt chân đến thị trấn, hay nhìn thấy khu đất khi giao nó cho tôi để biến nó thành một vụ đầu tư tài chính khả thi. Tôi lại là một người ham học hỏi, háo hức với mọi

thứ. Tôi đặt câu hỏi cho mọi người, ghi chép, rồi so sánh các ghi chép. Tôi thuê các chuyên gia kiến thiết, những người cho tôi những lời khuyên rất xác đáng và giới thiệu tôi với các chuyên gia ngành khác. Kết quả là, trong vòng 18 tháng, tôi hoàn thành kế hoạch phát triển khu đất. Nó được chia nhỏ thành các lô và đường vào với 335 căn hộ, với một khu công nghiệp và một trung tâm mua sắm thương mại. Với kế hoạch này, tôi làm việc với hội đồng thị trấn để xin phê duyệt, thuê một hãng thiết kế đưa máy móc thiết bị mặt đất và xây dựng đường sá, rồi bán lại cho các nhà phát triển khác, những người này sau đó tiến hành xây dựng các khu dân cư, khu công nghiệp và trung tâm mua sắm bán lẻ.

Quản trị bằng mục tiêu rõ ràng

Phần thú vị trong câu chuyện này, bên cạnh những gì mà tôi học được và hơn 3 triệu đô-la lợi nhuận mà tôi mang về cho công ty, đó là cấp trên của tôi chưa bao giờ trực tiếp đến xem mảnh đất đó. Ông giao phó hoàn toàn trách nhiệm để tôi hoàn tất hàng trăm chi tiết cần thiết để dự án thành công. Ông là bậc thầy sử dụng phương thức quản trị theo mục tiêu. Qua đây, ta có thể rút ra bài học rằng khi đã thống nhất về công việc cần thực hiện, bạn cần thống nhất về thước đo và tiêu chuẩn hiệu quả hoạt động, cũng như lịch trình thực hiện và hoàn thành công việc. Các chi tiết chính xác có thể được thảo luận, đàm phán và thậm chí thay đổi sau nếu bạn có thêm thông tin mới.

Luôn hiện diện

Phần tiếp theo của quản trị theo mục tiêu là sự hiện diện, để bạn có thể tiếp cận với người được giao công việc. Bạn tuyên bố rõ ràng rằng người đó chịu trách nhiệm hoàn toàn về nhiệm vụ được giao, nhưng nếu người đó cần bất cứ sự trợ giúp nào, bạn luôn có mặt. Khi cả hai đã thống nhất về kết quả hoặc mục tiêu cuối cùng của dự án, hãy để người đó thực hiện mục tiêu bằng ý tưởng, phương pháp và kỹ thuật của riêng họ. Ngay cả nếu bạn nghĩ rằng bạn sẽ hoặc có thể làm việc đó khác đi, hãy để người đó tự do hết sức có thể trong việc tìm kiếm những cách thức sáng tạo giải quyết “tình huống hiện có” khi dự án phát triển. Đừng miễn cưỡng đưa ra ý tưởng hoặc lời khuyên, hãy để người gánh vác trọng trách đưa ra quyết định cuối cùng về cách thức thực hiện công việc. Cuối cùng, hãy lên kế hoạch kiểm tra dự án theo những mốc đã xác lập trước, một tuần hoặc hai tuần, thậm chí một tháng một lần. Nhiệm vụ càng quan trọng, bạn càng cần kiểm tra thường xuyên để đảm bảo

mọi thứ đang diễn ra theo đúng lịch trình và trong phạm vi ngân sách được phê duyệt.

Tăng cường đầu vào

Quản trị theo mục tiêu là một cách hiệu quả giúp thúc đẩy kết quả công việc của bạn bằng cách giao việc và trách nhiệm trọng yếu cho các nhân viên có kinh nghiệm. Giao toàn bộ trách nhiệm thực hiện một dự án cho những cá nhân cụ thể cũng là một trong những cách hiệu quả nhất để phát triển năng lực và sự tự tin ở nhân viên. Mọi nhà điều hành thành công đều rất xuất sắc ở kỹ năng quản trị theo mục tiêu, bởi việc này cho phép họ đạt được kết quả nhiều hơn đáng kể so với các nhà quản trị bình thường.

Chương 07.

Quản trị theo ngoại lệ

Quản trị theo ngoại lệ là cách quản trị tiết kiệm thời gian và tạo dựng đội ngũ nhân lực tuyệt vời. Nó cho thấy khi giao nhiệm vụ và làm rõ về nó, đồng nghĩa với việc nói rõ các tiêu chuẩn đo lường và những ràng buộc về mặt thời gian, bạn nên nói với người được giao nhiệm vụ rằng: “Chỉ tìm đến tôi nếu có gì sai lệch với những điều chúng ta đã thống nhất.” Trong quản trị theo ngoại lệ, “không có tin gì là tin tốt”. Nếu không thấy nhân viên báo cáo, bạn có thể yên tâm cho rằng mọi việc đều thuận lợi và rằng công việc được thực hiện theo đúng lịch trình. Bạn cũng có thể sử dụng phương thức quản trị theo mục tiêu trong các lĩnh vực khác. Khi nói chuyện điện thoại với một người miễn cưỡng đặt lịch hẹn vào một thời điểm nhất định, tôi nói: “Chúng ta hãy áp dụng quản trị theo ngoại lệ. Hãy thống nhất gặp nhau và nói chuyện vào lúc 3 giờ chiều thứ Năm. Nếu có việc, anh có thể gọi cho tôi và chúng ta có thể đổi sang một giờ khác tiện hơn. Còn nếu không, tôi sẽ coi kế hoạch không có gì thay đổi.” Cách làm này mang lại tự do tối đa cho mọi người, giải phóng bạn khỏi việc bị “đeo bám qua điện thoại” và nhu cầu giao tiếp liên tục với người đó, cũng như cho thấy sự tin tưởng của bạn về năng lực làm việc của người đó.

Tự do và trách nhiệm

Hai trong những động lực thúc đẩy tuyệt vời nhất trong công việc là sự tự do và trách nhiệm. Mọi người muốn được tự do tối đa khi thực hiện nhiệm vụ và hoàn thành công việc. Đồng thời, việc khiến mọi người chịu trách nhiệm hoàn thành tốt công việc có thể giúp nâng cao lòng tự tôn và sự tự tin ở họ. Là nhà quản trị, bạn có thể tạo đòn bẩy hiệu quả cho mọi người thực hiện toàn bộ công việc mà không cần tham gia trực tiếp. Hãy luôn tìm kiếm những cách thức giao nhiệm vụ, bằng phương thức quản trị theo mục tiêu hoặc quản trị theo ngoại lệ, hoặc cùng lúc cả hai. Càng có nhiều công việc được thực hiện mà không có sự tham gia trực tiếp của bạn, bạn càng hoàn thành được nhiều việc. Đồng thời, bạn sẽ có thời gian để thực hiện những nhiệm vụ mà chỉ bạn mới có thể làm – những nhiệm vụ thiết yếu để thành công ở vị thế hiện tại.

Chương 08.

Ủy quyền hiệu quả

Năng lực ủy quyền, một chức năng quản trị quan trọng (như đã được trình bày trong chương 5) là yếu tố quyết định sống còn thành công của bạn trên cương vị một nhà điều hành. Ủy quyền vừa là nghệ thuật vừa là một môn khoa học. Đó là kỹ năng thiết yếu cho phép bạn đi từ những việc bạn có thể làm tới việc bạn có thể kiểm soát chúng. Thông qua ủy quyền, bạn nhân đôi ảnh hưởng của mình trong công việc bằng cách tháo mở và phát huy tối đa tiềm năng của người khác. Ủy quyền diễn ra khi bạn xác lập rõ công việc cần được thực hiện. Đó chính xác là công việc gì? Nó được đo lường như thế nào? Cần được hoàn thành khi nào? Một người cần có kỹ năng, khả năng hoặc năng lực gì để hoàn thành công việc đó một cách xuất sắc?

Lựa chọn người phù hợp

Một phần quan trọng trong ủy quyền là lựa chọn người phù hợp để giao nhiệm vụ cụ thể. Bạn cần so sánh thận trọng nhiệm vụ với các kỹ năng của nhân viên. Người đó có những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành tốt công việc này không? Quyết định này chủ yếu liên quan đến vấn đề đánh giá nhìn nhận, kinh nghiệm và sự chu đáo từ phía bạn. Một trong những sai lầm nghiêm trọng mà các nhà quản trị thường mắc phải khi ủy quyền là giao việc cho một người không có kỹ năng, sự tự tin, khả năng hay động lực để hoàn thành công việc. Khi đó, việc chọn người của bạn sẽ quyết định chủ yếu chất lượng kết quả cuối cùng và thậm chí cả sự thành bại trong việc phân công công việc.

Giải thích kết quả mà bạn muốn đạt được

Khi ủy quyền, hãy đưa ra những kết quả mà bạn muốn đạt được và giải thích lý do về những kết quả đó. Khi bạn giao một nhiệm vụ, vấn đề “tại sao” sẽ quan trọng hơn vấn đề “bằng cách nào”. Nếu mọi người hiểu được tại sao nhiệm vụ này lại quan trọng với bạn thay vì biết bạn muốn thực hiện theo một cách nhất định nào đó, họ sẽ linh hoạt hơn khi ra quyết định trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Cấp dưới sẽ sáng tạo và đổi mới hơn khi thực hiện những kết quả mà bạn mong muốn.

Tránh những hiểu nhầm

Khi giao nhiệm vụ, nếu thiếu những cam kết bằng văn bản, xác suất hiểu nhầm sẽ rất lớn. Nhân viên có thể nhanh chóng quên mất những yêu cầu bạn đưa ra hoặc các chi tiết liên quan đến nó. Hãy yêu cầu nhân viên ghi chú nhiệm vụ được giao và thống nhất lại giữa các bạn để đảm bảo người đó đã hiểu ý bạn. Khi bạn và nhân viên trao đổi qua lại về công việc, họ sẽ nhắc lại cho bạn chính xác những gì bạn yêu cầu họ phải làm, và khi đã hiểu rõ công việc, bạn có thể giao toàn bộ trách nhiệm thực hiện công việc cho người đó.

Ủy quyền thực hiện toàn bộ nhiệm vụ

Hãy ủy quyền thực hiện một công việc hoàn chỉnh, thay vì chỉ một phần công việc. Công việc mà bạn ủy quyền phải thuộc chuyên môn của cá nhân đó và việc hoàn tất công việc phải thuộc toàn quyền kiểm soát của nhân viên. Ngoài bạn, người đó không cần sự hỗ trợ hay giúp đỡ từ bất kỳ ai khác trong quá trình thực hiện công việc mà bạn giao phó. Khi bạn giao toàn bộ công việc cho nhân viên, và để họ chịu hoàn toàn trách nhiệm, họ sẽ có được động lực hoàn thành công việc đúng lịch trình.

Không can thiệp hay rút lại công việc

Hãy cương lại mong muốn dò xét nhân viên hay liên tục đưa ra ý tưởng cũng như nhận xét can thiệp về cách thức làm việc tốt hơn. Khi giao việc, hãy thể hiện niềm tin tuyệt đối của bạn vào khả năng thực hiện tốt công việc của nhân viên. Và cũng đừng rút lại công việc. Nếu nhân viên nhờ bạn gọi giúp một cuộc điện thoại, lấy thông tin, hay làm một việc nhất định mà anh ta cần để hoàn thành công việc mà bạn đã giao, thì khi đó anh ta đang ủy quyền ngược cho bạn. Đây là lúc nhân viên không cần làm gì khác cho đến khi bạn hoàn thành phần việc của mình. Đừng để việc này xảy ra.

Thường xuyên kiểm tra tiến độ

Cuối cùng, hãy lên lịch cho những cuộc họp kiểm tra tiến độ thường xuyên. Trong những cuộc họp này, bạn sẽ có cơ hội nắm bắt thông tin về những việc quan trọng nhất. Giống như một vị bác sĩ, bạn nắm bắt tình trạng công việc bằng việc đặt ra câu hỏi: “Mọi việc diễn ra thế nào?” Lý

do chính của những cuộc họp này là để nhân viên phản hồi về chất lượng và tiến độ công việc cũng như những thắc mắc cần giải quyết. Đôi khi bạn có thể vô tình ủy quyền một công việc vượt quá khả năng của nhân viên. Họ có thể rất muốn làm việc này nhưng không biết chính xác nên bắt tay thực hiện như thế nào.

Nếu thấy nhiệm vụ bạn giao quá sức với nhân viên hay họ đang quá tải công việc, hãy tái cấu trúc lại công việc và chia nó thành các phần việc nhỏ hơn. Hoặc có thể bạn sẽ phải cung cấp cho nhân viên thêm thông tin đầu vào, các nguồn lực hoặc ủy quyền người khác thực hiện phần việc mà nhân viên đó không đủ khả năng thực hiện một mình. Mỗi công việc cụ thể đều đòi hỏi rất nhiều kỹ năng. Đôi khi, người được bạn giao việc có những kỹ năng cần thiết này, nhưng lại thiếu những kỹ năng cần thiết khác. Trong trường hợp này, bạn có thể rút lại công việc và trao nó cho người có năng lực hơn tùy thuộc vào đặc điểm công việc đó.

Chương 09.

Xây dựng đội ngũ làm việc hiệu quả cao

Một trong những trọng trách của nhà quản trị là xây dựng một đội ngũ làm việc hiệu quả cao cho tổ chức. Họ là những người tích cực, có động lực và tham gia hết mình trong công việc đồng thời thường đạt năng suất làm việc cao hơn. Họ có khả năng làm được nhiều việc hơn, chất lượng công việc cao hơn, có những cách thức sáng tạo hơn và đổi mới hơn trong quá trình thực hiện mọi việc. Tổ chức có hiệu quả cao là tổ chức mà trong đó nhân viên cảm thấy tuyệt vời về bản thân và vui vẻ trong các mối quan hệ. Những người hạnh phúc trong công việc và cảm thấy tốt đẹp về bản thân thường làm nhiều hơn và tốt hơn những người khác. Để đạt hiệu quả cao, họ sở hữu nền tảng là lòng tự tôn cao. Lòng tự tôn được định nghĩa là “mức độ yêu thích bản thân”. Một người càng yêu quý và tôn trọng bản thân bao nhiêu, họ càng thực hiện tốt công việc của mình, hợp tác tốt với người khác, tự tin và có năng lực cao hơn bấy nhiêu.

Khai mở tiềm năng của nhân viên

Các nhà tâm lý học đã xác định có 7 hành vi hay điều kiện quản trị chủ chốt mà bạn có thể sở hữu để tạo động lực cho những người dưới quyền, nâng cao lòng tự tôn cũng như tăng cường hiệu quả làm việc ở họ.

Thử thách

Yếu tố tạo động lực đầu tiên là thử thách. Khao khát số một của nhiều người là được làm một công việc thú vị, có ý nghĩa và phát huy tài năng, sở trường mà mình có. Mọi người cảm nhận được thử thách và tham gia hết mình vào công việc. Để thỏa mãn nhu cầu này, hãy giao cho mọi người những công việc trên mức khả năng của họ, để họ nỗ lực hết sức, xét về khía cạnh đầu tư thời gian và nỗ lực hoàn thành tốt công việc. Chỉ khi mọi người nỗ lực vượt lên cải thiện bản thân và phương thức thực hiện công việc, họ mới cảm thấy tràn đầy nhiệt huyết và là người chiến thắng.

Để họ tự do

Yếu tố tạo động thứ hai là sự tự do (như đã đề cập trong chương 7). Mọi người thích được tự do tối đa khi làm việc. Hãy tập để mỗi nhân viên được tự do hết sức có thể trong quá trình thực hiện những mục tiêu đã thống nhất. Chìa khóa để mọi người được tự do như vậy xoay quanh các kỹ năng quản trị theo mục tiêu, quản trị theo ngoại lệ, cũng như khả năng ủy quyền hiệu quả.

Coi trọng nhân viên

Yếu tố tạo động lực thứ ba để xây dựng một đội ngũ hiệu quả cao là sự coi trọng. Mọi người có nhu cầu to lớn là được những người có ý kiến mà họ đánh giá cao, đặc biệt là cấp trên, coi trọng. Nhân viên cần được thể hiện suy nghĩ, cảm xúc và những lo ngại của mình với cấp trên — và cảm thấy rằng cấp trên thật sự coi trọng ý kiến của họ, bất kể cấp trên có chấp nhận hay đồng ý với họ hay không. Nhân viên càng cảm thấy được coi trọng bao nhiêu, họ sẽ càng kiên nhẫn bạn và muốn làm tốt công việc bấy nhiêu.

Yếu tố tình bạn

Yếu tố tạo động lực thứ tư trong công việc là sự nồng hậu. Trong môi trường làm việc ngày nay, một trong những thành tố quan trọng nhất mang tên “yếu tố tình bạn”. Mọi người thích làm việc với những người mà họ nghĩ là quan tâm đến họ trên tư cách cá nhân. Bạn thể hiện sự nồng hậu khi hỏi xin ý kiến và đánh giá của nhân viên. Bạn truyền sự nồng hậu đó tới nhân viên khi nói chuyện với họ và hỏi họ về các vấn đề không liên quan đến công việc, như môn thể thao yêu thích và các thói quen. Bạn có thể hỏi chuyện về gia đình, cuộc sống cá nhân, các hoạt động, con cái của họ, v.v... Bất cứ khi nào bạn thể hiện sự quan tâm thành thực đến những chủ đề này, bạn đều truyền đi thông điệp rằng bạn quan tâm đến người đó như một cá thể đặc biệt, chứ không đơn thuần là một nhân viên trong công ty.

Liên lạc thường xuyên

Yếu tố tạo động lực thứ năm là quyền kiểm soát. Giao việc cho một người rồi sau đó phớt lờ hoặc quên mất công việc đó sẽ khiến người đó

mất tinh thần làm việc. Bạn càng kiểm tra hiệu quả công việc được giao của nhân viên bao nhiêu, người đó càng cảm thấy công việc họ đang thực hiện quan trọng — và do đó, cũng cảm thấy bản thân là người quan trọng bấy nhiêu. Thường xuyên tiến hành các đợt “kiểm tra hiệu quả công việc mà không phán xét”. Hãy đặt những câu hỏi như: “Công việc thế nào rồi?” Hãy hỏi xem bạn có thể giúp gì không, hay liệu bạn có thể cung cấp hoặc hỗ trợ gì để nhân viên hoàn thành công việc không. Hành động này cho nhân viên thấy bạn coi trọng nhiệm vụ đó và quan tâm đến cả công việc lẫn người thực hiện công việc.

Để họ trải nghiệm thành công

Yếu tố tạo động lực thứ sáu là mang tới cho nhân viên trải nghiệm thành công. Bất cứ khi nào bạn giao cho việc mà nhân viên có thể làm tốt, khi hoàn thành công việc, họ sẽ có trải nghiệm thành công và cảm thấy mình là người chiến thắng. Tất cả những điều bạn nói hay làm khiến nhân viên cảm thấy mình là người chiến thắng đều giúp nâng cao lòng tự trọng của họ, cải thiện hiệu quả tổng thể và gia tăng các giá trị đóng góp của họ cho tổ chức.

Kỳ vọng điều tốt nhất

Kỳ vọng tích cực là yếu tố tạo động lực cuối cùng. Đây là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất trong mọi công cụ nâng cao lòng tự tôn và tự tin ở người khác. Khi bạn thể hiện niềm tin của mình đối với nhân viên, họ sẽ thường sẽ làm tất cả những gì có thể để bạn thấy mình đã đưa ra quyết định đúng đắn. Không ngừng truyền tải tới các nhân viên rằng bạn tin tưởng vào khả năng làm tốt công việc của họ. Cách đây một vài năm, tôi đã tuyển một chàng trai điều hành bộ phận chi tiết máy cho công ty nhập khẩu và phân phối xe lớn mà tôi thành lập. Lý do tôi tuyển anh chàng này là vì anh ta có kinh nghiệm tương tự trước đây. Đáng tiếc, anh chàng lại bị sa thải vì có mâu thuẫn với cấp trên. Trải nghiệm này quả thật đã làm lung lay sự tự tin nơi anh ta, khiến anh ta trở nên dè dặt và thiếu tự tin. Anh ta liên tục làm dưới khả năng và cố thuyết phục tôi rằng anh ta có rất ít kinh nghiệm và không quên nhắc tôi: “Ông biết đấy, ở công việc trước tôi đã bị sa thải.” Tuy nhiên, giống như một lực ăn mòn, tôi liên tục nói với chàng trai rằng anh ta đã làm tốt ra sao. Tôi không ngừng nói với anh ta rằng, tôi tin tưởng anh ta có khả năng để trở thành một nhà quản lý xuất sắc ở bộ phận chi tiết máy. Và trong số tất cả những người mà tôi tuyển để giúp tôi xây dựng công ty, anh ta

là người khá nhất. Hãy cho thấy rõ bạn tin tưởng nhân viên của mình. Nói với họ rằng bạn tin tưởng họ. Thậm chí, nếu chưa chắc hẳn, hãy khéo léo giả vờ đôi chút. Kỳ vọng tích cực của bạn vào người khác hiếm khi dẫn tới sự thất vọng.

Chương 10.

Sử dụng đòn bẩy quản trị

Một trong các mục tiêu của nhà quản trị là gia tăng chất lượng và số lượng sản phẩm đầu ra với nguyên liệu đầu vào không đổi. Bạn có thể gia tăng hoặc thậm chí gấp nhiều lần năng suất của mình bằng nhiều cách khác nhau. Trước hết, hãy làm việc chăm chỉ hơn. Khi đến chỗ làm, hãy quyết tâm tận dụng toàn bộ thời gian làm việc. Đừng để lãng phí thời gian. Đừng nói chuyện phiếm với đồng nghiệp. Đừng uống cà phê, lướt web, hay đọc báo. Thay vào đó, hãy tận dụng toàn bộ thời gian bạn có để làm việc. Đáng tiếc là đa phần mọi người đều lười nhác. Đó là điều mà ai cũng biết. Đa phần mọi người chỉ chăm chăm tìm kiếm con đường ít trắc trở nhất, và không ngừng cố gắng để chỉ phải làm ít việc nhất có thể trong ngày. Thực tế, có đến 50% thời gian làm việc được dành cho những cuộc chuyện trò với đồng nghiệp, lướt web, đọc báo, giải quyết công việc cá nhân, đi mua sắm, đi trễ về sớm, v.v... Bạn có thể tách mình ra khỏi những đồng nghiệp khác đơn giản bằng cách hình thành thói quen “tận dụng toàn bộ thời gian mình có để làm việc”. Hãy làm việc chăm chỉ, và chăm chỉ hơn nữa. Tạo cho mình cái tiếng là người làm việc chăm chỉ nhất công ty. Không có cách nào đưa bạn theo kịp những người đang vượt trước bạn đáng tin hơn là danh tiếng người chăm chỉ.

Tăng tốc

Thứ hai, hãy làm việc nhanh hơn. Tăng tốc. Hình thành nhịp độ nhanh trong công việc. Hãy làm như thể bạn có quá nhiều việc để làm trong khi có quá ít thời gian. Làm việc chăm chỉ hơn và nhanh hơn là những thói quen mà bạn có thể hình thành thông qua luyện tập và lặp lại. Hãy giữ cho mình luôn bận rộn. Không ngừng tiến bước. Khởi động và tiếp bước. Đừng lãng phí thời gian.

Làm việc trong nhiều giờ hơn

Cách thứ ba để tăng cường năng suất là làm việc nhiều giờ hơn. Một người bình thường làm khoảng 32-40 giờ một tuần, và một nửa số giờ làm việc đó thường bị lãng phí cho những hoạt động khác. Lẽ ra thu

nhập cần phải cắt bớt vì thực tế là đa phần mọi người làm việc không thật sự hiệu quả. Khi làm việc, họ thường làm những gì thú vị và dễ dàng hơn là những việc lớn, giá trị và quan trọng.

Bạn có thể tăng gấp đôi năng suất của mình sau một đêm bằng công thức đơn giản được các nhân vật đầu ngành thường xuyên thực hành: Bắt đầu sớm hơn một chút, làm việc chăm chỉ hơn một chút và ở lại lâu hơn một chút.

Nếu giờ làm việc bình thường là từ 9 giờ sáng tới 5 giờ chiều, bạn nên hình thành thói quen bắt đầu từ 7 giờ 30 hoặc 8 giờ sáng và làm việc cho đến 6 giờ chiều. Hãy tận dụng cả giờ ăn trưa. Cách tổ chức lại ngày làm việc đơn giản này sẽ mang lại cho bạn thêm 3 giờ làm việc hiệu quả, và gần như sẽ tăng gấp đôi năng suất làm việc của bạn.

Xác lập các ưu tiên

Hãy làm những việc quan trọng hơn trước. Lên một danh sách trước khi bắt đầu và xác lập các ưu tiên dựa trên danh sách đó. Hãy nhớ quy tắc 80/20, trong đó phát biểu 80% giá trị đóng góp của bạn nằm ở 20% những việc bạn làm. Thậm chí hơn thế, theo Luật số 3, 90% giá trị đóng góp của bạn có thể chỉ nằm ở ba công việc hoặc nhiệm vụ. Bạn có biết chúng là gì không? Nếu có thể chỉ làm ba việc một ngày, bạn sẽ làm gì? Câu trả lời của bạn sẽ là câu trả lời cho câu hỏi sau: “Tại sao tôi lại trở thành nhân viên của công ty?”

Tạo áp lực cho bản thân

Một câu hỏi quan trọng mà bạn nên đặt ra và trả lời mỗi khi bắt đầu một ngày làm việc, đó là: “Nếu chỉ có thể hoàn thành một công việc trước khi tôi đi xa trong một tháng, công việc đó là gì?” Bất kể bạn trả lời ra sao, hãy bắt đầu nhiệm vụ đó trước nhất, trước khi bạn làm bất kỳ việc gì khác. Đừng kiểm tra thư, uống cà phê hay đọc các tit báo. Đừng giao du với bạn bè. Hãy tập trung và nhập tâm vào công việc quan trọng nhất đó. Sau đó, quyết tâm làm cho đến khi công việc đó hoàn thành. Nếu bạn khởi đầu mỗi ngày bằng cách hoàn thành một nhiệm vụ quan trọng, năng suất của bạn sẽ tăng đáng kể. Thậm chí, bạn sẽ cảm thấy tuyệt vời về bản thân, cảm thấy mình là người chiến thắng.

Khai thác hình thức làm việc nhóm

Một đội nhóm được tổ chức tốt gồm một số người hợp tác làm việc cùng nhau để tạo ra kết quả lớn hơn nhiều so với khi làm việc riêng lẻ. Vì vậy, hãy phân chia công việc cho nhiều người, sau đó cùng nhau phối hợp. Hãy ủy quyền, thu nhỏ quy mô, thuê ngoài và loại bỏ nhiệm vụ khi có thể để hoàn thành những việc quan trọng nhất với thời gian ngắn nhất. Giao hoặc ủy quyền tất cả những gì mà người khác có thể làm với chất lượng bằng khoảng 70% của bạn. Phối hợp ăn ý với các thành viên trong đội để gia tăng năng suất chung.

Chia nhóm công việc

Khi cùng lúc làm những việc tương tự nhau, bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian bởi mỗi công việc lặp lại sẽ chiếm ít thời gian hơn công việc trước đó. Khi hoàn thành xong 7-10 công việc tương tự nhau, như kiểm tra thư, đọc thư, viết báo cáo, hay bất cứ việc gì có tính lặp lại, bạn sẽ hoàn thành mỗi việc chỉ với 20% thời gian của công việc đầu tiên trong chuỗi. Mặt khác, bắt đầu một công việc rồi sau đó làm một công việc khác, rồi trở lại với công việc ban đầu, rồi dừng lại và lại làm việc gì đó khác có thể gia tăng thời gian cần thiết để bạn hoàn thành một công việc lên gấp 5 lần. Tập trung là yếu tố tối cần thiết để có được năng suất cao. Hãy coi bản thân như một nhà máy, có nguyên liệu đầu vào, các quá trình gia công, xử lý và có sản phẩm đầu ra. Tập trung vào những sản phẩm quan trọng nhất trong công việc, quyết tâm tận dụng toàn bộ thời gian mà bạn có để làm việc sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả tối đa trong công việc.

Chương II.

Tuyển dụng đúng người

Khả năng tuyển dụng đúng người hỗ trợ bạn thực hiện công việc cũng có tính quyết định tới thành công của bạn không kém gì các yếu tố khác. Nếu không tuyển được những người giỏi với các kỹ năng, kiến thức và tính cách phù hợp để hỗ trợ mình, bạn sẽ phải tự làm phần lớn công việc. Những nhà quản trị không biết cách làm gia tăng năng suất làm việc của bản thân thông qua người khác có thể không bao giờ đạt được những vị trí có trách nhiệm cao hơn. Trong cuốn sách bán chạy của mình, *Thinking, Fast and Slow* (Tư duy, nhanh và chậm được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản tháng 9 năm 2014), Daniel Kahneman đã giải thích rằng có những hoạt động đòi hỏi “tư duy nhanh”, lập luận nhanh, tức thời, bằng bản năng, trực giác và bạn có thể đưa ra những quyết định nhanh chóng, như đổi làn đường khi lái xe. Trong khi đó, có những hoạt động lại đòi hỏi “tư duy chậm”, buộc bạn phải giảm tốc độ, thu thập thông tin, nghiền ngẫm cẩn trọng và quyết định từ tốn. Đó là lý do Peter Drucker lại nói: “Quyết định chọn người nhanh luôn là quyết định sai lầm.”

Tư duy trên giấy

Để tuyển được đúng người, hãy bắt đầu bằng việc tư duy trên giấy. Hãy vạch ra giấy những đặc điểm liên quan đến người phù hợp cho vị trí cụ thể nào đó. Viết ra mọi đặc điểm, phẩm chất, kinh nghiệm, kỹ năng, hay tài năng mà ứng viên lý tưởng cần có, chính xác như thể bạn đang gửi đến nhà máy sản xuất một đơn hàng đặt làm một sản phẩm thiết kế theo yêu cầu. Tiếp theo, hãy mô tả công việc (hoặc các công việc) mà bạn muốn người đó thực hiện. Mô tả kết quả công việc được kỳ vọng, và đưa ra các tiêu chí đo lường cụ thể. Mô tả những năng lực và kỹ năng chứng thực mà người đó cần để đạt được những kết quả này. Sau đó, hãy mô tả tích cách của ứng viên lý tưởng mà bạn muốn tuyển vào. Hãy tiến hành quá trình này một cách chặt chẽ. Kiên quyết chỉ tuyển người mà bạn hài lòng, nể trọng và muốn đồng hành. “Sự đáng mến” là một tiêu chí tối quan trọng trong các mối quan hệ con người và bạn nên xác lập nó như một trong những tiêu chuẩn tuyển dụng của mình.

Công thức SWAN

Bốn chữ cái trong công thức SWAN cho bạn một tiêu chí để lựa chọn người phù hợp nhất.

S — Smart (nhanh nhẹn). Hãy tìm kiếm những người nhanh nhẹn, thông minh, ham học hỏi, những người có vẻ tích cực, sáng sủa, quan tâm đến cả bạn và công việc bạn làm.

W – Work hard (chăm chỉ). Hãy nhớ đa phần mọi người đều lười biếng và họ chỉ tìm nơi mà họ có thể tiếp tục lười biếng. Hãy tìm kiếm những người có tiếng làm việc chăm chỉ.

Trong khi phỏng vấn, có một cách hay để kiểm tra xem một ứng viên có thể làm việc chăm chỉ đến đâu. Hãy nói: “Thỉnh thoảng, công ty chúng tôi buộc phải làm việc vào buổi tối và ngày cuối tuần để hoàn thành những công việc quan trọng cho khách hàng. Anh/chị cảm thấy như thế nào về việc đó?” Những ứng viên phù hợp nhất sẽ đáp lại ngay lập tức: “Nếu nhận được công việc này, tôi sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để thành công.” Nếu ứng viên ậm ừ và bắt đầu nói về việc cần thời gian cho cuộc sống cá nhân và xã hội, bạn không cần phải hỏi thêm nhiều điều khác nữa. Nếu được tuyển, nhiều khả năng, người này sẽ không làm việc năng suất. Họ sẽ muốn tiếp tục “vừa làm vừa chơi”.

A — Ambitious (tham vọng). Nhân viên xuất sắc nhất là những người coi đề nghị công việc này như một tấm ván giậm nhảy để vươn tới những điều tốt đẹp hơn trong tương lai. Họ tin rằng việc chấp nhận đề nghị công việc của bạn và hoàn thành xuất sắc công việc mà bạn giao sẽ mở ra cho họ những cánh cửa giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp.

Chữ cái cuối cùng trong công thức SWAN là **N – Nice (dễ chịu)**. Luôn tuyển những người dễ chịu, những người mà cá nhân bạn thấy yêu mến. Mặc dù tiêu chí này không nên được lấy làm tiêu chí duy nhất để ra quyết định, nhưng nó thực sự rất quan trọng. Những người dễ chịu dễ hòa hợp với người khác hơn, thể hiện tốt hơn vai trò thành viên của đội/nhóm làm việc, họ cũng vui vẻ, tư duy nhiều hơn trong những giai đoạn thăng trầm của hoạt động kinh doanh. Có họ bên cạnh sẽ thoải mái hơn những người với lối suy nghĩ tiêu cực hoặc hay nghi ngờ.

Quy tắc số 3

Quy tắc số 3 là quy tắc mà tôi đã phát triển được sau nhiều năm. Nhiều nhà điều hành cấp cao cho rằng nó quả thật đã làm nên cuộc

cách mạng trong quy trình tuyển dụng ở doanh nghiệp của họ. Nó cũng củng cố khả năng đưa ra lựa chọn chuẩn xác của bạn ở khoảng 90% trường hợp tuyển dụng.

Ứng dụng đầu tiên của công thức này cho rằng bạn nên phỏng vấn ít nhất ba ứng viên cho một công việc. Bằng việc phỏng vấn ba ứng viên, bạn sẽ có cơ hội đối chiếu và so sánh các ứng viên tiềm năng. Đừng bao giờ tuyển ngay người đầu tiên và cũng là người duy nhất mà bạn phỏng vấn. Hãy mở rộng mạng lưới và phỏng vấn nhiều người hơn để có thể lựa chọn nhân tài.

Ứng dụng thứ hai là phỏng vấn ứng viên mà bạn hài lòng ở cả ba lần khác nhau. Các cuộc phỏng vấn có thể được sắp lịch vào ngày hôm sau, tuần tiếp theo hoặc liền trong ba ngày liên tiếp. Hãy tiến từng bước, thật chậm rãi, bình tĩnh. Một người xuất sắc trong cuộc phỏng vấn đầu tiên có thể lại bình thường trong cuộc phỏng vấn thứ hai và kinh khủng trong cuộc phỏng vấn thứ ba. Điều này xảy ra khá thường xuyên.

Ứng dụng thứ ba là phỏng vấn ứng viên mà bạn thích ở ba nơi khác nhau. Cuộc phỏng vấn đầu tiên có thể là tại văn phòng, cuộc phỏng vấn thứ hai có thể là ở dưới sảnh, trong phòng họp và cuộc phỏng vấn thứ ba trong một quán cà phê chẳng hạn.

Khi bạn đưa mọi người tới các môi trường khác nhau, họ sẽ cho bạn thấy những khía cạnh khác nhau trong tính cách mà khó lộ diện nếu chỉ ngồi ở văn phòng. Hãy nhớ rằng các ứng viên cho công việc mà bạn muốn tuyển không bao giờ có vẻ khá như lần bạn phỏng vấn đầu tiên. Trong cuộc phỏng vấn thứ hai và thứ ba, hoặc ở nơi phỏng vấn thứ hai và thứ ba, ứng viên lời cuốn lúc đầu có thể càng lúc trông càng tệ hơn. Vì vậy, hãy suy nghĩ thật thận trọng và quyết định chậm rãi (đây chính là thứ mà chúng tôi gọi là “tư duy chậm”).

Ba người khác

Ứng dụng thứ tư của công thức tuyển dụng này là có ít nhất ba người phỏng vấn ứng viên. Đừng bao giờ dựa trên đánh giá của riêng bạn khi chọn người làm việc cho công ty. Luôn mời thêm người khác tham gia và cho ý kiến trước khi bạn ra quyết định. Tôi từng phỏng vấn một ứng viên cho vị trí điều hành trong công ty tôi. Tôi rất ấn tượng với ứng viên này và khi chuẩn bị tuyển anh ta, tôi chợt nhớ ra quy tắc làm việc của mình. Vì vậy tôi đưa ứng viên này đi quanh văn phòng và để anh ta nói chuyện với từng nhà điều hành chủ chốt của công ty, mỗi lần một người, sao cho họ có thể đặt ra cho anh ta các câu hỏi và có đánh giá riêng.

Cuối ngày, cả nhóm đến gặp tôi và khuyên tôi tuyệt đối không nên tuyển người này. Anh ta hoàn toàn không phù hợp với công ty chúng tôi. Anh ta có những khuyết điểm và điểm yếu mà tôi không thể phát hiện ra, nhưng họ đã quan sát thấy khi trò chuyện. Tôi đã dừng cân nhắc tuyển dụng ứng viên đó ngay lập tức. Các nhà điều hành xuất sắc nhất trong mỗi ngành theo thời gian đã tạo được danh tiếng về tài lựa chọn những người phù hợp nhất. Đây là điều kiện thiết yếu để bạn trở thành nhà quản trị xuất sắc và phát huy tối đa tiềm năng của bạn trong ngành. Điều mấu chốt là tiến từng bước, thật chậm rãi. Rủi ro luôn đầy rẫy quanh bạn.

Chương 12.

Loại bỏ người yếu kém

Trong quản trị, việc gây ức chế nhất là sa thải một nhân viên. Sau đó là tự sa thải mình. Nếu chưa có kinh nghiệm với việc thứ nhất, bạn có thể sẽ phải trải nghiệm việc thứ hai. Nếu việc tuyển dụng một người thiếu năng lực được cho là thể hiện sự yếu kém ở nhà quản trị, thì việc giữ người đó ở lại công ty lại càng cho thấy năng lực kém cỏi hơn. Giữ một người không phù hợp sẽ làm giảm tinh thần làm việc của các nhân viên khác. Những người khác trong công ty sẽ đi đến kết luận rằng nếu một người thiếu năng lực được trả lương và nhận được những đặc quyền như họ, thì việc cố gắng làm tốt hơn có nghĩa lý gì? Ai cũng luôn có những phán đoán nhanh nhạy về người có năng lực và người không. Ở mọi văn phòng, tất cả các nhân viên đều biết năng lực làm việc của nhau. Không ai có thể giấu giếm hay che đậy được khả năng của mình.

Đừng tàn nhẫn

Điều tàn nhẫn nhất mà bạn có thể làm với một người thiếu năng lực là giữ người đó ở lại công ty trong khi bạn thực sự muốn để họ thôi việc. Hãy giải phóng họ, để họ có thể tìm thấy công việc phù hợp hơn, nơi họ bộc lộ khả năng cũng như cống hiến cho công việc. Đó là điều tốt đẹp nhất mà bạn có thể làm cho họ. Vậy, tại sao nhiều nhà quản trị lại hi sinh sự nghiệp và thậm chí cả sức khỏe tinh thần của bản thân khi tránh sa thải một người thiếu năng lực làm việc? Nhà quản trị tưởng rằng mình đang giúp đỡ người nhân viên yếu kém kia nhưng thực tế thì hoàn toàn ngược lại. Anh ta chỉ đang cố gắng không chịu thừa nhận khả năng kém cỏi và sai lầm của bản thân khi tuyển dụng người đó mà thôi. Ngoài ra, nhà quản trị còn cố tự lừa dối bản thân rằng nhân viên thiếu năng lực kia sẽ thay đổi theo thời gian và trở thành một người có năng lực. Anh ta kỳ vọng sự chuyển biến ở nhân viên của mình nhưng thực tế lại là kẻ hèn nhát, không chịu thừa nhận sai sót và sửa chữa sai sót đó. Trong các cuộc phỏng vấn sau khi bị sa thải, 70% những người bị sa thải đã biết chuyện gì sắp xảy ra với mình. Câu hỏi duy nhất của họ là tại sao nhà quản trị lại mất quá nhiều thời gian để đưa ra quyết định đó. Để một người tự nghỉ việc không phải là việc đơn giản. Ngay cả nếu anh ta làm sai, không ưa thích công việc và không hòa hợp với những người

xung quanh, anh ta vẫn cần nhà quản trị đủ dũng cảm đưa anh ta thoát khỏi tình trạng khốn khổ đó.

Sa thải một cách chuyên nghiệp

Bạn sẽ sa thải một người không phù hợp với công việc như thế nào? Dưới đây là một quy trình rất đơn giản, đảm bảo mang lại hiệu quả và tránh cho bạn mọi phiền toái trong hầu hết các trường hợp.

Thứ nhất, bạn quyết định để người đó ra đi vào một thời điểm cụ thể không đổi. Bạn tự nhủ rằng: “Mình sẽ gọi cho anh ta vào 10 giờ sáng thứ Sáu, và để anh ta nghỉ việc.”

Thứ hai, khi gọi người đó vào văn phòng, hãy đóng cửa và mời họ ngồi xuống. Sau đó, bạn hãy nói một cách thận trọng rằng: “Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về chuyện này. Theo tôi, công việc này không phù hợp với anh. Và sẽ tốt hơn nếu anh theo đuổi một công việc khác.”

Khi bắt đầu quy trình sa thải, đừng nhắc đến kết quả làm việc trước đó của nhân viên hay bất kỳ điều gì khác mà người đó đã hoặc chưa làm được. Mọi chuyện đã kết thúc và cũng đã quá muộn để nhắc đến những việc đó.

Thực hành kỹ thuật “đĩa xước”

Lúc này, chuyện nhân viên đó tranh luận với bạn về quyết định của bạn là việc thường thấy. Người đó có thể tỏ thái độ ngạc nhiên, choáng váng, buồn bã, khóc lóc, giận dữ, thậm chí lăng mạ và dùng đủ các chiêu trò khác nữa. Hãy nhớ rằng, quyết định của bạn chắc chắn sẽ gây ức chế cho nhân viên. Nhưng dù họ nói gì đi chăng nữa, bạn hãy giữ bình tĩnh. Hãy lắng nghe người đó với thái độ kiên nhẫn và tôn trọng, cho phép người đó chia sẻ quan điểm của họ. Sau đó, bạn hãy nhắc lại tuyên bố trước đó: “Thực tế, đây không phải là công việc phù hợp với anh và tôi nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu anh lựa chọn một công việc khác.” Trong các chương trình đào tạo mang tính quyết đoán, người ta gọi đây là kỹ thuật “đĩa xước”. Bạn lặp đi lặp lại thông điệp, dùng đúng những từ đã dùng, bằng giọng điềm tĩnh, cho đến khi người đó từ bỏ và chấp nhận thực tế.

Có sẵn kế hoạch

Tiếp theo, bạn có thể giải thích về chuyện sẽ xảy ra sau đó. Nếu đó là

một cuộc sa thải không mấy dễ chịu, bạn sẽ muốn người đó đóng gói đồ đạc và rời khỏi văn phòng ngay lập tức. Bạn có thể để một người khác hỗ trợ anh ta thu dọn đồ đạc, nhận phần công việc bàn giao và đảm bảo anh ta sẽ không gây ra thiệt hại gì cho công ty nói chung và bạn nói riêng. Trợ cấp thôi việc là yếu tố hoàn toàn mang tính cảm tính nhưng cũng khá cần thiết. Khi bị sa thải, cảm giác đầu tiên của những nhân viên này thường là hoảng loạn. Họ sẽ lo lắng: “Mình sẽ trả tiền ăn uống, thuê nhà như thế nào đây?”

Hãy chuẩn bị sẵn gói trợ cấp thôi việc từ trước. Trừ khi hai bên đã giao kèo bằng văn bản, nếu không, luật pháp không yêu cầu bạn phải trợ cấp thôi việc dưới bất kỳ hình thức nào. Nhưng theo thông lệ, công ty sẽ chi trả cho nhân viên bị sa thải một tuần trợ cấp thất nghiệp cho mỗi năm người đó làm việc tại công ty. Con số nhiều hơn hay ít hơn đều tùy ở bạn và phụ thuộc vào cách người đó hành xử sau khi bị sa thải.

Chương 13.

Tổ chức những cuộc họp hiệu quả

Theo một số nghiên cứu, từ 25% đến 50% thời gian quản trị thường được dành cho các buổi họp hành. Họp là một phần cần thiết và không thể tránh khỏi trong đời sống tổ chức. Vì vậy, bạn phải có trách nhiệm khiến chúng trở nên hiệu quả hơn. Có ba kiểu họp phổ biến nhất: họp chia sẻ thông tin, họp giải quyết vấn đề và họp công bố sản phẩm, dịch vụ hoặc giới thiệu nhân viên mới. Ngay từ đầu, hãy đặt ra câu hỏi tại sao bạn lại có cuộc họp này. Sự rõ ràng rất thiết yếu trong những trường hợp như thế này. Hãy sắp xếp để giảm tối đa tần suất họp hành. Các cuộc họp là bộ máy ngốn thời gian khủng khiếp trừ khi chúng được dùng đúng cách. Hơn nữa, các cuộc họp cũng rất đắt đỏ. Nhân số tiền công theo giờ của những người tham dự và tính tổng chi phí khi kéo những người đó ra khỏi công việc để đến cuộc họp là một cách tuyệt vời giúp bạn biết được mình đang phải chi ra bao nhiêu cho mỗi một cuộc họp thiếu hiệu quả. Trong nhiều trường hợp, một cuộc họp sẽ khiến công ty phải bỏ ra hàng trăm, thậm chí hàng nghìn đô-la. Nếu một người đến gặp bạn và đề nghị xin chi phí tương ứng với số tiền đó bằng tiền mặt, rất có thể bạn sẽ cân trọng xem xét khoản chi đó rồi mới đồng ý, vậy thì hãy dùng cách đó để quan sát các cuộc họp.

Lên chương trình họp

Nếu cần thiết, hãy viết sẵn chương trình họp cho mỗi cuộc họp. Khi làm vậy, bạn sẽ thấy rằng nhiều mục trong cuộc họp chỉ liên quan đến một vài người, mà bạn có thể nhanh chóng gọi điện hoặc gửi e-mail. Khi viết chương trình cho một cuộc họp, hãy sử dụng quy tắc 80/20. 20% các mục được thảo luận sẽ mang lại 80% giá trị cho cuộc họp. Hãy đảm bảo rằng những mục quan trọng nhất sẽ được thảo luận đầu tiên, phòng khi bạn bị “cháy” thời gian. Để tổ chức một cuộc họp hiệu quả, hãy luôn bắt đầu và dừng lại đúng giờ. Luật Parkinson phát biểu rằng “công việc sẽ phình ra để lấp đầy khoảng thời gian được phân bổ”. Nhưng chúng ta còn biết, “công việc cũng có thể được thu gọn để phù hợp với thời gian được phân bổ.” Nếu bạn không có thời gian rõ ràng cho cuộc họp, thậm chí nó có thể kéo dài liên miên với rất ít kết quả đạt được. Tuy nhiên, bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên khi thấy các bạn có thể thảo luận được bao nhiêu mục chi tiết trong lịch trình nếu có thời gian bắt đầu và kết

thúc rõ ràng.

Hãy luôn đúng giờ!

Nếu nói rằng bạn sẽ bắt đầu cuộc họp vào khoảng 10 giờ sáng, hãy bắt đầu vào đúng giờ đó. Hãy nói rõ với mọi người rằng nếu họ không có mặt tại phòng họp, họ sẽ bị phạt hoặc không được phép tham dự cuộc họp giữa chừng. Một số nhà điều hành khóa cửa phòng họp vào thời gian bắt đầu đã định trước để không ai khác có thể bước vào sau đó. Hãy giả định rằng những người đến muộn sẽ không xuất hiện và mọi người hãy bắt đầu cuộc họp mà không có họ. Ngay cả nếu người đến muộn là cấp trên, hãy để người đó tự chịu trách nhiệm về việc đến trễ và các bạn hoàn toàn có thể bắt đầu cuộc họp mà không có họ. Chỉ mời những người mà sự hiện diện của họ cần thiết với cuộc họp. Đôi khi chúng ta đã sai lầm khi mời mọi người đến cuộc họp chỉ để họ có cảm giác là thành viên trong đội làm việc. Việc này không cần thiết. Mọi người thường bận rộn đến độ họ sẽ luôn đánh giá cao nếu được miễn tham dự một cuộc họp mà họ không có đóng góp giá trị nào.

Hãy để họ rời đi

Cho phép mọi người rời cuộc họp khi họ không còn cần thiết nữa. Đôi khi, chỉ có một mục trong chương trình họp có liên quan đến một người cụ thể. Nếu đúng vậy, hãy nhắm vào mục đó ngay lập tức nếu có thể và rồi để người đó rời đi và trở lại với công việc. Đây là một cách hay để sử dụng hiệu quả thời gian của mọi người. Khi thảo luận và xử lý từng mục trong lịch trình, hãy nỗ lực tìm ra giải pháp nhanh nhất có thể. Hãy đưa ra quyết định hành động. Giao trách nhiệm thực hiện công việc cùng với một thời hạn rõ ràng. Tổng kết lại từng điểm trước khi chuyển sang điểm khác. Trong nhiều năm, tôi đã tham dự vô số cuộc họp với nội dung thảo luận và quyết định. Hai tuần sau đó, chúng tôi có một cuộc họp khác và chưa việc nào được thực hiện. Bởi ngay từ đầu, chúng tôi không đưa ra quyết định cuối cùng nên không có hành động nào được lên kế hoạch, không ai được giao trách nhiệm cụ thể, ràng buộc về thời gian.

Hướng hành động

Câu hỏi yêu thích của tôi luôn là: “Hành động tiếp theo của chúng ta

là gì?” Khi mọi người trong cuộc họp thảo luận xong một mục, bạn hay người nào đó có thể hỏi: “Hành động tiếp theo của chúng ta là gì?” Bạn thậm chí có thể viết câu hỏi đó lên bảng để mọi người thấy rõ điểm đó sẽ không được thông qua cho đến khi có một nghị quyết được đưa ra và một cam kết hành động được thống nhất. Hãy tổng kết những kết quả đã đạt được vào cuối cuộc họp. Hãy nhắc lại ai sẽ là người thực hiện việc gì, đến thời điểm nào và việc hoàn tất nhiệm vụ đó sẽ được đo lường ra sao, sau đó cảm ơn mọi người đã tham dự cuộc họp. Bạn càng khiến cuộc họp ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề và hiệu quả bao nhiêu, mọi người sẽ càng háo hức tham dự và có những đóng góp giá trị cho cuộc họp bấy nhiêu. Khi tổ chức cuộc họp nhân viên hàng tuần, chương trình họp của tôi bao gồm tên của từng người tham dự. Mỗi người sẽ trình bày về những việc họ đang làm, những thách thức mà họ gặp phải và các kế hoạch dự định của họ trong tuần tới. Khi một người báo cáo, từng người còn lại sẽ được mời đặt câu hỏi để làm rõ. Cuộc họp không chỉ có sự hợp tác và tinh thần tích cực, mà mọi người cần phải nắm rõ tình trạng công việc của những người khác.

Đừng lấn lướt

Việc người chủ trì cuộc họp hoặc nhà điều hành cấp cao lấn lướt những người khác trong thảo luận là việc thường xảy ra. Hãy giao vị trí chủ trì cuộc họp cho một nhân viên để tránh tình trạng này. Hãy để các nhân viên luân phiên đảm nhiệm vị trí này mỗi tuần. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy những nhân viên khôn khéo và chuẩn bị tốt như thế nào khi bạn nói với họ rằng họ sẽ phụ trách tổ chức cuộc họp. Sau đó, thay vì lấn lướt trong cuộc trao đổi, bạn chỉ tham dự cuộc họp với vai trò và vị trí như những người khác. Hãy nhớ rằng khả năng tổ chức cuộc họp hiệu quả là một kỹ năng điều hành trọng yếu. Các cuộc họp có thể tiêu tốn một lượng lớn thời gian quản trị, vì vậy bạn nợ chính mình và công ty việc tìm cách có được những giá trị cao nhất từ từng phút họp.

Chương 14.

Xây dựng tinh thần đồng đội

Xây dựng đội ngũ làm việc là một kỹ năng thiết yếu của nhà quản trị giỏi. Khả năng tập hợp và làm việc hiệu quả với một đội là yêu cầu chủ chốt để được thăng tiến, đồng thời cũng là một trong những phẩm chất hàng đầu để các công ty tìm kiếm các nhà quản trị tiềm năng. Khả năng tạo ra được một đội ngũ hoạt động hiệu quả cao, rất cần thiết cho thành công của bạn. Viện Kinh doanh sau đại học của Đại học Stanford đã tiến hành một dự án nghiên cứu kéo dài 30 năm về những phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà điều hành cấp cao trong một tập đoàn lớn. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng CEO của những công ty trong nhóm Fortune 500 dường như đều có chung hai phẩm chất quan trọng. Thứ nhất là khả năng linh hoạt trong giai đoạn khủng hoảng. “Cái khó ló cái khôn.” Năng lực này được thể hiện ngay trong những năm đầu sự nghiệp của họ, cho phép họ vượt lên sau những khó khăn bằng cách giải quyết chúng một cách hiệu quả và theo đuổi mục tiêu của công ty đến cùng.

Là một thành viên của đội

Phẩm chất thứ hai của các nhà điều hành hàng đầu là khả năng hình thành và làm việc như một thành viên trong đội. Khi bắt đầu sự nghiệp, họ là những thành viên xuất sắc. Họ tình nguyện làm mọi nhiệm vụ, nhanh chóng vượt lên nhóm 20% đảm đương 80% khối lượng công việc. Kết quả là, họ được thăng chức và giám sát các nhân viên khác. Khi đạt được nhiều kết quả hơn qua việc điều phối hiệu quả các thành viên, số lượng các thành viên của họ cũng tăng lên. Khi trở thành CEO của các công ty trong nhóm Fortune 500, họ có hàng vạn nhân viên dưới quyền với những năng lực đa dạng. Nhưng các nhà nghiên cứu cũng phát hiện ra rằng: Trường học không thể đào tạo được khả năng ứng phó tốt trong thời kỳ khủng hoảng. Phẩm chất này phải được học hỏi bằng chính những trải nghiệm trên trường đời. Trái với khả năng là một thành viên trong đội xuất sắc, và xây dựng đội ngũ mang lại nhiều kết quả tuyệt vời cho công ty.

Kỹ năng có thể học

Bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo đội ngũ xuất sắc và xây dựng tinh thần đồng đội khi làm theo một chuỗi các bước sau.

Thứ nhất, xác định rõ năng lực và mong muốn của bản thân. Xác định điểm mạnh và điểm yếu của mình. Đặt ra những mục tiêu và mục đích rõ ràng cho bản thân cũng như cho sự nghiệp, sau đó là cho lĩnh vực mà bạn phụ trách.

Thứ hai, dành thời gian để nói rõ những việc mà toàn đội cần làm và lý do cho hành động đó. Đặc biệt, hãy xác định mục tiêu và sứ mệnh công việc của đội trong việc giúp cải thiện đời sống của người khác. Hãy biến nó thành một khái niệm gợi cảm hứng để mọi người cùng muốn góp sức mang lại kết quả.

Tôi đã gặp Chủ tịch của tập đoàn bán lẻ Walmart ngay sau khi ông có bài phát biểu trong hội nghị hàng năm của công ty, với sự tham dự của 25.000 nhà quản lý và nhân viên, ở Saint Louis. Ông nắm rõ giá trị, tầm nhìn, sứ mệnh và mục đích đích thực của mình. Ông nói: “Ở Walmart, chúng tôi biết chính xác chúng tôi đang làm gì. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp sự lựa chọn sản phẩm và dịch vụ tốt nhất với giá thành thấp nhất có thể cho khách hàng, sao cho họ có thêm tiền để dành cho gia đình và con cái.” Toàn bộ khán phòng đều ồ lên và tán thưởng. Khao khát giúp cải thiện cuộc sống của khách hàng và gia đình họ là động lực dẫn hướng hoạt động của Walmart.

Trao đổi và chia sẻ ý tưởng

Có một mối quan hệ trực tiếp giữa sự giao tiếp thường xuyên và tinh thần đồng đội. Tổ chức các cuộc họp hiệu quả với nhân viên mỗi tuần để chia sẻ ý tưởng và tìm hiểu xem mọi người đang làm gì. Tất cả những doanh nghiệp thành công mà tôi từng hợp tác không ngừng tìm kiếm lý do để đoàn kết mọi người nhằm xây dựng tinh thần, động lực và sự cống hiến cho tổ chức. Ví dụ, ngân hàng Wells Fargo nổi tiếng vì khuyến khích mỗi văn phòng chi nhánh lựa chọn một tổ chức từ thiện để mọi thành viên trong chi nhánh đóng góp, giúp đỡ theo mọi cách thức có thể dù nhỏ bé. Ý tưởng này đã xây dựng tinh thần đồng đội ở mỗi chi nhánh thành công đến độ Wells Fargo hiện có hơn 100 nhân viên làm việc toàn thời gian ở các trụ sở để triển khai chương trình này.

Kỷ niệm các sự kiện quan trọng

Mừng sinh nhật, thành công và chiến thắng bằng các giải thưởng và sự công nhận. Hãy khiến mọi người cảm thấy họ là người quan trọng. Khi mọi người được khen ngợi và tổ chức ăn mừng, họ cảm thấy tự hào về bản thân và các thành viên khác trong đội. Hãy khuyến khích phát triển một môi trường hòa hợp. Ken Blanchard, một người bạn của tôi, có 172 nhân viên gọi anh là “giám đốc tinh thần”. Anh nói rằng công việc của anh là đảm bảo rằng các nhân viên luôn hòa hợp và vui vẻ. Đây là một trong những điều quan trọng mà bạn có thể làm trong vai trò lãnh đạo.

Trong công ty của mình, chúng tôi nói với các nhân viên rằng chúng tôi muốn họ cảm thấy hạnh phúc trong công việc. Tôi nói: “Nếu các bạn gặp bất kỳ vấn đề hay lo ngại gì, xin vui lòng đến chỗ tôi hoặc một nhà điều hành khác, chúng tôi sẽ cố gắng giải quyết vấn đề này giúp bạn.” Nhưng nếu thấy một người có suy nghĩ tiêu cực hoặc không vui vẻ trong một khoảng thời gian nào đó, và tôi không thể khiến họ thay đổi, chúng tôi sẽ khuyến khích người đó nghỉ việc để tìm việc ở nơi khác. Một người có suy nghĩ tiêu cực hay không vui vẻ trong công việc có thể có ảnh hưởng không tốt đến thái độ của nhiều người khác.

Cập nhật thông tin cho mọi người

Cập nhật thông tin cho mọi người về những gì đang diễn ra có ảnh hưởng không nhỏ đến công việc của họ. Hãy nói với họ rằng việc nền kinh tế đang biến động có thể ảnh hưởng đến doanh số và công việc của họ ra sao. Những thay đổi trong đội ngũ nhân viên và nhân sự sẽ ảnh hưởng như thế nào đến công việc và hoạt động của họ. Mọi người càng nắm được những gì sắp xảy ra trong môi trường làm việc, họ sẽ càng tích cực và hết mình khi hoạt động với vai trò là thành viên đội.

Ba cấp độ phát triển

Trong giai đoạn làm việc của mình, mọi người thường trải qua ba cấp độ phát triển. Cấp độ đầu tiên là phụ thuộc, trong đó, họ phải dựa vào người khác, chờ đợi sự hướng dẫn từ người khác cũng như cung cấp cho họ môi trường làm việc, lương bổng và đãi ngộ. Cấp thứ hai cao hơn là độc lập. Ở cấp này, các cá nhân cảm thấy có khả năng hoàn thành công việc của mình và được công nhận về việc đó. Cấp độ phát triển thứ ba là

phụ thuộc lẫn nhau. Đây là cấp độ cao nhất. Ở cấp độ này, mỗi người sẽ hợp tác với những người khác để hoàn thành công việc mà nếu một mình người đó sẽ không thể thực hiện được. Khen thưởng thành tích cá nhân là một cách để khuyến khích sự phụ thuộc lẫn nhau, vốn là một phẩm chất tích cực. Bạn có thể khuyến khích sự phụ thuộc lẫn nhau bằng cách đặt ra phần thưởng nhóm, hoặc phân chia phần thưởng giữa các thành viên theo một cơ sở nào đó. Phần thưởng có thể là chia sẻ lợi nhuận, thưởng tiền và thậm chí là phần thưởng tinh thần như việc tổ chức tuyên dương, như tiệc mừng công, kỳ nghỉ, dã ngoại.

Bạn càng tổ chức để các thành viên thảo luận và làm việc với nhau hòa hợp bao nhiêu, họ sẽ càng cảm thấy tích cực và có động lực, cũng như cam kết với công ty và quá trình thực hiện các mục tiêu bấy nhiêu.

Chương 15.

Đưa ra quyết định đúng đắn

Sự kiên định là một phẩm chất trọng yếu của nhà quản trị hiệu quả. Một người chỉ có thể thực sự có cơ hội thắng tiến khi có được khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra những quyết định đúng đắn. Một lần nọ, tôi nói với các nhà quản trị rằng tôi có một trí nhớ đáng nể. Tôi đã học cách ghi nhớ chức danh công việc của từng người trong khán phòng. Vì có khoảng vài trăm người tham dự hôm đó, nên mọi người đều hoài nghi trong khi tôi tiếp tục giải thích rõ hơn. “Bất kể chức danh hay vị trí được viết trên danh thiếp của các bạn là gì,” tôi nói, “thì các bạn cũng vẫn là người giải quyết vấn đề.” Trong suốt một ngày làm việc, bạn đều phải liên tục giải quyết vấn đề lớn nhỏ khác nhau. Nếu không thấy có vấn đề nào để giải quyết, công việc của bạn có thể được thay thế bởi một chiếc máy hoặc một nhân viên cấp thấp hơn.

Trở thành “người giải pháp”

Những người bình thường không ngừng suy nghĩ về vấn đề mà họ phải đối mặt và ai là người họ có thể đổ lỗi. Trong khi nhà lãnh đạo hàng đầu lại không ngừng suy nghĩ về giải pháp cho vấn đề mà họ gặp phải và họ có thể hành động ngay để tháo gỡ tình hình. Mỗi khi gặp phải sự thất vọng, kháng cự, hoặc một bước lùi nào đó, hãy bắt đầu đặt câu hỏi: “Chính xác vấn đề ở đây là gì?” Hãy xác định vấn đề theo nhiều cách nhất có thể. Bạn thậm chí có thể suy ngẫm về câu hỏi sau: “Đây có thật sự là vấn đề không? Tình huống này có thể có lợi hoặc ưu thế không? Nó có thể là một điềm lành đang bị nguy trang không?” Đôi khi vấn đề mà chúng ta đối phó lại không phải là vấn đề thật sự. Hãy cẩn trọng với những vấn đề chỉ có một định nghĩa. Càng có nhiều cách định nghĩa một vấn đề bao nhiêu, bạn càng dễ có giải pháp và quyết định hiệu quả bấy nhiêu.

Khi đã xác định được vấn đề, hãy đặt ra câu hỏi: “Đâu là những giải pháp mà tôi có thể sử dụng?” Hãy cẩn thận với những vấn đề chỉ có một giải pháp. Bạn càng có nhiều giải pháp để xem xét, khả năng bạn có một giải pháp lý tưởng, mang lại kết quả tốt nhất càng cao.

Ra quyết định

Cuối cùng, hãy ra quyết định. Quyết định chính xác cách giải quyết vấn đề, khắc phục trở ngại, hoặc đạt được mục đích.

Khi quyết định, hãy giao những trách nhiệm cụ thể cho nhân viên, hoặc cho chính bạn. Đặt ra thời hạn. Một quyết định không có thời hạn chỉ là một cuộc trao đổi không có giải pháp cuối cùng. Trong một chương trước, tôi đã nói đến các quan sát của Daniel Kahneman về những khác biệt giữa tư duy nhanh và chậm. 80% quyết định của bạn trong công việc là nhờ tư duy nhanh. Bạn có hầu hết các dữ kiện và thông tin cần thiết. Việc ra quyết định đòi hỏi bạn phải lựa chọn hành động này hay hành động khác. Hãy chọn một hành động và tập trung vào nó. Thà làm một điều tâm thường còn hơn không làm gì cả.

Sử dụng tư duy chậm

Chỉ có 20% quyết định đòi hỏi tư duy chậm. Trong trường hợp nếu sai lầm, quyết định có thể gây hậu quả to lớn, bạn cần chậm lại, thu thập thêm thông tin và bình tĩnh ra quyết định. Bạn không cần phải ra quyết định nếu điều đó không cần thiết — ít nhất là lúc này. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng bạn càng dành nhiều thời gian giữa giai đoạn thu thập thông tin và giai đoạn ra quyết định bao nhiêu, quyết định của bạn nhìn chung sẽ càng tốt hơn bấy nhiêu. Luôn trì hoãn đưa ra một quyết định quan trọng, thuộc bất kỳ loại nào trong thời gian cho phép. Quyết định của bạn, cuối cùng, sẽ luôn tốt hơn quyết định được đưa ra khi bạn suy nghĩ vội vàng. Khi đã ra quyết định, hãy phân công trách nhiệm, đặt ra thời hạn và theo dõi. Đó là việc của bạn. Đây là lý do bạn được trả lương: để ra quyết định.

Cắt lỗ

Điểm cuối cùng liên quan đến việc giải quyết vấn đề và ra quyết định: Trong từng trường hợp, bạn sẽ ra những quyết định tốt nhất có thể với những gì bạn biết vào thời điểm đó. Nếu nhận được thêm thông tin mới khiến tình huống thay đổi, bạn hãy chuẩn bị cắt lỗ và ra quyết định mới. Người Thổ Nhĩ Kỳ có một câu ngạn ngữ như sau: “Dù đi nhầm đường bao lâu, bạn vẫn nên quay trở lại.” Khi thực hành các nguyên tắc này, bạn sẽ trở thành một người giải quyết vấn đề và ra quyết định giỏi hơn. Và như Henry Kissinger nói: “Phần thưởng duy nhất của

bạn khi giải quyết vấn đề là những vấn đề lớn hơn được giải quyết.”

Những người thành công nhất, được trả lương nhiều nhất, thăng tiến nhanh nhất, nắm giữ những vị trí cấp cao nhất trong tổ chức là những người phát triển được khả năng có thể kiểm chứng được trong việc giải quyết những vấn đề mà họ gặp phải ở cấp của mình, sử dụng chúng như những bước đệm để vươn tới những điều lớn lao hơn. Và bạn cũng có thể làm được điều tương tự.

Chương 16.

Loại bỏ các rào cản hiệu quả hoạt động

Giữa khả năng của bạn và mong muốn hoàn thành trong công việc cũng như trong cuộc sống riêng tư luôn có những vật cản, những trở ngại mà bạn cần hoặc phải băng qua hoặc đi vòng. Khả năng giải quyết những trở ngại không tránh khỏi như vậy để thành công trong cuộc sống là một kỹ năng có thể học hỏi. Khả năng này có thể giúp bạn đạt được mục tiêu hiệu quả hơn bất kỳ kỹ năng nào khác.

Trong các chương trình xác lập mục tiêu, tôi luôn đặt ra câu hỏi: “Khi đã xác định được mục tiêu của mình, tất cả những vật cản ngăn giữa bạn và mục tiêu tại thời điểm hiện tại là gì?” Hay “tại sao bạn chưa sẵn sàng đạt tới mục tiêu? Điều gì đang giữ chân bạn?” Mọi người thường xác định nhầm mục đích của một hoạt động. Họ nói: “Tôi có một danh sách mục tiêu mỗi ngày.” Nhưng đó không phải là danh sách mục tiêu; đó là “danh sách việc cần làm”. Mục tiêu là những gì lớn lao hơn, đòi hỏi khả năng khắc phục khó khăn và giải quyết vấn đề. Mục tiêu là những gì đòi hỏi sự can trường, bền bỉ và kiên quyết thực hiện đến cùng. Nó không chỉ đơn thuần là một hoạt động, hay một việc “cần làm”.

Xác định mục tiêu

Hãy bắt đầu bằng việc xác định những mục tiêu quan trọng nhất trong công việc của bạn. Tại sao bạn lại được trả lương? Bạn được tuyển về để thực hiện mục tiêu gì? Trong tất cả những mục tiêu đó, đâu là mục tiêu quan trọng nhất, mang tính quyết định đối với giá trị và đóng góp của bạn. Sau đó, hãy đặt câu hỏi: “Tại sao tôi chưa sẵn sàng đạt tới mục tiêu này? Điều gì đang giữ chân tôi?”

Nguyên tắc kim hãm

Eliyahu Goldratt, một chuyên viên tư vấn quản trị, lần đầu đã viết về nguyên tắc này trong cuốn sách *The Goal* (Tạm dịch: Mục đích) và có lẽ đây là một trong những đột phá quan trọng nhất trong lĩnh vực quản trị. Ý tưởng của ông rất đơn giản nhưng có thể có tính cách mạng đối với bạn. Goldratt nói rằng giữa việc bạn đang ở đâu và việc bạn muốn đi

đâu luôn có một con đường. Nhưng trên con đường đó sẽ có một trở ngại quyết định tốc độ đạt được mục tiêu của bạn. Vậy “yếu tố quyết định tốc độ đạt được mục tiêu của tôi là gì?” Khi làm việc với các tổ chức bán hàng, chúng ta thấy rằng mục tiêu số một của hầu hết các tổ chức này là doanh thu cao. Sau đó, chúng ta xác định ngay vấn đề hay trở ngại bằng câu nói: “Doanh thu của chúng ta không đủ cao.” Nhưng còn gì nữa? Chúng ta sẽ thấy rằng có khoảng 21 lý do khác nhau khiến doanh thu của một công ty không đủ cao trong khi công ty đó lại bận rộn giải quyết các vấn đề khác. Thứ họ đang xử lý không phải là những trở ngại hay nút thắt cổ chai thật sự.

Xét lại quy tắc 80/20

Liên quan đến các trở ngại hoặc những yếu tố kìm chân bạn thực hiện mục tiêu của mình, chúng tôi nhận thấy quy tắc 80/20 rất hữu dụng. Trong trường hợp này, chúng ta thấy 80% lý do giải thích tại sao bạn không thành công trong việc thực hiện một mục tiêu cụ thể nằm ở chính bạn hoặc công việc. Chỉ có 20% trở ngại liên quan đến các yếu tố bên ngoài, trên thị trường, trong cuộc cạnh tranh với các đối thủ, hay các yếu tố khác nữa. Khi đó xuất phát điểm để xác định và loại bỏ trở ngại là đặt ra câu hỏi: “Có điều gì đó ở chính bản thân tôi đang ngăn tôi lại?” Khi bắt đầu quan sát bản thân hoặc công việc để tìm lý do, bạn thường sẽ thấy chính xác lý do tại sao bạn lại không đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Xác định các trở ngại cá nhân

Với tư cách là nhà quản trị, một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn là giúp các nhân viên xác định những trở ngại chính yếu, cản trở họ trong quá trình đạt được những kết quả quan trọng nhất. Bất kể trở ngại đó là thiếu chỉ dẫn, nguồn lực, cơ sở thiết bị, tiền bạc, thời gian, hay điều gì đó khác nữa, hãy giúp nhân viên loại bỏ rào cản, trở ngại để có thể phát huy tối đa năng lực của chính họ.

Khi đã xác định được trở ngại chính, hãy tập trung tất cả thời gian và sự chú ý của bạn vào việc loại bỏ trở ngại hoặc yếu tố giới hạn này. Chú tâm vào từng yếu tố trở ngại một và gạt sang một bên các hoạt động khác. Việc loại bỏ được trở ngại hoặc rào cản lớn nhất sẽ giúp bạn tiến bộ dần dần, hành động nhanh hơn và đưa ra quyết định chuẩn xác hơn.

Chương 17.

Trở thành hình mẫu

Một trong những đóng góp quan trọng nhất của bạn cho công việc là trở thành hình mẫu để các nhân viên noi theo. Bạn nên nỗ lực trở thành mẫu người mà mọi người ngưỡng mộ và mong muốn trở thành. Những nhà quản trị xuất sắc biết rằng họ luôn được nhân viên quan sát và hành vi của họ xác lập tiêu chuẩn cho cả đơn vị. Hãy nhớ rằng nhân viên của bạn sẽ làm việc theo cách của bạn. Nếu bạn muốn nhân viên đúng giờ, hãy tạo lập thói quen đúng giờ cho bản thân. Nếu muốn họ xác lập các ưu tiên cho công việc, bạn cũng nên áp dụng điều này cho công việc của mình. Hãy sử dụng thời gian một cách hiệu quả nếu bạn muốn họ cũng hành động tương tự.

Xác lập tiêu chuẩn

Tổ chức hoặc phòng ban của bạn sẽ hấp thụ được những thái độ, giá trị, ý kiến, hành vi và thói quen mà bạn thể hiện. Ralph Waldo Emerson từng nói: “Mọi tổ chức đều chỉ là cái bóng nói dài của con người.” Bạn chẳng thể kỳ vọng nhân viên trong tổ chức sẽ khác biệt hẳn hoặc giỏi giang hơn mình. Một trong những câu hỏi quan trọng cần đặt ra là: “Công ty tôi sẽ trở thành kiểu công ty gì nếu mọi người trong đó đều giống tôi?”

Khi không ngừng hỏi và trả lời câu hỏi này, bạn sẽ luôn nhìn thấy những khía cạnh mà bạn có thể cải thiện và trở thành một người tốt hơn, cũng như một nhà quản trị tài năng hơn. Việc xác lập tiêu chuẩn cao hơn cho bản thân, rồi sau đó tiếp tục nâng mức tùy thuộc ở bạn.

Nỗi cô đơn của người chỉ huy

Khi là một nhân viên như bao nhân viên khác, bạn có thể “thoải mái là chính mình”. Bạn có thể trò chuyện với đồng nghiệp, cầu nhàu về công ty hoặc người khác, ăn trưa lâu hơn một chút và đi muộn về sớm. Nhưng khi trở thành nhà lãnh đạo, mọi thứ đều thay đổi. Sự trung thành hàng đầu của bạn không còn nhắm đến đồng nghiệp mà là đến cấp trên. Bạn được kỳ vọng xác lập tiêu chuẩn cho cấp dưới. Sau đây là

một bài tập dành cho bạn: Lên một danh sách các thói quen làm việc và hành vi của một nhân viên lý tưởng. Nếu mọi nhân viên đều hoàn hảo, họ sẽ làm việc và tương tác với nhau ra sao? Sau đó, hãy lên một danh sách tất cả những hành vi mà bạn có thể tham gia ở góc độ cá nhân, để trở thành tấm gương cho những hành vi mà bạn muốn thấy ở nhân viên. Hãy thường xuyên xem lại những hành vi này và tìm mọi cơ hội thực hành chúng khi tương tác với người khác.

Hành động thể hiện lời nói

Ví dụ, nếu bạn muốn các nhân viên đối xử với nhau bằng sự quan tâm, lịch sự và chu đáo, bạn nên chú tâm luyện tập ba phẩm chất này trong mọi tương tác với nhân viên. Đừng bao giờ nói bất kỳ điều gì về một nhân viên nếu bạn không muốn điều đó đến tai họ (và tất cả các thành viên khác trong bộ phận của mình) chỉ sau vài phút. Không có thứ gì được định nghĩa là bí mật tại nơi làm việc. Mọi người đều biết mọi điều và với tốc độ nhanh hơn nhiều so với dự đoán của bạn. Nếu bạn muốn mọi người có thói quen làm việc tốt, hãy tạo cho mình thói quen ấy trước nhất. Nếu bạn muốn mọi người chuẩn bị đầy đủ cho các cuộc họp, hãy tham dự cuộc họp với sự chuẩn bị kỹ càng. Hãy hình dung rằng bạn là người thầy và trong công việc hàng ngày, tất cả “học trò” của bạn cuối cùng đều sẽ làm chính xác những gì bạn làm. Trở thành hình mẫu mà mọi người ngưỡng mộ và noi theo là một trong những đóng góp quan trọng nhất mà bạn có thể làm cho doanh nghiệp của mình. Việc của bạn là xác lập tiêu chuẩn cao mà mọi người khao khát muốn đạt tới.

Chương 18.

Brainstorm để tìm kiếm giải pháp

Sáng tạo và đổi mới là những vấn đề thiết yếu đối với sự sống còn của mọi tổ chức trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào ngày nay. Một trong những trọng trách của bạn là khuyến khích mỗi nhân viên phát huy tối đa năng lực sáng tạo. Ý tưởng của một người có thể mang lại hoặc tiết kiệm cho công ty hàng nghìn đô-la và thậm chí hàng trăm giờ làm việc. Nhưng bạn không bao giờ biết ý tưởng đó có thể là gì, vì vậy việc của bạn là phải khuyến khích nhân viên đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt. Giữa số lượng các ý tưởng được tạo thành và chất lượng của chúng dường như luôn có một mối quan hệ trực tiếp. Có lẽ cách hiệu quả nhất để kích thích năng lực sáng tạo của các thành viên trong đội là thường xuyên thực hành phương pháp brainstorming. Khái niệm brainstorming được nhà điều hành quảng cáo Alex Osborn đưa ra vào năm 1946. Kể từ đó đến nay, từ này đã được biết đến một cách rộng rãi và những nhân vật và tổ chức thành công nhất mọi lĩnh vực đều sử dụng nó.

Phương thức brainstorming vận hành như sau: Trước hết, hãy tập hợp nhân viên lại một tuần một lần hoặc thường xuyên hơn, để xử lý các vấn đề mà công ty đang phải đối mặt, như tăng doanh số, cắt giảm chi phí, thúc đẩy doanh thu, giảm chi tiêu và cải thiện năng suất lao động. Không có giới hạn nào đặt ra cho những vấn đề mà bạn có thể đưa ra bàn thảo trong buổi brainstorming.

Thứ hai, hãy lập ra một nhóm brainstorming. Quy mô lý tưởng cho một nhóm brainstorming là khoảng 4-7 người. Nếu có không tới 4 người, bạn sẽ không có đủ ý tưởng. Nếu bạn có nhiều hơn 7 người, nhiều người sẽ không có cơ hội đóng góp đầy đủ ý kiến của mình.

Thứ ba, hãy đặt ra giới hạn thời gian. Độ dài lý tưởng cho một buổi brainstorming là từ 15 đến 45 phút. Hãy sử dụng đồng hồ bấm giờ nếu có, và bắt đầu buổi brainstorming như bắt đầu một cuộc đua; sau đó kết thúc buổi brainstorming vào đúng thời gian đã thống nhất. Việc biết trước thời gian bắt đầu và kết thúc kích thích các cấp độ sáng tạo cao hơn và khơi gợi ra những nguồn ý tưởng mạnh mẽ hơn.

Thứ tư, hãy xác định rõ vấn đề hoặc mục đích. Viết vấn đề lên bảng trắng, bảng trượt, hoặc một tờ giấy để mọi người có thể nhìn thấy, đọc và hiểu rõ ràng về vấn đề đang được bàn bạc, giải quyết. Nếu cần hãy thảo

luận trước để mọi người đều nắm được vấn đề cần giải quyết và thống nhất với nhau về định nghĩa vấn đề hay trở ngại trước khi bắt đầu tìm kiếm ý tưởng hoặc giải pháp.

Thứ năm, hãy đặt ra một câu hỏi cụ thể đòi hỏi những câu trả lời chắc chắn. Ví dụ, làm sao chúng ta có thể tăng doanh số lên hơn 20% sau ba tháng? Làm sao chúng ta có thể cắt giảm 20% chi phí sau ba tháng? Những câu hỏi hay nhất là những câu hỏi đòi hỏi ý tưởng giải pháp thực tiễn. Chúng buộc mỗi người phải suy nghĩ một cách chắc chắn và đưa ra những giải pháp khả thi và có thể áp dụng ngay tức khắc.

Thứ sáu, hãy đồng ý tạm ngừng phán xét trong suốt buổi brainstorming. Không ai đưa ra nhận xét tích cực hay tiêu cực, không có thảo luận hay đánh giá ý tưởng cho đến khi buổi brainstorming kết thúc. Bằng cách đó, bạn khuyến khích mọi người mạnh dạn đưa ra những câu trả lời hài hước, những tiếng cười và các phương pháp giải quyết vấn đề không chính thống.

Đột phá brainstorming

Trong những ngày đầu của cuộc chinh phục không gian và chương trình khám phá mặt trăng trong thập niên 1950-1960, vấn đề mà các nhà khoa học NASA phải đối mặt là trọng lực. Làm sao họ có thể phóng tàu vũ trụ lên mặt trăng, để nó hạ cánh, rồi lại cất cánh khỏi mặt trăng và quay trở lại trái đất? Vấn đề là nếu tàu vũ trụ có đủ nhiên liệu để vượt qua trọng lực trái đất và hạ cánh xuống mặt trăng, nó sẽ không có đủ nhiên liệu để vượt qua trọng lực của mặt trăng và trở lại trái đất. Sau buổi brainstorming, họ đưa ra ý tưởng đã làm thay đổi 50 năm tiếp theo của ngành hàng không vũ trụ. Họ đặt ra câu hỏi: “Tại sao chúng ta phải hạ cả tàu vũ trụ xuống mặt trăng? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta chỉ hạ ‘module mặt trăng’, một phần được tách ra từ tàu mẹ và sau một thời gian nhất định sẽ trở lại tàu mẹ để trở về trái đất?” Xét lại thì ý tưởng này nghe có vẻ đơn giản, nhưng nó lại là một trong những đột phá khoa học vĩ đại nhất trong lịch sử hiện đại. Và nó là kết quả của việc tạo ra hết ý tưởng này tới ý tưởng khác và khả năng suy nghĩ, sáng tạo để tìm ra những cách thức đa dạng nhằm giải quyết một vấn đề quan trọng.

Tổ chức

Trong mỗi buổi brainstorming, bạn cần một người lãnh đạo và một người ghi chép. Người lãnh đạo là người khuyến khích mọi người đóng

góp ý tưởng. Người lãnh đạo duy trì hoạt động cho buổi brainstorming bằng cách chuyển từ người này qua người khác. Không ai được quyền lấn lướt ai khi trao đổi. Người ghi chép là người viết lại toàn bộ các ý tưởng được đưa ra. Khi buổi brainstorming kết thúc, các ý tưởng được ghi lại này sẽ được gửi đến để nhà quản trị đánh giá. Việc tiến hành buổi brainstorming trong công ty cho mọi người thấy rằng suy nghĩ và sức sáng tạo của họ là điều cần thiết và được tôn trọng. Khi yêu cầu người khác tư duy một cách sáng tạo, bạn sẽ lấy làm kinh ngạc với các ý tưởng mà họ đưa ra. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy một người bình thường có thể sáng tạo ra sao nếu có cơ hội và được đề nghị đóng góp. Sau buổi brainstorming, mọi người sẽ tiếp tục tìm đến bạn với các ý tưởng mới nảy ra trong đầu trong quá trình làm việc. Khi bạn biến việc khuyến khích nhân viên sáng tạo trở thành thói quen, họ cũng sẽ bắt đầu suy nghĩ sáng tạo mọi lúc mọi nơi. Và đôi khi một ý tưởng hay có thể thay đổi toàn bộ tương lai của công ty bạn.

Chương 19.

Đàm phán như một chuyên gia

Tất cả các nhà quản trị tài năng đều là những nhà đàm phán xuất sắc. Nhà quản trị thường xuyên tham gia vào một quá trình đàm phán liên tục giữa các lợi ích và quan điểm mâu thuẫn nhau. Khi đàm phán cho mình và cho công ty, bạn có thể tuân theo một quy trình để đảm bảo khả năng thu được kết quả có lợi nhất.

Thực hiện theo quy trình

Trước khi bước vào một cuộc đàm phán, hãy dành thời gian suy nghĩ về giải pháp lý tưởng nếu cuộc đàm phán diễn ra tốt đẹp. Một người dành thời gian suy nghĩ về các yếu tố hoặc quyết định có liên quan, chuẩn bị sẵn các phương án thay thế, và có ý niệm rõ ràng về việc đâu là điều cần được hoàn thành trong trường hợp lý tưởng, sẽ có lợi thế lớn hơn nhiều so với người bước vào cuộc đàm phán mà không có nhiều sự chuẩn bị. Sự chuẩn bị kỹ lưỡng chiếm 80% thành công của cuộc đàm phán. Không có gì được gọi là “chuẩn bị quá nhiều” khi bạn tham gia một cuộc đàm phán quan trọng, có liên quan đến một khoản tiền lớn hoặc một kết quả có ảnh hưởng quan trọng đến công ty. Hãy dành thời gian vạch ra giấy chính xác từng điều mà bạn muốn trước khi bạn gặp đối tác.

Chuẩn bị từ phía đối phương

Khi suy nghĩ rõ về kết quả lý tưởng mà bạn mong muốn, hãy sử dụng “phương pháp chuẩn bị của các luật sư”. Hãy lên danh sách những gì bạn nghĩ là đối phương muốn đạt được trong cuộc đàm phán. Giống như một luật sư đặt mình vào vị trí luật sư đối phương trước khi chuẩn bị cho lập luận của mình, bạn cũng nên tiến hành các bước chuẩn bị tương tự cho cuộc đàm phán. Hãy đặt mình vào địa vị của đối phương và suy ngẫm trước về lập trường hoặc đòi hỏi của họ.

Dễ hợp tác

Hãy quyết tâm trở thành một đối tác đàm phán tuyệt vời. Những nhà đàm phán tài năng là những người nồng hậu, thân thiện, bình tĩnh, lịch thiệp và hay giúp đỡ người khác. Họ đối xử với đối phương bằng sự tôn trọng và lịch sự. Họ cố gắng khiến đối phương cảm thấy thoải mái bằng cách định vị bản thân như một người bạn trong cuộc đàm phán. Một trong những yếu tố có sức ảnh hưởng lớn nhất, đảm bảo rằng bạn có thể đạt được thỏa thuận tốt nhất trong đàm phán là “sự đáng mến”. Đối phương càng quý mến bạn bao nhiêu, người đó càng sẵn lòng để bạn gây ảnh hưởng bấy nhiêu, thậm chí tới mức sẵn sàng thỏa hiệp để bạn vui vẻ với kết quả của cuộc đàm phán. Hãy quên tất cả những gì bạn đọc hay nghe nói về những cuộc đàm phán cân não. Đó chỉ “lời đồn” mà thôi. Nếu bạn khiến mình khó chịu hoặc đòi hỏi trong cuộc đàm phán, khả năng đối phương sẽ nhanh chóng chấm dứt trao đổi là rất cao. Nếu có ai đó gây khó dễ cho bạn trong cuộc đàm phán, hãy quyết tâm giữ sự thoải mái, vui vẻ và chờ đợi người đó dịu lại.

Cố gắng đạt đến một giải pháp đôi bên cùng có lợi

Cuộc đàm phán lý tưởng phải đạt đến kết quả mà đôi bên cùng có lợi. Đó là khi cả hai bên thấy họ đều có “lợi” từ cuộc đàm phán. Không bên nào phải rời đi trong sự bất mãn hay không vui vẻ với kết quả đàm phán. Hãy nhớ rằng, mục đích của một cuộc đàm phán kinh doanh là bước vào thỏa thuận sao cho khi bước ra cả hai bên đều vui vẻ với kết quả mà họ đạt được sau khi tiến hành các cam kết trong đàm phán, đồng thời sẵn sàng tiếp tục đàm phán trong tương lai.

Suy nghĩ dài hạn

Cá nhân tôi có những mối quan hệ công việc liên quan đến những cuộc đàm phán có từ 25 năm trước. Trong suốt nhiều năm, tôi luôn chuẩn bị và công bằng — tìm kiếm một kết quả đôi bên cùng có lợi, nên tôi có thể bước vào những cuộc đàm phán trị giá hàng triệu đô-la với những đối tác cũ, và tiếp tục làm ăn với họ mà không gặp căng thẳng hay ức chế gì. Tôi nghĩ, bạn cũng nên tham khảo ý hay này. Khi bắt đầu một cuộc đàm phán, việc đầu tiên bạn phải làm là tìm ra chính xác điều mà đối phương mong muốn cũng như tầm quan trọng của điều đó. Sau đó, hãy chia sẻ với người đó về điều bạn muốn theo mức độ tầm quan trọng của bạn.

Luật số 4

Đừng quên Luật số 4 trong đàm phán. Luật này phát biểu rằng, trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, thường chỉ có bốn vấn đề cần được giải quyết: một vấn đề chính và ba vấn đề phụ. Lý do một cuộc đàm phán có thể tiếp tục của mỗi bên khác nhau. Mỗi bên chú trọng hơn vào tùy từng điều khoản. Vấn đề chính của bên này có thể chỉ là vấn đề phụ với bên còn lại và ngược lại.

Sẵn sàng đàm phán lại

Đàm phán các điều khoản và điều kiện với những kết quả tiềm năng trong dài hạn là một khía cạnh khác đòi hỏi “tư duy chậm” nếu bạn muốn có được thỏa thuận tốt nhất. Cũng cần nhớ rằng không có cuộc đàm phán nào được gọi là chung cuộc. Nếu theo các thông tin hay hoàn cảnh mới, bạn thấy mình đang thiệt thòi (hoặc điều tương tự về phía đối phương), hãy sẵn sàng mở lại đàm phán, điều chỉnh các điều khoản và điều kiện để cả hai bên vui vẻ với thỏa thuận. Khi đó, đôi bên sẽ cùng nhau đưa cuộc đàm phán đi đến thành công và bước vào những cuộc đàm phán thành công khác trong tương lai.

Chương 20.

Giao tiếp rõ ràng

85% thành công trong quản trị nằm ở khả năng giao tiếp hiệu quả với người khác. Gần như mọi vấn đề trong các mối quan hệ, bao gồm quan hệ công việc và quan hệ cá nhân, đều liên quan đến giao tiếp. Có lẽ bạn đã từng nghe một người trình bày dài dòng về một sản phẩm, dịch vụ, vấn đề hoặc một hành động, nhưng sau đó, bạn vẫn không có chút ý niệm nào về những điều anh ta nói đến. Đó là lý do sự rõ ràng rất quan trọng trong giao tiếp. Bạn phải hiểu rõ mình muốn nói điều gì, sau đó thể hiện hoặc truyền tải điều đó một cách rõ ràng đến người khác.

Quá trình giao tiếp

Để bắt đầu, hãy nghĩ đến ý tưởng bạn muốn chuyển tải đến người khác. Ngôn từ giống như sóng radio sẽ tiếp xúc với não bộ, nơi thu nhận âm thanh, phân tích ý nghĩa của chúng và hồi đáp. Trong quá trình giao tiếp, có rất nhiều nguy cơ gây hiểu nhầm. Từ ngữ bạn sử dụng có thể gợi lên những phản ứng khác nhau ở từng người đang lắng nghe bạn. Hiện tượng “tam sao thất bản” xảy ra là vì thế.

Khi nghe thấy thông điệp của bạn, đối phương có thể chuyển nghĩa của nó khác hoàn toàn với những ý bạn muốn chuyển tải. Những từ ngữ đối phương dùng để đáp lại lời bạn có thể có ý nghĩa khác so với những gì bạn nghe được. Có rất nhiều yếu tố gây phân tán sự chú ý, ảnh hưởng đến quá trình truyền tải thông tin như việc ai đó ra vào phòng hoặc một chiếc xe đi ngang qua, tất cả đều có thể phá vỡ luồng thông tin và khiến người nói hoặc người nghe phân tán chú ý.

Sự lo lắng làm méo mó thông điệp truyền thông

Đứt gãy giao tiếp có thể diễn ra do sự không thoải mái ở người chuyển tải. Chúng được gọi là các dạng “nhiều” sóng giao tiếp có thể tới hiểu nhầm nghiêm trọng. Nếu khẩu hiệu đầu tiên trong giao tiếp là rõ ràng, thì khẩu hiệu thứ hai là kiên nhẫn. Hãy dành thời gian cho giao tiếp và sau đó kiểm tra lại để đảm bảo rằng những gì bạn nói là những gì

đối phương nghe thấy, và rằng những gì đối phương nói là những gì bạn nghe thấy và hiểu rõ.

Ba công cụ giao tiếp

Các nhà quản lý có ba công cụ giao tiếp: văn bản, giao tiếp trực tiếp với một người và thuyết trình trước đám đông. Bạn phải thành thạo ba công cụ này của giao tiếp để đạt hiệu quả giao tiếp tối đa.

Trước hết, hãy học cách viết. Có nhiều khóa học viết hay phục vụ cho công việc, có thể khiến bất kỳ ai trở thành những người viết giỏi. Truyền thông văn bản đòi hỏi sự rõ ràng, khúc chiết, đơn giản và chính xác. Kỹ năng viết của bạn có thể được cải thiện thông qua quá trình học hỏi và luyện tập. Kỹ năng viết một lá thư hay một bản đề xuất xuất sắc sẽ đưa bạn tiến xa trong sự nghiệp và củng cố sức ảnh hưởng của mình.

Thứ hai, hãy học cách giao tiếp trực diện. Tương tự như trong đàm phán, chuẩn bị là yếu tố then chốt để thành công trong giao tiếp. Hãy chuẩn bị sẵn thông điệp của bạn, luôn suy nghĩ về câu trả lời cho câu hỏi: “Ồ đó có gì cho đối phương?”

Mọi người hành động vì lý do của họ, chứ không phải của bạn. Nếu muốn gây ảnh hưởng đến người khác và thuyết phục họ theo hướng suy nghĩ của bạn, bạn phải đưa ra điều mà họ muốn, cần và sẵn sàng hi sinh đánh đổi.

Tất cả các nhà quản trị hàng đầu là những người giỏi đề xuất ý tưởng. Luôn trình bày ý tưởng của bạn dưới góc độ có lợi cho họ — hay những cải thiện trong đời sống và công việc của đối phương để giúp họ đạt được kết quả tốt hơn, nhanh hơn và dễ dàng hơn.

Học cách nói trước đám đông

Thứ ba, hãy học cách thuyết trình trước đám đông một cách hiệu quả. Khả năng “nói trước đám đông” là một trong những kỹ năng quan trọng mà bạn cần phát triển với cương vị nhà điều hành, ngay cả nếu bạn vốn là người sợ nói trước đám đông. Bạn có thể gia nhập Toastmasters International và tham dự các cuộc gặp hàng tuần. Bạn có thể theo học khóa đào tạo của Dale Carnegie, kéo dài 14 tuần để học cách tự tin hơn khi đứng nói trước đông người. Bạn có thể theo học một khóa học hoặc tham dự một hội thảo về thuyết trình chuyên nghiệp khác. Khi bạn học cách thuyết trình và thực hiện được những bài thuyết

trình thuyết phục trong các cuộc họp, cả ở trong cũng như ngoài công ty, bạn sẽ kinh ngạc khi thấy năng lực này sẽ hỗ trợ bạn ra sao trong sự nghiệp.

Trình bày ý tưởng mới thật chậm rãi

Mỗi khi giới thiệu ý tưởng mới với người khác, bạn nên lường trước được rằng sự phản kháng nhất định sẽ diễn ra. Thay vì hồi thúc và bắt mọi người ngay lập tức phải làm khác đi, sẽ thuyết phục hơn nếu bạn giảm tốc độ của mình xuống. Trình bày ý tưởng mới của bạn bằng cách nói, “Tôi đã suy nghĩ và thấy rằng có một cách mà chúng ta có thể áp dụng để cải thiện cách thức tiến hành công việc. Tôi đã đưa ra một số cách tiết kiệm tiền và cắt giảm chi phí. Các anh/chị nghĩ sao về ý tưởng này?” Mỗi khi bạn thăm dò trước khi trình bày ý tưởng của mình — như thế nó vừa xuất hiện, và cho thấy bạn quan tâm đến ý kiến hoặc ý tưởng của người khác, bạn sẽ thấy rằng sự phản kháng của mọi người sẽ giảm dần và họ sẵn lòng để bạn gây ảnh hưởng.

Quy tắc 72 giờ

Cách đây nhiều năm, tôi có đọc một cuốn sách nhỏ mang tên Time Out for Mental Digestion (Tạm dịch: Thời gian để lĩnh hội). Cuốn sách giải thích rằng mọi người mất 72 giờ để làm quen với ý tưởng mới. Nếu bạn trình bày ý tưởng mới và sau đó đòi hỏi phản hồi ngay lập tức, mọi người gần như sẽ luôn kháng cự hoặc nói không. Nhưng nếu bạn trình bày ý tưởng và để mọi người có ít nhất ba ngày suy nghĩ về ý tưởng đó, họ sẽ tìm đến bạn với nhiều ý tưởng hơn về cách thực hiện thành công ý tưởng ban đầu mà bạn đưa ra. Để giao tiếp hiệu quả, bạn phải quyết định trở thành người biết cách khéo léo truyền tải thông điệp của mình theo ba cách đã thảo luận: qua văn bản, giao tiếp trực tiếp với một người, và thuyết trình trước đám đông. Tất cả các kỹ năng truyền thông đều là những kỹ năng có thể học hỏi được. Bất kể bạn có xuất phát điểm như thế nào, bạn đều có thể truyền thông hiệu quả và gây được ảnh hưởng đến những người hợp tác với bạn.

Chương 21.

Đạt được thành tích cá nhân xuất sắc

Có lẽ không có điều gì tác động đến sự nghiệp của bạn nhiều hơn việc bạn cam kết thực hiện những việc quan trọng nhất một cách xuất sắc trên phương diện cá nhân. Trong mọi tổ chức, luôn có hai con đường để vươn tới đỉnh cao. Một con đường là thông qua hiệu quả công việc. Con đường còn lại là thông qua chính trị. Các nghiên cứu được tiến hành về quản trị và những người thủ đoạn cho thấy rằng nếu cố gắng vươn lên nhóm dẫn đầu bằng chiêu trò chính trị, bạn sẽ gần như luôn bị trật bánh vào lúc nào đó trong sự nghiệp. Dan Kennedy từng nói: “Hãy chú ý đến người mà bạn có thể đâm lên khi cố leo lên nấc thang thành công vì họ đang chờ bạn với con dao găm trên đường xuống dốc.”

Tập trung vào hiệu quả công việc

Khi bạn quyết định vươn lên vị trí hàng đầu bằng thành tích làm việc xuất sắc, gần như tất cả mọi người trong tổ chức sẽ giúp đỡ bạn, bao gồm cả cấp trên, đồng cấp và cấp dưới của bạn. Ngay từ hôm nay, hãy cam kết trở thành nhà quản trị xuất sắc nhất có thể. Bất kỳ điều gì khác kém hơn ngoài một cam kết trở nên xuất sắc đều trở thành hành động vô thức chấp nhận sự tầm thường. Như huấn luyện viên bóng rổ Pat Riley đã nói: “Nếu bạn không giỏi hơn, tức là bạn đang kém đi.” Thành tích bình thường là “thiết lập mặc định” cho gần như mọi người. Để vượt lên thiết lập tự động này, bạn phải cam kết trở thành một trong những người xuất sắc nhất trong công việc của mình. Ngoài ra, bạn phải xác lập các tiêu chuẩn xuất sắc cho những người đang làm việc cho mình. Luôn khuyến khích, khen thưởng và khen ngợi công việc có chất lượng cao. Bạn sẽ luôn được đánh giá dựa trên chất lượng công việc của những người dưới quyền.

Ăn mừng thành công

Để khuyến khích có được chất lượng cao hơn nữa, hãy ăn mừng khi đạt được thành công và lập thành tích. Khen thưởng khi ai đó làm việc đúng đắn. Khen ngợi nhân viên khi họ làm một việc gì đó vượt ra khỏi

khuôn khổ bình thường. Đúng như lời một bài hát đã nói: “Những điều bé nhỏ nói lên nhiều điều.” Quan trọng nhất là lãnh đạo bằng việc noi gương. Hãy coi bản thân là người tiên phong trong phòng ban, đơn vị hoặc công ty. Khi bạn coi bản thân là hình mẫu, là tấm gương cho người khác noi theo, bạn đã đưa mình lên con đường đi tới vị trí lãnh đạo trong tổ chức và trong cuộc sống. Nỗ lực cải thiện không ngừng. Hãy đọc và học hỏi mỗi ngày. Tham dự các khóa học và hội thảo. Hãy lắng nghe các chương trình audio trên xe và trên điện thoại. Đừng bao giờ ngừng học hỏi và phát triển cho đến khi bạn trở thành nhà quản trị xuất sắc nhất trong lĩnh vực của mình.

Kết luận

Các nhà quản trị thành công chủ yếu nhờ khả năng tôi luyện thay vì tài năng thiên bẩm. Họ là những người tự rèn luyện thông qua việc cải thiện bản thân không ngừng. Ai cũng đều bắt đầu từ vạch xuất phát và tìm đường vươn lên bằng sự chăm chỉ, bền bỉ trong suốt một thời gian dài. Bạn có thể trở thành nhà quản trị xuất sắc khi học và thực hành những hành vi, phương pháp và kỹ thuật mà các nhà quản trị thành công khác đã sử dụng. Nếu làm tốt, bạn sẽ nhanh chóng đạt được kết quả như họ. Các ý tưởng và chiến thuật trong cuốn sách này đều dựa trên 30 năm nghiên cứu và trải nghiệm của tôi ở các công ty lớn và nhỏ. Nếu bạn nhận ra mình có cơ hội cải thiện bất kỳ một lĩnh vực nào trong 21 lĩnh vực kể trên, hãy ra quyết tâm ngay lúc này — ngay ngày hôm nay. Hãy hỏi xin lời khuyên của những người mà bạn nể phục và ngưỡng mộ. nỗ lực hết mình để cải thiện bản thân liên tục bởi toàn bộ tương lai của bạn đều phụ thuộc vào nó.

Giới thiệu tác giả

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California.

Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có *Psychology of Selling* (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và *The Art of Closing The Sale* (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

“Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ...”