

**business secrets**

The experts tell all!

# Quản lý **THỜI GIAN**

**Martin Manser**

MA, FRSA, MAPM



THE PRESSBOOKS  
Mansel & Co. Ltd.



nhà xuất bản  
SAO ĐÔNG - HÀ NỘI

**Quản lý thời gian**

**Martin Manser**

Chia sẻ ebooks: <http://downloadsach.com>

Follow us on Facebook: <https://facebook.com/caphebuoitoi>

# Table of Contents

## MỤC LỤC

### Học cách sử dụng thời gian hiệu quả

Tất cả chúng ta đều muốn chắc chắn rằng mình sống tốt và sử dụng thời gian hiệu quả nhất, nhưng thời gian là có hạn. Vậy làm thế nào chúng ta có thể sử dụng tốt nhất thời gian của mình?

### Hiểu về bản thân

- 1.1 Bắt đầu với một vài giấc mơ
- 1.2 Nghĩ về những mục tiêu cá nhân
- 1.3 Biết được khi nào bạn làm việc tốt nhất
- 1.4 Kiểm tra cách sử dụng thời gian
- 1.5 Kiểm soát cảm giác căng thẳng
- 1.6 Chuẩn bị để thay đổi

### Hiểu về công việc

- 2.1 Làm rõ công việc của bạn
- 2.2 Ngừng né tránh công việc
- 2.3 Giữ tập trung
- 2.4 Vượt qua những lúc thiếu động lực
- 2.5 Nâng cao khả năng ra quyết định
- 2.6 Hãy linh động về nơi làm việc

### Ngăn nắp

- 3.1 Dọn dẹp bàn của bạn
- 3.2 Viết nhật ký
- 3.3 Xây dựng các hệ thống
- 3.4 Sắp xếp
- 3.5 Tạo một danh sách hành động
- 3.6 Lập một kế hoạch làm việc thật thực tế

### Làm việc tốt hơn

- 4.1 Làm việc thông minh (SMART)
- 4.2 Dành thời gian để tiết kiệm thời gian
- 4.3 Hãy chủ động, đừng chỉ phản ứng lại
- 4.4 Xác định những việc quan trọng và những việc cấp thiết
- 4.5 Chia một nhiệm vụ thành nhiều bước nhỏ hơn
- 4.6 Làm đúng ngay từ đầu
- 4.7 Phản ứng sáng tạo với các vấn đề
- 4.8 Cuộc sống bên ngoài công việc

### Làm việc nhóm tốt hơn

- 5.1 Học cách quản lý cấp trên
- 5.2 Phát triển một đội cân bằng
- 5.3 Làm việc hòa thuận cùng nhau
- 5.4 Ủy thác hiệu quả
- 5.5 Học cách nói không

[5.6 Lập kế hoạch cho những cuộc họp tốt hơn](#)

[5.7 Điều hành một cuộc họp tốt hơn](#)

[Giao tiếp hiệu quả hơn](#)

[6.1 Hãy nghĩ về cách bạn giao tiếp](#)

[6.2 Xử lý thư điện tử](#)

[6.3 Nói chuyện điện thoại](#)

[Những điểm cần chú ý khi giao tiếp thông qua điện thoại:](#)

[6.4 Sử dụng máy tính hiệu quả](#)

[6.5 Sử dụng Internet hiệu quả](#)

[6.6 Lắng nghe cẩn thận](#)

[6.7 Ghi chú tốt](#)

[6.8 Đọc nhanh hơn](#)

[6.9 Nghĩ về những gì bạn đang viết](#)

[6.10 Viết rõ ràng hơn](#)

[Kiểm soát thời gian](#)

[7.1 Tạo các khung thời gian](#)

[7.2 Giữ tập trung](#)

[7.3 Kiểm soát giấy tờ](#)

[7.4 Sử dụng hiệu quả thời gian trống](#)

[7.5 Xử lý sự gián đoạn](#)

[7.6 Chống lại sự mệt mỏi](#)

[7.7 Biến tất cả thành hành động](#)

[GIẢI THÍCH CÁC BIẾT NGŨ](#)

[Huấn luyện viên](#)

[Ủy thác](#)

[Tổng kết](#)

[Hỗ trợ viên](#)

[Biểu đồ Gantt](#)

[Hacker](#)

[Macro](#)

[Cổ vấn](#)

[Thuê ngoài](#)

[Diễn giải](#)

[Sơ đồ mô hình](#)

[Thứ tự ưu tiên](#)

[Chủ động](#)

[Phản ứng lại](#)

[Thư rác](#)

[Đoạn tiêu chuẩn](#)

[Chiến lược](#)

[Sức mạnh tổng hợp](#)

[Từ đồng nghĩa](#)

[Chiến thuật](#)

[Thesaurus](#)

[Danh sách hành động](#)

# MỤC LỤC

[Học cách sử dụng thời gian hiệu quả](#)

[1. Hiểu về bản thân](#)

[2. Hiểu về công việc](#)

[3. Ngăn nắp](#)

[4. Làm việc tốt hơn](#)

[5. Làm việc nhóm tốt hơn](#)

[6. Giao tiếp hiệu quả hơn](#)

[7. Kiểm soát thời gian](#)

[Giải thích các biệt ngữ](#)

# Học cách sử dụng thời gian hiệu quả

Tất cả chúng ta đều muốn chắc chắn rằng mình sống tốt và sử dụng thời gian hiệu quả nhất, nhưng thời gian là có hạn. Vậy làm thế nào chúng ta có thể sử dụng tốt nhất thời gian của mình?

Mỗi người đều có những đặc điểm tính cách khác nhau và nhu cầu đa dạng với việc sử dụng thời gian.

Trong suốt 30 năm làm việc, tôi đã phải tự hỏi mình một số câu hỏi khó: Tôi muốn gì trong cuộc sống? Tôi muốn đạt được những gì? Tôi thuộc kiểu người nào? Làm thế nào tôi có thể phát triển bản thân với tư cách là một con người? Tôi muốn sử dụng thời gian như thế nào? Tôi nên định giá thời gian của mình ra sao?

Cuốn sách không chỉ đơn giản là bài học về cách thức chúng ta sử dụng thời gian. Đó chính là cách thức chúng ta sống cuộc sống của mình. Dưới đây là 50 **bí quyết** mà tôi đã học được, được chia thành bảy chương:

- **Hiểu về bản thân.** Nếu bạn hiểu mình thuộc kiểu người nào và muốn đạt được gì trong cuộc sống, bạn có thể bắt đầu lập ra những mục tiêu cần được ưu tiên.
- **Hiểu về công việc.** Hiểu được những mục tiêu cơ bản trong công việc sẽ giúp bạn chú ý đến việc nhận định xem mình sử dụng thời gian tốt đến mức nào.
- **Tổ chức tốt.** Chẳng hạn như luôn có một cuốn nhật ký, thiết lập những hệ thống và lập kế hoạch làm việc.
- **Làm việc tốt hơn.** Việc sử dụng thời gian chủ động, xác định những vấn đề ưu tiên và làm tốt mọi nhiệm vụ, cho dù là nhiệm vụ nhỏ nhất, là rất quan trọng.
- **Làm việc nhóm tốt hơn.** Hãy phát triển những mối quan hệ công việc tốt đẹp trong một đội với sự phân công trách nhiệm rõ ràng và những cuộc họp được diễn ra tốt đẹp.
- **Giao tiếp hiệu quả hơn.** Bên cạnh thư điện tử, Internet, những cuộc gặp mặt trực tiếp hoặc giao tiếp thông qua điện thoại cũng như các kỹ năng viết, đọc và lắng nghe hiệu quả rất cần thiết cho việc quản lý tốt thời gian của bạn.
- **Kiểm soát thời gian.** Bạn sẽ quản lý thời gian tốt khi học được cách tập trung vào nhiệm vụ, giảm thiểu sự gián đoạn và sử dụng những khoảng thời gian trống xuất hiện ngoài dự đoán.

Nếu theo đuổi bảy **bí quyết này** bạn sẽ biết cách sử dụng thời gian của bạn một cách hợp lý, cách để sống hiệu quả, cách để tận dụng những sự việc bất ngờ xảy ra trong cuộc sống. Mong mọi điều tốt đẹp sẽ đến với bạn!

**Bạn có thể học để kiểm soát cách sử dụng thời gian của mình.**



# Hiểu về bản thân

**Chương mở đầu này** sẽ giúp bạn hiểu về những vấn đề rộng hơn liên quan đến cách bạn sử dụng thời gian của mình. Xác định những gì bạn muốn trong cuộc sống, mục tiêu của bạn cũng như khi nào và làm cách nào bạn làm việc tốt nhất sẽ giúp bạn hiểu được thứ tự ưu tiên chung của mình. Điều này sau đó sẽ được diễn giải thành cách thức bạn quản lý thời gian.

## 1.1

### Bắt đầu với một vài giấc mơ

**Trước khi bắt đầu nhìn vào cách bạn sử dụng thời gian ở nơi làm việc, việc nghĩ về cuộc sống của bạn trên phương diện rộng hơn sẽ rất hữu dụng. Bạn có một tầm nhìn rõ ràng cho cuộc sống của mình không? Bạn say mê nhất với điều gì? Trả lời những câu hỏi này sẽ giúp bạn quyết định những điều thực sự quan trọng trong cuộc sống và từ đó bạn sẽ lựa chọn cách sử dụng thời gian của mình.**

Dưới đây là năm vấn đề để suy nghĩ:

1. **Nỗ lực.** Điều gì thực sự làm cho bạn bị kích động? Điều gì thúc đẩy bạn? Điều gì truyền năng lượng cho bạn và khiến cho bạn cảm thấy vô cùng hài lòng về bản thân. Bạn đang nắm giữ những giá trị nào trong cuộc sống? Bạn quan tâm sâu sắc đến điều gì?
2. **Mơ ước.** Bạn luôn luôn muốn làm gì? Bạn muốn thấy mình ở đâu trong một năm tới? Còn trong năm năm thì sao? Hãy mơ một vài giấc mơ.
3. **Phát triển.** Những kỹ năng, khả năng hay tài năng bẩm sinh nào mà bạn có và bạn có thể phát triển?
4. **Thảo luận.** Thảo luận về câu trả lời của một vài trong số những câu hỏi này với bạn bè của bạn. Bạn trung thực hay hoàn toàn viển vông về bản thân? Có hạt giống nào cho một số khả năng có thể trở thành sự thật không?
5. **Xác định.** Việc bạn có thể lập những mục tiêu rõ ràng và tích cực như: “Tôi muốn...”, “Trong vòng năm năm tới tôi muốn có đủ khả năng để...” sẽ giúp bạn rất nhiều. Sau đó bạn có thể chia những mục tiêu này thành những mục tiêu ngắn hạn, chẳng hạn như các bước để đạt được một trình độ chuyên môn, tích lũy kinh nghiệm hoặc học những kỹ năng mới. Hãy nghĩ về những bước tiếp theo để có thể hoàn thành các mục tiêu và mục đích mà bạn đã đặt ra cho bản thân.



*“Việc chỉ đơn thuần tập trung cuộc sống vào việc kiếm tiền sẽ chỉ ra rằng bạn là một người nghèo tham vọng. Điều đó yêu cầu quá ít ở bản thân bạn. Và nó sẽ khiến cho bạn cảm thấy không toại nguyện.”*

**Barack Obama, Tổng thống Mỹ**

---

**Hãy tập trung vào những động lực thúc đẩy, những điều bạn muốn đạt được và những thành tựu cá nhân có ý nghĩa với bạn.**

## 1.2

### Nghĩ về những mục tiêu cá nhân

**Mục tiêu cá nhân có thể liên quan đến công việc, cuộc sống trong gia đình hay ngoài xã hội của bạn. Chúng thậm chí có thể liên quan đến vai trò của bạn trong thế giới. Cho dù là gì đi chăng nữa, một khi bạn đã thiết lập mục tiêu của bản thân, bạn có thể lập kế hoạch để biến nó thành hiện thực.**

Để thực hiện những mục tiêu chính, bạn có thể bắt đầu chia chúng thành những bước nhỏ hơn.

Một bài tập hữu dụng trong phần này là chuẩn bị một sơ đồ mô hình của những hoạt động khác nhau xung quanh mục tiêu của bạn. Đây là một mô hình mà bạn có thể vẽ một cách sáng tạo nhằm thu tóm những gì bạn cho là khía cạnh chính cho ý tưởng trung tâm của bạn. Để làm được điều này, bạn nên:

- Lấy một tờ giấy A4 trắng và đặt nó theo chiều ngang.
- Viết mục tiêu trung tâm của bạn (một hoặc vài từ, không phải là một câu đầy đủ) ở chính giữa tờ giấy.
- Viết xung quanh từ trung tâm đó những từ khóa khác liên quan đến nó.
- Tiếp tục mở rộng các nhánh với những khía cạnh khác nhau của mục tiêu hiện ra trong đầu bạn.
- Nếu bị mắc ở bất cứ điểm nào, hãy trả lời những câu hỏi cơ bản: Ai?, Tại sao?, Ở đâu?, Cái gì?, Khi nào?, Như thế nào? Việc làm này sẽ kích thích quá trình tư duy của bạn.
- Ở giai đoạn này, đừng từ chối bất cứ một suy nghĩ nào.
- Bạn có thể đánh dấu những từ khóa khác nhau bằng các màu sắc khác nhau để chỉ ra mối liên hệ giữa chúng.
- Bạn cũng có thể đánh số các từ khóa khác nhau theo mức độ quan trọng.

Hi vọng rằng bạn sẽ thấy đó là một cách hữu hiệu để suy nghĩ về mọi khía cạnh của những mục tiêu của mình và có được một bức tranh rõ ràng hơn về các bước bạn cần thực hiện để đạt được những mục tiêu đó.

---

**Hãy xác định mục tiêu của bạn và suy nghĩ một cách sáng tạo về những khía cạnh khác nhau của chúng.**

**Tình huống:** Giấc mơ và cũng là niềm đam mê của Alex là được làm việc ở Thái Lan. Anh đã có đủ điều kiện để trở thành một giáo viên, nhưng anh cần củng cố những kỹ năng của mình và học tiếng Thái Lan. Anh không thể từ bỏ công việc toàn thời gian, do đó anh quyết định trong vòng hai năm, mỗi tuần sẽ dành một buổi tối để học tiếng Thái Lan từ một người bạn, đồng thời tìm hiểu về văn hóa và bối cảnh đất nước này. Những bước đi thực tế, tập trung mà anh thực hiện để theo đuổi mục tiêu dài hạn của mình cuối cùng cũng đã mang lại kết quả, và bây giờ Alex đang dạy học ở Thái Lan và cảm thấy thực sự mãn nguyện.

## 1.3

### Biết được khi nào bạn làm việc tốt nhất

Mỗi chúng ta đều có một khoảng thời gian làm việc hiệu quả nhất trong ngày. Đó có thể là vào buổi sáng sớm, giữa giờ sáng sau khi uống một tách cà phê, sau bữa trưa hoặc vào buổi tối. Bạn nên làm công việc quan trọng nhất và khó khăn nhất khi bạn tỉnh táo nhất.

Khi tìm thời điểm bạn làm việc tốt nhất trong ngày, hãy nhớ rằng việc ăn một bữa quá no sẽ khiến cho cường độ làm việc của bạn chậm lại, và do đó bạn sẽ dễ mắc sai lầm hơn.

Bạn nên giữ gìn khoảng thời gian làm việc hiệu quả nhất của mình và đừng sử dụng nó để thực hiện những nhiệm vụ không mang lại nhiều lợi ích.

- **Những con người của buổi sáng.** Với rất nhiều người, thời gian tốt nhất trong ngày là vào buổi sáng, khi họ tỉnh táo nhất, có mức độ năng lượng cao nhất, và do đó họ làm việc tốt nhất. Có hai câu nói rất nổi tiếng dành cho những con người của buổi sáng: “Một giờ của buổi sáng có giá trị bằng hai giờ của buổi tối” và: “Nếu bạn đánh mất một giờ của buổi sáng, bạn sẽ phải dành cả ngày để tìm lại nó.”
- **Năng lượng trong suốt một tuần.** Quy tắc trên cũng được áp dụng cho các ngày trong tuần. Nếu bạn làm việc tốt nhất vào thứ Hai và thứ Ba, hãy lập kế hoạch cho những cuộc họp mang tính thủ tục vào những ngày sau đó.

Chẳng hạn như, đứng xếp hàng vào lúc tám giờ sáng để đưa ô tô vào ga ra là một việc làm vô nghĩa với bạn nếu đó là khoảng thời gian mà năng lượng của bạn đang ở mức cao

nhất. Nếu bạn có thể để việc này vào cuối ngày, khi công việc khó khăn nhất của bạn đã được hoàn thành thì mọi việc sẽ tốt đẹp hơn cho bạn. Tận dụng tối đa khoảng thời gian này sẽ giúp bạn tránh bị xao nhãng bởi tất cả những sự gián đoạn liên miên khiến bạn không thể hoàn thành những việc cần làm.

**Một phút suy ngẫm:** Hãy lấy nhật ký của bạn ra và đánh dấu thời điểm bạn thấy mình làm việc với hiệu suất cao nhất trong tất cả các ngày. Hãy làm như vậy liên tục trong một tuần.

---

**Bạn không nên sử dụng thời gian làm việc hiệu quả nhất của mình vào những nhiệm vụ thông thường.**

**Tình huống:** Stan làm việc trong một văn phòng và biết rằng anh làm việc tốt nhất vào buổi sáng. Hàng ngày, anh thường cố gắng hết sức có thể để hoàn thành những việc cần nhiều sự tập trung hơn trong khoảng thời gian từ chín giờ sáng đến một giờ chiều. Vào buổi chiều, anh tham gia vào các cuộc họp và làm những công việc giấy tờ thường nhật. Dù phải linh động trong một số hoàn cảnh, nhưng anh đã hoàn thành được nhiều việc hơn nhờ biết chia các nhiệm vụ thành những việc cần sự tập trung cao độ và những việc hành chính thuần túy thay vì làm lần lượt từng việc một.

## 1.4

### Kiểm tra cách sử dụng thời gian

**Một bước quan trọng để quản lý thời gian là biết mình đang thực sự sử dụng quỹ thời gian của mình như thế nào. Một bài tập rất hữu ích để kiểm tra chính xác điều này là ghi lại từng chi tiết trong ngày.**

Có hai cách để biết được bạn dành bao nhiêu thời gian cho những nhiệm vụ khác nhau: Một là ước lượng, hai là ghi chép chính xác. Cách thứ hai tốt hơn. Nếu làm điều đó trong một ngày, bạn sẽ có thể ngạc nhiên khi thấy rất nhiều nhiệm vụ đã tiêu tốn nhiều thời gian hơn bạn nghĩ.

Hãy lập một bảng bao gồm những cột sau:

Mô tả

Thời gian bắt đầu

Thời gian kết thúc

Thời gian tính bằng phút

## Ưu tiên

Với cột “ưu tiên”, hãy lựa chọn mức độ từ 1 đến 5, với 1 là mức độ ưu tiên cao nhất và 5 là mức độ ưu tiên thấp nhất.

Ghi chép chi tiết ở mức độ này chắc chắn sẽ bộc lộ những điều mà bạn chưa nhận thức được về ngày làm việc của mình. Chẳng hạn, nó có thể chứng tỏ rằng bạn tiêu tốn nhiều thời gian hơn cho việc đi lại hoặc làm những nhiệm vụ thường nhật, hoặc bạn dành ít thời gian hơn mức cần thiết cho việc lập kế hoạch hay suy nghĩ.

Khi điền vào cột ưu tiên, hãy cân nhắc những điều sau:

- Những nhiệm vụ nào là trung tâm với vai trò của bạn.
- Những nhiệm vụ nào có thể ủy thác được cho người khác.
- Những nhiệm vụ nào có thể được thực hiện một cách hiệu quả hơn.
- Những nhiệm vụ nào đáng ra bạn không nên làm ngay từ đầu.

---

## Hãy tính toán thời gian bạn sử dụng cho những nhiệm vụ khác nhau và giá tiền theo giờ tính cả phụ phí.

*Một phút suy ngẫm: Tính số tiền công của bạn theo giờ*

- Tính toán phần hiệu quả của mỗi ngày, thường nằm trong khoảng từ 50 đến 80% – chẳng hạn là 65%.
- Giả dụ, bạn làm việc 8 giờ mỗi ngày  $\times 65\% = 5,2$  giờ làm việc có hiệu quả cao. Giả sử lương của bạn là 30.000 bảng một năm, nhân đôi con số này sẽ ra tổng số tiền công ty trả cho bạn (cả lương, thưởng và các chi phí nhân công khác) trong một năm. Con số lúc này là 60.000 bảng.
- Chia số đó cho 52 tuần, trừ đi 6 tuần nghỉ phép và ốm  $= 46$  tuần  $\times 5$  ngày  $\times 5,2$  giờ mỗi ngày  $= 1.196$  giờ mỗi năm.
- Làm tròn thành 1200 giờ và lấy 60.000 bảng chia cho 1200 giờ  $= 50$  bảng một giờ.
- Điều này có nghĩa là trong công ty hay tổ chức của bạn, bạn có giá 50 bảng cho mỗi giờ làm việc hiệu quả – một động lực để không lãng phí thời gian.

## 1.5

## Kiểm soát cảm giác căng thẳng

Phần lớn chúng ta có quá nhiều áp lực – đủ để khiến chúng ta phải đọc một cuốn sách về quản lý thời gian! Khi áp lực ngày càng tăng, chúng ta tự thấy bản thân không có khả năng ra quyết định và mất đi sự cân bằng trong cuộc sống.

Chúng ta trở nên thất vọng bởi dù đã cố gắng hết sức, dự án của chúng ta vẫn dậm chân tại chỗ. Chúng ta nghĩ mình quá bận để có thể có một kỳ nghỉ. Nếu những cảm giác đó thường xuyên đến với bạn, việc thực sự quan trọng mà bạn cần làm là tìm ra cách phù hợp để quản lý và giảm áp lực cho mình. Dưới đây là một số hướng dẫn (Xem thêm phần 4.8):

- **Thường xuyên lên kế hoạch cho thời gian nghỉ ngơi.** Nếu đã biết mình vừa có một tuần làm việc rất bận, bạn hãy cố gắng làm cho những ngày cuối tuần hoặc lịch trình làm việc của tuần sau đỡ bận hơn.
- **Học cách nói không.** Đừng cố gắng kiểm soát mọi thứ trong vũ trụ: hãy lập cho bạn những mục tiêu thực tế (Xem thêm phần 5.5).
- **Lập kế hoạch cho kỳ nghỉ từ trước.** Có người lập kế hoạch cho việc đi nghỉ cuối tuần mỗi sáu tuần, như vậy sẽ có một điều gì đó để chờ đợi.
- **Dành thời gian cho người bạn đời và gia đình.** Lập kế hoạch để dành thời gian cho gia đình trong nhật ký của bạn nếu cần.
- **Tìm kiếm sở thích mới.** Hoạt tình nguyện giúp đỡ một tổ chức vì cộng đồng ở địa phương. Làm việc với người khác sẽ kéo bạn ra khỏi chính mình.
- **Dành thời gian cho bạn bè.** Bạn cũ và bạn mới.
- **Phát triển khiếu hài hước.** Đó là một trong số những liều thuốc giải độc tốt nhất cho áp lực.
- **Tập thể dục.** Chẳng hạn như đi chạy bộ, đạp xe, bơi, đi bộ hay khiêu vũ.
- **Thưởng thức hội họa hay âm nhạc.** Dành thời gian để đến một cuộc triển lãm nghệ thuật, rạp hát hay trung tâm chiếu phim.
- **Hướng tới phần tâm linh trong bạn.** Dành thời gian cho một kiểu cầu nguyện hoặc thiền nào đó để giúp liên hệ với thế giới phi vật chất của bạn.

---

**Hãy nghĩ đến những phương pháp thực tế để giảm áp lực trong cuộc sống của bạn.**

**Tình huống:** Trong tám năm đầu làm việc độc lập, Ron thường xuyên bị kiệt sức bởi anh không thể nghỉ ngơi kể cả khi không còn ở nơi làm việc nữa, và mối quan hệ của anh với vợ con trở nên tồi tệ. Cuối cùng anh thấy mình cần phải học cách xây dựng một cuộc sống cân bằng hơn. Do vậy Ron dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Anh cũng tập thói quen đi bộ quanh khu nhà để thư giãn và phát triển một nhóm những người bạn thường xuyên gặp nhau. Anh trở nên kiên cường hơn và có “cơ chế đối phó” để giúp anh nhanh chóng vượt qua những lúc căng thẳng.

## 1.6

### Chuẩn bị để thay đổi

**Một phần quan trọng của cuốn sách này là giúp bạn xác định được những gì bạn cần thay đổi để có thể quản lý thời gian hiệu quả hơn. Nhưng bạn có thiếu động lực để thay đổi không? Dưới đây là tám bí quyết giúp bạn trở nên quen thuộc hơn với ý tưởng về sự thay đổi trong cuộc sống của mình.**

1. **Thử những cách thức làm việc mới.** Vượt ra khỏi tâm lý “Tôi vẫn luôn luôn làm việc đó theo cách này”. Bạn có thể bắt đầu với một vài việc rất nhỏ, chẳng hạn như đi một con đường khác đến chỗ làm. Thiết lập những mục tiêu thực tế để tạo ra những điều chỉnh nhỏ. Chẳng hạn như đừng xuống bến xe bus gần công ty bạn nhất, thay vào đó, hãy xuống ở bến trước đó và đi bộ nốt đoạn đường còn lại để đến công ty. Nếu bạn có thể làm việc đó khoảng hai lần một tuần, đó sẽ là một điểm khởi đầu.
2. **Thừa nhận rằng bạn không biết mọi thứ.** Tôi đã từng được giúp đỡ bởi câu nói: “Người mạnh mẽ là người dám thừa nhận những điểm yếu của mình.” Điều này có nghĩa là bạn sẽ lắng nghe nhiều hơn, thừa nhận sai lầm và sẵn sàng đón nhận những phản hồi cũng như học hỏi từ sai lầm.
3. **Đặt nhiều câu hỏi hơn.** Hãy nhớ những mục đích cũng như mục tiêu cơ bản của bạn, và suy nghĩ một cách sáng tạo về cách đạt được nó.
4. **Tiến lên từ những trải nghiệm trong quá khứ.** Học từ quá khứ của bạn, nhưng đừng quá lo lắng về những sự kiện cụ thể.
5. **Đừng sợ thất bại.** Nhà phát minh người Mỹ Thomas Edison đã nói: “Tôi không hề thất bại. Tôi chỉ tìm thấy 10.000 cách làm sai thôi.”
6. **Thường xuyên xem xét lại.** Việc thường xuyên thẩm định lại mọi thứ có thể đem lại ưu thế cho bạn.
7. **Đánh giá những mục tiêu.** Một khía cạnh của việc thiết lập mục tiêu là nhờ đó bạn có thể nhìn thấy liệu mình có đang đi đúng hướng hay không.
8. **Sử dụng bạn bè để giúp bạn thay đổi.** Hãy tập trung quanh mình những người bạn, những người mà bạn có thể chia sẻ mục tiêu và sự thất bại của mình. Cho phép họ giúp đỡ và hướng dẫn bạn khi cần thiết.

*“Khi không còn đủ khả năng để thay đổi một tình huống, chúng ta đang đối mặt với thử thách phải thay đổi bản thân mình.”*

**Victor Frankl, bác sĩ tâm lý học người Úc**

---

**Chuẩn bị tâm thế cho những cách thức mới để thực hiện mọi việc.**

# Hiểu về công việc

**Cùng với việc hiểu được bạn thuộc kiểu người nào**, có một việc quan trọng là suy nghĩ một cách cụ thể về công việc của bạn. Bạn cần phải hiểu rõ về vai trò của mình và những trách nhiệm mà người khác muốn bạn hoàn thành. Chúng ta ai cũng có lúc cần được giúp đỡ để duy trì được sự tập trung vào tất cả các khía cạnh trong công việc của mình: để dừng việc lãng tránh những công việc hàng ngày hoặc nhiệm vụ khó khăn, để vượt qua được những động cơ tồi, để duy trì sự tập trung và ra những quyết định đúng đắn. Chương này có những công cụ để giúp bạn làm được việc đó.

## 2.1

### Làm rõ công việc của bạn

**Tất cả chúng ta đều quá bận rộn, nhưng việc dừng lại và tìm hiểu rõ ràng về công việc lại vô cùng quan trọng. Từ đó, chúng ta có thể nghĩ xem làm thế nào để thực hiện một cách hiệu quả công việc của mình.**

1. Viết ra những mục đích chung nhất trong công việc của bạn. Chẳng hạn như, để lãnh đạo một đội nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc qua điện thoại.
2. Bây giờ hãy viết ra những lĩnh vực chính góp phần tạo ra mục đích chung trong công việc của bạn. Chẳng hạn như: lãnh đạo, theo dõi số liệu thống kê, cung cấp dịch vụ khách hàng, đào tạo và phát triển nhân viên, quản lý thời gian, quản lý hoạt động của nhân viên bằng cách thẩm định và gặp gỡ từng người.
3. Bây giờ hãy viết ra những việc mà bạn phải làm để thực sự hoàn thành công việc trong những lĩnh vực mà bạn đã liệt kê ở phần trước. Chẳng hạn như với lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân viên: duy trì bảng phân công đào tạo và lên lịch đào tạo từng cá nhân, đặt lịch cho nhân viên để tham gia những buổi đào tạo bắt buộc.
4. Bây giờ hãy nghĩ về cách bạn thực sự sử dụng thời gian của mình. Sử dụng những gì bạn đã viết trong ba phần trên, hãy xác định xem bạn đã dành bao nhiêu thời gian để hoàn thành mục đích chung của mình, những lĩnh vực chính mà bạn đã liệt kê và những hoạt động thực sự? Điều gì bạn muốn làm nhiều hơn? Hi vọng bạn đang dành phần lớn thời gian của mình theo cách này, thay vì cho những công việc hành chính chung chẳng hạn (trừ khi đó là công việc của bạn).
5. Nếu bạn là thành viên của một đội, hãy nắm rõ công việc, các lĩnh vực và hoạt động của bạn phù hợp như thế nào với những điều đó ở đồng nghiệp, ông chủ và bất cứ thuộc cấp nào của bạn.

6. Thường xuyên xem xét lại bốn điểm đầu tiên với ông chủ của bạn và tại các buổi nhận xét về bạn. Những cuộc họp như thế có thể là những dịp hữu ích để bạn xem xét, chẳng hạn như, điều gì đang ngăn cản bạn hoàn thành mục đích chính của mình và khám phá ra bạn đang đi chệch hướng ở đâu trong những lĩnh vực và hoạt động khác.

#### Một phút suy ngẫm:

Hãy suy nghĩ về đội của bạn, nếu bạn có một đội. Bạn có chắc chắn là mình biết rõ công việc, lĩnh vực và những hoạt động của bạn phù hợp như thế nào với những điều đó của đồng nghiệp hay không? Bạn có mơ hồ về những việc đồng nghiệp của bạn làm không?

**Hãy chắc chắn là bạn thực sự dành phần lớn thời gian cho phần chính trong công việc của bạn.**

## 2.2

### Ngừng né tránh công việc

**Bạn có thể thuộc kiểu người thường xuyên né tránh những nhiệm vụ nhàm chán hoặc khó khăn. Càng trì hoãn thực hiện một nhiệm vụ, bạn càng kháng cự nó nhiều hơn, và do đó, bạn càng gặp nhiều khó khăn để có thể hoàn thành nhiệm vụ đó hơn.**

Bạn có thể né tránh một nhiệm vụ vì vô số những lý do khác nhau: công việc quá nhàm chán hoặc mang tính thủ tục, công việc không có thời hạn hoàn thành, mục tiêu không rõ ràng, hoặc đơn giản là bạn có quá nhiều việc để làm đến mức không biết phải bắt đầu từ đâu. Hoặc bạn có thể sợ thất bại hay bị bác bỏ nếu không làm tốt công việc.

Trong một số hoàn cảnh cụ thể, việc ra quyết định không đảm nhận nhiệm vụ là đúng: khi bạn cần phải thu thập tất cả mọi thông tin hoặc cần thời gian để suy nghĩ. Nhưng, trong rất nhiều hoàn cảnh khác, chung quy chỉ là trì hoãn làm việc gì đó.

Dưới đây là một số cách để giúp bạn phá vỡ rào cản của sự trì hoãn kéo dài:

1. Chia một nhiệm vụ lớn thành nhiều phần nhỏ, dễ quản lý hơn (Xem phần 4.5). Giải quyết một phần, không nhất thiết phải là phần đầu tiên. Thực tế là khi hoàn thành một phần nhỏ, bạn sẽ cảm thấy tốt hơn trước toàn bộ nhiệm vụ.
2. Bắt đầu thực hiện phần khó nhất. Làm việc này trong khoảng thời gian nhiều năng lượng và hoạt động hiệu quả nhất của bạn. (Xem phần 1.3)
3. Trao cho chính mình một phần thưởng, nhưng chỉ sau khi bạn thực sự hoàn thành một nhiệm vụ.



4. Làm những công việc hàng ngày trong khoảng thời gian bạn làm việc kém hiệu quả nhất hoặc trong những quãng nghỉ sau khi thực hiện những nhiệm vụ cần độ tập trung cao.

*“Bạn có thể trì hoãn, nhưng thời gian thì không, và thời gian đã mất đi thì không thể lấy lại được.”*

**Benjamin Franklin, chính trị gia Mỹ**

---

**Sự trì hoãn cuối cùng sẽ làm cho công việc trở nên khó khăn hơn.**

## 2.3

### Giữ tập trung

**Bạn cần phải thiết lập cho bản thân những mục tiêu thực tế mà qua đó, bạn có thể sử dụng những kỹ năng của mình và giúp cho công việc của bạn trôi chảy. Nếu muốn, bạn có thể sử dụng phần thưởng để nhấn mạnh ý nghĩa của thành công.**

- **Thiết lập cho bản thân bạn một mục tiêu.** Mục tiêu này phải mang tính kích thích và đòi hỏi sự nỗ lực ở bạn, nhưng nó không nên quá khắt khe hay phi thực tế. Hãy lập kế hoạch để nghỉ ngơi sau khi đạt được mục tiêu của mình và hoàn thành một nhiệm vụ; từ bỏ mong muốn có những kỳ nghỉ đột xuất không theo kế hoạch.
- **Nhắm tới một nhiệm vụ.** Mục tiêu của bạn phải là hoàn thành một nhiệm vụ thay vì chỉ đơn giản là lấp đầy thời gian, vì vậy hãy tự nói với bản thân: “Tôi muốn có được tất cả số liệu về doanh số bán hàng vào lúc ba giờ,” thay vì: “Tôi sẽ dành một giờ để thu thập số liệu doanh số bán hàng và xem xem tôi có thể làm được tới đâu.”
- **Định ra một khoảng thời gian.** Sẽ rất tốt nếu bạn nhắm tới những nhiệm vụ cần khoảng từ 30 đến 90 phút để hoàn thành. Các nhiệm vụ ngắn hơn sẽ không đủ tính thử thách và các nhiệm vụ cần thời gian hơn lại có thể phi thực tế. Nếu bạn hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn khoảng thời gian mà bạn đặt ra, tốt thôi. Nhưng nếu bạn không thể, đừng tuyệt vọng. Đừng từ bỏ hoặc dừng lại quản lý thời gian nếu bạn nhìn thấy được kết quả. Nếu dừng lại, bạn có thể sẽ mất đà và sẽ mất thời gian để giành lại sức đẩy đó. Hãy tiếp tục làm việc một cách kiên định cho tới khi bạn hoàn toàn hoàn thành nhiệm vụ.
- **Bị gián đoạn và thiết lập trở lại.** Nếu bị gián đoạn, hãy ghi chú vấn đề bạn đã làm công việc của mình đến đâu, như vậy bạn có thể tiếp tục lại một cách dễ dàng hơn. Nếu bạn gặp một khó khăn không khắc phục được khiến quá trình buộc phải dừng lại, hãy lập mục tiêu nhỏ hơn và suy nghĩ một cách sáng tạo về một cách tiếp cận khác với vấn đề khó khăn. Hoặc thực hiện một phần khác của nhiệm vụ và trở lại với con đường khó khăn đó sau.

---

**Lập mục tiêu để hoàn thành một nhiệm vụ thay vì chỉ đơn giản là lấp đầy một khoảng thời gian.**

**Tình huống:**

Mục tiêu của tôi khi viết cuốn sách này là mỗi ngày sẽ hoàn thành bốn phần nhỏ. Chẳng hạn, trong phần này, tôi viết những chú ý sơ lược cho lĩnh vực muốn đề cập tới và sau đó viết câu chuyện tình huống này, cuối cùng là phần nội dung chính và phần giới thiệu. Tôi cố gắng làm việc một mạch và sau khi hoàn thành, đọc lướt lại phần này, rồi nhìn vào vị trí của nó trong cả tập sách. Tôi thấy việc lập mục tiêu cụ thể mang lại những lợi ích nhất định. Tôi tự cho phép mình nghỉ ngơi một chút sau khi viết hai phần và sau đó lại một khoảng nghỉ ngơi nữa sau khi viết hai phần còn lại. Đó là một mục tiêu đầy thách thức, nhưng thực tế và có thể đạt được.

## 2.4

### Vượt qua những lúc thiếu động lực

**Cố gắng nhận thức được lý do bạn lại thiếu động lực tại thời điểm đó. Học cách thách thức những suy nghĩ ngăn chặn hoặc khiến bạn phải dừng việc tiến lên và thực sự hoàn thành một nhiệm vụ.**

Dưới đây là một số những suy nghĩ thường gặp khi thiếu động lực và gợi ý về cách xử lý chúng.

- **“Tôi không cảm thấy thích làm việc đó.”** Hãy làm việc gì mà bạn biết là đúng và bỏ qua cảm giác của bạn. Ngày tôi rời văn phòng để thảo luận về cuốn sách đầu tiên của mình, tôi đã bỏ qua tất cả những suy nghĩ bên trong tâm trí về việc: “Tại sao bạn lại thấy lo lắng khi đến cuộc họp này?” Tôi đã hành động đúng, sau đó cuốn sách này đã bán được rất nhiều nghìn bản.
- **“Tôi không biết phải bắt đầu từ đâu.”** Hãy chia nhiệm vụ thành những phần nhỏ và dễ quản lý hơn.
- **“Tôi không cảm thấy thích làm việc.”** Hãy lập những nhiệm vụ đơn giản để hoàn thành. Hãy tưởng tượng đó là một nhiệm vụ mà bạn thực sự muốn thực hiện. Hãy nghiêm khắc với bản thân, nhưng sau đó hãy tự trao cho bạn một phần thưởng khi hoàn thành nhiệm vụ đó.
- **“Nó thật là buồn tẻ!”** Hãy lập giới hạn về thời gian hoàn thành một phần của nhiệm vụ, chẳng hạn như mười phút.
- **“Tôi chỉ có thể làm tốt ngay trước thời hạn phải hoàn thành.”** Tốt thôi, đấy có thể là vấn đề, nhưng bạn vẫn có thể lập kế hoạch thời gian tốt hơn.
- **“Tôi sợ rằng tôi sẽ thất bại.”** Hãy nhớ rằng người không bao giờ thất bại là người không bao giờ làm bất cứ việc gì. Đừng lo lắng; hãy nghĩ xem điều tồi tệ

nhất có thể xảy ra là gì? Học từ những sai lầm trong quá khứ của bạn. Dừng cảm lên! Nếu cần, hãy học một vài kỹ năng mới.

- **“Tôi đã luôn luôn làm việc đó theo cách này.”** Hãy thử mạo hiểm. Làm một cái gì đó khác đi. Hãy vượt ra khỏi giới hạn hạn hẹp. Thay đổi quan điểm của bạn. Đổi mới là một cơ hội để nắm bắt, không phải là một thách thức. Hãy nắm lấy cơ hội.

---

**Hãy làm điều mà bạn biết là đúng, bỏ qua cảm giác lãnh đạm của bạn.**

**Tình huống:**

Marcus nhận ra anh đang ngồi cạnh vị giám đốc điều hành trong tổ chức của mình trên một chuyến bay. Thay vì có cảm giác lo lắng về việc phải nói chuyện với một ai đó ở vị trí rất cao trong công ty, anh thách thức suy nghĩ về thất bại và nỗi sợ hãi rằng anh có thể nói những điều sai lầm. Anh phác thảo, sơ lược nhưng rõ ràng, những điểm mạnh và điểm yếu mà anh nhìn thấy trong tổ chức và cách anh nhìn nhận về tương lai của công ty. Kết quả là, vài ngày sau, Marcus nhận được một cuộc gọi có liên quan trực tiếp đến việc anh được đề bạt. Nhờ nghiêm khắc với bản thân, Marcus giữ cảm giác sợ hãi của mình lại và không lo lắng. Anh lên tiếng, và anh được đền đáp.

## 2.5

### Nâng cao khả năng ra quyết định

**Tất cả chúng ta vẫn liên tục phải ra quyết định trong cuộc sống – mặc gì, ăn gì mỗi ngày... – nhưng có thể sẽ khó khăn hơn khi phải ra những quyết định quan trọng hơn.**

Dưới đây là một số hướng dẫn về quá trình ra quyết định. Có thể sẽ hữu ích khi viết ra tất cả những lựa chọn mà bạn có. Nếu có quá nhiều lựa chọn, hãy lọc ra những lựa chọn quan trọng nhất. Tự hỏi bản thân bạn những câu hỏi sau:

- **Đâu là ưu điểm và nhược điểm của mỗi lựa chọn?** Bạn có thể cần phải chú trọng hơn đến một số ưu nhược điểm để lựa chọn con đường đi tiếp.
- **Tác động của mỗi lựa chọn là gì?** Chẳng hạn như, lựa chọn một công việc mới có thể có nghĩa là phải đi làm xa nhà nhiều tuần và kết quả là lựa chọn đó sẽ có ảnh hưởng nghiêm trọng đến cuộc sống gia đình bạn.
- **Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không ra được bất cứ quyết định nào?** Việc đó có liên hệ như thế nào với việc hoàn thành mục tiêu dài hạn của bạn?
- **Kế hoạch thời gian để ra một quyết định là gì?** Chẳng hạn, nếu bạn phải báo cáo về quyết định của mình trong một cuộc họp, hãy dành thời gian để viết báo cáo. Nếu chưa có một kế hoạch cụ thể, hãy tự đặt kế hoạch cho mình và thực hiện theo.

- **Tôi** có thể xin lời khuyên từ ai cho vấn đề này? Lý tưởng là, bạn sẽ xin lời khuyên từ ai đó có nhiều kinh nghiệm hơn bạn, nhưng bất cứ người bạn tốt nào cũng có thể làm việc giống như một “quân sư”.
- **Suy nghĩ vượt ra ngoài giới hạn thông thường.** Hãy sáng tạo và giàu tưởng tượng trong việc suy nghĩ về những giải pháp có thể thực hiện. Có thể sẽ hữu ích nếu bạn thử thả lỏng, ngừng nghĩ về việc buộc phải ra quyết định để tập trung vào bức tranh lớn hơn tại điểm này.
- **Đừng bỏ qua bản năng của bạn.** Trực giác của bạn phản ứng như thế nào với những lựa chọn khác nhau mà bạn đang đối mặt?

---

**Trong khi tìm cách ra quyết định, hãy suy nghĩ thật logic, nhưng cũng đừng quên cân nhắc những gì bản năng của bạn đang mách bảo.**

**Tình huống:**

Tôi phải ra quyết định về việc sẽ ở đâu trong một tháng tham gia khóa học chuyên sâu: tại nhà, và sẽ mất bốn giờ cho việc đi lại mỗi ngày, với anh trai ở trung tâm London, hoặc với bác tôi ở vùng ngoại ô? Tôi liệt kê ra những lựa chọn khác nhau, tính toán chi phí tài chính, thời gian đi lại và khả năng tiếp cận được với máy tính. Qua phân tích, tôi nhận ra rằng yếu tố quan trọng nhất không phải là chi phí hay thời gian đi lại, mà là tôi sẽ tiếp tục làm việc hiệu quả ở mức nào. Điều này giúp tôi quyết định ở với anh trai và sử dụng máy tính xách tay cũng như máy in và bộ điều giải (modem) của anh ấy.

## 2.6

### Hãy linh động về nơi làm việc

**Nếu có thể làm việc tại nhà dù chỉ là thỉnh thoảng, rất có thể bạn sẽ làm được thêm rất nhiều việc nữa. Bạn sẽ có khả năng làm việc linh động và kiểm soát kế hoạch làm việc của mình mà không có ai kiểm tra bạn.**

Hãy học cách sử dụng thời gian của bạn bất cứ nơi nào. Ví dụ, nếu bạn thường xuyên phải di chuyển bằng tàu hoặc máy bay, hãy lập kế hoạch mang theo công việc của mình để bạn có thể làm việc trong khi di chuyển. Nếu có thể làm việc tại nhà trong một số ngày cụ thể, bạn sẽ nhận thấy rằng bạn có thể hoàn thành công việc giấy tờ một cách hiệu quả hoặc có thời gian để suy nghĩ sáng tạo mà không bị mất tập trung. Nếu thường xuyên làm việc ở nhà, bạn cần:

- **Có kỷ luật.** Lập thời gian biểu rõ ràng về thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc công việc. Nhớ lập kế hoạch cho thời gian nghỉ ngơi trong thời gian biểu của bạn.

- **Thiết lập hệ thống hỗ trợ của riêng bạn.** Ở nơi làm việc, bạn có thể nói chuyện với đồng nghiệp. Ở nhà, bạn chỉ có một mình. Do đó, bạn cần phải chủ động lập kế hoạch gặp gỡ bạn bè.
  - **Tránh mất tập trung.** Nói với bạn bè và gia đình là bạn đang làm việc và đừng quấy rầy bạn. Một số người sẽ nghe lời, một số người sẽ không, nhưng bạn cần phải thiết lập những ranh giới rõ ràng.
  - **Tìm kiếm sự giúp đỡ của các chuyên gia.** Bạn luôn cần sự giúp đỡ của các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Tôi đã từng được giúp đỡ rất nhiều bởi một người bạn là quản lý một ngân hàng đã nghỉ hưu. Anh ấy đã giúp đỡ tôi kiểm tra chi phí, lập kế hoạch dòng tiền...
- 

**Đôi khi làm việc tại nhà có thể có nghĩa là bạn làm được nhiều việc hơn.**

**Tình huống:**

Jo đã làm việc tại nhà trong gần 30 năm. Điều này đem lại rất nhiều lợi ích, như ít phải tham gia các cuộc họp hơn, giảm thiểu thời gian đi lại và có thể ở nhà khi con cô đi học về. Tuy nhiên, cô đã mất liên hệ thường xuyên với đồng nghiệp của mình và đã học cách tham gia các hoạt động vào giờ nghỉ trưa như đến câu lạc bộ thể dục thẩm mỹ và thường xuyên gặp gỡ bạn bè. Điều này làm giảm cảm giác bị cô lập, cảm giác của rất nhiều những người làm việc tại nhà, đồng thời duy trì được sức khỏe và cảm giác hạnh phúc của cô.

# Ngăn nắp

**Dọn dẹp sạch sẽ** những thứ lộn xộn, không cần thiết trên bàn sẽ giúp bạn suy nghĩ và làm việc tốt hơn. Có một cuốn nhật ký và lập một “danh sách những việc cần làm” sẽ giữ cho bạn luôn kiểm soát được công việc. Nếu đã viết ra một cái gì đó, bạn sẽ không cần phải giữ nó ở trong đầu và do đó, bạn có thể tập trung vào những nhiệm vụ sáng tạo khác. Thiết lập một hệ thống để giúp bạn thực hiện những nhiệm vụ hàng ngày và lập kế hoạch chi tiết cho việc thực hiện các dự án. Khi đó, nếu nhận ra rằng mình đang chậm hơn so với kế hoạch, bạn sẽ có thể hành động để theo kịp nhịp độ ban đầu.

## 3.1

### Dọn dẹp bàn của bạn

**Một phần của việc sống ngăn nắp là đặt tất cả những thứ cần thiết ở gần bạn, không bị bao quanh bởi mớ giấy tờ lộn xộn và những thứ mà bạn không cần. Mục tiêu của bạn là sắp xếp lại mọi thứ để bạn có thể làm việc hiệu quả và có thể tìm được những thứ bạn cần một cách nhanh chóng. Sắp xếp những dụng cụ bạn thường xuyên sử dụng để nó ở gần bạn nhất và có thể phục vụ bạn tốt nhất.**

Dưới đây là năm bước thiết thực giúp bạn sắp xếp lại một nơi làm việc tốt hơn:

1. Bỏ tất cả những thứ không liên quan đến dự án gần đây của bạn ra khỏi bàn. Việc làm này sẽ giúp bạn tập trung chú ý vào những vấn đề thực sự trong công việc. Đặt những thứ bạn thường xuyên cần ở gần chỗ bạn ngồi, trong tầm với để bạn không phải thường xuyên đứng dậy trong khi đang làm việc.
2. Nếu bạn có khay đựng công văn giấy tờ đến và khay đựng công văn giấy tờ đi, hãy sử dụng chúng. Thỉnh thoảng, hãy soạn lại khay đựng giấy tờ đến và bỏ đi hoặc phân loại những giấy tờ mà bạn để ở khay này.
3. Dành thời gian để dọn dẹp môi trường làm việc của bạn – bút, giấy, tẩy, cốc, gương, bút chì, kẹp ghim... Cất những thứ mà bạn không thường xuyên sử dụng đi.
4. Lưu trữ những tài liệu cũ. Dán nhãn cho những tài liệu cũ hoặc đóng hộp và ghi rõ nội dung, ngày tháng của chúng.
5. Hãy chắc chắn là những thiết bị máy tính của bạn được sắp xếp sao cho bạn có thể làm việc hiệu quả, an toàn và tiện lợi. Màn hình máy tính cần phải có tầm cao chuẩn – cách mắt bạn ít nhất là 63 cm và phần cao nhất của màn hình phải ở dưới tầm mắt bạn. Hãy chắc chắn là bạn đang ngồi trên một chiếc ghế được thiết kế phù hợp và có chiều cao chuẩn. Dọn dẹp khu vực dưới gầm bàn để có đủ chỗ cho đôi chân của bạn.

### Một phút suy ngẫm:

Cuối mỗi ngày hãy dọn qua bàn làm việc của bạn. Bỏ tất cả văn phòng phẩm, trừ những thứ quan trọng nhất, vào ngăn kéo hoặc tủ. Sắp xếp tất cả những giấy tờ, trừ những giấy tờ có liên quan đến dự án đang thực hiện, vào cặp đựng hồ sơ.

**Dọn dẹp khỏi bàn những thứ không thường xuyên cần đến, bạn sẽ có thể suy nghĩ rõ ràng và tập trung hơn.**

## 3.2

### Viết nhật ký

**Có một cuốn nhật ký đồng nghĩa với việc bạn có thể theo sát mọi việc. Một cuốn nhật ký cũng rất hữu dụng cho việc nhắc nhở bạn về thời gian cần nộp báo cáo hay tham gia một cuộc họp. Hãy nhớ rằng, nếu bạn sử dụng nhật ký trên Outlook ở nơi làm việc, nhiều người có thể biết kế hoạch của bạn hoặc thời gian bạn bận.**

- **Giấy hay điện tử?** Đó không phải vấn đề, vấn đề là bạn có một – và chỉ một cuốn nhật ký cho tất cả các cuộc hẹn công việc và cá nhân của bạn. Trong đó, bạn cũng có thể ghi lại những việc phải làm, những người phải gặp, những thư điện tử phải viết và những cuộc điện thoại phải gọi... Một thời gian dài tôi có hai nhật ký, một cho công việc còn một cho những hoạt động còn lại trong cuộc sống, nhưng tôi nhận ra như vậy lại không hiệu quả.
- **Lập kế hoạch hợp lý.** Dành thời gian để suy nghĩ về việc lập kế hoạch cho các cuộc hẹn: Điều gì sẽ xảy ra nếu một cuộc họp diễn ra quá lâu so với dự kiến? Bạn có muốn tham dự một cuộc họp thông trưa không? Hãy nhớ khi nào bạn làm việc hiệu quả nhất và dành thời gian đó cho những vấn đề quan trọng.
- **Ghi chép đủ chi tiết.** Trong nhật ký của mình, hãy viết đủ chi tiết để bạn có thể hiểu được điều đó khi đọc nó sau này. Bạn cũng có thể muốn nó đủ rõ ràng để người khác cũng có thể đọc được.
- **Bút chì hay bút bi?** Nếu nhật ký là bản cứng, một số người thích được sử dụng bút chì để dễ dàng thay đổi.
- **Đặt chế độ nhắc nhở.** Sử dụng các phương tiện nhắc việc điện tử để lên lịch cho những đầu việc định kỳ. Hãy đặt chế độ nhắc việc về trước thời điểm phải làm một việc nào đó một khoảng thời gian đủ để bạn suy nghĩ và rà soát lại bất cứ hành động cụ thể nào.
- **Sử dụng lịch làm việc treo tường.** Việc này có thể giúp bạn nhìn được bức tranh tổng thể hơn. Trong đó, hãy đánh dấu những kỳ nghỉ, những thời điểm hoặc những giai đoạn cụ thể của một dự án.

- **Thế còn những thông tin khác thì sao?** Bạn có thể để những thông tin như số điện thoại, địa chỉ e-mail và thông tin liên hệ trong nhật ký, nhưng nếu bạn sử dụng bản cứng và thay đổi hàng năm thì sẽ tốt hơn nếu bạn sử dụng một quyển sổ danh bạ riêng cho những thông tin này.

---

**Sở hữu một quyển nhật ký sẽ giúp bạn kiểm soát cách bạn sử dụng thời gian của mình.**

**Tình huống:**

Mike nhận ra anh làm việc tốt nhất với một cuốn nhật ký khổ A4 trình bày theo từng tuần với thứ Bảy và Chủ nhật để trống. Ở chỗ dành cho thứ Sáu, anh dành một góc riêng cho những vấn đề cần giải quyết trong tuần tới. Cuối mỗi ngày làm việc, Mike lại lập kế hoạch công việc cho ngày làm việc tiếp theo ... Vào thứ Sáu, anh xem xét một lượt những công việc sắp tới để lên kế hoạch cho tuần sau. Sử dụng phương pháp này, anh đã học được cách kiểm soát cơ bản từng ngày làm việc của mình.

## 3.3

### Xây dựng các hệ thống

Có thể có rất nhiều nhiệm vụ mà bạn làm như một phần công việc hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng. Nếu tìm cách sắp xếp những công việc này hiệu quả hết sức có thể, bạn sẽ có thêm một chút thời gian nữa và sẽ làm việc hiệu quả hơn nữa.

Xác định những nhiệm vụ mà bạn thường xuyên phải thực hiện và là một phần công việc của bạn. Một vài việc, chẳng hạn như kiểm tra thư, diễn ra thường xuyên đến mức bạn không cần phải liệt kê chúng ra – chúng đã ăn vào máu bạn.

Những điều tôi đang suy nghĩ là những việc như:

**Những nhiệm vụ hàng ngày và hàng tuần.** Điền vào bảng chấm công, gọi điện cho những mối quan hệ mới, lướt qua báo và các trang web để có những thông tin thích hợp.

**Nhiệm vụ hàng tháng.** Những nhiệm vụ này có thể bao gồm viết báo cáo tiến trình, viết thư tháng và cập nhật trang web của bạn. Đào tạo cũng có thể nằm trong nhóm này, cũng như việc theo đuổi những khách hàng tiềm năng, những mối liên hệ mới và chuẩn bị cho các cuộc triển lãm hoặc các cuộc họp kinh doanh.

**Nhiệm vụ hàng năm.** Những nhiệm vụ này có thể bao gồm đánh giá nhân viên thường niên và chuẩn bị báo cáo kế toán cuối năm.



**Xác định nhiệm vụ.** Đặt các nhiệm vụ lớn trong nhật ký như các mục định kỳ.

**Đi sâu vào chi tiết hơn.** Chia nhỏ một nhiệm vụ thành các phần nhỏ và dễ quản lý hơn nếu cần thiết, và liệt kê những người bạn cần liên hệ trong mỗi hoàn cảnh, cả theo thâm niên hay theo thứ tự những phần khác nhau của nhiệm vụ.

**Giờ thì hãy lập danh sách kiểm tra.** Soạn một danh sách kiểm tra cho những nhiệm vụ mà bạn thường xuyên phải thực hiện để bạn có thể đánh dấu vào đó khi hoàn thành chúng. Phát triển danh sách kiểm tra cho càng nhiều nhiệm vụ càng tốt, nhờ vậy bất cứ khi nào nhận được một nhiệm vụ như thế, bạn sẽ không cần phải suy nghĩ lại về những giai đoạn khác nhau, những người mà bạn vẫn phải liên hệ...

---

### **Lập kế hoạch cho những nhiệm vụ thường xuyên và phát triển các hệ thống để hoàn thành chúng.**

#### **Tình huống:**

Depak làm việc trong một nhà máy sản xuất thức ăn. Anh phải chuẩn bị bản báo cáo hàng tháng cho ông chủ của mình. Anh luôn luôn phải nộp chúng vào ngày thứ Hai của tuần thứ tư trong tháng tiếp theo. Ngay khi bản sao kê tài khoản ngân hàng được gửi đến, Depak bắt đầu công việc của mình, phân tích các hóa đơn, chứng từ trong tuần thứ nhất, xem xét lại các con số trong tuần thứ hai, thông qua lần cuối và xác định các nghi vấn trong tuần thứ ba và đến tuần thứ tư, Depak đã sẵn sàng làm bản báo cáo tổng kết hoàn chỉnh cho ông chủ của mình.

## 3.4

### Sắp xếp

**Sắp xếp giấy tờ đồng nghĩa với việc bạn có thể tiếp cận thông tin một cách dễ dàng khi cần. Một hệ thống lưu trữ tốt tuân thủ những nguyên tắc cụ thể, và những nguyên tắc này áp dụng đồng thời cho cả các tệp tài liệu cứng và tệp tài liệu mềm. Dưới đây là một số hướng dẫn quan trọng để làm theo trong việc sắp xếp tài liệu.**

- **Sử dụng một hệ thống.** Sử dụng một hệ thống có hiệu quả với bạn và đó là hệ thống mà bạn sẽ nhớ.
- **Rõ ràng.** Nếu bạn đang làm việc trên máy và muốn đặt tên có bao gồm ngày tháng, hãy chắc chắn rằng bạn luôn sử dụng một định dạng giống nhau.
- **Cụ thể.** Với những dự án lớn, hãy chia nhỏ nó thành các khía cạnh, với mỗi tệp tài liệu cho một khía cạnh.
- **Có ích cho bản thân bạn.** Đôi khi tôi viết chi tiết liên lạc quan trọng, chẳng hạn như một số điện thoại hoặc một địa chỉ e-mail, ở ngay trên mặt một tệp tài liệu.

- **Nghĩ đến tương lai.** Tự viết chú ý cho mình. Bạn có thể nghĩ rằng bạn sẽ nhớ được một điểm cụ thể, nhưng liệu bạn có nhớ được điểm đó trong một tuần, một tháng hay một năm sau?
- **Tuân theo thứ tự.** Với một tệp tài liệu cứng, giữ các tài liệu gần nhất ở trên cùng. Cứ vài tuần, tôi lại lọc lại một quản lý thời gian tệp tài liệu và phân loại các tài liệu đã hoàn thành và chưa hoàn thành.
- **Đi trước một bước.** Hãy cài đặt tệp tin “Spare” hoặc “Temp” trên máy để sử dụng khi có dịp.
- **Sắp xếp thường xuyên.** Dành thời gian để thường xuyên sắp xếp giấy tờ của bạn. Sử dụng khoảng thời gian bạn làm việc ít hiệu quả nhất trong ngày để làm việc này.
- **Bỏ những tài liệu không còn cần thiết nữa đi.** Đừng lưu trữ mọi thứ. Đôi khi chỗ tốt nhất cho một mẫu giấy là ở trong thùng rác!

Nếu bạn quyết định sử dụng hệ thống lưu trữ điện tử, hãy nghĩ cách sắp xếp công việc của mình. Thay vì phân loại thư vào từng mục cho mỗi dự án, bạn có thể có một hộp thư đến và một hộp thư gửi đi có dung lượng lớn: sắp xếp thư của bạn theo cách này có thể tiết kiệm thời gian hơn cho bạn.

---

### **Phát triển những hệ thống sắp xếp tài liệu có hiệu quả cho bạn và hình thành thói quen sử dụng chúng.**

#### **Tình huống:**

Gần đây một nhà xuất bản đã liên hệ với tôi về vấn đề tái sử dụng những tài liệu từ một cuốn sách mà tôi đã viết cách đây 15 năm. Tôi dễ dàng tìm được nửa đầu nhưng với nửa sau tôi phải kiểm tra hệ thống lưu trữ điện tử. Vì mọi thứ đều được gắn tên rõ ràng, tôi đã tìm thấy tài liệu phù hợp trong vòng 20 phút. Tôi thật sự biết ơn bản thân vì ngay từ đầu đã phát triển một hệ thống lưu trữ thông tin rất rõ ràng.

## **3.5**

### **Tạo một danh sách hành động**

**Khi chia những mục tiêu thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn, dễ quản lý hơn, bạn có thể lập danh sách hành động cho những nhiệm vụ cần giải quyết và hoàn thành trong một ngày cụ thể. Một kế hoạch hành động hàng ngày là nơi tập hợp tất cả những nhiệm vụ của bạn.**

Bạn có thể liệt kê những mục tiêu dài hạn, những nhiệm vụ trong các dự án cụ thể mà bạn đang thực hiện và các cuộc họp thường xuyên. Một điều quan trọng mà bạn cần nhớ là đừng chỉ tập trung vào những việc cần làm ngay. Bạn còn cần phải nhìn xa hơn, vào những nhiệm vụ thực sự hoàn thành mục tiêu dài hạn của bạn.

Khi lập một danh sách hoạt động, hoặc danh sách những việc phải làm trong một ngày, tôi thường liệt kê mọi việc cần phải hoàn thành, do đó tôi không phải phụ thuộc vào trí nhớ của mình. Tôi liệt kê những nhiệm vụ chính trong các dự án đang thực hiện mà tôi phải hoàn thành trong ngày đó, các cuộc họp, các đồng nghiệp và bạn bè mà tôi cần phải gửi thư. Tuy nhiên, bạn cần phải thực tế và đừng cố gắng kéo mình ra căng quá.

Một số người ghi chú ở một bên của mỗi nhiệm vụ khoảng thời gian họ dự kiến sẽ hoàn thành nó. Tôi không làm việc đó – nó có thể sẽ ngốn quá nhiều thời gian của tôi! Tôi chỉ thích làm một việc đơn giản là liệt kê những vấn đề ở những vị trí khác nhau trong một tờ giấy A4 (theo khổ nằm ngang):

- **Bên lề trái.** Những nhiệm vụ chính cần phải hoàn thành trong ngày hôm nay. (Phần này thường chỉ gồm một hoặc hai vấn đề.)
- **Đỉnh giữa.** Những người tôi cần liên hệ qua điện thoại (đ) và qua thư điện tử (t) vào thời gian nghỉ giữa giờ sáng.
- **Bên lề phải.** Những công việc hàng ngày cần được thực hiện giữa những quãng thời gian trống trong ngày, chẳng hạn như trong lúc chờ đợi ai đó khi nói chuyện điện thoại, trong khi chờ máy tính vận hành hoặc trong thời gian làm việc ít hiệu quả nhất trong ngày.

Tôi cố gắng lập kế hoạch cho thời gian suy nghĩ vào một mục – ví dụ như làm cách nào để tiếp cận một người đồng nghiệp về một vấn đề khó khăn. Dự trù thời gian cho việc đi lại cũng như những gián đoạn ngoài kế hoạch cũng là rất cần thiết.

#### Một phút suy ngẫm:

Hãy xem xét kế hoạch hành động của mình thường xuyên trong ngày. Đừng chỉ đơn giản là liệt kê nhiệm vụ. Hãy thường xuyên lướt qua danh sách và giữ cho mình luôn đi đúng hướng.

**Một kế hoạch hành động hàng ngày là đặc biệt quan trọng.**

## 3.6

### Lập một kế hoạch làm việc thật thực tế

**Một kế hoạch làm việc không chỉ là nền tảng để bạn lập kế hoạch cho những nhiệm vụ đơn lẻ thuộc một dự án, mà còn đặc biệt có ý nghĩa trong việc giúp bạn luôn biết mình đang ở đâu khi dự án đang được thực hiện.**

Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn lập kế hoạch làm việc:

1. Chia dự án của bạn thành những phần hoặc những nhiệm vụ nhỏ hơn. Việc này giúp bạn đo lường được tình hình diễn biến công việc và việc sử dụng thời gian của bạn.
2. Sắp xếp các nhiệm vụ khác nhau theo thứ tự: một số việc cần được hoàn thành kế tiếp nhau, do vậy bạn sẽ cần phải hoàn thành một số nhiệm vụ nhất định trước khi có thể thực hiện những nhiệm vụ khác.
3. Xác định thời gian phải hoàn thành mỗi nhiệm vụ – tính theo giờ hoặc theo ngày. Xác định càng rõ ràng, chính xác càng tốt.
4. Xác định nguồn lực và hậu cần. Bạn sẽ cần những gì để hoàn thành dự án – tính theo nhân lực và tiền bạc?
5. Thêm cột ngày bắt đầu và ngày kết thúc cho toàn bộ dự án và cho mỗi nhiệm vụ cụ thể. Bạn cũng có thể thêm cột ngày sớm nhất cũng như ngày muộn nhất có thể bắt đầu quản lý thời gian và kết thúc, nhờ đó bạn có thể nhìn thấy mình được linh động đến mức nào. Hãy sử dụng đồ thị Gantt.
6. Khi lập kế hoạch, hãy nhớ rằng một vài đồng nghiệp làm việc với bạn trong dự án này có thể cũng đang làm việc với những dự án khác. Ngoài ra, hãy dành thời gian để bộ phận có thẩm quyền phê duyệt các giai đoạn khác nhau.
7. Cuối cùng, hãy dự trù thời gian cho những sự trì hoãn ngẫu nhiên, những kỳ nghỉ của nhân viên, hay việc nhân viên bị ốm... Việc lập kế hoạch của bạn cần dựa vào cơ sở 40 đến 44 tuần một năm (không phải 52) để đạt được hiệu quả cao nhất.

*“10% cuối cùng của dự án chiếm 90% thời gian.”*

**Khuyết danh**

### Một phút suy ngẫm:

Hãy nghĩ về một nhiệm vụ hoặc một dự án mà gần đây bạn đang thực hiện. Bạn có một kế hoạch làm việc không? Nếu có, nó có những điểm được đề cập đến ở đây không? Khi hoàn thành công việc, hãy nhìn lại xem kế hoạch của bạn đúng đắn như thế nào.

**Lập một kế hoạch làm việc có nghĩa là bạn có thể nhìn thấy rất rõ ràng kiểu quy trình bạn tiến hành thực hiện dự án.**

### Tình huống:

Tôi thường viết rõ tất cả các công việc cần làm trong ngày. Khi hoàn thành mỗi nhiệm vụ, tôi gạch nó đi. Nếu vì một lý do nào đó mà một nhiệm vụ chưa được hoàn thành, tôi sẽ khoanh tròn nhiệm vụ đó và để nó vào kế hoạch của ngày tiếp theo.

# Làm việc tốt hơn

**Làm việc hiệu quả** không chỉ là vấn đề của việc hiểu bản thân bạn và công việc của bạn hay luôn ngăn nắp, chương này có các bí quyết để đặt ra những chiến lược cụ thể giúp bạn thành công và trở nên nổi bật giữa đám đông. Có được những mục tiêu rõ ràng, suy nghĩ sáng tạo, luôn chủ động và học cách để làm đúng ngay từ đầu... tất cả đều cần thiết để giúp bạn tiết kiệm thời gian và làm việc tốt hơn.

## 4.1

### Làm việc thông minh (SMART)

**Đặt ra những mục tiêu mơ hồ và phi thực tế là một việc hoàn toàn vô nghĩa. Điều đó có thể tốt cho việc truyền cảm hứng, nhưng để hoàn thành công việc, bạn cần phải tư duy thực tế và rõ ràng hơn. Hãy xác định những mục tiêu cụ thể để chắc chắn rằng chúng thực tế và có thể đạt được.**

Một cách tốt nhất để có thể nhớ được điều này là: Mục tiêu nên thông minh (SMART).

- **S = Specific = cụ thể.** Không mơ hồ mà phải rõ ràng và thực tế. Xác định rõ ràng những điều mà bạn muốn đạt được. Tập trung chính xác vào những gì bạn muốn làm.
- **M = Measurable = có thể đánh giá được.** Những mục tiêu của bạn nên định lượng được theo một cách nào đó, nhờ vậy bạn có thể đánh giá được mình đang ở đâu. Bạn cũng có thể xây dựng những bước trung gian để hoàn thành mục tiêu tổng thể của mình dưới dạng những cột mốc.
- **A = Achievable = có thể đạt được.** Bạn cần phải tập trung vào những mục tiêu thực tế và có thể đạt được; chúng nên đòi hỏi nhiều ở bạn, nhưng không nên vượt quá khả năng của bạn đến mức phi thực tế.
- **R = Relevant = phù hợp.** Hãy nhìn vào mục tiêu trong bối cảnh kế hoạch lớn hơn của bạn. Mục tiêu đó có góp phần hữu dụng vào viễn cảnh lớn hơn cho những điều bạn muốn đạt được hay không? Bạn có khả năng huy động đủ nguồn lực cho nó hay không?
- **T = Timed = thời gian.** Với một khoảng thời gian xác định cho việc hoàn thiện, bạn có thể lập kế hoạch cho những giai đoạn chuyển tiếp mà bạn cần phải đạt được. Điều này sẽ giúp bạn hoàn thành cam kết của mình bằng việc bắt đầu hành động ngay từ bây giờ. Một số chuyên gia còn thêm “ER” để biến nó thành SMARTER (thông minh hơn).

- **E = Evaluated = đánh giá.** Việc có đủ khả năng kiểm tra sự tiến triển trong quá trình thực hiện để chắc chắn rằng bạn hoàn thành những mục tiêu của mình là vô cùng quan trọng.
- **R = Reported = báo cáo.** Sẽ rất hữu ích nếu các mục tiêu được ghi lại dưới dạng một báo cáo.

*“Thế giới tạo ra con đường cho người biết mình đang đi đâu.”*

**Ralph Waldo Emerson, triết gia Mỹ**

---

**Các mục tiêu càng chính xác, bạn càng dễ theo sát và tập trung.**

**Tình huống:** Andrew nhận ra rằng để trở thành một kế toán thực sự giỏi giang, anh cần phải học lên. Tuy nhiên, anh không có đủ tiền, và do vậy anh cần một công việc làm thêm cuối tuần thay vì giảm các chi phí khác. Andrew đã thẳng thắn, thực tế, và bằng cách lập ra những mục tiêu thông minh, anh đạt được mục đích của mình sau vài năm.

## 4.2

### Dành thời gian để tiết kiệm thời gian

**Hãy nghĩ về những phương pháp làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn. Điều này sẽ giúp tăng hiệu quả và hiệu suất chung cả toàn công ty hoặc tổ chức của bạn.**

Gần đây, tôi được thuê với tư cách là một nhà tư vấn để xem xét một tổ chức hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực báo cáo về tai nạn giao thông trong thành phố. Tôi khám phá ra rằng những kỹ sư viết báo cáo dành quá nhiều thời gian để cân nhắc về những chi tiết ít liên quan đến các vụ tai nạn, chẳng hạn như bề mặt đường hay tình trạng xe, chỉ để chính những chi tiết đó bị một kỹ sư cấp cao, người sau đó kiểm tra những bản phác thảo báo cáo xóa đi.

Tôi gợi ý rằng các kỹ sư và người kỹ sư cấp cao nên gặp nhau khi bắt đầu điều tra để quyết định những khía cạnh có liên quan nhiều nhất để theo đuổi. Kết quả là hiệu quả làm việc đã cao hơn: các kỹ sư tập trung hơn vào những khía cạnh cụ thể và người kỹ sư cấp cao phải dành ít thời gian hơn cho việc xóa những chi tiết không quan trọng.

Vậy, hãy dừng lại và suy nghĩ.

- **Tìm cách tiếp cận tốt nhất.** Liệu có cách nào tốt hơn cách mà bạn đang thực hiện để có thể hoàn thành mục tiêu và những mục đích của mình?
- **Luôn giữ mục tiêu trong tâm trí.** Đừng chỉ tập trung vào những chi tiết của nhiệm vụ; hãy tập trung vào những mục tiêu rộng hơn và tìm những phương pháp sáng tạo để đạt được chúng.

- **Dành thời gian để làm việc hiệu quả.** Kế hoạch mới của bạn có thể cần thời gian thiết lập ban đầu, nhưng cuối cùng việc này sẽ tiết kiệm thời gian cho bạn.

*“Lý do chúng ta không đạt được phần lớn các mục tiêu là vì chúng ta dành thời gian của mình để làm những việc kém quan trọng trước.”*

**Robert J. McKain, tác giả**

---

**Tập trung vào mục tiêu tổng thể cuối cùng của bạn và nghĩ về những cách sáng tạo hơn để đạt được mục tiêu đó.**

**Tình huống:** Sheila được yêu cầu tổ chức một cuộc họp giữa các đồng nghiệp ở Anh và các đồng nghiệp ở Ấn Độ. Cô dành một ngày để xem xét những lựa chọn khác nhau: tìm kiếm thông tin về giá cả của máy bay và khách sạn ở Anh, so sánh với giá thuê các thiết bị dành cho việc tổ chức hội nghị truyền hình. Thời gian Sheila dành để xem xét các lựa chọn khác nhau đã đem lại hiệu quả tốt: cô thuyết trình tình hình thực tế với ban giám đốc và họ quyết định sẽ tổ chức một cuộc hội nghị truyền hình để sử dụng tốt nhất các nguồn lực. Điều này có nghĩa là các nhân viên sẽ không phải dành quá nhiều thời gian cho việc di chuyển, nhưng vẫn có thể cùng nhau thảo luận trong một cuộc họp trực tuyến.

## 4.3

### Hãy chủ động, đừng chỉ phản ứng lại

**Chủ động có nghĩa là hành động có trách nhiệm, quyết định những gì bạn muốn làm và tạo ra những thay đổi nhất định. Phản ứng lại nghĩa là chúng ta hành động theo thói quen, dựa vào những gì đã xảy ra và phản ứng với nó.**

Để chủ động, hãy thực hiện theo ba điểm sau:

- **Có trách nhiệm.** Hãy nhận ra rằng bạn không chỉ đơn giản là dành thời gian để “chữa cháy” – nghĩa là, phản ứng với khủng hoảng. Chúng ta quá thường xuyên bị điều khiển bởi những áp lực bên ngoài, và đó là một cách sử dụng thời gian thiếu hiệu quả. Hãy có trách nhiệm với cách bạn sử dụng thời gian của mình, và nếu bạn cần phải có những thay đổi chiến lược để bản thân trở nên hiệu quả hơn, hãy coi đó như là một mục tiêu và nỗ lực hành động cho những thay đổi cần thiết.
- **Hãy nghĩ về những hàm ý và hiệu ứng của các kế hoạch của bạn.** Lập một số mục tiêu dài hạn và suy nghĩ về cách để thực hiện trọn vẹn được chúng. Điều này đồng nghĩa với tập trung suy nghĩ và hành động của bạn vào tất cả các khía cạnh của dự án mà bạn tham gia. Chẳng hạn như, nếu bạn đang lập một hệ thống kế toán mới, những điều bạn cần phải nghĩ không chỉ là tất cả những thông tin

cần phải đặt vào hệ thống mà còn tất cả những thông tin mà bạn muốn nhận được từ nó, để phục vụ các báo cáo và những vấn đề khác. Hơn nữa, bạn sẽ cần phải nghĩ về việc ai là người cần truy cập dữ liệu, và nó có thể ảnh hưởng đến tính bảo mật của hệ thống như thế nào.

- **Tiên phong.** Để đạt được mục tiêu, bạn sẽ cần phải lựa chọn một con đường cụ thể. Điều này có thể sẽ cần đến lòng dũng cảm, vì bạn sẽ đi một con đường mới và có thể sẽ phải đối mặt với những đồng nghiệp phản đối cách lựa chọn về thứ tự ưu tiên của bạn. Hãy tin tưởng vào bản thân mình cũng như những công việc, tích cực mà bạn để làm để đưa ra những lựa chọn của mình.

---

**Hãy nghĩ về cách bạn có thể thay đổi thói quen hiện tại để trở nên chủ động hơn và kiểm soát tương lai của bạn tốt hơn.**

**Tình huống:** Ngay sau khi bắt đầu tổ chức các cuộc hội thảo về phương pháp viết tiếng Anh mạch lạc, tôi nhận ra rằng mình cần phải mở rộng hoạt động để cạnh tranh tốt hơn. Tôi khám phá ra rằng có một nhóm nhất định các nhà lãnh đạo đạt được nhiều nhất từ những cuộc hội thảo của mình: những người lựa chọn một khóa học mà ban đầu không bao hàm việc viết. Cụ thể, tôi xác định khách hàng mục tiêu của mình là các kế toán, và gần đây, đó là một trong số những khu vực phát triển của tôi. Thành công nằm ở việc chủ động: chủ động quyết định một chiến lược mới và chủ động tạo lập một kế hoạch dài hạn mới mẻ để chiếm được một phân khúc cụ thể trong thị trường.

## 4.4

# Xác định những việc quan trọng và những việc cấp thiết

**Nếu tận dụng một danh sách hành động (Xem phần 3.5), bạn sẽ có sẵn thói quen đánh giá mức độ quan trọng và cấp thiết của mỗi nhiệm vụ. Giải quyết những nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng nhất ngay lập tức.**

Xếp loại mỗi nhiệm vụ bằng cách viết một con số bên cạnh để chỉ ra mức độ quan trọng và cấp thiết của nó – giống như việc thể hiện bằng con số từ 1 đến 4 dưới đây. Có thể lựa chọn sử dụng các chữ cái hoặc các màu sắc khác nhau. Cho dù bạn có sử dụng phương pháp nào thì điều quan trọng vẫn là bạn phải phân biệt:

1. **Những nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết.** Có những nhiệm vụ buộc phải giải quyết khi phải đối phó với một cuộc khủng hoảng hoặc khi sắp đến ngày hết hạn. Đó là những nhiệm vụ bạn phải giải quyết đầu tiên. Tuy nhiên, đôi khi việc liên tiếp giải quyết những vấn đề cấp thiết và quan trọng cũng gây rắc rối, nên sẽ tốt



hơn nếu đối phó với các vấn đề quan trọng theo thứ tự và theo cách ít gây cảm giác hoảng sợ nhất. Nếu một nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng xuất hiện thường xuyên, cho dù là hàng tháng hay hàng năm, hãy ghi chú vào nhật ký tại một thời điểm phù hợp trước ngày hết hạn, nhờ đó bạn có thể giải quyết nó hiệu quả hơn trong lần tiếp theo.

2. **Những nhiệm vụ ít cấp thiết nhưng quan trọng.** Những nhiệm vụ này cấu thành khối lượng công việc chính của bạn, do vậy phần lớn quỹ thời gian của bạn nên dành cho những nhiệm vụ ở cấp độ này. Đây là những nhiệm vụ cần giải quyết sau những nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng. Chúng cũng có liên hệ mật thiết với việc hoàn thành những mục tiêu dài hạn của bạn.
3. **Những nhiệm vụ cấp thiết nhưng ít quan trọng.** Như viết thư cho đồng nghiệp, gọi điện... Giảm thiểu những nhiệm vụ này, và ủy thác cho người khác nếu có thể.
4. **Những nhiệm vụ không cấp thiết và không quan trọng.** Làm những việc này trong khoảng thời gian bạn làm việc thiếu hiệu quả nhất.

Nếu bạn không biết phải bắt đầu từ đâu với một nhiệm vụ cụ thể, hãy bắt đầu từ phần việc bạn ít mong chờ được thực hiện nhất, hoặc phần dài nhất, khó nhất.

*Một phút suy ngẫm:* Thu hút sự chú ý của những người mà bạn làm việc với bằng cách yêu cầu họ suy nghĩ về những nhiệm vụ mà họ đang thực hiện hôm nay. Yêu cầu họ liệt kê tầm quan trọng và mức độ cấp thiết của mỗi nhiệm vụ. Sau đó ngồi lại với họ và thảo luận về cách bạn có thể sử dụng hiệu quả hơn thời gian của mọi người.

---

**Hãy chắc chắn rằng phần lớn thời gian được dành cho những công việc quan trọng nhưng không cấp thiết - điều này nên là phần chủ yếu trong công việc của bạn.**

## 4.5

### Chia một nhiệm vụ thành nhiều bước nhỏ hơn

**Chia một nhiệm vụ thành những phần nhỏ hơn có thể khiến bạn có cảm giác đỡ sợ hoặc lo lắng về cách thức thực hiện nó.**

Nếu một nhiệm vụ lớn có vẻ như rất khó thực hiện và bạn không biết phải bắt đầu từ đâu, hãy tạo một sơ đồ mô hình cho nó (Xem phần 1.2). Khi đã chắc chắn hơn về những khía cạnh khác nhau của nhiệm vụ đó, hãy chia nó thành những bước nhỏ và dễ quản lý hơn. Sắp xếp chúng trong một danh sách phản ánh thứ tự của những hành động cần được hoàn thành, sau đó tạo một bảng tính từ danh sách đó. Nếu bạn cần phải hoàn thiện những bước cụ thể vào một thời điểm nhất định, hãy thêm vào bảng hai cột, một cột là: “Ngày dự kiến hoàn thành” và cột còn lại là: “Ngày thực sự hoàn thành.”

*“Chia mỗi nhiệm vụ khó khăn thành nhiều phần hết sức có thể để giải quyết nó.”*

**Rene Descartes, nhà triết học Pháp thế kỷ 17**

- **Hoàn thành mỗi bước nhỏ trước khi bạn tiến đến bước tiếp theo.** Thực hiện hai hay ba nhiệm vụ cùng một lúc chỉ khiến bạn bối rối thêm!
- **Bắt đầu với nhiệm vụ dài và khó khăn nhất.** Trừ khi những hành động cần được hoàn thành theo một thứ tự cụ thể, hãy loại những nhiệm vụ khó khăn nhất ra khỏi con đường trước. Việc này sẽ cho bạn cảm giác được thúc đẩy về mặt tinh thần.
- **Lập một khung thời gian.** Hãy nhắm đến việc hoàn thành một lượng công việc nhất định trong một ngày cụ thể hoặc một quãng thời gian cụ thể trong ngày. Điền ngày hoặc thời gian bạn thực sự hoàn thành chúng vào bảng tính của mình.
- **Dừng công việc của mỗi ngày ở một chỗ phù hợp.** Tốt nhất là, bạn kết thúc được một hành động cụ thể, do đó bạn có thể dễ dàng bắt đầu một hành động mới trong danh sách khi tiếp tục công việc.

---

**Kiểm soát công việc của bạn bằng cách chia nhỏ một nhiệm vụ thành những bước có thể quản lý được.**

**Tình huống:** Để thực hiện một dự án mới Ross chia nhỏ nhiệm vụ của mình thành những bước khác nhau: thiết kế và lập kế hoạch, chi phí, hội đồng quản trị phê duyệt và ba giai đoạn của việc hoàn thành dự án thực sự. Anh thêm cột ngày dự kiến hoàn thành tất cả các nhiệm vụ để theo dõi diễn biến của tất cả những phần khác nhau. Khi hoàn thiện sơ đồ mô hình, anh nhận ra rằng anh cần phải nỗ lực hơn trong việc bàn bạc về tiến trình thực hiện dự án với tất cả những người có liên quan. Phân tích công việc theo những bước nhỏ hơn giúp Ross hiểu thấu được từng chi tiết trong tổng thể, và anh cảm thấy mình có thể kiểm soát dự án tốt hơn.

## 4.6

### Làm đúng ngay từ đầu

Bạn có thể cảm thấy mình và công việc của mình không quan trọng, và không ai đánh giá cao bạn, nhưng bạn đóng một vai trò quan trọng trong công ty hay tổ chức. Điều quan trọng là, bất cứ việc gì bạn làm, bạn cũng phải làm tốt và hiệu quả.

Làm đúng ngay từ đầu, cho dù công việc đó có vẻ không quan trọng, sẽ tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho công ty và tổ chức của bạn. Nó cũng mang lại lợi ích cho bạn, khi bạn không phải thực hiện những nhiệm vụ buồn tẻ và lặp lại.

Nhưng hãy tưởng tượng một tình huống khi bạn không làm đúng một điều gì đó. Chuyện gì sẽ xảy ra? Ông chủ của bạn có thể sẽ phải xin lỗi khách hàng, hoặc tổ chức một cuộc họp để thảo luận về cách giải quyết tình huống, hoặc lắng nghe những nhân viên khác nhau nói về cách khắc phục sai lầm.

Rất nhiều người phải dành thời gian để cố gắng điều chỉnh mọi việc cho đúng, điều này sẽ làm họ sao nhãng khỏi những trách nhiệm chính, và nguyên nhân là do bạn đã không hoàn thành vai trò của mình một cách thích đáng.

Để thấm nhuần giá trị “làm đúng ngay từ đầu” vào một tổ chức, hãy chắc chắn rằng tất cả mọi nhân viên trong tổ chức đều nhận thức được những vấn đề sau:

- Họ hiểu được tầm quan trọng của chất lượng.
- Họ hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình.
- Họ hiểu rõ người khác mong đợi những gì ở họ.
- Họ sẽ làm tất cả những gì có thể để ngăn chặn chất lượng tồi.
- Họ hiểu rõ cái giá của chất lượng tồi.
- Họ luôn làm hết sức mình trong mọi thời điểm.
- Họ luôn nghĩ về cách để nâng cao chất lượng hơn nữa.

*“Sự chuẩn bị tốt nhất để làm việc hiệu quả ngày mai là làm việc tốt ngay từ hôm nay.”*

**Eibert Hubbard, diễn viên Mỹ**

---

**Cho dù nhiệm vụ có là gì, làm đúng ngay từ đầu là cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất.**

**Tình huống:** Một công ty giặt khô là hơi nhận được rất nhiều lời phàn nàn do chất lượng giặt tồi và dịch vụ khách hàng không thỏa đáng, và công ty quyết định sẽ thay đổi phương pháp tổng thể. Tất cả mọi mặt của việc kinh doanh, từ giây phút khách hàng bước vào cửa hàng đến những quyết định của hội đồng quản trị, đều được xem xét chi tiết để ngăn những sai lầm có thể xảy ra. Các nhân viên thường xuyên được nhắc nhở rằng mắc sai lầm sẽ làm mất tiền của công ty. Khách hàng nhận được sự chào đón thân thiện khi họ đến cửa hàng và một danh sách những việc phải đáp ứng được quán triệt với nhân viên để chắc chắn rằng quần áo luôn được làm sạch và trả lại với điều kiện tốt nhất.

## 4.7

### Phản ứng sáng tạo với các vấn đề

Tất cả chúng ta đều đã từng ở trong những hoàn cảnh khi đầu óc hoàn toàn trống rỗng, không thể suy nghĩ gì và không thể giải quyết được vấn đề. Thời gian trôi đi rất nhanh và

bạn cần phải nhanh chóng giải quyết vấn đề và đi tiếp. Chúng ta cần phải nhìn khó khăn và các vấn đề như những thách thức phải giải quyết.

Dưới đây là một số cách thức sáng tạo để giúp bạn giải quyết khó khăn.

- **Nói chuyện với đồng nghiệp.** Nói với họ, đừng viết thư cho họ. Giải thích khó khăn với họ một cách đơn giản và với càng ít biệt ngữ càng tốt. Điều này sẽ khuyến khích bạn xác định vấn đề và bản chất của nó. Thảo luận vấn đề, không chỉ làm rõ mà còn tìm ra những cách sáng tạo để giúp bạn giải quyết nó. Lắng nghe họ. Thực sự lắng nghe...
- **Tìm sự tư vấn từ chuyên gia.** Lý tưởng là, bạn sẽ muốn nói với ai đó đã từng giải quyết thành công kiểu vấn đề này. Người đó có thể gợi ý giúp bạn cách nhìn vấn đề từ một góc độ mà bạn chưa từng nghĩ tới.
- **Nghĩ ra những cách khác nhau để mô tả khó khăn.** Vẽ khó khăn. Nghĩ ra một cách tương tự để mô tả nó bằng nghệ thuật, âm nhạc hoặc kịch. Nhờ các đồng nghiệp với nền tảng khác nhau tư vấn. Chẳng hạn như, những người có nền tảng khoa học có thể hỏi những câu hỏi trực tiếp và thực tế hơn những người có nền tảng nghệ thuật.
- **Suy nghĩ sâu sắc về nó.** Hãy giải quyết những vấn đề sâu xa, không phải chỉ bề nổi. Nếu bạn đang khởi đầu một sản phẩm mới, đừng có chỉ nghĩ ang ang về thành công của nó. Hãy tự hỏi mình: “Thành công cụ thể sẽ thế nào?”
- **Nghĩ theo nghĩa đen.** Viết một sơ đồ mô hình (xem phần 1.2), điều này sẽ giúp bạn suy nghĩ sáng tạo. Một đồng nghiệp cân nhắc việc nuôi gà đã tạo một sơ đồ mô hình để xem xét các vấn đề khác nhau. Cô nhận ra thử thách lớn nhất không phải là bất cứ khía cạnh tài chính nào mà là những ảnh hưởng có thể có đối với hàng xóm. Sử dụng từ điển hoặc từ điển chuyên đề để thu thập các ý tưởng phù hợp, từ và cụm từ, đồng thời nhìn vào những điều đối lập.
- **Nghỉ ngơi.** Tạm hoãn lại, nếu thời gian cho phép, và quay lại với vấn đề sau đó.

**Một phút suy ngẫm:** Hãy nghĩ ra một phép ẩn dụ cho những vấn đề mà bạn đang phải đối mặt. Chẳng hạn như, nếu đó là cách để tăng doanh số, bạn có thể nghĩ đến việc trèo lên một đỉnh núi. Nó có thể dẫn bạn đến việc suy nghĩ về cách chia đội kinh doanh của bạn thành những người giữ trại và hỗ trợ những người leo núi ưu tú. Những cá nhân ưu tú tượng trưng cho những người bán hàng xuất sắc, những người có mục tiêu leo lên tới đỉnh núi. Đó là một cách để suy nghĩ về vấn đề một lần nữa.

---

**Giải quyết vấn đề không phải chỉ là về logic cứng nhắc. Đôi khi bạn cần phải sáng tạo trong suy nghĩ của mình.**

# Cuộc sống bên ngoài công việc

**Phải, trọng tâm chính của cuốn sách này là về việc quản lý thời gian của bạn tốt hơn trong công việc. Nhưng một phần quan trọng của việc làm việc tốt là chăm sóc tổng thể bản thân bạn, và nó bao gồm cả những quãng thời gian nghỉ ngơi trong công việc: không chỉ là tạm ngừng trong ngày làm việc mà còn là nghỉ ngơi sau giờ làm việc và dành thời gian cho những kỳ nghỉ.**

Nếu không nghỉ ngơi, bạn sẽ đối mặt với rủi ro của việc quá tải và bị ốm. Có hai lĩnh vực hoạt động cơ bản nên là một phần trong cuộc sống của bạn, cả hai đều nhằm giúp bạn được nghỉ ngơi và cho những phúc lợi lớn hơn của bạn. Chúng là:

- **Các hoạt động xã hội.** Chúng bao gồm việc dành thời gian cho gia đình và bạn bè của bạn, đi đến trung tâm chiếu phim, rạp hát và các buổi hòa nhạc, ghé thăm các bảo tàng hay các triển lãm nghệ thuật, tổ chức các buổi quyên góp từ thiện... Tất cả những hoạt động này sẽ giúp kích thích và làm khuấy đảo đầu óc.
- **Tập thể dục.** Đặc biệt nếu bạn làm việc trong văn phòng và các môi trường bị giới hạn tương tự, thể dục rất quan trọng trong cuộc sống của bạn. Vận động sẽ giúp cải thiện sức khỏe cả về mặt vật chất lẫn tinh thần bằng cách giải phóng trí não của bạn khỏi công việc.

Lập kế hoạch cho những hoạt động này trong chương trình thường xuyên của bạn. Bất chấp một thực tế là việc nghỉ trưa đã được chứng minh là có thể tăng được hiệu quả làm việc, nó vẫn thường bị lãng quên trong những ngày bận rộn.

Một thứ khác cần phải chú ý đến là thức ăn và đồ uống. Chú ý đến bữa sáng và bữa phụ của bạn. Tránh sử dụng quá nhiều cà phê và thuốc lá, cân nhắc xem bạn có nên giảm rượu bia không. Giảm việc sử dụng đường và chất béo. Đừng ăn một bữa quá bổ dưỡng vào buổi tối. Một chế độ ăn hợp lý và phong cách sống điều độ sẽ có ảnh hưởng tích cực đến công việc của bạn.

---

**Hàng ngày, nhớ dành ra một khoảng thời gian để làm những gì bạn thích.**

**Tình huống:** Trong nhiều năm, gia đình và bạn bè đã cảnh báo tôi về việc tôi đang quá tải, nhưng tôi luôn bỏ ngoài tai. Cuối cùng, tôi đã ra hai quyết định: tham gia vào một phòng tập thể dục địa phương và đăng ký một lớp giảm béo. Tôi phải tự chất vấn động cơ nghèo nàn của mình bằng việc tự hỏi tại sao tôi cứ trì hoãn việc ra những quyết định này. Những điều làm tôi bối rối là: (1) phải dành thời gian để thay quần áo công sở thành quần áo để tập thể dục và (2) tự hỏi mọi người sẽ nghĩ gì về tôi ở phòng tập thể dục. Tôi xử lý vấn đề thứ nhất bằng cách làm việc trong bộ quần áo tập thể dục của mình và với vấn đề thứ hai bằng cách tự nói với bản thân rằng thật là ngốc nghếch khi lo lắng về những gì người khác sẽ nghĩ hoặc không nghĩ. Bằng việc đi những bước đi tích cực này, sức khỏe thể chất và tinh thần của tôi đã được cải thiện rõ rệt.

# Làm việc nhóm tốt hơn

**Làm việc hiệu quả** không đơn giản là mỗi cá nhân làm việc hiệu quả. Khi mọi người làm việc cùng nhau, những nỗ lực được kết hợp của họ mang lại nhiều lợi ích hơn là tổng các kết quả cá nhân của họ. Trong một đội có mối quan hệ công việc tốt, mỗi người đều hiểu rõ về vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của mình. Các nhiệm vụ được ủy thác rõ ràng và một đội cân bằng sẽ phát triển với tất cả các thành viên cảm thấy mình có giá trị và được tính đến. Chương này sẽ xem xét đến vấn đề làm việc nhóm hiệu quả.

## 5.1

### Học cách quản lý cấp trên

**Hãy tưởng tượng tình huống sau: Sếp của bạn không hi vọng gì ở tổ chức và thường xuyên thay đổi về thứ tự ưu tiên. Những chỉ dẫn mà họ đưa ra không rõ ràng và sau đó họ lại cao giọng với bạn khi cảm thấy bạn không làm theo những chỉ dẫn đó.**

Một lựa chọn khác, hãy tưởng tượng một kịch bản ngược lại: Sếp đưa ra cho bạn những chỉ dẫn rất rõ ràng nhưng đe dọa bạn để chắc chắn rằng bạn thực hiện tất cả những điều mà họ mong muốn. Bạn không cảm thấy được tin tưởng để thực hiện công việc của mình. Trong cả hai tình huống, cuối cùng bạn đều cảm thấy thất vọng và thấy mình vô giá trị.

Xu hướng tự nhiên của chúng ta là làm những gì sếp chúng ta muốn hoặc hi vọng, nhưng học cách quản lý sếp cũng là một việc làm rất quan trọng. Dưới đây là một số bí quyết:

**Nghĩ về kiểu làm việc của sếp.** Tìm hiểu về những điều ẩn chứa bên trong tâm hồn họ chứ không phải chỉ là những gì họ thể hiện ra ngoài và nghĩ về họ với những điểm yếu, điểm mạnh của một con người.

**Thể hiện rõ ràng rằng bạn muốn được học hỏi.** Lập kế hoạch cho những cuộc họp thường xuyên với ông chủ của bạn để xem xét xem bạn đã thực hiện công việc hiệu quả đến mức nào.

**Yêu cầu sự rõ ràng.** Nếu bạn không hiểu rõ về những chỉ dẫn, hãy yêu cầu được giải thích rõ ràng. Tốt nhất là hãy đối thoại trực tiếp, thay vì gửi thư. Nếu hỏi những câu hỏi này trong thư, bạn có thể sẽ cứ đi loanh quanh mà không tiến thêm được bước nào.

**Thỏa thuận về những việc cần ưu tiên với sếp.** Điều này đặc biệt đúng nếu sếp cứ tiếp tục dồn ngày càng nhiều công việc cho bạn. Nếu vậy, bạn cần phải thỏa thuận mục tiêu chính của công việc của bạn và thứ tự ưu tiên cần thiết để hoàn thành mục tiêu đó. Sau khi bạn quyết định những điều này, hãy làm việc với sếp về những hành động có thể và không thể giúp bạn hoàn thành thứ tự ưu tiên này. Sau đó, hãy quả quyết: tránh những hành động không thỏa mãn được thứ tự ưu tiên đã thỏa thuận.

---

**Quyền lợi của sếp bạn là không lãng phí thời gian của bạn.**

**Tình huống:** Barry bắt đầu một công việc mới và cần liên tục đặt những câu hỏi cho quản lý của anh, Gill – một người rất bận rộn. Sau một thời gian, Gill bắt đầu trả lời những câu hỏi của Barry bằng một câu hỏi quen thuộc: “Theo anh thì anh nên làm gì?” Điều này, khiến Barry cảm thấy thất vọng sâu sắc. Ngược lại, Gill biết rằng Barry đã nhanh chóng có được thêm kinh nghiệm và thực sự có được hiểu biết sâu về tình huống hơn cô – cũng như những giải pháp khả thi cho nó. Như vậy, khi Barry tự tin hơn, anh có đủ khả năng để trả lời câu hỏi của chính mình còn Gill thì có thể thông qua một cách hiệu quả những ý tưởng của Barry.

## 5.2

### Phát triển một đội cân bằng

**Khi các đồng nghiệp làm việc tốt với nhau trong một đội, công ty hoặc tổ chức có thể có những ảnh hưởng rất lớn: họ cảm thấy sự tồn tại của mình trong đội và thấy mãn nguyện, các nhiệm vụ có thể được hoàn thành với một động lực tốt.**

Mỗi người trong số chúng ta đều có phong cách và kiểu làm việc riêng, và một đội tốt được lập ra để tạo sự cân bằng giữa những phong cách khác nhau. Những phong cách khác nhau bao gồm các đồng nghiệp có khả năng:

- **Đưa ra ý tưởng:** Một số người mang đến rất nhiều ý tưởng và lòng nhiệt tình cho đội và có khả năng tạo ra một tầm nhìn.
- **Đưa ra phương hướng.** Những người khác đưa ra phương hướng để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả.
- **Quản lý chiến lược.** Bạn có thể có những đồng nghiệp có khả năng rất tốt trong việc chia nhỏ một chiến lược thành những nhiệm vụ dễ quản lý hơn, theo một trình tự nhất định.
- **Quản lý những vấn đề liên quan đến hậu cần.** Những người khác có thể phù hợp hơn với việc tổ chức và quản lý nhân sự, quy trình và những nguồn lực khác một cách hiệu quả.

- **Thúc đẩy.** Sẽ rất tốt nếu có ai đó có thể thúc đẩy đồng nghiệp, truyền cảm hứng và giúp họ phát triển.
- **Mang đến sự sáng tạo.** Những dự án mới đặc biệt cần sự sáng tạo từ những người có trí tưởng tượng tốt.
- **Tạo sự xuyên suốt trong toàn dự án.** Tất cả các đội đều cần những người xuất sắc trong việc hoàn thành các dự án tốt và đúng thời hạn.
- **Tìm kiếm giải pháp.** Ai đó để đi chèo lái qua khủng hoảng.
- **Xây dựng cầu nối.** Khiến cho những người có những nền tảng và trình độ khác nhau làm việc cùng nhau và tin tưởng lẫn nhau là một việc làm hết sức quan trọng.

*“Đến với nhau là bước khởi đầu. Ở bên nhau là quá trình. Làm việc cùng nhau là thành công.”*

**Henry Ford, nhà tư bản công nghiệp**

**Khi các đồng nghiệp làm việc cùng với nhau trong một đội, thời gian của tất cả mọi người đều được sử dụng hiệu quả hơn.**

**Tình huống:** Susanah là một nhà quản lý dịch vụ khách hàng và cô nhận ra rằng cô không thể tự mình làm tất cả mọi việc. Do đó Susanah quyết định đầu tư thời gian và nguồn lực của mình để đào tạo Louise. Điểm mạnh đặc biệt của Louise là khả năng lắng nghe tốt; cô cũng có thể nhận ra những điều mà Susanah bỏ sót. Họ làm việc tốt cùng nhau và, theo thời gian, Louise đảm nhận ngày càng nhiều trách nhiệm. Khi Susanah chuyển sang một phòng mới, Louise đã có thể dễ dàng đảm nhận vị trí của Susanah.

## 5.3

### Làm việc hòa thuận cùng nhau

**Bạn cần làm rõ vai trò và trách nhiệm để mỗi thành viên trong đội đều biết họ được mong muốn làm những việc gì. Điều này sẽ làm giảm căng thẳng và khiến cho việc giao tiếp trở nên dễ dàng, thuận lợi hơn.**

Học cách để luôn tích cực với các loại kỹ năng và tầm quan trọng của những thành viên khác nhau trong đội. Dưới đây là một vài kim chỉ nam cho tinh thần của đội.

- **Giao tiếp.** Hãy nói về mục tiêu chung của bạn, đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng và giải thích hành động của bạn để đồng nghiệp có thể nhìn thấy bức tranh lớn hơn.
- **Làm rõ vai trò.** Hãy rõ ràng về những quyền hạn mà mỗi cá nhân có.
- **Suy nghĩ tích cực về đồng nghiệp.** Hãy tìm kiếm cơ hội để công nhận người khác thay vì chỉ trích.



- **Học cách lắng nghe.** Tôn trọng từng thành viên trong đội với tư cách cá nhân, và nhận ra được rằng họ cũng cần thể hiện bản thân.
- **Thảo luận về những sự khác biệt.** Khi một vấn đề xuất hiện, hãy tách bạch giữa các tình tiết của sự việc, những cảm giác liên quan và những câu hỏi đã được nêu để xác định những vấn đề phát sinh. Đôi khi giả định của chúng ta về dự định của người khác lại không đúng. Nếu bạn cần phải đối chất với một thành viên của đội, hãy kín đáo làm việc này thay vì công khai. Thể hiện sự chỉ trích như một lời gợi ý hay một câu hỏi nếu bạn có thể.
- **Khuyến khích sự tin tưởng.** Cố gắng tạo ra một môi trường mà trong đó các đồng nghiệp tin tưởng lẫn nhau và có thể nói về những nhu cầu phát triển của họ.
- **Đánh giá những lựa chọn khác nhau.** Đặc biệt là những vấn đề nhỏ.
- **Đừng buộc tội.** Thay vào đó, hãy xác định những vấn đề thực sự và có những cách sáng tạo để giải quyết mâu thuẫn. Hãy cư xử thật chín chắn. Nếu bạn đã từng thực hiện thành công một nhiệm vụ nào đó, đừng khoe khoang về nó.
- **Tin vào sự đồng nhất của toàn đội.** Hãy nhớ ĐỘI có nghĩa là cùng với nhau, mọi người đạt được nhiều thành tựu hơn nữa.

---

**Hãy giao tiếp với các thành viên trong đội nhiều hết sức có thể về mục tiêu tham gia và ý định của bạn.**

**Tình huống:** Linda tổ chức một cuộc họp sáng tạo với 15 người quản lý cao nhất. Cô gắn vài tờ giấy trắng trên tường phòng họp, với tiêu đề là tám lĩnh vực mà ban quản trị cần phải đồng ý thay đổi. Cô chia các nhà lãnh đạo thành năm nhóm, mỗi nhóm ba người. Mỗi nhóm sẽ dành năm phút cho mỗi tờ giấy để viết ra những hoạt động mà họ nghĩ là họ cần làm để xử lý trong lĩnh vực đó. Phần còn lại của cuộc họp dùng để tổng kết các kết quả. Mọi người đều cảm thấy thời gian đã được sử dụng hiệu quả. Một sự tiến bộ rõ rệt đã được tạo ra cho việc làm việc cùng nhau để thực hiện chương trình thay đổi.

## 5.4

### Ủy thác hiệu quả

**Ủy thác là hành động giao nhiệm vụ, trách nhiệm hoặc quyền hạn cho ai đó để họ có thể thay bạn hành động. Đó là một cách quan trọng giúp làm việc hiệu quả và nó giúp tận dụng tốt hơn thời gian của tất cả mọi người.**

Một số nhà lãnh đạo không ủy thác vì họ nghĩ rằng họ là duy nhất, không thể thay thế hoặc thậm chí sợ rằng những đồng nghiệp mà họ ủy thác công việc có thể hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn họ, nhưng đó là suy nghĩ quá thiển cận. Khi ủy thác nhiệm vụ, bạn phát triển

đồng nghiệp. Điều này có thể giúp tăng động cơ và nâng cao tinh thần của họ: họ cảm thấy được đánh giá cao hơn. Khi ủy thác, hãy chắc chắn là bạn làm những việc sau:

- **Chọn đúng người.** Lựa chọn những người bạn có thể tin tưởng để làm tốt nhiệm vụ. Cân nhắc đến việc thuê ngoài hoặc chuyển những nhiệm vụ không quá cần thiết cho một đội khác.
- **Giải thích rõ ràng về nhiệm vụ.** Cho người khác cơ hội được đặt câu hỏi. Đôi khi bạn có thể giải thích mục tiêu của nhiệm vụ và lý do bạn muốn đạt được nó, rồi sau đó để cho người mà bạn ủy thác tự tìm ra phương pháp tốt nhất mà người đó sẽ thực hiện nhiệm vụ.
- **Thảo luận về những khó khăn có thể gặp phải.** Hãy suy nghĩ trước về những vấn đề có thể xảy ra và cách thức tiếp cận chúng. Điều này có thể đồng nghĩa với việc bạn tham gia vào những thời điểm quan trọng của dự án.
- **Cung cấp đủ các nguồn lực.** Hãy chắc chắn rằng người mà bạn ủy thác nhiệm vụ có mọi thứ mà họ cần để có thể thực hiện tốt nhiệm vụ.
- **Giám sát công việc một cách đúng đắn.** Sắp xếp để nhân viên báo cáo lại cho bạn và để bạn giám sát (chứ không phải cản trở) các nhiệm vụ trong tiến trình làm việc.
- **Đánh giá công việc.** Khi hoàn thành nhiệm vụ, hãy làm một bản đánh giá để nhìn nhận xem mọi việc đã được thực hiện tốt đến mức nào và điều gì cần thay đổi trong lần tới.

Sẽ rất tốt nếu ủy thác nhiệm vụ ở một phạm vi lớn, không chỉ những nhiệm vụ tẻ nhạt hoặc khó khăn hay những nhiệm vụ mà không có ai thực sự muốn làm. Ủy thác nên đồng nghĩa với việc sử dụng thời gian của bạn tốt hơn. Trên thực tế, bạn chỉ nên làm những việc mà bạn không thể ủy thác. Như vậy bạn chỉ nên làm những việc mà chỉ có bạn làm được.

*“Cuộc sống này quá ngắn ngủi để tự mình làm bất cứ việc gì mà một người có thể trả tiền để người khác làm thay mình.”*

**W Somerset Maugham, tác giả Anh**

---

**Giải thích một nhiệm vụ rõ ràng và cho người khác cơ hội được đặt câu hỏi khi bạn ủy thác.**

## 5.5

### Học cách nói không

Nếu bạn nói “có” bất cứ khi nào có ai đó đề nghị bạn làm giúp một nhiệm vụ nào đó, bạn sẽ không bao giờ học được cách quản lý thời gian của mình một cách đúng đắn. Một phần của việc quản lý thời gian hiệu quả là duy trì kiểm soát những công

**việc mà bạn phải làm. Do đó bạn cần phải học cách khẳng định mình và nói “không” đúng lúc.**

Nói không rất khó: nếu nói không, chúng ta có thể cảm thấy mình làm tổn thương người khác hoặc làm hỏng những cơ hội trong tương lai. Nhưng nếu không học cách khẳng định bản thân đủ để nói không tại một số thời điểm, chúng ta có thể sẽ dễ dàng bị áp lực khi có quá nhiều cam kết và không thể làm tất cả mọi nhiệm vụ tốt nhất có thể. Dưới đây là một số hướng dẫn về cách khẳng định bản thân:

- **Hãy rõ ràng về thứ tự ưu tiên và những mục tiêu của bạn.** Nếu nhiệm vụ được gợi ý phù hợp với những việc mà bạn ưu tiên và mục tiêu mà bạn đặt ra, hãy cân nhắc. Nếu không, hãy từ chối.
- **Hãy nghĩ về ảnh hưởng của việc nhận thêm một nhiệm vụ nữa.** Bạn có phải trì hoãn hoàn thành những nhiệm vụ khác không? Đây sẽ là ảnh hưởng cho cuộc sống lớn hơn của bạn?
- **Học cách công bằng với bạn cũng như với người khác.** Nhận thức được rằng bạn có quyền được nói không. Bạn không cần phải chấp nhận mọi điều xuất hiện trên con đường của bạn, và bạn có quyền thể hiện quan điểm của riêng mình.
- **Khẳng định bản thân một cách quả quyết và tích cực.** Gợi ý những lựa chọn khác mà người kia có thể làm theo. Đừng xin lỗi. Học cách quả quyết và trực tiếp, không hung hăng hay rụt rè. Học cách nói những câu như: “Tôi rất muốn được tham gia vào công việc này trong chiều nay, nhưng tôi đã có kế hoạch mất rồi.” hay: “Tôi cần phải kiểm tra sổ nhật ký của mình – hãy yêu cầu tôi sau nhé.” (không phải: “Tôi sẽ trả lời bạn sau.” – đồng nghĩa với tự đặt một gánh nặng lên vai mình.)

Nếu sếp yêu cầu bạn thực hiện một nhiệm vụ khác, hãy nhớ rằng bạn có thể yêu cầu họ quyết định lại bằng cách nói: “Được thôi, đây là việc tôi đang làm tại thời điểm này – ông/bà muốn tôi làm việc nào trước?”

---

**Bạn không nhất thiết phải chấp nhận mọi điều xuất hiện trên con đường của mình.**

**Tình huống:** Bill cuối cùng cũng được đề nghị phát biểu trong một cuộc họp. Tuy nhiên, cuộc họp được sắp xếp đúng vào thời gian vợ anh dự kiến sinh đứa con thứ hai. Do vậy anh buộc phải lựa chọn giữa việc ở bên vợ và gia đình hoặc được phát biểu trong cuộc họp. Cuối cùng, anh lựa chọn ở bên cạnh vợ mình. Anh giải thích lý do cho những người tổ chức cuộc họp, họ đã rất ấn tượng với quyết định cân bằng trong cuộc sống và công việc của anh. Họ khẳng định với anh rằng họ sẽ tiếp cận anh một lần nữa cho cuộc họp tới diễn ra vài tháng sau đó. Và họ đã làm thế.

## 5.6

### Lập kế hoạch cho những cuộc họp tốt hơn

**Xác định mục tiêu cho những cuộc họp của bạn. Liệu bạn có tổ chức một cuộc họp chỉ bởi vì bạn vẫn luôn làm thế không? Liệu bạn có tổ chức một cuộc họp để thảo luận về những cuộc họp khác không?**

Mục đích của một cuộc họp có thể là bất kỳ hoặc tất cả những mục đích sau: thông báo, thảo luận và quyết định.

- **Thông báo.** Để tóm tắt về các báo cáo tiến trình; để trao đổi thông tin; hoặc có thể chỉ là để thúc đẩy đồng nghiệp.
- **Thảo luận.** Để thỏa thuận một hợp đồng hoặc thông qua lần cuối những sắp xếp cho một dự án hoặc một sáng kiến mới; để nói về những khía cạnh khác nhau của một vấn đề; để giải quyết một mâu thuẫn đang gia tăng.
- **Quyết định.** Để ra quyết định về những bước tiếp theo mà tổ chức cần phải tiến hành hoặc để thống nhất những điểm chính để các đồng nghiệp cần làm theo.

Chuẩn bị cho một cuộc họp theo cách sau:

- **Xác định những vấn đề thực tế.** Như người tham dự, thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc, nơi tổ chức.
- **Chuẩn bị chương trình cụ thể.** Đưa ra một mục tiêu rõ ràng cho chương trình. Đừng chỉ nói chung chung.
- **Sắp xếp chương trình.** Sắp xếp để những phần quan trọng hơn được đưa ra sớm trong cuộc họp. Bạn có thể bị chệch hướng nếu làm ngược lại vì mọi người dành quá nhiều thời gian cho những vấn đề nhỏ và quên mất hoặc dành ít thời gian cho những chủ đề lớn hơn.
- **Lập kế hoạch trước.** Lường trước những sự phản đối có thể khiến mục tiêu không được hoàn thành. Thảo luận trước những vấn đề đối lập với những người phù hợp.
- **Lập kế hoạch cho việc tham dự.** Nếu một số người nhất định chỉ cần xuất hiện trong một vài phần cụ thể của cuộc họp, hãy sắp xếp điều đó trước.
- **Để người tham gia đọc trước tài liệu.** Phát những báo cáo ngắn gọn (nhiều nhất là một trang) trước.

*“Họp hành là một dấu hiệu của một tổ chức tồi. Càng ít họp càng tốt.”*

**Peter F. Drucker, nhà lý luận quản lý**

**Một phút suy ngẫm:** Đánh giá xem chi phí cho những cuộc họp của bạn là bao nhiêu (Xem lại phần 1.4). Chẳng hạn như, nếu chi phí đó là 50 bảng, nhân nó với số người tham gia cuộc họp và với thời gian cuộc họp diễn ra. Một cuộc họp kéo dài ba giờ sẽ tiêu tốn của công ty bạn 900 bảng – có thể nhiều hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ.

---

**Biết được lý do bạn tổ chức cuộc họp là điều vô cùng quan trọng.**

## 5.7

### Điều hành một cuộc họp tốt hơn

**Thậm chí nếu một cuộc họp được lập kế hoạch tốt, nó có thể vẫn không hiệu quả. Người tham dự có thể đến muộn hoặc không có mặt; thảo luận có thể không tập trung hoặc thiếu tính xây dựng; các động lực có thể thấp. Làm thế nào để bạn thay đổi một tình huống như vậy?**

Một người điều hành giỏi sẽ điều hành cuộc họp hiệu quả. Người đó sẽ gây ảnh hưởng lên người khác, vừa khéo léo vừa cương quyết, và không để cho chỉ một vài người thao túng cuộc họp. Người đó sẽ tổng kết toàn bộ tiến trình bằng cách khẳng định lại những điểm quan trọng và đưa ra chỉ dẫn, biết khi nào nên kết thúc cuộc thảo luận, kêu gọi một quyết định và chuyển sang phần tiếp theo. Một người điều hành tốt sẽ luôn luôn rõ ràng về những điểm hành động.

Trong một cuộc họp tốt, tất cả những người được yêu cầu tham dự đều tham gia. Một số cuộc họp không thành công bởi mọi người đều chờ một ai đó lên tiếng. Tôi tin rằng mỗi người tham gia đều có một vai trò quan trọng để thể hiện. Dưới đây là danh sách những điểm cần nhớ khi đóng một vai trò chủ động trong các cuộc họp:

- Lắng nghe quan điểm của người khác.
- Bình luận một cách rõ ràng.
- Xác định vai trò và trách nhiệm khi cần thiết.
- Sẵn sàng thay đổi suy nghĩ của bạn.
- Tích cực và cởi mở.
- Làm rõ các vấn đề nếu bạn thấy không chắc chắn.
- Đối chất về vấn đề, không phải về người nêu ra vấn đề.
- Luôn tập trung.

Điều quan trọng là tại cuộc họp tất cả mọi người đều đồng ý với việc ai sẽ làm gì và khi nào thì phải hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Các điểm hành động nên SMARTER (Xem phần 4.1). Đồng thời xem thêm lời khuyên về việc ghi chú và biên bản viết tay (Xem phần 6.7).

---

**Hãy đảm bảo rằng các cuộc họp của bạn luôn bắt đầu và kết thúc đúng giờ.**

**Tình huống:** Julie được yêu cầu sắp xếp lại bộ máy không sinh lợi của một ủy ban. Cô ngay lập tức nhận ra rằng các thành viên tham gia không đến đúng giờ. Để giải quyết vấn đề này, cô bắt đầu một cuộc họp đúng thời gian dự định, thậm chí nếu chỉ có một người khác

tham gia; những người khác nhanh chóng nhận được thông điệp. Cô cũng nhận ra rằng không có một chương trình thích hợp nào được chuẩn bị trước. Các đồng nghiệp chỉ đến dự cuộc họp và hỏi: “Chúng ta cần phải thảo luận về việc gì?” Kết quả là, thảo luận lan man, không có trọng tâm rõ ràng. Julie chỉ định một người điều hành xử lý vấn đề này. Cô cũng nhận ra rằng không có một mục đích hành động nào được đồng ý khi kết thúc cuộc họp, do vậy cô giới thiệu một quy trình giám sát để các mục đích hành động có thể được đánh giá khi bắt đầu cuộc họp tiếp theo. Kết quả: Một ủy ban được vận hành trôi chảy.

# Giao tiếp hiệu quả hơn

**Chúng ta đang sống** trong thời đại của giao tiếp tức thì và thư điện tử là phương tiện được sử dụng thường xuyên nhất. Mặc dù vậy, đó không phải lúc nào cũng là phương tiện giao tiếp tốt nhất. Đôi khi, một cuộc điện thoại hoặc gặp gỡ trực tiếp với đồng nghiệp sẽ hiệu quả hơn rất nhiều. Bí quyết là biết được tại sao bạn lại giao tiếp. Chỉ để kiểm tra thực tế hay để xây dựng một mối quan hệ? Trong chương này, bạn sẽ cần phải tập trung vào cách bạn sử dụng những công cụ khác nhau trong giao tiếp và học cách trở thành người giao tiếp hiệu quả hơn.

## 6.1

### Hãy nghĩ về cách bạn giao tiếp

Phần lớn các cuộc trò chuyện ở văn phòng ngày nay đều được thực hiện thông qua hình thức gửi thư điện tử. Cân nhắc những hình thức giao tiếp khác, chẳng hạn như gặp trực tiếp hoặc gọi điện thoại, là một việc rất quan trọng.

Dưới đây là một số ưu, nhược điểm của mỗi hình thức giao tiếp:

**Thư điện tử.** *Ưu điểm:* Nhanh, chuyển được những báo cáo tức thời và làm việc xuyên múi giờ, đính kèm dữ liệu dễ dàng, giao tiếp được với nhiều người. *Nhược điểm:* không xây dựng được mối quan hệ tốt bằng giao tiếp trực tiếp; không hiệu quả khi xử lý các vấn đề nhạy cảm.

**Điện thoại.** *Ưu điểm:* Mang tính cá nhân hơn thư điện tử, giúp có được phản hồi ngay lập tức, tốt cho việc phát triển quan hệ và cho phép bạn giải thích thông điệp của mình nhiều hơn nếu cần. *Nhược điểm:* không thể giao tiếp dễ dàng với một nhóm người và bị hạn chế do chênh lệch thời gian.

**Mặt đối mặt.** *Ưu điểm:* Hình thức này có ích nhất trong việc đưa ra những tin xấu hoặc tin quan trọng; khi thảo luận những vấn đề nhạy cảm; khi bạn cần phải xem phản ứng của ai đó cũng vậy. *Nhược điểm:* tốn thời gian.

Một số kiểu giao tiếp nhất định nên được áp dụng theo một số cách nhất định:

- Khi chọn ngày tổ chức họp, hãy gọi điện cho một hai người thực sự cần có mặt và để họ lựa chọn ngày họ có thể tham gia. Sau đó gửi thư điện tử cho những người khác để xem họ có thể đến vào những ngày đó hay không.

- Khi cần liên hệ với một khách hàng mới, hãy gọi điện hoặc gửi thư điện tử để sắp xếp một cuộc gặp gỡ trực tiếp để bạn có thể xây dựng một mối quan hệ công việc tốt.
- Nếu bạn đang yêu cầu đồng nghiệp góp ý về một đề xuất được phác thảo bằng thư điện tử, hãy nói rõ thời gian bạn muốn họ góp ý về đề xuất đó.
- Để xác nhận những chi tiết đã thỏa thuận trong một cuộc nói chuyện qua điện thoại, tốt nhất là dùng qua thư điện tử, nhưng để có một thỏa thuận mang tính pháp lý mà cả hai bên đều phải ký thì thư bằng văn bản là tốt nhất.
- Nếu bạn cần phải giải thích với sếp lý do một dự án bị trì hoãn, cách tốt nhất là sắp xếp một cuộc gặp trực tiếp.

---

**Thư điện tử là một phương pháp giao tiếp hiệu quả, nhưng không phải lúc nào cũng là phương pháp tốt nhất.**

**Tình huống:** Sandeep sử dụng chiếc Blackberry của mình rất nhiều. Thật là lý tưởng, vì anh phải di chuyển và anh có thể nhận tất cả các thư điện tử và cuộc điện thoại cùng một lúc, đồng thời gửi tin nhắn cho bạn bè và đồng nghiệp một cách dễ dàng. Vấn đề duy nhất là phải biết khi nào thì nên tắt máy đi, bởi vì nó có thể kiểm soát cuộc sống của anh – và cả vợ anh nữa. Giờ đây Sandeep buộc mình phải tắt điện thoại ngay khi anh xuống tàu cuối mỗi ngày làm việc.

## 6.2

### Xử lý thư điện tử

Vài năm trước, thư điện tử đã cách mạng hóa cách thức giao tiếp của chúng ta trên toàn thế giới. Nó rẻ, tương đối đáng tin cậy và, trên tất cả, nó nhanh. Nhưng làm thế nào để chúng ta có thể xử lý thư điện tử trong hộp thư của mình?

Bạn sẽ bị xao nhãng khỏi những nhiệm vụ hiện tại của mình nếu thường xuyên kiểm tra thư, do vậy hãy lập kế hoạch cho những thời điểm cụ thể để mở và trả lời thư điện tử. Đừng có luôn luôn tạo cho mình cái áp lực phải trả lời ngay lập tức.

Dưới đây là mười kim chỉ nam cho việc sử dụng thư điện tử:

1. **Ghi chủ đề rõ ràng.** Việc này sẽ giúp người đọc nắm được bạn đang viết về cái gì và tầm quan trọng của nó.
2. **Luôn có phần mở đầu và kết thúc.** Không có phần chào hỏi và/hoặc kết thúc là một việc làm không thân thiện. Không có một quy ước cố định nào cho việc này cả: Kiểu chào trong thư điện tử không quá trang trọng như trong thư tay, nhưng để: “Chào Adam” với một người mà bạn chưa bao giờ tiếp xúc trước đó là quá



thiếu suy nghĩ. Hãy tạo phần chữ ký với những cụm từ bạn thường xuyên dùng, chẳng hạn như: “Rất vui được gặp bạn vào...” và: “Rất mong nhận được hồi âm của bạn.” Thêm thông tin liên hệ (số điện thoại, địa chỉ...) vào phần “chữ ký” của bạn.

3. **Chỉ gửi bản sao tới những người thực sự cần xem thư.** Gửi bản sao đến càng ít người càng tốt.
4. **Xác định phần hồi bạn muốn nhận được với thư điện tử của mình.** Nó đã đủ rõ ràng chưa? Bạn có muốn họ phản hồi thư bạn không? Nếu có thì khi nào?
5. **Trong bức thư điện tử dài, hãy đặc biệt chú ý đến những gì xuất hiện trong phần mở đầu.** Người đọc sẽ sử dụng phần đó như một cơ sở để quyết định xem có nên đọc phần dưới hay không.
6. **Cẩn thận với việc diễn đạt.** Một trong số những nhược điểm của của thư điện tử là từ ngữ có vẻ cộc lốc. Bạn có thể cần phải diễn đạt một cách mềm mại hơn để xây dựng mối quan hệ với người đọc thư bạn.
7. **Đừng bắt cần.** Với thư điện tử, bạn không có lý do gì để bào chữa cho lỗi chính tả, lỗi ngữ pháp hay hệ thống dấu câu.
8. **Để ý kỹ đến cách diễn đạt.** Thư điện tử không đồng nghĩa với việc bạn có thể viết những câu dài lan man mà không có cấu trúc phù hợp. Hãy suy nghĩ rõ ràng, phác thảo bản nháp sau đó xem xét lại một lượt. Với những thông tin quan trọng, hãy in thử và đọc bản cứng, bạn có thể phát hiện ra nhiều lỗi hơn.
9. **Chỉ viết tắt** với những điều mà bạn chắc chắn người đọc đã biết, đừng mơ hồ về những từ có thể được nhìn nhận là không rõ nghĩa.
10. **Tránh viết hoa.** Chữ viết hoa biểu hiện tiếng la hét và cần phải tránh. Một bức thư điện tử không phải là nơi để thể hiện cảm xúc.

---

**Học cách kiểm soát việc sử dụng thư điện tử của bạn.**

## 6.3

### Nói chuyện điện thoại

**Thay vì viết thư điện tử, tôi thích sử dụng điện thoại khi muốn xây dựng một mối quan hệ kinh doanh với một đồng nghiệp ở một tổ chức khác. Âm điệu giọng nói của họ thể hiện qua điện thoại và tôi có thể giải thích một số điều dễ dàng hơn nếu cảm thấy người kia có vẻ như không hiểu những gì tôi nói.**

Hãy chuẩn bị bằng cách tạo một danh sách những điểm mà bạn muốn thảo luận hoặc xác nhận trước khi gọi điện. Khi kết thúc cuộc gọi, hãy thỏa thuận và tổng kết lại những điểm hành động, chẳng hạn như ai sẽ làm gì và làm khi nào. Ghi và lưu lại những điểm chính, nếu quan trọng, hãy xác nhận những gì các bạn đã thỏa thuận thông qua thư điện tử.

Khi nói chuyện điện thoại, tôi thường hỏi người kia có thời gian không và nếu họ không rảnh, tôi sẽ sắp xếp để nói chuyện vào một thời điểm khác thuận tiện hơn. Đôi khi tôi nói: “Làm ơn bỏ quá cho hình thức giao tiếp cũ kỹ này” để khiến không khí thoải mái hơn, và đồng thời kiểm tra xem liệu người nhận điện thoại có đang bận rộn hay khó chịu không. Nếu bạn cảm thấy họ đang không sẵn sàng, hãy kiểm soát tình huống và đề nghị được gọi lại cho họ vào thời điểm phù hợp hơn.

Khi nói chuyện với một đồng nghiệp qua điện thoại, hãy trình bày quan điểm của mình và lắng nghe những phản hồi của người mà bạn đang nói chuyện. Nếu nhận ra sự do dự ở đầu dây bên kia, bạn có thể giải thích quan điểm một lần nữa và mở rộng nó để làm rõ vấn đề.

Nếu bạn đang sắp xếp một cuộc hẹn qua điện thoại, hãy giảm thiểu khả năng phải thực hiện những cuộc gọi khác bằng cách nêu chính xác thời gian, địa điểm, và thỏa thuận gọi lại nếu có gì thay đổi.

## Những điểm cần chú ý khi giao tiếp thông qua điện thoại:

- Chuẩn bị những vấn đề và những câu hỏi mà bạn muốn hỏi trước khi gọi điện.
- Sau khi gọi điện, ghi lại những vấn đề đã được thông qua.
- Kiểm tra lại để chắc chắn rằng mọi việc đã bàn bạc đều rõ ràng và thống nhất những việc phải làm nếu cần.
- Nếu bạn đang gọi điện để sắp xếp một cuộc họp, hãy quyết định mọi thứ thay vì phải mất thêm một vài cuộc gọi nữa để sắp xếp thời gian, địa điểm...

**Một phút suy ngẫm:** Khi gọi điện thoại, luôn luôn sẵn sàng để lại một lời nhắn trong hộp thư tự động. Nói chậm hơn bình thường, để lại tên bạn cùng lời giải thích lý do bạn gọi đến. Sau đó để lại chi tiết liên lạc của bạn để người kia có thể gọi lại mà không phải tìm số điện thoại của bạn. Thật đáng ngạc nhiên là người ta lại thường bỏ qua việc này.

---

**Hãy chuẩn bị cho một cuộc gọi quan trọng bằng cách viết ra trước những điểm liên quan mà bạn muốn thảo luận.**

## 6.4

### Sử dụng máy tính hiệu quả

Máy tính có chứa rất nhiều công cụ có thể giúp tiết kiệm thời gian của bạn. Hãy học về những công cụ đó để sử dụng thời gian hiệu quả hơn.

- **Theo dõi sửa đổi (Track changes).** Sử dụng tính năng này khi sửa văn bản để xác định được ai là người sửa.

- **Tạo mẫu (Template).** Tạo một bản mẫu có sẵn cho những nội dung mà bạn thường xuyên dùng.
- **Sắp xếp tệp tài liệu để dễ dàng tìm kiếm.** Chẳng hạn, tôi đặt tên tệp tài liệu trong dự án của nhà xuất bản Zondervan là “azondervan”, như vậy nó bắt đầu bằng chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái nên sẽ giúp tiết kiệm thời gian khi tôi muốn mở nó.
- **Sử dụng phần mềm phối hợp.** Outlook hay phần mềm tương tự có khả năng kết hợp thư điện tử, lịch, chi tiết liên lạc... của bạn.
- **Tạo macro.** Một macro là một nhóm lệnh có thể được cài đặt để thực hiện tự động chỉ bằng một cú nhấp chuột. Nó tiết kiệm thời gian thực hiện những nhiệm vụ thường xuyên của bạn.
- **Sao lưu dự phòng dữ liệu của bạn.** Hãy chắc chắn là bạn thường xuyên làm việc này. Kiểm tra định kỳ việc sao lưu và thực sự khôi phục lại các dữ liệu để chắc chắn rằng hệ thống của bạn hoạt động.
- **Tạo nhắc nhở tự động.** Với bất cứ nhiệm vụ thường xuyên nào, nhắc nhở tự động sẽ giúp bạn rất nhiều.

Hãy chủ động tiếp cận và tận dụng những tiện ích công nghệ có thể giúp bạn làm việc hiệu quả hơn.

**Một phút suy ngẫm:** Trong máy tính, phím F3 sẽ thay đổi tất cả các chữ viết hoa thành chữ viết thường hoặc in hoa chữ cái đầu; sẽ hữu ích nếu bạn vô tình để phím “caps lock” và muốn sửa lại: bôi đen những chỗ cần sửa rồi ấn F3. Phím F7 sẽ cho bạn một danh sách những từ đồng nghĩa.

---

### **Học cách sử dụng đầy đủ các công cụ trong máy tính của bạn để tiết kiệm thời gian và làm việc hiệu quả hơn.**

**Tình huống:** Tôi cực kỳ tin tưởng vào công cụ sửa lỗi chính tả tự động. Tôi sử dụng nó khi biên tập một cuốn sách dài chín triệu từ. Khi lập dự án, tôi biết rằng tôi sẽ gõ những từ thông dụng trong tiếng Anh rất nhiều lần. Do đó tôi nhìn vào danh sách 100 từ thông dụng và đặt chế độ viết tắt để có thể tự động điều chỉnh (auto-corrected). Chẳng hạn như “because” là “bec”; “would” thành “wd” và “the” thành “t”. Tôi nghĩ là tôi đã tiết kiệm được vài tuần dành cho việc đánh máy chỉ bằng cách viết tắt này.

## 6.5

### Sử dụng Internet hiệu quả

**Internet đã cách mạng hóa cuộc sống, trong cả môi trường kinh doanh lẫn xã hội. Nó giúp tiết kiệm thời gian theo rất nhiều cách khác nhau – nhưng, nó cũng có thể là một trong những nguyên nhân làm lãng phí thời gian nhiều nhất.**

Nhờ có tốc độ truy cập tới một nguồn dữ liệu vô cùng lớn, Internet cung cấp rất nhiều cách giúp tiết kiệm thời gian. Dưới đây là một số cách sử dụng Internet để làm được điều đó.

- **Nghiên cứu.** Internet là một công cụ tốt để tìm kiếm thông tin về các công ty và các tổ chức, để kiểm tra số liệu thực tế và tìm kiếm lịch trình của tàu, xe bus hoặc máy bay khi tổ chức các chuyến đi. Trước khi có Internet, thư viện tham khảo là một trong những nơi quan trọng để có thể tìm kiếm thông tin. Tuy nhiên, bạn sẽ mất nhiều thời gian để đi tới thư viện, đọc rất nhiều tài liệu và giờ mở cửa thì lại bị giới hạn.
- **Mua hàng hóa hoặc dịch vụ.** Mua hàng trực tuyến là một cách thức khác để tiết kiệm thời gian. Thời gian mà bạn tiết kiệm được là thời gian bạn dành để đi loanh quanh trong cửa hàng. Hãy tập trung vào thứ mà bạn muốn mua, sau đó sử dụng công cụ tìm kiếm và diễn đàn dành cho khách hàng để tìm sản phẩm và dịch vụ tốt nhất với giá cả hợp lý nhất.
- **Tiếp nhận tin tức cập nhật.** Với những tin tức toàn cầu, kiểm tra thị trường tài chính hoặc cập nhật những điều kiện thay đổi trong lĩnh vực mà bạn quan tâm, Internet là đã trở nên không thể thiếu được.
- **Giao tiếp và kết nối.** Cũng giống như gửi thư điện tử cho đồng nghiệp và bạn bè (Xem phần 6.2), Internet đã và đang được sử dụng ngày càng nhiều cho các trang kết nối kinh doanh và xã hội trực tuyến, chẳng hạn như Facebook hay LinkedIn. Các trang liên quan đến công việc có thể hữu ích cho việc phát triển và duy trì những mối quan hệ kinh doanh. Đó là một cách để tìm hiểu xem ai làm việc ở đâu, với dự án nào và để truyền đạt cho người khác thông tin về bạn và công việc của bạn.

---

**Internet là một nguồn lực tuyệt vời, nhưng hãy chắc chắn là bạn không dành nhiều thời gian hơn mức cần thiết cho nó.**

**Tình huống:** Trong việc kết nối, Karl biết rằng Internet rất có ích để có được những thông tin cơ bản, nhưng anh cũng thường xuyên tham gia vào những sự kiện giao lưu trong cuộc sống thực, nơi anh có thể gặp trực tiếp những mối liên hệ công việc mới. Bằng cách kiểm tra trước các trang web và trang giao lưu chuyên nghiệp, anh tìm thấy tất cả những gì có thể về một tổ chức hoặc một người trước khi thực sự gặp họ. Bằng cách này, anh chuẩn bị cho mình những câu hỏi thông minh về họ trong cuộc họp.

## 6.6 Lắng nghe cẩn thận

**Nghệ thuật lắng nghe người khác thường ít được chú ý. Nhưng nó lại vô cùng quan trọng, để sử dụng hiệu quả nhất thời gian của chúng ta và để giúp tránh những rắc rối của việc hiểu lầm.**

Lắng nghe tốt có nghĩa là gì?

1. Dành sự tôn trọng cho mỗi cá nhân, nhận ra rằng họ có nhu cầu và quyền được thể hiện bản thân với tư cách là một cá thể độc nhất.
2. Tập trung vào người đối diện: nhìn vào họ. Thường thì trong các cuộc hội thoại, khi người khác đang nói, chúng ta lại đang nghĩ về việc chúng ta có thể nói gì để phản hồi lại với họ thay vì thực sự lắng nghe họ. Lắng nghe tốt giúp các mối quan hệ trở nên gần gũi hơn.
3. Lắng nghe những lời người khác nói, tất nhiên rồi, nhưng hãy làm nhiều hơn thế: chú ý đến âm lượng, cách thể hiện và cách ngắt, nghỉ của họ; nhận thức được cảm xúc của họ và chú ý cả đến những gì không được nói ra.
4. Hiểu người khác. Chúng ta chỉ có thể làm việc này hiệu quả nếu chúng ta tự tin vào bản thân mình, thay vì, chẳng hạn như, lo lắng về việc mọi người đang nghĩ gì về chúng ta.
5. Tôn trọng quyền riêng tư của mỗi người và đừng đào sâu về vấn đề nhiều hơn mức người nói muốn trình bày.
6. Lắng nghe để nhận ra những dấu hiệu rằng người nói muốn thể hiện nhiều hơn về bản thân họ, sau đó phản hồi phù hợp – có thể bằng một âm ngắn “mmm”, thể hiện mong muốn được nghe nhiều hơn từ người đối diện hoặc một câu hỏi ngắn để khuyến khích họ nói nhiều hơn. Một người mà tôi mới quen đã từng nói với tôi: “Tôi thực sự đau đớn kể từ khi vợ tôi mất.” Và tôi đã hỏi: “Đó là từ khi nào?” Ông trả lời tôi là từ 12 năm trước và sau đó nói rất nhiều về người vợ đã quá cố của mình. Tôi đã nhận ra mong muốn được nói của ông và phản hồi lại với dấu hiệu đó.
7. Gọi lại – đó là việc tóm tắt trong vài từ – những gì người đối diện vừa nói. Điều này chỉ ra rằng bạn đã thực sự lắng nghe và cố gắng để hiểu. Họ sẽ sớm đánh giá chính cho bạn nếu bạn hiểu nhầm.

*“Một con cú già tinh anh đậu trên một cây sồi. Nó nhìn thấy càng nhiều thì nói càng ít. Nó càng nói ít thì càng nghe nhiều hơn. Tại sao tất cả chúng ta lại không thể giống một con chim già thông thái?”*

**Đồng dao cổ**

---

**Biết cách lắng nghe sẽ làm cho các mối quan hệ trở nên gần gũi hơn và giảm thiểu khả năng lãng phí thời gian cho những hiểu nhầm không đáng có.**

## 6.7

### Ghi chú tốt

**Bạn ghi chú để lưu lại những điểm chính của một văn bản, một bài thuyết trình hoặc những quyết định được ra trong cuộc họp hoặc một cuộc điện thoại, để tạo thành một hồ sơ chính xác mà bạn có thể xem lại sau đó.**

Có ba cách để ghi chú:

- **Viết danh sách có sắp xếp theo lô gíc những điểm chính dưới các tiêu đề.** Đánh số các điểm khác nhau. Chú ý những từ khóa. Viết theo cụm từ, không theo câu. Viết tắt theo cách của riêng bạn. Tôi luôn sao chép những điều mình đã ghi lại. Việc này mất thời gian và nhưng nó giúp được tôi rất nhiều. Trong quá trình sao chép lại những ghi chú của mình, tôi có cơ hội được suy nghĩ kỹ càng về những gì tôi đã viết trước đó.
- **Gạch chân hoặc đánh dấu các cụm từ trong văn bản.** Làm việc này hoặc trong sách của bạn hoặc trong bản copy của nó. Đánh dấu những cụm quan trọng, viết câu hỏi ra lề và sử dụng đường gợn sóng để chỉ những quan điểm mà bạn không đồng tình.
- **Hoàn thành một sơ đồ mô hình của những gì mà bạn đã hiểu.** Khi đọc một văn bản hoặc tham gia một cuộc họp, hãy lập một sơ đồ từ ngữ (Xem phần 1.2) về những gì bạn đã thu thập được từ những điểm được thảo luận.

Mục đích chính của bạn cũng là ghi chép lại những điểm quan trọng (không phải tất cả các phần) của những gì bạn đã đọc hoặc đã nghe. Nếu đang ghi biên bản cuộc họp, bạn cần phải ghi lại rõ ràng ai sẽ là người chịu trách nhiệm làm việc gì và khi nào thì cần hoàn thành chúng (Xem phần 4.1 về việc lập những mục tiêu SMART). Nếu trích dẫn chính xác các từ hoặc câu nói, bạn cần chắc chắn rằng mình ghi nguồn trích dẫn bên cạnh. Đôi khi tôi cũng viết lại suy nghĩ của mình trong các dấu ngoặc vuông.

Khi nghe hoặc đọc, hãy luôn tự hỏi:

- Tác giả đang trình bày quan điểm gì?
- Đó thực sự là về cái gì?
- Tại sao nó lại quan trọng?

---

**Ghi chú là một giải pháp vô cùng hiệu quả giúp cho việc hiểu được vấn đề.**

**Tình huống:** Một phần công việc của Annie là ghi biên bản cuộc họp. Chủ tịch ủy ban, Sandra, rất giỏi trong việc nêu ra rõ ràng những quyết định đã được thông qua trong cuộc họp và Annie ghi chép lại chúng chính xác. Sau khi Annie ghi chú về các quyết định và gõ lại chúng, cô chuyển cho Sandra để xác nhận lần cuối trước khi lưu hành. Đối với những điều không được thông qua, cô nhận ra sẽ rất tốt nếu dùng cách diễn đạt: “Có một số ý kiến

không đồng tình với quan điểm này và dưới đây là những bình luận về vấn đề”, và sau đó là danh sách những bình luận đó. Annie đã được tán dương rất nhiều về sự rõ ràng trong các biên bản họp của cô.

## 6.8

### Đọc nhanh hơn

Đọc là một phần của quá trình giao tiếp: Bạn muốn tiếp thu được những tài liệu viết nhanh và hiệu quả hết sức có thể. Xác định tại sao bạn lại đọc một cái gì đó là điều rất quan trọng – bạn có muốn rút ra được một thông tin cụ thể nhất định từ một trang web, một bài báo hay một quyển sách không? Liệu bạn có phải trả lời một số câu hỏi liên quan đến những gì bạn đang đọc không? Liệu bạn có phải viết về nó không?

Sau khi bạn quyết định tại sao mình lại đọc một văn bản, hãy suy nghĩ xem bạn muốn dành bao nhiêu thời gian cho việc đọc? Bạn chỉ có vài phút và bạn cần phải định vị một thông tin cụ thể một cách chi tiết, hay bạn muốn đọc một đoạn viết vì những quan điểm thảo luận rộng hơn?

- **Tìm một chi tiết cụ thể.** Đầu tiên, hãy nhìn xem liệu văn bản có phần mục lục hay bảng chú dẫn mà bạn có thể sử dụng để định vị những thông tin mà bạn đang tìm kiếm hay không. Nếu nó là một báo cáo, hãy kiểm tra xem nó có phần tóm tắt hay kết luận không. Đồng thời, chú ý đặc biệt đến phần đầu hoặc phần cuối của mỗi chương, và, trong đó, là các tiểu mục hay các đoạn. Nếu đó là một văn bản được viết tốt, thì bạn sẽ có thể hiểu được nội dung chính của đoạn đó khi đọc câu đầu tiên.
- **Học cách đọc lướt.** Nếu bạn muốn hiểu một văn bản theo quan điểm thảo luận rộng hơn nhưng có quá ít thời gian, hãy xác định rõ ràng rằng bạn không nhất thiết phải đọc tất cả mọi từ. Thay vào đó, hãy tập trung ánh mắt của bạn vào những cụm từ, đặt biệt là vào những từ có chứa nội dung chính (danh từ hoặc động từ) thay vì những hư từ như “một số”, “những”, “này”, “kia”. Đừng dừng lại để tra trong từ điển nghĩa của những từ mà bạn không hiểu. Chỉ làm việc này nếu đó có vẻ là một từ quan trọng.
- **Hiểu các luận cứ.** Nếu bạn cần phải trả lời câu hỏi hoặc viết về những vấn đề mà bạn đang đọc, hãy ghi chú trong văn bản. Ghi chú có thể bao gồm việc diễn đạt lại (bằng ngôn ngữ của riêng bạn) hoặc trích dẫn lại chính xác những gì tác giả viết. Nếu bạn không làm việc đó ngay, hãy chắc chắn rằng bạn ghi lại số trang, tên trang web...

Sau khi kết thúc việc đọc, bạn có thể suy nghĩ về những gì mà văn bản đã nói. Tự hỏi bản thân những câu hỏi về ý nghĩa của nó:

- Bạn có đồng ý với văn bản không? Nếu không, tại sao?

- Bạn đã từng diễn đạt những điều này theo cách khác chưa? Nếu có, theo cách nào?

*“Đọc là để rèn luyện trí óc cũng như tập thể dục là để rèn luyện cơ thể”*

**Joseph Addison, nhà viết tiểu luận người Anh thế kỷ 18**

**Đừng nghĩ là bạn phải đọc tất cả mọi từ trong một văn bản. Hãy học những công cụ giúp bạn nắm được ý nghĩa tổng thể của nó.**

## 6.9

### Nghĩ về những gì bạn đang viết

Thư điện tử và những phương thức khác của việc giao tiếp bằng hình thức viết thường lộn xộn và tối nghĩa. Điều này có nghĩa là người đọc chúng sẽ phải dành rất nhiều thời gian để cố gắng hiểu những gì bạn muốn nói. Để giúp người đọc sử dụng tốt nhất thời gian của mình, hãy suy nghĩ kỹ về những gì bạn muốn chuyển tải.

Dưới đây là một số điểm để suy nghĩ khi bạn có dự định viết một bức thư điện tử, thư tay hay báo cáo. Chúng được rút gọn trong chữ viết tắt AIR:

- **A = Audience = khán giả.** Hãy nghĩ về người sẽ đọc những gì bạn viết. Người đọc có hiểu biết nhiều về chủ đề bạn đang viết không? Bạn sẽ viết theo những phong cách khác nhau, tùy thuộc vào đối tượng của bạn: chẳng hạn như cách mà bạn viết cho ông chủ hay giám đốc quản lý sẽ khác với cách mà bạn viết cho người đồng nghiệp ngồi kế bên.
- **I = Intention = dự tính.** Tự hỏi bản thân thông điệp nào bạn muốn chuyển tải. Suy nghĩ kỹ về nội dung chính mà bạn muốn trình bày. Đây là những thông điệp chủ chốt của nó? Bạn có cần phải giải thích một chút về các thông tin cơ bản hoặc đưa ra bối cảnh trước khi nói những điều mà bạn thực sự muốn nói không? Sử dụng những đoạn tiêu chuẩn cho những phần trong một văn bản mà bạn thường xuyên viết, hoặc sao chép từ những tài liệu khác, nhưng hãy luôn chỉ sử dụng chúng như nền tảng cho tài liệu mà bạn định viết. Kiểm tra kỹ để chắc chắn rằng đoạn sao chép đó hoàn toàn phù hợp cho tài liệu cụ thể mà bạn đang viết.
- **R = Response = phản hồi.** Khi chuyển tải những thông điệp của mình, bạn mong muốn nhận được những phản hồi nào? Bạn muốn người đọc làm gì với thông điệp của bạn? Trong một trong số những khóa đào tạo kỹ năng viết của tôi, phản hồi mà một người đồng nghiệp muốn nhận được bị vùi lấp trong một câu dài 79 từ! Nếu chính bạn cũng không hiểu rõ mình mong muốn người đọc phản hồi như thế nào, làm thế nào để người đọc có thể hiểu được?



*“Lúc để bắt đầu viết một bài báo là khi bạn đã hoàn thành nó đến độ hài lòng. Tại thời điểm đó bạn đã bắt đầu có cái nhìn rõ ràng và lô gic về những gì bạn thực sự muốn nói.”*

**Mark Twain, tác giả Mỹ**

---

**Bất cứ lúc nào bạn cần viết một tài liệu, hãy nghĩ theo định hướng AIR.**

## 6.10

### Viết rõ ràng hơn

**Nếu viết rõ ràng, bạn sẽ giúp người đọc sử dụng tốt nhất quỹ thời gian của mình. Người đọc sẽ không cần phải đọc văn bản của bạn vài lần để hiểu những gì bạn muốn nói, như vậy đó là một kỹ năng quan trọng cần được phát triển.**

Dưới đây là cách để làm rõ những thông điệp mà bạn muốn chuyển tải trong văn bản. Bạn cần nhớ ba chữ ABC

- **A = Accurate = Chính xác.** Kiểm tra cơ sở lập luận của bạn, và kiểm tra lại chúng. Hãy chính xác và rõ ràng hết sức có thể. Sử dụng ngữ pháp chuẩn và sửa các lỗi chính tả hay ngữ pháp. Nếu không chắc chắn, hãy kiểm tra, và đừng chỉ tin tưởng vào tính năng kiểm tra lỗi ngữ pháp trên máy tính của bạn; nó sẽ không tìm ra được lỗi sử dụng sai từ, chẳng hạn như lỗi “ngang” thành “ngan” hay “viết” thành “vít”.
- **B = Brief = Ngắn gọn.** Một số người có xu hướng dông dài, thể hiện cùng một suy nghĩ theo những cách thức khác nhau trong suốt văn bản. Những người khác lại quá ngắn gọn, chỉ viết có 15 từ và sau đó tự hỏi tại sao thế giới không hề thay đổi. Với cả hai kiểu người này, tôi đều khuyên: Hãy tự hỏi bản thân: Ai? Tại sao? Cái gì? Ở đâu? Khi nào? và Như thế nào?

Những người có xu hướng dông dài sẽ thấy quy tắc trả lời những câu hỏi này thực sự hữu dụng trong giai đoạn chỉnh sửa. Khi trả lời từng câu hỏi, bạn có thể nhận thấy bạn đã trả lời chúng vài lần trong toàn văn bản. Hãy thay đổi vị trí những đoạn có liên quan và chỉnh sửa để chúng thể hiện luận cứ một cách có trình tự hơn. Những người quá súc tích sẽ nhận thấy việc trả lời những câu hỏi này mở rộng luận cứ của họ và khiến chúng trở nên sắc sảo hơn.

- **C = Clear = Rõ ràng.** Để sử dụng tốt nhất thời gian của người đọc, bạn nên cố gắng giúp họ hiểu ngay lập tức những gì bạn cố gắng truyền tải khi họ đọc những gì bạn viết. Người viết thường chỉ viết ra những suy nghĩ của mình không theo một trình tự nào cả, khiến người đọc rất khó hiểu. Thể hiện bản thân rõ

ràng là kết quả của tư duy rõ ràng và khả năng sắp xếp văn bản một cách logic và có trình tự hợp lý.

*“Tôi không có thời gian để viết một lá thư ngắn, do đó tôi viết một lá thư dài.”*

**Mark Twain, tác giả Mỹ**

**Một phút suy ngẫm:** Lấy một báo cáo mà bạn đã từng viết, in nó ra và đọc lại. Những thông điệp quan trọng của bạn đã thực sự rõ ràng chưa? Bạn mong muốn nhận được những phản hồi như thế nào từ phía người đọc? Liệu mong muốn đó đã được khẳng định rõ ràng chưa? Chỉnh sửa nó cho tới khi bạn thấy hoàn toàn hài lòng.

---

**Dành thời gian để làm cho tài liệu của bạn rõ ràng hết sức có thể, như vậy chúng có thể sử dụng tốt nhất thời gian của người đọc.**

# Kiểm soát thời gian

**Có vô số những công cụ khác nhau** để giúp bạn quản lý thời gian của mình hiệu quả hơn. Chúng bao gồm đặt ra những khung thời gian trong kế hoạch để hoàn thành một nhiệm vụ, nhờ đó bạn tập hợp được đà đẩy cho công việc của mình; đảm bảo những kế hoạch tiếp theo để giảm thiểu những vấn đề trong tương lai; luôn tập trung và có mục đích; sắp xếp để công việc của bạn ít bị gián đoạn nhất và sử dụng hiệu quả những khoảng thời gian bẽ bề bất ngờ xuất hiện

## 7.1

### Tạo các khung thời gian

**Có thể sẽ rất hữu dụng nếu bạn tạo ra các khung thời gian khi thực hiện những nhiệm vụ khác nhau. Điều này đặc biệt hữu dụng cho những việc chính mà bạn cần làm, và nó cũng hữu dụng cho cả những công việc thường xuyên.**

Chẳng hạn như, bạn cần lập báo cáo bán hàng hàng tuần vào ngày thứ Ba của tuần tiếp theo. Vậy, hãy dành thời gian vào thứ Hai hàng tuần để nói chuyện với các đồng nghiệp ở phòng kinh doanh, đồng thời kiểm tra chắc chắn rằng những số liệu được cung cấp trong hệ thống máy tính của bạn là chính xác. Sau đó, thứ Ba hàng tuần, hãy sắp xếp một khoảng thời gian để bắt tay vào viết báo cáo. Đây là những nhiệm vụ cần được ưu tiên mà bạn không nên xao nhãng.

Đặt ra thời gian dành riêng cho những việc này trong nhật ký sẽ giúp bạn tránh chỉ làm chúng khi bạn thích.

Dưới đây là một số bí quyết khác cho việc quản lý thời gian của bạn trong lúc thực hiện những công việc cần tập trung cao độ:

- **Tự cách ly.** Nếu mọi thứ đều thuận tiện, hãy tắt điện thoại di động, đóng ứng dụng thư điện tử và để điện thoại bàn ở chế độ trả lời tự động (đồng thời tắt tiếng). Nếu thực sự cần phải tập trung, hãy xem liệu bạn có thể rời đến một chỗ khác trong văn phòng, nơi mà không ai có thể làm phiền bạn hay không.
- **Học cách siết chặt thời gian.** Hãy đặt cho bạn một giới hạn, chẳng hạn là 30 phút, và sau đó kéo căng bản thân ra để xem liệu bạn có thể xử lý được công việc mà thông thường bạn cần 40 phút không. Bạn sẽ ngạc nhiên trước những gì bạn làm được. Điều này cũng có hiệu quả theo một cách khác: Một cuộc họp dự định kéo dài 90 phút sẽ có vẻ như quá dài. Hãy xem liệu bạn có thể giảm nó xuống khoảng 10, thậm chí là 15 phút không.

- **Cho phép mình nghỉ ngơi.** Sau khi tập trung làm việc khoảng 50 phút, hãy cho phép mình nghỉ ngơi 10 phút: việc này sẽ cho phép tâm trí xử lý và đào sâu thêm suy nghĩ của bạn, và bạn có thể thấy mình giải quyết được một số vấn đề phát sinh trong lúc bạn làm việc tập trung.

*“Công việc sẽ luôn nở ra để lấp đầy quỹ thời gian dành để hoàn thành nó.”*

**Định luật Parkinson, được viết bởi C. Northcote Parkinson, London 1955**

**Một phút suy ngẫm:** Hãy cân nhắc việc định ra khoảng thời gian dành cho việc gọi điện trong nhật ký của bạn, tính toán khoảng thời gian tốt nhất để giao tiếp với người khác.

---

**Làm việc trong những khoảng thời gian định sẵn tạo ra lực đẩy của chính nó, giúp bạn có đủ khả năng để làm việc hiệu quả hơn.**

Đó có thể là cách sử dụng thời gian hiệu quả hơn so với phương pháp không dự tính trước.

## 7.2

### Giữ tập trung

**Hãy hướng toàn bộ sự tập trung vào nhiệm vụ mà bạn đang phải thực hiện gần đây, như vậy bạn có thể hoàn thành nó một cách tốt nhất.**

Điều này có thể có nghĩa là, thay vì nói với bản thân rằng bạn sẽ dành hai giờ để làm báo cáo trước khi về nhà, bạn có thể nói: “Tôi sẽ hoàn thành việc viết hoàn chỉnh hai phần của báo cáo.” Dưới đây là một số nguyên tắc cơ bản khác để duy trì sự tập trung vào thời gian của bạn.

- **Đặt ra một thời hạn thực tế để hoàn thành công việc.** Nếu không gia hạn cho mình, bạn sẽ đối mặt với nguy cơ lãng phí thời gian, do vậy hãy cương quyết với bản thân và kéo căng mình ra, nhưng đừng có phi thực tế hoặc đòi hỏi quá nhiều. Khi gia hạn, hãy học từ những kinh nghiệm trước đó. Chẳng hạn, tôi giữ một tập tài liệu có tên là: “Phân tích dự án”. Cuối mỗi dự án, tôi so sánh chi phí và thời gian tôi thực sự đã dùng vào việc hoàn thành dự án với những gì tôi dự tính lúc đầu. Tôi sử dụng tài liệu này khi xem xét những dự án tương tự trong tương lai để dự đoán những nguồn lực mà mình cần.
- **Học cách đối phó hiệu quả với sự gián đoạn.** Nếu bạn bị gián đoạn khi đang làm việc, hãy cố gắng hoàn thành phần công việc đang dở dang. Đôi khi tôi nói với những người làm gián đoạn công việc của mình: “Anh có phiền không nếu tôi viết nốt câu này không?” Trước khi bạn đi ăn trưa hoặc cuối mỗi ngày, hãy viết

một ghi chú ngắn gọn về việc bạn đã làm đến đâu và bất cứ suy nghĩ, ý tưởng nào về bước tiếp theo. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng quay trở lại với công việc của mình.

- **Kiểm soát sự giao tiếp của bạn.** Nếu bạn thường xuyên giao tiếp với một đồng nghiệp, hãy xây dựng một danh sách những điều bạn cần thảo luận hoặc tiếp tục thêm chúng vào bản nháp thư điện tử, thay vì gửi một chuỗi thư hoặc gọi vài cuộc điện thoại. Hãy cố gắng sử dụng phương pháp có hệ thống hơn bằng cách sắp xếp để nói chuyện điện thoại vào một thời điểm cụ thể trong một ngày nhất định trong tuần chẳng hạn.

---

### **Tránh xao nhãng và tập trung vào việc hoàn thành công việc để đạt được nhiều hơn nữa.**

**Tình huống:** Ủy ban câu lạc bộ nhận ra rằng họ đã làm việc không hiệu quả và, khi Ed quản lý với tư cách là chủ tịch ủy ban, anh quyết định sẽ thay đổi. Các thành viên của ủy ban thường nói về những vấn đề quan trọng, nhưng thời gian đã bị lãng phí bởi họ không bao giờ theo đuổi chủ đề đến cùng và không bao giờ đạt được tới bất cứ một kết luận nào. Ed quyết định yêu cầu một thành viên ủy ban chuẩn bị tài liệu thảo luận về quy định trong tương lai để phát cho các thành viên khác trước mỗi cuộc họp. Tài liệu này liệt kê những lựa chọn cho định hướng trong tương lai của câu lạc bộ, với những điểm hành động nghiêm túc. Nhờ vậy, các cuộc họp của hội đồng trở nên có trọng tâm hơn và hiệu quả hơn.

## **7.3**

### **Kiểm soát giấy tờ**

**Nếu bạn tiếp tục phải xử lý các giấy tờ khác nhau mà không ra được một quyết định rõ ràng về việc phải làm gì với chúng, bạn sẽ lãng phí thời gian. Hãy luôn chắc chắn là bạn chỉ phải xử lý một lần với mỗi văn bản ở trên bàn của mình.**

Vậy khi bạn nhận một tài liệu, hãy tạo thói quen xử lý nó theo một trong số những cách sau:

- **Cho vào thùng rác.** Bỏ hết các thư rác đi. Bỏ đi những tài liệu mà bạn đã xử lý và không còn cần nữa. Hãy chống lại sự cám dỗ để đừng lưu trữ quá nhiều những tài liệu kiểu này. Cho những tài liệu không mang tính bí mật vào thùng rác, nhưng đừng quên xé những tài liệu mật, chẳng hạn như hóa đơn hay văn bản luật, báo cáo thuế, thành từng mảnh nhỏ và hủy chúng.
- **Xử lý.** Có những tài liệu có thể cần phải đọc hoặc trả lời. Có một cách là viết câu trả lời vào chính tài liệu đó và gửi lại nó cho người gửi. Nếu tài liệu đó quan trọng, bạn có thể ghi chú vào danh sách những việc cần làm của nó để quay trở

lại với nó tại một thời điểm phù hợp hơn – thời điểm mà bạn đặc biệt dành cho nhiệm vụ này. Hoặc đó có thể là một tài liệu nhắc nhở bạn gọi điện hoặc gửi thư cho đồng nghiệp – nếu đúng thế, hãy viết chi tiết vào danh sách những việc cần làm của bạn và giữ lại những tài liệu phù hợp gần trong tầm tay.

- **Lưu trữ.** Lưu trữ những tài liệu quan trọng, nhưng hãy từ bỏ thói quen lưu trữ tài liệu chỉ để phòng khi bạn sẽ cần đến nó. Chỉ lưu trữ những tài liệu mà bạn chắc chắn rằng bạn sẽ cần (chẳng hạn như hóa đơn, hợp đồng, thông tin thuế). Thường xuyên kiểm tra tủ tài liệu của bạn, bỏ đi những giấy tờ mà bạn không còn cần nữa. Đừng hỏi bản thân: “Liệu mình có nên giữ nó không?” mà hãy hỏi: “Liệu mình có cần giữ nó không?”

*Một phút suy ngẫm:* Nhìn vào bàn làm việc của bạn. Có bao nhiêu tờ giấy đã ở đó lâu hơn một ngày? Có mục đích gì để giữ chúng trong tầm với không? Nếu không, chúng nên được lưu trữ, xử lý hoặc ném vào thùng rác.

---

**Hãy luôn chắc chắn là, bạn chỉ xử lý mỗi tài liệu một lần khi nó xuất hiện trên bàn bạn.**

**Tình huống:** Jack thường phàn nàn về số lượng thư tín mà anh phải xử lý, nhưng anh đã thường xuyên vì chúng mà xao nhãng trong công việc của mình. Tôi chỉ ra cho anh thấy điều đó và yêu cầu anh ta có những nguyên tắc rõ ràng với những bưu kiện này. Giờ đây, khi nhận được thư hàng ngày, Jack ném một nửa trong số chúng – đặc biệt là những tài liệu quảng cáo, tiếp thị – thẳng vào thùng rác. Anh đặt một lượng nhỏ thư tín sang một bên để đọc sau đó vào thời điểm anh định sẵn trong nhật ký của mình và trả lời ngay lập tức một phần rất nhỏ những yêu cầu về thủ tục hành chính mà anh nhận được. Bằng cách này, anh nhận thấy giờ đây mình đã hoàn toàn kiểm soát được công việc giấy tờ.

## 7.4

### Sử dụng hiệu quả thời gian trống

**Tất cả chúng ta đều có những quãng thời gian trống. Chúng có thể kéo dài một vài phút, một vài giờ đến một vài ngày, tuy nhiên, cho dù khoảng thời gian đó có ngắn đến mức nào, bí quyết là học cách sử dụng những khoảng thời gian trống đó hiệu quả.**

Điểm đầu tiên là dự đoán và chuẩn bị trước cho những khoảng trống. Chúng có thể đến khi bạn chờ đợi một đồng nghiệp tại văn phòng của người đó, khi bạn đến dự họp sớm, khi chuyển tàu mà bạn chờ bị trễ... Nếu dự tính được trước, bạn sẽ sẵn sàng sử dụng hiệu quả những thời điểm này.

Dưới đây là một số cách để bạn có thể tận dụng hiệu quả những lợi thế của kiểu thời gian này:

- **Gọi điện.** Giữ liên lạc với đồng nghiệp, tìm hiểu tiến trình một dự án, kiểm tra việc thanh toán...
- **Kiểm tra và trả lời thư.** Nếu không ở trong văn phòng, bạn sẽ cần phải mang theo máy tính xách tay hoặc một công cụ khác cho việc này.
- **Đọc một báo cáo.** Mặc dù vậy, hãy chắc chắn rằng đó không phải là một báo cáo mật.
- **Dọn dẹp giấy tờ hoặc lưu trữ tài liệu của bạn.** Một cách sử dụng hiệu quả thời gian nếu bạn đang ở trong văn phòng là bạn cũng có thể dọn dẹp các tài liệu trong máy tính cá nhân của mình.
- **Kiểm tra các ghi chép.** Đọc các ghi chép trong cuộc họp, sau một cuộc đối thoại... Bạn có thể sắp xếp và viết chúng ra nữa.
- **Đọc sách hoặc tạp chí về kinh doanh.** Chúng ta thường quá bận rộn và không có thời gian cho việc đọc, và thời gian trống là một quãng thời gian hoàn hảo để bạn có thể đọc sách về những vấn đề liên quan đến công việc.
- **Đọc sách hoặc tạp chí không liên quan đến công việc.** Việc này có thể giải phóng tâm trí và giúp bạn suy nghĩ sáng suốt hơn.
- **Giải quyết một vấn đề.** Nó có thể là một vấn đề khó khăn trong công việc hoặc một vài thứ rất khó hiểu, chẳng hạn như trò chơi ô chữ.
- **Đi bộ.** Đi bộ là một hành động đặc biệt tốt để giúp con người suy nghĩ.
- **Xóa những tin nhắn cũ trong điện thoại.** Đây không phải là một công việc thú vị nhưng nó cần được làm và đây có thể là thời gian tốt nhất để làm việc này.

---

**Luôn luôn chuẩn bị để sử dụng tốt những khoảng thời gian trống tình cờ xuất hiện.**

## 7.5

### Xử lý sự gián đoạn

Tất cả chúng ta đều bị gián đoạn khi đang làm việc, khiến chúng ta làm việc chậm chạp hơn hoặc xao nhãng khỏi những nhiệm vụ mà mình đang thực hiện. Chúng ta cần phải học cách đối phó với chúng để giảm thiểu những tác động tiêu cực.

Dưới đây là một số hướng dẫn để giúp bạn đối phó tốt hơn với sự gián đoạn trong công việc hàng ngày:

- **Đừng tự làm mình xao nhãng.** Hãy luôn nghiêm khắc và tự kiểm soát bản thân. Lập kế hoạch làm những việc thường xuyên phải làm vào những khoảng thời gian cụ thể.
- **Chủ động.** Nếu ai đó gửi thư cho bạn và hỏi xem khi nào thì họ có thể nói chuyện với bạn qua điện thoại, hãy kiểm soát và nói với họ thời gian tốt nhất, đưa ra một khoảng thời gian chính xác.
- **Đưa ra chỉ dẫn rõ ràng.** Khi ủy thác công việc cho người khác, hãy đưa ra hướng dẫn thực sự rõ ràng, và họ sẽ không phải thường xuyên xin lời khuyên từ bạn nữa. Khi ai đó cần đến sự giúp đỡ của bạn, hãy hỏi người đó xem họ có thể tự giải quyết vấn đề không – điều này sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian vì họ sẽ học cách làm và có được cảm giác tự tin để tự giải quyết các vấn đề của họ.
- **Ủy quyền cho những đồng nghiệp mà bạn tin tưởng.** Giao trách nhiệm và quyền hạn cho những đồng nghiệp mà bạn tin tưởng nhất, và chấp nhận rằng kiểu làm việc của họ có thể khác bạn. Đừng gây trở ngại trừ khi bạn buộc phải làm thế.
- **Giữ kiểm soát.** Cố gắng lập kế hoạch giải quyết sự gián đoạn vào những thời điểm khác phù hợp với bạn: “Hãy nói về vấn đề đó vào lúc 4 giờ chiều.” Nếu không thể, hãy nói với họ rằng hiện tại bạn có năm phút. Hãy hoàn thành nhiệm vụ còn dang dở của bạn để giảm thiểu những ảnh hưởng của việc bị gián đoạn.
- **Hãy quyết đoán.** Đôi khi bạn cũng cần phải biết nói không. Đôi khi, “không” là câu trả lời hợp lý duy nhất nếu bạn đang làm việc hiệu quả trong vai trò của mình.

---

**Hãy luôn chủ động sắp xếp môi trường làm việc của bạn để có thể giảm thiểu sự gián đoạn.**

**Tình huống:** Nếu các đồng nghiệp đi đến bàn của Peter, anh sẽ không mời họ ngồi, như vậy họ không nán lại. Anh biết rằng sẽ tốt hơn nếu gặp họ sau. Khi Peter có những công việc cần tập trung, anh chặn các cuộc gọi đến và tắt điện thoại, nói với đồng nghiệp rằng anh không muốn bị quấy rầy trong một khoảng thời gian. Đôi khi anh tìm một góc yên tĩnh trong văn phòng để hoàn thành một báo cáo, và thỉnh thoảng làm việc ở nhà để hạn chế tối đa sự gián đoạn.

## 7.6

### Chống lại sự mệt mỏi

Tất cả chúng ta đều có những lúc cảm thấy quá tải. Ví dụ như, khi sắp đến hạn hoàn thành một công việc hoặc khi phải đối phó với những vấn đề ngoài mong đợi. Vào những thời điểm như thế, chúng ta có thể sẽ cần phải làm việc nhiều giờ hơn và giữ tập trung, bất chấp những ảnh hưởng của cảm giác mệt mỏi.



Dưới đây là một số kim chỉ nam để đương đầu với những giai đoạn căng thẳng của công việc và chống lại ảnh hưởng của cảm giác mệt mỏi. Nhưng hãy nhớ: Đó là những biện pháp đối phó nhất thời và không được lạm dụng nếu không muốn chịu những hậu quả nghiêm trọng về mặt sức khỏe.

- **Đừng lạm dụng cà phê.** Khi cảm thấy mệt mỏi và vẫn cần làm việc, chúng ta thường nghĩ tới một cốc chè hoặc cà phê thật đặc. Tuy nhiên, hãy chú ý rằng sử dụng quá nhiều sẽ dẫn đến trạng thái bồn chồn lo sợ.
- **Uống nước.** Tình trạng mất nước sẽ góp phần tạo cảm giác mệt mỏi, vì vậy hãy thường xuyên uống nước trong cả ngày làm việc.
- **Nghỉ ngơi.** Thậm chí khi bận nhất, trí tuệ và cơ thể của chúng ta vẫn cần được nghỉ ngơi. Hãy nhớ, bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn sau khi nghỉ ngơi một chút.
- **Thư giãn trước khi ngủ.** Sự căng thẳng trong công việc có thể gây những ảnh hưởng bất lợi cho giấc ngủ. Hãy dành khoảng 30 phút trước khi đi ngủ để thư giãn thực sự, kiểm soát và làm dịu tâm trí và cơ thể của bạn lại.
- **Tập thể dục.** Chính khi cảm thấy quá bận mới là lúc bạn cần tập thể dục nhất bởi nó sẽ cho tâm trí bạn một cái gì đó để tập trung vào và kéo giãn các cơ trong cơ thể.
- **Tối ưu hóa thời gian làm việc hiệu quả nhất của bạn một cách thông minh.** Hãy cố gắng sử dụng giai đoạn này cho những nhiệm vụ khó khăn nhất.
- **Sử dụng danh sách.** Việc chia nhỏ công việc thành những nhiệm vụ dễ quản lý hơn là vô cùng quan trọng. Hãy sử dụng danh sách cho việc này, nhờ đó bạn có thể đánh dấu những việc đã hoàn thành và có được cảm giác về tiến trình và thành quả.
- **Chia sẻ khối lượng công việc.** Hãy ủy thác thậm chí là những nhiệm vụ rất nhỏ bất cứ khi nào bạn có thể. Nó sẽ giúp tạo ra cảm giác về tinh thần đồng đội và do đó nó rất tốt cho tinh thần. Và giữ liên hệ chặt chẽ với các đồng nghiệp để chia sẻ với họ thay vì kìm nén và khiến cho họ cảm thấy căng thẳng.

*"Thế giới đã chứng minh rằng số người đang bị giết bởi công việc quá tải đã nhiều hơn mức cần thiết."*

**Rudyard Kipling, tác giả Anh**

---

**Tập thể dục thường xuyên, nghỉ ngơi và uống nhiều nước để đối phó với cảm giác mệt mỏi.**

## 7.7

### Biến tất cả thành hành động

Mục đích của cuốn sách này không chỉ là giúp bạn hành động đúng, mà còn giúp bạn hành động hiệu quả.

Dưới đây là một số những lời cuối cùng để khuyến khích bạn sử dụng tốt nhất thời gian của mình:

- **Lập thứ tự ưu tiên.** Thiết lập một thứ tự ưu tiên cụ thể trong cuộc sống của bạn, và phát triển những kế hoạch trên nền tảng những thứ tự đó.
- **Chinh phục những nhiệm vụ lớn và phức tạp.** Chia những nhiệm vụ lớn thành các nhiệm vụ nhỏ hơn. Tại mỗi thời điểm xử lý một trong số chúng và cố hết sức để hoàn thành nó.
- **Ngăn nắp.** Sử dụng tệp tài liệu và kho trữ một cách hiệu quả bằng cách dán nhãn và sắp xếp rõ ràng; sắp xếp những nhiệm vụ thường xuyên thành hệ thống.
- **Xác định thời gian làm việc hiệu quả nhất.** Hãy nắm được thời điểm làm việc hiệu quả nhất trong ngày của bạn và cố gắng dành thời gian đó cho những nhiệm vụ khó khăn và yêu cầu sự tập trung ở mức độ cao nhất.
- **Phát triển một mô hình làm việc hiệu quả.** Làm việc trong những lúc tập trung cao độ, đảm bảo rằng bạn thường xuyên nghỉ ngơi. Xử lý càng nhiều vấn đề càng tốt.
- **Sử dụng thời gian trống của bạn.** Chuẩn bị những công việc để có thể làm trong những lúc rỗi rãi.
- **Ủy quyền cho người khác thực hiện nhiệm vụ của mình nếu có thể.** Đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng nếu bạn làm việc này.
- **Nắm rõ được vai trò của mình.** Làm rõ vai trò của bạn với sếp và tìm hiểu xem họ thực sự muốn gì ở bạn.
- **Học cách nói không.** Nói không để tránh bị quá tải.
- **Giảm căng thẳng.** Phát triển những cách thức để giúp bạn giảm căng thẳng. Kiểm soát cách bạn làm việc để có thời gian dành cho việc tập thể dục và giải trí.

Một phút suy ngẫm: Sau khi đọc cuốn sách này, bạn đã làm điều gì khác đi?

---

**Quản lý tốt thời gian cuối cùng sẽ đồng nghĩa với việc quản lý tốt cuộc sống.**

**Tình huống:** Sếp của Jim yêu cầu anh thực hiện một dự án mới. Sau cuộc gặp thứ hai với sếp, anh nhận ra nó hề không đơn giản. Anh quyết định viết một sơ đồ mô hình cho tất cả các khía cạnh chính của dự án và sau đó bắt đầu lập một kế hoạch làm việc. Anh phác thảo ngày gặp gỡ các đồng nghiệp có tham gia vào những giai đoạn quan trọng của dự án. Tất cả các việc này mất nguyên một buổi sáng, nhưng anh đã đạt được rất nhiều. Anh trở nên tự tin rằng mình có thể trình bày kế hoạch sơ lược với sếp, và, sau một vài cuộc thảo luận, họ thỏa thuận được kế hoạch thực hiện.

# GIẢI THÍCH CÁC BIỆT NGỮ

## Huấn luyện viên

Để hướng dẫn một người phát triển trong công việc, các mối quan hệ và vai trò trong một tổ chức.

## Ủy thác

Giao nhiệm vụ, trách nhiệm hoặc quyền hạn cho một ai đó để người đó thay bạn hành động.

## Tổng kết

Tóm tắt chung của toàn bộ báo cáo.

## Hỗ trợ viên

Người làm công việc giúp đỡ một người khác hoặc một tổ chức đạt được một mục tiêu cụ thể.

## Biểu đồ Gantt

Một biểu đồ minh họa thời hạn của những nhiệm vụ cụ thể dọc theo những quãng thời gian đều đặn (tuần, tháng...); biểu đồ này rất hữu dụng cho việc lập kế hoạch và ghi thành bảng giờ giấc.

## Hacker

Người thâm nhập vào hệ thống máy tính của một người, công ty hay một tổ chức khác.

## Macro

Một lệnh riêng lẻ bằng ngôn ngữ lập trình mà kết quả là một chuỗi lệnh bằng ngôn ngữ máy tính.

## Cố vấn

Tư vấn cho một người, đặc biệt là với những vấn đề lâu dài của cuộc sống.

## Thuê ngoài

Chuyển giao công việc cho một công ty khác. Đó có thể là toàn bộ hoặc một phần của một dự án.

## Diễn giải

Giải thích rõ về điều gì đó có sử dụng những từ ngữ khác.

## Sơ đồ mô hình

Một sơ đồ sáng tạo được vẽ để tập hợp và nắm được những ý tưởng khác nhau xung quanh một từ khóa trung tâm.

## Thứ tự ưu tiên

Để phân biệt và giải quyết những khía cạnh được cho là những phần quan trọng nhất của công việc hoặc của một dự án cụ thể.

## Chủ động

Dẫn đầu và quyết định những gì bạn muốn làm – ngược lại với phản ứng lại, nghĩa là chúng ta hành động theo thói quen, dựa vào những gì đã xảy ra và phản ứng với nó.

## Phản ứng lại

Xem *Chủ động*

## Thư rác

Những bức thư điện tử không được mong đợi được gửi cho một số lượng lớn người nhận tại cùng một thời điểm.

## Đoạn tiêu chuẩn

Những phần mà bạn thường xuyên viết trong những văn bản như một cơ sở cho thư điện tử, thư tay hoặc các báo cáo cá nhân...

## Chiến lược

Kế hoạch dài hạn giúp hoàn thành những mục tiêu chính của bạn.

## Sức mạnh tổng hợp

Hiệu ứng gộp khi các thành viên trong cùng một đội làm việc thành công cùng với nhau đem lại sẽ lớn hơn rất nhiều so với tổng thành tích của các cá nhân khi làm việc độc lập.

## Từ đồng nghĩa

Một từ có nghĩa giống hoặc tương tự như một từ khác, chẳng hạn như to và lớn.

## Chiến thuật

Những kế hoạch được sử dụng để thực hiện một chiến lược.

## Thesaurus

Một từ điển với những từ đồng nghĩa, được sắp xếp theo chủ đề hoặc theo bảng chữ cái.

## Danh sách hành động

Danh sách tất cả các nhiệm vụ mà một người cần phải hoàn thành trong một ngày cụ thể.

"Helen Keller (1880–1968): người viết hồi ký và là nhà giáo dục nổi tiếng người Mỹ. Bị mù và điếc bẩm sinh nhưng bà đã học đọc, học viết và trở thành giáo viên dạy những người khiếm thị." "Gary Warren Hart (sinh năm 1936): Thượng nghị sĩ bang Colorado, hai lần ra tranh cử làm ứng cử viên Tổng thống của đảng Dân chủ năm 1984 và 1988, nhưng đều phải bỏ cuộc vì bê bối." "Eleanor Roosevelt (1884–1962): nhà ngoại giao, nhà văn, vợ Tổng thống Franklin D. Roosevelt. Là đại biểu tại Liên Hợp Quốc (1945–1952 và 1961–1962), bà đã mạnh mẽ đấu tranh bảo vệ nhân quyền." "David Koresh (1959–1993): người sáng lập ban nhạc Branch Davidians tại Waco, Texas" "Michael Robert Milken (1946): nhà tài chính Mỹ, nổi tiếng với các vụ đầu tư chứng khoán tại Phố Wall." "Alan Greenspan (1926–): nhà kinh tế học Mỹ, được bổ nhiệm làm Giám đốc Cục dự trữ Liên bang Mỹ từ năm 1987 cho đến nay." "Karan Donna, (1948–): nhà thiết kế thời trang nổi tiếng của Mỹ." "Carl Celian Icahn (1936–): tỷ phú, nhà tư bản tài chính Mỹ." "1\ Pat Riley, The Winner Within, Nhà xuất bản Berkley, New York, 1994 trang 175" "2\ “Bác Sam cần anh và Pepsi cũng vậy” Jennifer Merritt, Business Week (Tháng 4 năm 2000), trang 52" "1\ Pamela Kruger “A Leader’s Journey”, Fast Company (Tháng 6 năm 1999, trang 116." "2\ James Collins “Build to Flip”, Fast Company (Tháng 3 năm 2000), trang 131–143." "3\ J. Richard Hackman “Work Design”, Improving Life at Work (1977), trang 129." "4\ “State of the industry”, Training (Tháng 10 năm 1999), Hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ, trang 37–38." "5\ Robert O. Brinkerhoff và Stephen Gill, The learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development (New York: Jossey-Bass, năm 1994)." "6\ Regina Fazio Maruca “Voice”, Fast Company (Tháng 9 năm 2000 – New York: Warner Books Inc), trang 105–144." "7\ Báo cáo của Nicholas Lemann; “The Word Lab”, The New Yorker (Số ngày 16 và 23 tháng 10 năm 2000), trang 100–112." "8\ Roger Ailes You are the message: Getting what you want by being who you are (New York: Doubleday Books, 1989), trang 16" "9\ Dacher Keltner, “Reading their lips”, Psychology Today (tháng 9–10 năm 2000), trang 52–53 Ailes, op.cit." "Daniel Irvin Rather (sinh năm 1931): là nhà báo Mỹ, làm việc cho Bản tin tối của Hãng CBS từ năm 1981 đến tháng 3 năm 2005" "Peter Charles Jennings (1938 – 7/8/2005): phụ trách Bản tin World News Tonight của Hãng ABC kể từ năm 1978 cho tới tận đầu năm 2005." "James Douglas Muir Leno (sinh năm 1950): là nhà hài kịch Mỹ, chủ nhiệm chương trình The Tonight Show rất đông độc giả của Hãng NBC." "Johnny Carson (sinh năm 1925): nhà hài kịch Mỹ, đồng chủ nhiệm chương trình The Tonight Show

(1962–1992)." "10\ Christopher Peterson và Fiona Lee, "Reading between the Lines", Psychology Today (Tháng 9–10 năm 2000), trang 50–51." "James Leonard Farmer (1920–1999): nhà lãnh đạo quyền con người, người sáng lập Tổ chức Bình đẳng chủng tộc (1942)." "Jesse Louis Jackson (1941–): nhà lãnh đạo quyền con người của Mỹ, hai lần thất bại khi ra tranh cử làm ứng cử viên chức tổng thống của đảng Dân chủ (1984 và 1988)." "Gloria Steinem (1934–): người đấu tranh cho quyền phụ nữ, sáng lập tạp chí Quý bà (1972)." "Elizabeth Cady Stanton (1815–1902): người đấu tranh cho quyền phụ nữ Mỹ và là nhà cải cách xã hội. Bà tham gia thành lập hội nghị bàn về quyền của phụ nữ lần đầu tiên tại Seneca Falls, New York (1848)." "Susan Brownell Anthony 1820–1906: người đấu tranh cho quyền phụ nữ. Năm 1869, bà tham gia sáng lập Hiệp hội Tranh đấu cho Quyền bỏ phiếu của Phụ nữ (National Woman Suffrage Association)." "Vallabhbhai Jhaverbhai Patel (1875–1950): chính khách Ấn Độ, lãnh tụ của Đảng Quốc đại, Phó Thủ tướng trong nội các đầu tiên của Ấn Độ." "1\ John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millenium, (New York: Crown, 2000)." "Adlai E Stevenson. (1835–1914): Chính khách hàng đầu của Mỹ trong thế kỷ XX, Thống đốc bang Illinois, Đại sứ Mỹ tại Liên Hợp Quốc. Hai lần làm ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân chủ cạnh tranh với Dwight D. Eisenhower, năm 1952 và 1956, nhưng đều thất bại." "1\ Còn được gọi là Khu tưởng niệm Quốc gia Mount Rushmore, nằm ở Dakota. Tại đây, khuôn mặt của bốn cố tổng thống Mỹ là Washington, Jefferson, Lincoln và Roosevelt được khắc nổi trên đá" "Patton, George Smith, Jr. 1885–1945: viên tướng Mỹ nổi tiếng trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người chỉ huy đạo quân thứ Ba vượt qua Pháp và tiến vào Đức (1944–1945)." "Montgomery, Tử tước (1887–1976): tướng Anh trong Chiến tranh thế giới thứ hai, người mang lại những chiến thắng của Anh trước các lực lượng Đức ở Bắc Phi (1942) và quân Đồng minh tại Normandy (1944)." "1\ Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)" "2\ Dean Hamer và Peter Copeland, Living with Our Genes (New York: Doubleway Books, 1998)." "3\ Geoffrey Colvin, "Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ", tạp chí Fortune (ngày 21/2/2000), trang 108–112." "Vince Lombardi (1913–1970): huấn luyện viên bóng bầu dục, người dẫn dắt đội Green Bay Packers nhiều lần vô địch bang và liên bang Mỹ." "4\ Meenakshi Ganguly, "Speaking Her Mind", Số đặc biệt về Môi trường của tạp chí Time (tháng 4–5/2000), trang 47." "Jackson, Jesse Louis (sinh năm 1941): chính khách và nhà lãnh đạo tranh đấu cho quyền dân sự ở Mỹ, từng hai lần

ra tham gia ứng cử cho chức ứng cử viên Tổng thống của Đảng Dân chủ (năm 1984 và 1986)." "1\ Joshua Cooper Ramo, "A Two-man network", Time (24/1/2000), trang 50." "2\ Jerry Oppenheimer, Martha Steward – Just Desserts: The unauthorized Biography (New York: William Morrow and Co., 1997)." "3\ John Douillard, Body, Mind and Sport (New York: Crown, 1995)." "4\ Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review (Tháng 7–8/1976)." "5\ Charles Thompson, What a Great Idea! (New York: Nhà xuất bản HarperCollins, 1992), trang 83." "6\ Peter Russell, The Brain Book (New York: E. P. Dutton, 1979)." "Chỉ số Myers–Briggs Type (MBTI) là bài thử nghiệm tâm lý được thiết kế nhằm đánh giá tính cách và thiên hướng cá nhân. Thử nghiệm này do Katherine Briggs và con gái là Isabel Myers lập ra trên cơ sở phát triển các lý thuyết của Carl Jung trong cuốn Tâm lý học." "7\ Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1985)." "1\ Elliott Masie, "Time to Walk in the Shoes of e-Learners", trên Internet. Các xu hướng học hỏi công nghệ [www.techlearn.com/trends](http://www.techlearn.com/trends) (ngày 16/10/2000)" id="188," "2\ Madelyn Burley–Allen, Listening: The Forgotten Skill (Lắng nghe: Một kỹ năng bị bỏ quên). Xuất bản lần thứ hai. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), trang 2–3." "3\ Tom Peters, The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1997)" "4\ Masie, Online, TechLearn Trends (Ngày 19/10/2000)" "5\ Ken Blanchard và Spencer Johnson, The One Minute Manager (New York: William Morrow and Company, Inc., 1982), trang 39" "1\ Marcus Buckingham và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently (New York: Simon and Schuster, 1999)" "2\ R. Charon và G. Colvin, "Why CEOs fail", tạp chí Fortune (21/6/1999), trang 68–71" "3\ "Fast Pack 2000", Fast Company (tháng 3 năm 2000), trang 247" "John Hagelin (sinh năm 1954): là nhà vật lý lý thuyết, từng 3 lần tranh đua làm ứng cử viên chức Tổng thống Mỹ." "Pat Buchanan (sinh năm 1938): chính khách, nhà bình luận chính trị của đài CNN, nổi tiếng là bảo thủ, cố vấn chính trị cho Tổng thống Nixon, Giám đốc Truyền thông cho Tổng thống Reagan. Sau này, ông ba lần ra ứng cử chức Tổng thống Mỹ (1992, 1996, 2000) nhưng đều thất bại." "4\ Christopher Peterson và Fiona Lee, bài báo "Reading between the lines". tạp chí Tâm lý học ngày nay (tháng 9–10 năm 2000), trang 50." "5\ Gary Hamel, Leading the Revolution (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)" "6\ Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn." "1\ Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí



Time, ấn bản về môi trường, tháng 4-5 năm 2000, trang 54"

"2\ Barbara Ward, *The Rich Nations and the Poor Nations* (New York: W. W. Norton & Co., 1962)" "3\ Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Boston: MIT Press, 1998)" "4\ Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39-43" "5\ Ibid." "6\ The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000" "7\ David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50" "8\ Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141-144" "9\ Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46-50" "10\ Patricia Sellers, "These Women Rule", tạp chí Fortune (25/10/1999), trang 94-1" "1\ Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4- 5/1996), trang 103-109" "2\ Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123-131" "3\ James C. Collins và Jerry I. Porras, *Build to Last* (New York: Harper Business, 1994)" "4\ Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510-514" "5\ Michael LeBoeuf, *How to Win Customer and Keep Them for Life*, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13-14" "6\ Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7" "7\ Michael Arndt, "The Industry Will Pay for United's Deal with Pilots", tạp chí BusinessWeek 18/9/2000, trang 52" "8\ Nanetter Byrnes, "The New Calling", Tạp chí BusinessWeek (18/9/2000), trang 137-148" "Michael Jeffrey Jordan (sinh năm 1963): cầu thủ bóng rổ nổi tiếng nhất trong lịch sử Mỹ với đội Chicago Bulls (1985-1993, 1995-1999), bốn lần là cầu thủ xuất sắc nhất do hiệp hội NBA bình chọn." "Rudolf Hametovich (1938-1993): nghệ sĩ trượt băng nghệ thuật nổi tiếng người Nga." "Joe DiMaggio (1914-1999): cầu thủ bóng chày nổi tiếng nhất của Mỹ, chơi cho đội New York Yankees (1936-1951), chồng của Marilyn Monroe." "Luciano Pavarotti (sinh năm 1935): người Ý, một trong những ca sĩ opera nổi tiếng nhất thế giới." "Roger Ailes (sinh năm 1940): Chủ tịch, Tổng Giám đốc hãng tin FOX News. Ailes từng nói: "Anh chỉ có 60 ngày để chứng tỏ bản thân trong một công việc mới, nhưng chỉ có 7 giây để thể hiện ấn tượng tốt cho lần đầu tiên. Bảy giây đó là tất cả những gì mà mọi người cần để đánh giá về anh. Nếu anh không thể chứng tỏ sự nhiệt tình của mình trong ngày đầu tiên, anh sẽ bị nghiền nát".

"1\ Geoffrey Colvin, "CEO Supper Bowl", tạp chí Fortune (2/8/1000), trang 238" "2\ Hiệp hội quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ, 1601 Broadway, New York, NY 10019, [www.amanet.org](http://www.amanet.org)"

"3\ Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", tạp chí Fortune (10/7/2000), trang 181-200" "4\ Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)" "Trung úy Constance Atwork: Một biện pháp tu từ (chơi chữ) của tác giả, chỉ một con người luôn làm việc cần mẫn (constantly at work)." "Trung úy Malcolm Tent, người lo chuyện "lều trại" (tent) và xe cộ ở Tiểu hành tinh số 3." "CIA: Chữ viết tắt được nhiều người biết, chỉ Cục Tình báo Trung ương Mỹ (Central Intelligence Agency). Đây là một trong các phép luyện trí nhớ (chọn những chữ viết tắt phổ biến và gọi nhớ) thường được nhiều người áp dụng." "Purgatory, theo Cơ đốc giáo, là nơi các linh hồn bị đày đọa (có thể hiểu như địa ngục)." "Oprah Winfrey, nữ MC nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay." "1\ Tiếng Latin, trích từ một bài thánh ca của W.A. Mozart (1756-1791): [Con hãy ngồi bên phải của ta,] cho tới khi ta bắt được kẻ thù của con, đặt làm ghế đẩu dưới chân con."

"2\ Tác giả chú thích: 'Par Dieu! Monsieur mon amy, magis magnos clericos non sunt magis magnos sapientes' (Rabelais, livre I, chap. XXXIX) - nghĩa là: 'Lạy Chúa! Thưa ông bạn của tôi, những cha cố to xác nhất đâu phải là những kẻ sáng suốt nhất.'"

"3\ Kinkin: một kẻ săn bắn trộm thường say bét nhè nào đấy (xem thêm Chương 'Bữa tiệc trong rừng')." "4\ Rượu áp xanh hay rượu khổ ngải." "5\ Thuốc lá hít: loại để dân ghiền hít vào mũi, thay vì hút bằng miệng, khi muốn tránh làm phiền người chung quanh." "1\ Otto von Bismark (1815 - 1898): thủ tướng Phổ, người đã thống nhất nước Đức." "2\ Nguyên văn: Chớ vội bán bộ da gấu khi ta chưa hạ được gấu" "3\ Tiêu ngữ của nước Pháp kể từ cách mạng 1789." "4\ Tạm dịch 'Alboche', từ miệt thị chỉ người Đức." "1\ Bầy ngựa gió (cavale du vent): tác giả ví gió như ngựa." "2\ Adonis: nhân vật đẹp trai trong thần thoại Hy Lạp" "1\ Áo các linh mục mặc khi làm lễ." "2\ Lourdes: thành phố nhỏ ở gần rặng Pyrénées, nơi đồn rằng Đức Bà Maria từng hiện ra nhiều lần (năm 1858). Hàng năm rất đông người mộ đạo hành hương đến đây để cầu khỏi bệnh nan y và xin 'nước thánh'." "3\ Fenimore Cooper (1789 - 1851), nhà văn Mỹ nổi tiếng, tác giả quyển 'Người Mohican cuối cùng'." "4\ 'Nông thôn thức tỉnh' và 'Đốm lửa'." "5\ Trẻ em đạo Thiên Chúa chỉ được nhận bánh thánh trong những buổi thánh lễ sau khi đã qua được kỳ 'sát hạch' về giáo lý lần đầu tiên." "1\ Thật ra chỉ có một sợi còn tốt, sợi kia đứt (xem Chương 'Cọc trời hành hình')." "2\ Nhà văn Gabriel Mirabeau (1749 - 1791)" "1\ Panthéon: Lăng các vĩ nhân Pháp." "2\ Bas de Cuir: một nhân vật trong truyện tranh của Georges Ramaioli." "3\ Georges Danton (1759 - 1794), một trong những lãnh tụ của cách mạng Pháp 1789." "4. Ở phương Tây, khi xong phần thô,

chủ nhà và thợ xây dựng cây nêu, liên hoan bằng đôi ba ly rượu, gọi là 'lễ xong phần thô'." "1\. François Rabelais (1494, cũng có thể là 1483 - 1553): nhà thơ lớn nhất của Pháp thời Phục hưng. Trừ một vài chú thích của tác giả (được ghi rõ), mọi chú thích khác đều là của người dịch (LCC)." "2\. Ý nói thứ văn chương bác học và mẫu mực." "3\. Celte: một tộc người cổ xưa ở Tây Âu, từng có mặt ở Đức, Pháp, Tây Ban Nha, Anh và Ireland, sau bị những tộc khác như German, Anglo-Saxon đẩy lùi. Một nhánh quan trọng là Gaulois (tổ tiên dân tộc Pháp) chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa Latin. Nhánh còn lại ở Ireland, Wales, Scotland và Bretagne (Pháp) vẫn giữ được ngôn ngữ Celte cổ. Cho đến giữa thế kỷ 20, người vùng Bretagne (cũng như người đảo Corse) vẫn bị nhà nước Pháp cấm dùng ngôn ngữ của mình." "4\. Jean Racine (1639 - 1699): một trong những tác gia nổi tiếng nhất của văn học cổ điển Pháp." "5\. Tôi coi đây là điều tiên quyết (chú thích của tác giả)." "1\. Tôi rất mong ba hãng nêu trên sẽ cảm ơn tôi đã tự phát quảng cáo cho họ bằng cách mỗi hãng gửi cho tôi một hộp thuốc ngon nhất (chú thích của tác giả)." "2\. La Joconde, hay Mona Lisa, là bức danh họa người đàn bà với nụ cười 'bí ẩn' của Leonardo da Vinci (1452 - 1519)." "3\. Isis: nữ thần Ai Cập thời cổ đại." "1\. Trừ Lebrac không tự hoan hô đề nghị của mình, còn 44 đứa! Có vài chỗ tác giả nhầm giữa 45 và 40 đứa." "2\. Tiếng Pháp là 'Passe tes cornes' (Chuyển cái sừng của bà/ông đi!) - Tác giả chuthích: Hẳn là Pax tecum! (tiếng Latin, nghĩa là: Cầu cho ông/bà được an lành)." "3\. Estitut và Patéon: do Camus phát âm sai Institut (de France) là Viện Hàn lâm Pháp và Panthéon, ở Paris, là nơi thờ các vĩ nhân Pháp." "1\. Murie: có lẽ là tên do tác giả tự đặt cho một thứ bệnh dịch mùa viêm nhiệt, nên không thấy trong nhiều Từ điển tiếng Pháp." "2\. Ý Camus muốn nói 'con chiên' (Tác giả)." "1\. Judas: theo Kinh thánh (Tân ước) thì Judas, nguyên là một đồ đệ của Chúa Jésus, đã bán Chúa cho quân La Mã. Do đó, Judas đồng nghĩa với phản bội." "1\. Louis de Crillon, một viên tư lệnh nổi tiếng thế kỷ 16, bạn và chiến hữu của vua Henri IV. Sau chiến thắng ở Arques, nhà vua viết cho Crillon: 'Hãy treo cổ đi, hỡi Crillon dưng cảm. Quân ta thắng trận Arques, còn ngươi vắng mặt!'" "2\. Chiều thứ Năm các trường tiểu học thường nghỉ." "3\. Ám chỉ các ông cố đạo (vì họ mặc áo đen)." "1\. Chéroub: thiên thần ánh sáng canh giữ vườn địa đàng, sau khi 'tổ tông loài người' là Adam và Eve bị Chúa Trời đuổi vì đã dám cãi lời, ăn trái cấm (Kinh thánh - Cựu Ước)." "1\. Ở Âu Mỹ nhà cửa thường đóng im ỉm, nên có nhà làm một ô trống ở cửa chính - có tấm che chắn - đủ lớn cho mèo có thể ra vào bất cứ lúc nào." "2\. Tiếng Do Thái là ngày lễ thờ phụng Chúa Trời; với đạo Hồi là ngày thứ Sáu, với đạo Do

Thái là ngày thứ Bảy, với đạo Thiên Chúa là ngày Chủ nhật."

"1\ Thuở tôi còn bé hầu như nhà nông nào cũng chứa nước trong bồn gỗ, rồi múc ra chậu đồng. Khi khát, người ta uống nước từ chậu ấy (chú thích của tác giả)." "2\ Một tộc da đỏ ở Bắc Mỹ." "3\ Một thứ lính đánh thuê chuyên cướp bóc của đế quốc Ottoman (nay là Thổ Nhĩ Kỳ) vào thế kỷ 15, 16." "4\ Trong bản tiếng Pháp tác giả dùng từ 'bacul' là miếng dây da thông dưới đuôi ngựa kéo xe. Ở đây tạm dịch là cái lỗ cho tượng hình và dễ hiểu." "1\ Braque: một giống chó săn." "2\ Người cộng hòa là người chống chế độ quân chủ, chứ không theo nghĩa đảng phái như ở một số nước - chẳng hạn ở Mỹ."

"3\ Léon Gambetta (1838 - 1882): chính trị gia Pháp, chống lại đế chế thứ hai." "4\ Ơ-rê-ka (Eureka): 'Tôi tìm ra rồi', tương truyền Archimède đã reo lên như thế khi phát hiện ra định luật về sức đẩy." "5\ Archimède (287 - 212 trước CN): tương truyền rằng nhà thông thái Hy Lạp này đã dùng thấu kính hội tụ ánh sáng mặt trời đốt chiến thuyền La Mã (gần đây đại học Athènes đã thử nghiệm bằng cách hội tụ ánh sáng phản chiếu của nhiều tấm khiên đánh bóng và quả thật đã đốt được thuyền). Thấu kính hay đậu lăng trong tiếng Pháp đều là lentille, nhưng Lebrac chỉ biết một nghĩa đậu lăng!" "6\ Giày đế gỗ, hiện vẫn còn ở một số vùng quê... nhưng là loại không dây."

"1\ Asperges me (tiếng Latin): xin vẩy nước thánh cho con - cũng là tên bài thánh ca được hát lên vào lúc này." "2\ Don Juan: một nhân vật tiểu thuyết nổi tiếng trắng hoa." "3\ Aztec: tên một bộ tộc da đỏ ở Mexico." "4\ Bệnh Murie: tên bệnh này có lẽ do tác giả tự đặt ra - xem thêm Chương IV, Phần III, 'Chuyện thời quá khứ oai hùng'."

"1\ Vae victis (tiếng Latin): Khốn khổ cho những kẻ chiến bại." "2\ Xứ Gaulois bị đế quốc La Mã đô hộ từ năm 225 đến 190 trước Tây lịch." "3\ Le con: tiếng lóng chỉ bộ phận sinh dục phụ nữ." "4\ Chúa tể các thần (thần thoại Hy Lạp)." "5\ Piê bằng khoảng 0,3208 m và phút bằng 0,027 m là những đơn vị đo lường ở châu Âu, cho tới thế kỷ 19, định tùy tiện bằng chiều dài bàn chân (pied) hay ngón chân cái (pouce) của một ông hoàng, bà chúa nào đấy, nên mỗi thời mỗi khác, mỗi nước mỗi khác."

"1\ Myria (litre): vạn (lít)." "2\ Tác giả." "1\ Trò nhảy cừu: một người cúi thấp để người khác nhảy qua - ở Việt Nam trẻ em cũng chơi trò tương tự và gọi là nhảy vô." "2\ Nhà địa lý học người Pháp (1845-1918)." "3. Myriagram: đơn vị trọng lượng cổ, bằng 10.000 gram." "Một loại trống được làm bằng da linh dương xuất xứ từ xứ châu Phi, được gõ bằng tay. (ND)" "Nữ thần của sự hoang vu, điều tàn, ma thuật, yêu thuật. (ND)" "Dấu bằng sắt nung đóng vào vai tội nhân. (ND)" "Froot Loops là nhãn hiệu của loại ngũ cốc ăn sáng được sản xuất bởi Kellogg's và được bán ở Áo, Ấn Độ, Úc,

Canada, New Zealand, Mỹ, Hàn Quốc, Đức, Trung Đông, các nước vùng biển Caribbea, Nam Phi và các nước châu Mỹ Latinh. (ND)" "Là một quả bóng bằng thép nặng, thường được treo đầu cần cầu, được sử dụng để phá dỡ công trình lớn. Nó đã được phổ biến nhất trong những năm 1950 và 1960. (ND)" "Là thần của các giấc mơ theo thần thoại Hy Lạp, người đứng đầu Oneiroi. Morpheus có khả năng biến thành bất cứ hình dáng con người nào và xuất hiện trong các giấc mơ. (ND)" "Đảo Alcatraz (đôi khi gọi đơn giản là Alcatraz hay Núi Đá) là một hòn đảo nằm giữa vịnh San Francisco, thuộc địa phận San Francisco, tiểu bang California, Hoa Kỳ. Hòn đảo này từng là hải đăng, sau đó là một đồng lũy quân đội, sau nữa là nhà tù quân đội, nhà tù liên bang nổi tiếng của Hoa Kỳ. Năm 1972, hòn đảo này trở thành một khu vực giải trí quốc gia, là nơi du lịch. Ngày nay, hòn đảo này là một phần của khu giải trí quốc gia Cổng Vàng. (ND)" "Là một trong các vị thần ban sơ, được người Hy Lạp tôn thờ là “đất mẹ”, tượng trưng cho mặt đất. Gaea là vị thần thuở ban sơ và được coi như một vị thần âm phủ trong thần thoại Hy Lạp. Bà được tôn kính như nữ thần vĩ đại hay như nữ thần mẹ. (ND)" "Trong thần thoại Hy Lạp ông được coi là “cha trời”, bản thân ông là con và cũng là chồng của Gaea, mẹ đất. Ouranos và Gaea được coi là tổ tông của hầu hết các vị thần Hy Lạp nhưng không được thờ cúng. (ND)" "Frank Lloyd Wright (1867-1959) là một trong những kiến trúc sư có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20. Phong cách kiến trúc của ông thể hiện rõ nhất qua kiến trúc của Viện bảo tàng Guggenheim ở New York. Phong cách của ông được xác định là một phong cách kiến trúc mang lại nhiều cảm xúc và sự nhạy cảm với môi trường xung quanh. Là một trong những người sáng lập của kiến trúc hiện đại ở Bắc Mỹ, Frank Lloyd Wright chú trọng vào việc sử dụng các công nghệ mới, nguyên vật liệu và kỹ thuật để tạo nên công trình, là hình mẫu cơ bản của các công trình xây dựng trong thế kỷ 20. Trong suốt cuộc đời ông đã thiết kế trên 1000 đồ án trong đó có 400 đồ án đã được đưa vào xây dựng. (ND)" "Arachne là tên một cô thợ dệt tài hoa trong thần thoại Hy Lạp – La Mã. Quá kiêu ngạo với tài năng của mình, cô khoe khoang rằng tài năng của mình lớn hơn cả nữ thần trí tuệ, và phủ nhận khi những bạn dệt nói rằng tài năng của mình một phần là sự ban ân của thần linh. Nữ thần đã đến thăm cô trong hình dạng một bà lão để khuyên nhủ. Bị xúc phạm bởi cô gái, nữ thần quyết định mở một cuộc thi đấu giữa hai thợ dệt. Sau cùng cô đã bị biến thành một con nhện. (ND)" "Núi lửa St Helens cao 2.250 mét, nằm trong “vòng cung lửa” bao quanh Thái Bình Dương, cách Portland 88 km về phía đông bắc và là núi lửa hoạt động mạnh nhất trong số 12 núi lửa còn hoạt động

của Cascade Range, chuỗi núi lửa trải dài từ bang California đến bang Washington. (ND)" "Enchiladas, phát xuất từ Mexico, sau này thì phổ biến sang nhiều nước dùng tiếng Tây Ban Nha khác nữa. Enchiladas được làm bằng tortilla cuộn với rau củ/thịt/hải sản/... sau đó nướng/bỏ lò cùng với phô mát & sốt tương ớt. Khi ăn thì người ta thường dọn kèm với cơm & đậu hầm nhuyễn. (ND)" "Trong thần thoại Hy Lạp, nữ thần Hestia còn có tên Vesta, là 1 trong 12 vị thần trên đỉnh Olympus. Hestia là con của hai vị thần Rhea và Kronos thuộc dòng dõi Titan, và là chị cả của thế hệ các vị thần thứ nhất trên đỉnh Olympus. Nữ thần là người mà nữ thần Rhea sinh ra đầu tiên và cũng là người mà thần Kronos nôn ra cuối cùng. Nữ thần Hestia là vị thần của bếp lửa, sự quây quần của mọi thành viên trong gia đình, sức khỏe gia đình và nội trợ..., nhưng trước kia là nữ thần của đạo đức, sự tôn trọng, tốt bụng, ngoan đạo và thiện chí. (ND)" "Harriet Tubman (sinh Araminta Ross; khoảng 1820 hoặc 1821 – 10 tháng 3 1913) là một người Mỹ gốc Phi, nhà hoạt động nhân đạo hoạt động chống lại chế độ nô lệ người Mỹ gốc Phi, là một điệp viên Liên bang trong nội chiến Hoa Kỳ. Sau khi thoát khỏi ách nô lệ, nơi bà được sinh ra, bà đã tiến hành 13 phi vụ giải cứu hơn 70 nô lệ bằng cách sử dụng mạng lưới các nhà hoạt động chống chế độ nô lệ và các nhà an toàn được gọi là đường sắt ngầm. Sau đó bà đã giúp John Brown tuyển dụng người cho cuộc tấn công của ông ở bến phà Harpers. Thời kỳ sau chiến tranh, bà là nhà đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ. (ND)" "Carlsbad Caverns là công viên quốc gia của Mỹ, nằm gần Carlsbad, bang New Mexico. Động đá vôi thiên nhiên này có diện tích 1219 m x 190 m và cao 107 m (điểm cao nhất của động). Đây là động lớn thứ 7 trên thế giới với cách bài trí độc đáo của những loại đá có nhiều hình dạng tuyệt đẹp. (ND)" "14. Herman Miller: Tập đoàn sản xuất thiết bị và nội thất văn phòng và gia đình của Mỹ." "15. Yum!: Tập đoàn ăn nhanh lớn nhất thế giới, sở hữu các thương hiệu Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wingstreet và Long John Silver's." "16. Volkswage: Tập đoàn sản xuất xe hơi Đức, sở hữu các thương hiệu Audi, Bentley, Skoda, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Porsche và Volkswagen." "17. Wal-Mart: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất Mỹ." "18. Target: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn thứ hai tại Mỹ." "19. Vogue: Tạp chí về thời trang, thiết kế và cuộc sống xuất bản tại hơn 18 nước trên thế giới." "79. USP - Unique Selling Position: Đặc tính bán hàng độc nhất." "80. Polo: Một môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng cái chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn." "81. Ralph Lauren: Công ty thời trang cao cấp dành cho cả nam và nữ của nhà thiết kế người Mỹ Ralph Lauren có trụ sở tại thành phố New York, Mỹ." "82. Steve Jobs

(sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính." "83. Jeff Bezos (sinh năm 1964): Là nhà sáng lập, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của trang web amazon.com." "84. Michael Dell (sinh năm 1965): Là nhà sáng lập và giám đốc điều hành tập đoàn máy tính Dell." "85. W.L.Gore: Công ty tư nhân chuyên sản xuất những sản phẩm làm từ flo-polyme, có trụ sở tại bang Delaware, Mỹ." "86. Levi Strauss: Công ty quần áo tư nhân nổi tiếng thế giới với thương hiệu quần bò Levi." "87. Blacker & Decker: Công ty chuyên thiết kế và nhập khẩu dụng cụ điện và phụ kiện, dụng cụ sửa sang nhà cửa và hệ thống khóa công nghệ, có trụ sở tại bang Maryland, Mỹ." "88. Costco: Chuỗi cửa hàng bách hóa bán buôn dành cho hội viên lớn nhất tại Mỹ." "89. Zagat's: Trang web đánh giá và xếp hạng các nhà hàng tại Mỹ." "90. Nielsen BASES: Một dịch vụ của công ty nghiên cứu thị trường Nielsen giúp khách hàng đạt mức tăng trưởng cần thiết thông qua quá trình đổi mới sản phẩm thành công." "91. Ernst & Young: Một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới có trụ sở tại London, Anh." "92. Charles Shaw: Thương hiệu rượu cao cấp giá hợp lý nay thuộc sở hữu của công ty rượu Bronco. Một chai rượu có giá 1,99 đô la nên còn được gọi là Two-Buck Chuck (đồ uống giá hai đô-la)." "93. Trader Joe's: Chuỗi cửa hàng tạp hóa tư nhân, có trụ sở chính tại bang California, Mỹ." "94. Newman's Own: Công ty thực phẩm do diễn viên Paul Newman và nhà văn Hotchner sáng lập vào năm 1982." "96. World Series: Giải vô địch bóng chày chuyên nghiệp thường niên có thứ hạng cao nhất tại Mỹ và Canada." "97. Carly Fiorina (sinh năm 1954): Là doanh nhân người Mỹ và hiện đang đại diện cho bang California làm ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho Thượng nghị viện Mỹ." "98. Franchise (nhượng quyền kinh doanh): Hoạt động thương mại mà bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo một số điều kiện nhất định." "99. Curves: Trung tâm thể dục và giảm cân được thiết kế dành riêng cho phụ nữ do Gary và Diane Heavin đồng sáng lập vào năm 1995." "100. Andrea Bocelli (sinh năm 1958): Nam ca sĩ người Ý nổi tiếng với chất giọng nam cao. Ông bẩm sinh có tật ở mắt, và hoàn toàn mù năm 12 tuổi vì tai nạn. Từ khi bắt đầu sự nghiệp năm 1994 với album đầu tay Il mare calmo della sera, ông đã có hơn chục album nhạc pop và nhạc cổ điển." "101. Kinh doanh mềm (Soft sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng tự nhiên, thân thiện và tinh tế." "102. Kinh doanh cứng (Hard sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng công khai, trực

tiếp và đầy sức thuyết phục." "103. Chứng rối loạn cương dương (Erection dysfunction): Chứng rối loạn tình dục biểu hiện tình trạng mất khả năng cương cứng dương vật hoặc duy trì trạng thái cương cứng cần thiết để có một cuộc ái ân trọn vẹn." "104. Khóa dán (Hook and loop): Khóa của áo quần gồm có hai dải bằng sợi nilông, một nhám một trơn, khi ép lại sẽ dính chặt với nhau." "105. Xe hybrid: Loại xe có hai mô-tơ khác nhau cung cấp năng lượng cho bánh xe hoạt động. Cơ cấu phổ biến nhất là một động cơ xăng gắn với một mô-tơ điện cho phép động cơ ngắt định kỳ để tiết kiệm nhiên liệu." "106. Tiến sỹ James Wetherbe: Giám đốc điều hành Viện nghiên cứu hành vi người tiêu dùng trên Internet tại Trường đại học công nghệ Texas. Ông còn là tác giả của 18 cuốn sách nổi tiếng và hơn 200 bài báo về kinh doanh và công nghệ thông tin." "107. Tiến sỹ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giả quốc tế chuyên nghiệp và là nhà tư vấn kinh doanh." "108. Larry Bossidy (sinh năm 1935): Là doanh nhân và nhà văn người Mỹ. Ông từng giữ chức những chức vụ điều hành cấp cao tại General Electric trong 30 năm." "109. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn doanh nghiệp, nhà diễn thuyết và nhà văn người Mỹ." "110. Shirley Clarke Franklin (sinh năm 1945): Là chính trị gia người Mỹ, thành viên Đảng Dân chủ và giữ chức Thị trưởng thành phố Atlanta, bang Georgia, Mỹ." "111. Vevey: Một thị trấn thuộc khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ và là nơi đặt trụ sở chính của công ty thực phẩm Nestlé." "112. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index): Là chỉ số tính theo phần trăm để phản ánh mức thay đổi tương đối của giá hàng tiêu dùng theo thời gian. Sở dĩ chỉ là thay đổi tương đối vì chỉ số này chỉ dựa vào một giỏ hàng hóa đại diện cho toàn bộ hàng tiêu dùng." "113. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP - Gross Domestic Product): Là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ quốc gia trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm)." "114. Webvan: Công ty bán tạp phẩm trực tuyến của Mỹ đã phá sản vào năm 2001. CNET, một trang web hàng đầu chuyên cung cấp các đánh giá và so sánh về các sản phẩm công nghệ thông tin, gọi sự phá sản của Websan là một trong những thảm họa lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp kinh doanh trực tuyến. Ngày nay, Webvan được sở hữu và vận hành bởi Amazon." "115. Charles R. 'Chuck' Schwab (sinh năm 1937): Là sáng lập viên và chủ tịch tập đoàn Charles Schwab, một trong những công ty môi giới giảm giá lớn nhất thế giới." "116. Kevin A. Plank (sinh năm 1972): Là doanh nhân người Mỹ nổi tiếng vì đã sáng lập ra thương hiệu thời trang thể



thao Under Armour." "117. Lawrence Joseph 'Larry' Ellison (sinh năm 1944): Là trùm kinh doanh người Mỹ. Ông là đồng sáng lập viên và giám đốc điều hành của tập đoàn phần mềm doanh nghiệp Oracle." "118. Jim Koch (sinh năm 1949): Doanh nhân người Mỹ đã từ bỏ sự nghiệp tư vấn kinh doanh của mình để nổi nghiệp nấu bia của gia đình và sáng lập ra công ty Boston Beer vào năm 1984." "119. Acetaminophen (hay paracetamol): Là thuốc có tác dụng hạ sốt và giảm đau, tuy nhiên không như aspirin nó không hoặc ít có tác dụng chống viêm. Thuốc có rất ít tác dụng phụ với liều điều trị nên được cung cấp không cần kê đơn ở hầu hết các nước." "120. Peter Drucker (sinh năm 1909 - mất năm 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại và được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại." "121. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn, nhà diễn thuyết và nhà văn về kinh doanh." "122. Hillary Rodham Clinton (sinh năm 1947): Là thành viên Đảng Dân chủ, hiện giữ chức Bộ trưởng Ngoại giao đương nhiệm của Hoa Kỳ. Năm 2006, tên của Hillary Clinton được đưa vào danh sách 100 phụ nữ nhiều quyền lực nhất thế giới của tạp chí Forbes." "123. Barack Hussein Obama II (sinh năm 1961): Là tổng thống thứ 44 Hoa Kỳ và là người Mỹ gốc Phi đầu tiên thắng cử chức vụ này. Năm 2009, ông được Ủy ban Nobel Na Uy tuyên bố trao giải Nobel Hòa bình 'nhờ những nỗ lực xuất sắc nhằm củng cố ngoại giao quốc tế và hợp tác giữa các dân tộc'." "124. John Sidney McCain III (sinh năm 1936): Là Thượng nghị sĩ thâm niên của Hoa Kỳ được Đảng Cộng hòa đề cử ra tranh chức tổng thống trong kỳ bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2008." "125. Orville Wright (1871 - 1948): Nhà sản xuất người Mỹ nổi tiếng với việc phát minh và lắp ráp thành công chiếc máy bay đầu tiên trên thế giới cùng anh trai Wilbur Wright." "20. General Motor: Tập đoàn sản xuất ô tô của Mỹ." "21. Daimler AG: Công ty sản xuất ô tô của Đức và là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 13 thế giới. Công ty sản xuất ô tô và xe tải dưới các thương hiệu Mercedes-Benz, Maybach, Smart, Freightliner và nhiều thương hiệu khác." "22. Absolut: Thương hiệu rượu vodka sản xuất tại Thụy Điển, hiện do hãng Pernod Ricard của Pháp sở hữu." "23. Smirnoff: Thương hiệu rượu vodka của Nga, hiện do công ty Diageo của Anh sở hữu." "24. Grey Goose: Thương hiệu rượu vodka cao cấp sản xuất tại Pháp." "25. Bacardi Ltd: Công ty rượu gia đình của Cuba." "26. Pernod Ricard: Công ty sản xuất đồ uống có cồn của Pháp." "27. Suzuki: Tập đoàn đa quốc gia của Nhật chuyên sản xuất ô tô xe máy" "28. Lyng Joe: Nhân vật phát ngôn viên hư cấu trong loạt phim quảng cáo ô tô và xe

tải của Isuzu trên truyền hình." "29. Isuzu: Công ty sản xuất ô tô và xe tải của Nhật." "30. Briney Spears (sinh năm 1981): Ca sĩ nhạc pop, nhạc sĩ và diễn viên người Mỹ." "31. Lindsay Lohan (sinh năm 1986): Diễn viên và ca sĩ hát nhạc pop người Mỹ." "32. Paris Hilton (sinh năm 1981): Người thừa kế của tập đoàn khách sạn Hilton." "33. Peugeot: Thương hiệu xe Pháp của PSA Peugeot Citroën, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai tại châu Âu." "34. Yogo: Thương hiệu xe thuộc tập đoàn Zastava của Serbia." "35. Daihatsu: Công ty sản xuất các loại xe nhỏ và xe đường trường của Nhật." "36. Daewoo: Tập đoàn sản xuất ô tô và đồ điện tử của Nhật." "37. Subara: Công ty con chuyên sản xuất ô tô thuộc tập đoàn Fuji Heavy Industries (FHI) của Nhật." "38. Saab: Thương hiệu sản xuất ô tô của Thụy Điển, hiện do công ty Spyker Cars NV của Hà Lan sở hữu." "39. Mitsubishi: Tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản" "40. Microsoft Window: Tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ." "41. Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ." "127. Charles Augustus Lindbergh (1902 - 1974): Là một phi công, nhà văn, nhà phát minh và nhà thám hiểm người Mỹ, nổi tiếng toàn cầu sau khi thực hiện thành công chuyến bay không nghỉ từ New York tới Paris trên chiếc phi cơ một ghế, động cơ đơn Spirit of St. Louis." "128. Jack C. Taylor (sinh năm 1923): Doanh nhân người Mỹ và nhà sáng lập của công ty Enterprise Rent-A-Car. Với tài sản ước tính khoảng 9,5 tỷ đô-la, ông được Forbes xếp hạng là người giàu thứ 18 tại nước Mỹ và giàu thứ 40 trên thế giới." "129. Frank Frederick Borman, II (sinh năm 1928): Phi hành gia kiêm kỹ sư NASA đã nghỉ hưu, nổi tiếng với vai trò Chỉ huy tàu Apollo 8 lần đầu tiên bay quanh Mặt trăng. Sau khi rời NASA, ông làm CEO của hàng hàng không Eastern từ năm 1975 đến năm 1986." "130. Ralph Lifshitz (sinh năm 1939): Tên khai sinh của Ralph Lauren, nhà thiết kế thời trang và giám đốc kinh doanh người Mỹ. Ông nổi tiếng với thương hiệu quần áo Polo Ralph Lauren." "131. Jennifer Lynn López (sinh năm 1969): Diễn viên, vũ công, nhà thiết kế thời trang và ca sĩ Latin pop nổi tiếng đã từng hai lần được đề cử giải Grammy. Cô kết hôn với ca sĩ Marc Anthony." "132. Thomas Cruise Mapother IV (sinh năm 1962): Một diễn viên, đạo diễn phim người Mỹ, từng được đề cử chính thức cho 3 Giải Oscar và 3 lần nhận giải thưởng Quả cầu vàng. Tạp chí Forbes xếp anh vào một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất trên thế giới trong năm 2006." "133. Kate Noelle 'Katie' Holmes (sinh năm 1978) : Diễn viên người Mỹ, nổi tiếng chủ yếu nhờ mối quan hệ đình đám với Tom Cruise." "134. William Bradley Pitt (sinh năm 1963): Diễn viên Mỹ và nhà sản xuất phim, từng nhận được hai đề cử cho giải Oscar và nhận được một giải Quả Cầu Vàng trong số

bốn đề cử. Brad Pitt được bình chọn là một trong những người đàn ông hấp dẫn nhất thế giới." "135. Angelina Jolie (sinh năm 1975): Nữ diễn viên điện ảnh người Mỹ, cựu người mẫu thời trang, đại sứ thiện chí của Cao uỷ Liên hiệp quốc về người tỵ nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar." "136. Xe hấy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hấy." "137. Tina Brown (sinh năm 1953): Tổng biên tập tạp chí, nhà báo, dẫn chương trình kiêm tác giả cuốn sách The Diana Chronicles (Biên niên sử công nương Diana)." "138. Harvey Weinstein (sinh năm 1952): Nhà sản xuất phim kiêm chủ tịch trường quay người Mỹ. Ông được biết đến như nhà đồng sáng lập hãng phim Miramax và đồng chủ tịch công ty sản xuất phim The Weinstein Company cùng em trai Bob kể từ năm 2005." "139. Robert "Bob" Weinstein (sinh năm 1954): Nhà sản xuất phim kịch người Mỹ, sáng lập viên kiêm chủ tịch của Dimension Films, cựu chủ tịch của Miramax Films và hiện là đồng chủ tịch của The Weinstein Company." "140. Michael Dammann Eisner (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ từng là giám đốc điều hành công ty Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005." "141. Stephen McConnell 'Steve' Case (sinh năm 1958): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng nhất trong vai trò đồng sáng lập viên kiêm cựu CEO và cựu chủ tịch của American Online (AOL)." "142. Mark Vincent Hurd (sinh năm 1957): Đồng chủ tịch, giám đốc và thành viên hội đồng quản trị tập đoàn Oracle. Ông từng là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Hewlette-Packard." "143. Ngài Howard Stringer (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ gốc xứ Wale, Anh và là chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Sony. Ông được nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ vào năm 1999." "144. William Henry Gates III (sinh năm 1955): thường được biết dưới tên Bill Gates, là một doanh nhân người Mỹ, người đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm máy vi tính. Cùng Paul Allen, ông đã sáng lập nên tập đoàn Microsoft, một công ty phần mềm được coi là lớn nhất thế giới." "145. Betty Cohen (sinh năm 1956): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Công ty dịch vụ giải trí Lifetime từ năm 2005 đến năm 2007. Bà từng được Advertising Age bình chọn là một trong 100 nhà marketing giỏi nhất nước Mỹ và hiện đang là nhà tư vấn quảng bá thương hiệu cho nhiều công ty truyền thông." "146. Thomas "Tom" Curley (sinh năm 1948): Hiện là giám đốc điều hành của Associated Press, một cơ quan thông tấn của Mỹ." "147. John Skipper (sinh năm 1956): Giám đốc điều hành kiêm phó chủ tịch của ESPN, chịu trách nhiệm sáng tạo, viết chương trình và sản xuất nội dung của kênh ESPN và ABC Sports trên mọi nền tảng truyền thông."

"148. Ann S. Moore (sinh năm 1950): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Time Inc. Bà trở thành CEO nữ đầu tiên của công ty khi được bổ nhiệm vào chức vụ này tháng 7 năm 2002."

"149. Harold 'Hal' Sydney Geneen (sinh năm 1910 - mất năm 1997): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng với vai trò là chủ tịch của Tập đoàn ITT."

"150. Roberto Crispulo Goizueta (1931 - 1997): Doanh nhân người Cuba nổi tiếng với vai trò Chủ tịch và Giám đốc điều hành của công ty Coca-Cola."

"151. Philip Kotler (sinh năm 1931): Giáo sư danh dự khoa Marketing quốc tế của Trường quản lý Kellogg thuộc đại học Northwestern, Mỹ."

"152. Carl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780 - 1831): Là một binh sĩ nước Phổ, nhà lịch sử học quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh."

"153. CPA - Certified Public Accountant: Kế toán viên công chứng."

"154. MBA - Master of Business Administration: Thạc sỹ quản trị kinh doanh."

"42. IBM: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ."

"43. Kodak: Nhà sản xuất phim ảnh và thiết bị in ấn của Nhật."

"44. Interbrand: Công ty chuyên về xây dựng và phát triển thương hiệu."

"45. Petters Group: Công ty kinh doanh đa ngành có trụ sở tại bang Minnesota, Mỹ."

"46. Chiquita Brands: Công ty sản xuất và phân phối chuối và các sản phẩm nông nghiệp, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."

"47. J.D.Power & Associates: Công ty dịch vụ thông tin marketing toàn cầu do James David Power III sáng lập năm 1968, có trụ sở tại bang California, Mỹ."

"48. SUV (Sport Utility Vehicle): Xe thể thao đa dụng."

"49. Guru: Người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu."

"50. Procter&Gamble: Công ty đa quốc gia chuyên sản xuất các sản phẩm tiêu dùng, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."

"51. General Instruments: Nhà sản xuất điện tử có trụ sở chính tại Pennsylvania, Mỹ, chuyên sản xuất thiết bị bán dẫn và thiết bị truyền hình cáp."

"52. American Airlines: Hãng hàng không lớn của Mỹ đồng thời cũng là hãng hàng không đứng thứ hai thế giới về vận chuyển hành khách, kích thước máy bay chở khách và doanh thu hoạt động."

"53. United Parcel Service (UPS): Công ty vận chuyển bưu kiện của Mỹ với khối lượng vận chuyển mỗi ngày là 15 triệu bưu kiện đến 6.1 triệu khách hàng trên hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Công ty cũng hoạt động trong lĩnh vực hàng không."

"54. Houston: Thành phố lớn thứ tư của Mỹ thuộc bang Texas."

"55. Honolulu: Thủ phủ bang Hawaii của Mỹ."

"56. Delta: Hãng hàng không của Mỹ cung cấp các tuyến bay khắp thế giới."

"57. Northwest Airlines: Công ty con 100% sở hữu của Delta Air Lines, Inc. và là một hãng hàng không lớn của Mỹ."

"58. Qantas: Hãng hàng không quốc gia của Úc và là hãng hàng không lớn thứ 11 thế giới."

"59. Song: Thương hiệu hàng

không giá rẻ cho Delta Air Lines sở hữu và điều hành." "60.  
Ted: Một trong hai thương hiệu hàng không giá rẻ của United Airlines tập trung vào những điểm đến vào kỳ nghỉ lễ." "61.  
Eos: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ đã thông báo kế hoạch nộp đơn xin bảo hộ phá sản trên website vào 26 tháng 4 năm 2008 và ngừng vận chuyển hành khách kể từ 27 tháng 4"  
"62. MaxJet: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương." "63. Dalas: Thành phố lớn thứ ba của bang Texas, Mỹ." "64. San Antonio: Thành phố lớn thứ hai của bang Texas, Mỹ." "65. New Orleans: Một cảng lớn của Mỹ và là thành phố đông dân nhất thuộc bang Louisiana, Mỹ." "66. Oklahoma City: Thủ phủ và là thành phố lớn nhất thuộc bang Oklahoma, Mỹ." "67. Tulsa: Thành phố lớn thứ hai của bang Oklahoma, Mỹ." "68. Chương 11: Khi một công ty nộp đơn xin phá sản theo chương 11, Luật phá sản Mỹ thì công ty được bảo hộ khỏi sức ép trả nợ để có thời gian tái cấu trúc hoạt động." "69. Taj Mahal: Một trong những sông bạc lớn nhất tại thành phố Atlantic từng thuộc sở hữu của gia đình Crosby." "70.  
Holiday Inn: Thương hiệu khách sạn thuộc tập đoàn khách sạn InterContinental của Anh." "71. Harrah's Marina: Khách sạn và sông bạc đặt tại khu vực cảng biển của thành phố Atlantic City thuộc bang New Jersey, Mỹ." "72. Overture: Công ty công cụ tìm kiếm trên Internet được Yahoo! mua lại để cung cấp những sản phẩm tìm kiếm marketing trên Yahoo." "73. AOL (American Online): Công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Mỹ thuộc quản lý của tập đoàn Time Warner." "74. Bartle & James: Sản phẩm đồ uống làm từ lúa mạch, rượu và hoa quả có nhiều vị do công ty xuất khẩu rượu E & J Gallo Winery của Mỹ sản xuất." "75. Clearly Canadian: Sản phẩm đồ uống có ga có đường nhiều vị do tập đoàn Clearly Canadian Beverage Corporation của Canada sản xuất." "76. Cabbage Patch Dolls: Sản phẩm búp bê có tên gọi ban đầu là "Người lùn" do Debbie Morehead và Xavier Roberts thiết kế vào năm 1978." "77.  
Kmart: Chuỗi trung tâm mua sắm bán hàng giá rẻ của Mỹ, nay thuộc Sears Holdings Corp." "78. Edward Lampert: Nhà đầu tư, tài chính và doanh nhân người Mỹ, chủ tịch Sears Holding Copr. và là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của quỹ đầu tư ESL." "95.  
Barilla: Công ty thực phẩm tư nhân lớn tại Ý cũng như tại châu Âu. Công ty sản xuất nhiều loại mỳ pasta và hiện là nhà sản xuất mỳ pasta hàng đầu thế giới, chiếm 45% thị phần tại Ý và 26% thị phần tại Mỹ." "4. Spencer Stuart: Một trong những công ty tư nhân về tìm kiếm lãnh đạo cấp cao hàng đầu thế giới." "126.  
Ounce: Đơn vị đo khối lượng trong hệ đo lường của Mỹ. Một ounce bằng 0.45359237 kilogam." "5. General Electric: Tập đoàn đa quốc gia của Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực như cơ

sở hạ tầng ngành năng lượng, cơ sở hạ tầng ngành công nghệ, công ty truyền thông và giải trí NBC Universal, tài trợ vốn và tiêu dùng và công nghiệp." "6. Walt Disney: Công ty truyền thông và giải trí của Mỹ đứng đầu thế giới về doanh thu." "7. Hewlett-Packard: Tập đoàn công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại bang California, Mỹ." "8. Deloitte: Công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới về kiểm toán, thuế, tư vấn rủi ro và tài chính." "9. Chrysler: Công ty sản xuất ô tô của Mỹ có trụ sở tại bang Michigan. Năm 1998, tập đoàn ô tô Daimler-Benz AG đã mua lại Chrysler cùng các công ty con để lập nên tập đoàn DaimlerChrysler AG." "10. Cerberus Capital Management: Một trong những tập đoàn quản lý vốn tư nhân lớn nhất nước Mỹ." "11. Home Depot: Nhà bán lẻ các dịch vụ và sản phẩm xây dựng và trang trí nhà của Mỹ." "12. Federal Express: Tập đoàn giao nhận kho vận Mỹ" "13. Emery Air Freight: Công ty Mỹ hàng đầu thế giới về vận tải hàng không."

"1. Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia): Là chứng tật bẩm sinh. Người bị tật này thiếu khả năng đọc và viết mặc dầu đã phát triển đầy đủ trí thông minh, hiểu biết." "2. Stefan Stern (sinh năm 1967): Nhà báo chuyên viết về tài chính, kinh doanh và quản lý. Ông phụ trách chuyên mục quản lý trên báo Financial Times." "3. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính." "1 James O'Toole, Lãnh đạo từ A đến Z (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 95." "2 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 44" "3 Báo cáo thường niên của General Electric, 1997." "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 291." "5 Sdd., tr. 79." "6 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben&Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 167." "7 Geoffrey Colvin, Larry Bossidy sẽ không ngừng lại, Fortune, số ra ngày 13 tháng 1 năm 1997, tr. 135-137." "8 Emily Duncan, Thực tế mới, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo [ấn phẩm ra hàng quý của Quỹ Drucker], mùa Đông năm 2000, tr. 9-11." "9 Anita Roddick, "Lãnh đạo là người chủ trương: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn với Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Hè năm 2000, tr. 21." "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr. 145" "11 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 231-232." "12 David Bollier, Mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 172." "13 Robert F.

Dennehy, Tự thuật của nhà quản trị, Tạp chí Quản lý, tháng Ba năm 1999, tr. 42-43." "14 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 160." "15 C. William Pollard, "Sứ mệnh của mục tiêu tổ chức", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr. 17-21." "16 "Tiền thưởng không chỉ dành cho ông chủ", Công ty tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 74." "17 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001." "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 226-227." "2 Robert Knowling, Vì sao Tầm nhìn lại quan trọng, Từ Lãnh đạo tới Lãnh đạo, Mùa thu năm 2000, tr.38." "3 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.168." "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.336." "5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330" "6 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.97." "7 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Dẫn đầu với tốc độ thay đổi (New York: McGrawHill, 2001), tr.59-60, 70." "8 Janet Lowe, Những lời nói của Warren Buffet (New York: Wiley, 1997), tr.68-69." "9 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001) tr.311." "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001), tr.25." "11 Sdd., tr.22." "12 Janet Lowe, Những lời nói của Jack Welch (New York: Wiley & Sons, 2001), tr.65." "13 Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.200." "14 Robert F. Dennehy, Chuyện kể của các nhà Quản lý, Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr.42." "15 Peter Krass, ed., Cuốn sách về Sự thông thái trong Lãnh đạo (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.248." "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.251." "17 Sdd., tr.375." "18 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.65." "19 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001" "20 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.112." "21 Jeffrey L. Seglin, Thiện, Ác và Doanh nghiệp của bạn (New York: John Wiley & Sons, năm 2000), tr. 13" "22 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.35-36." "23 Peter Senge, Nguyên tắc thứ Năm (New York: Currency/ Doubleday, 1990), tr.143" "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr.123." "2 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "3 David Bollier, Nhắm đến" "4 Phỏng vấn

Mark Elliott, tháng 9 năm 2001." "5 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.111-121." "6 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr.85-186." "7 Sdd, tr.186-187." "8 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.28-35." "9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.479." "10 Sdd, tr.48." "11 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simonand Schuster, 1997), tr.103." "12 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao – Lessons from the Top (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.262." "13 Trong Kinh Thánh (ND)" "14 Sdd, tr.153." "15 Sdd, tr.245." "16 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.485." "17 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr. 352-365." "18 David Welch, "Gặp gỡ gương mặt mới của Firestone – Meet the New Face of Firestone," Tuần báo Kinh doanh – Business Week, 3 tháng 4 năm 2001, tr.64-66." "19 Bowers và Leipziger, biên soạn, Độc giả quản lý của tờ New York Times – The New York Times Management Reader, tr.72." "20 Quản lý con người: 101 Ý tưởng đã được chứng minh – Managing People: 101 Proven Ideas (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr.148." "21 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr.10." "22 Sdd, tr.66." "23 Claire Gaudani, "Thực thi sự công bằng – Doing Justice," Từ quản lý đến quản lý – Leader to Leader, mùa Thu 2000, tr.9-11." "24 Peter Senge, Nguyên tắc thứ năm – The Fifth Discipline (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.5." "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.207." "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.176." "3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 204." "4 Sdd., tr.233." "5 Erika Germer, "Giải quyết nhanh gọn!", Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.86." "6 "Lãnh đạo trong những thời kỳ khó khăn: Bài phỏng vấn với Eric Schmidt của hãng Novell," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr.119-120." "7 "Vụ kiện chống cải cách trong kinh doanh: Bài phỏng vấn với Peter Brabeck của Tập đoàn Nestle", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 2 năm 2001, tr.117." "8 Sam Walton và John Huey, Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ (Made in American) (New York: Bantam Books, năm 1993), tr.200-213." "9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.177." "10 Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn, tr.169-182." "11 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.117." "12



Jay Conger, "Hoạt động thuyết phục thiết yếu," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 5-6 năm 1998, tr.93." "13 Sdd., tr.94-95." "14 Richart Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.165." "15 Tom Peters, "Lãnh đạo thật khó!" Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.138." "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.346" "17 Sdd., tr.291." "18 Sdd., tr.477" "19 Sdd., tr.360." "20 Andrew Grove, "Điểm chuyển đổi chiến lược," Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.17-18." "21 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 158-159" "22 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37." "23 Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.72." "24 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.80." "25 Robert F. Dennehy, "Tự thuật của nhà quản trị," Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr. 40-41." "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 171." "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.171." "3 Sdd., tr.106." "4 "Lãnh đạo vượt qua những thời kỳ khó khăn: Bài Phỏng vấn Eric Schmidt của hãng Novell", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr. 119-120." "5 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 145." "6 Sdd., tr.312." "7 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 155." "8 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.120." "9 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 172." "10 "Lãnh đạo Chủ trương Xã hội: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, Hè 2000, tr. 21." "11 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.270." "12 "Những bước đi khôn ngoan", Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.95." "13 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 59." "14 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.486." "15 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 331." "16 Sdd., tr. 44." "17 Sdd., tr.312." "18 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.192." "19 Robert Knowling, "Vì sao tầm nhìn quan trọng", Từ lãnh đạo tới lãnh đạo, mùa Thu năm 2000, tr.38" "20 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 141." "21 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 238." "22 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất

nên xin vào làm ở Mỹ, tr.223." "23 Bollier, Hướng tới Mục tiêu Cao hơn, tr.220." "24 Tom Peters và Nancy Austin, Đam mê xuất sắc (New York: Random House, 1985), tr.267." "25 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.454." "26 Sđd., tr.420." "27 Noel Tichy, Động cơ lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.113-113." "1 Richard Daft, Lãnh đạo; Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.335." "2 Mark Boslet, "Big Blue After Lou", Tiêu chuẩn công nghiệp, 4/6/2001, tr.56-61." "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.191" "4 Noel Tichy, Bộ máy Lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.129" "5 James Kouzes và Barry Posner, Thách thức của Lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), tr.37" "6 Jennifer Steinhauer, "Giuliani chịu trách nhiệm và Thành phố coi ông là Người cần thiết", The New York Times, 14 tháng 9 năm 2001, tr.A2" "7 Tichy, Bộ máy Lãnh đạo, tr.136" "8 Warren Bennis và Burt Nanus, Những nhà lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.35" "9 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr.117-118" "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.125-126" "11 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.278" "12 Trích trong những bình luận của tổng thống về việc điều tra những cuộc tấn công, The New York Times, 14/9/2001, tr.A8" "13 John Maxwell, Thất bại ở phía trước (Nashville: Thomas Nelson, 2000), tr.6" "14 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Lãnh đạo với vận tốc của thay đổi (New York: McGraw-Hill, 2001), tr.5" "15 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," tr.118" "16 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Độ lún gấp đôi của Ben & Jerry (New York: Simon and Schuster, 1997), tr.93-100" "17 Warren Bennis, "Tiếng nói của Kinh nghiệm," Công ty tốc độ, tháng 5 năm 2001, tr.86" "18 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.77" "19 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.185" "20 "Lãnh đạo qua những thời kì khó khăn: Cuộc phỏng vấn với Novell's Eric Schmidt," Harvard Business Review, tháng 3 năm 2001, tr.116-123" "21 Richard Daft, Lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.381" "22 Sđd, tr. 382" "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 458." "2 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.216." "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330." "4 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 140." "5 Những hồ sơ tuyệt vời, video do hãng

Enterprise Media, Cambridge, Mass., sản xuất, năm 1997." "6 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài Phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.121." "7 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 51." "8 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.231." "9 John Grossman, Con lốc nhân đạo, Bầu trời, Tháng 1 năm 1997, tr. 96-101." "10 Richart Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.352." "11 "Những phương thức cơ bản của Giám đốc điều hành là lợi ích của ngân hàng", Tạp chí Wall Street, 20/3/1995, B1-B2." "12 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.115." "13 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "14 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 86-87." "15 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.278-280." "16 Sđd., tr.56." "17 Sđd., tr.324." "18 Warren Blank, 108 kỹ năng của những nhà lãnh đạo bẩm sinh (New York: AMACOM, 2001), tr.62." "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.334." "20 Sđd., tr.318." "21 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "22 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.312." "23 Sđd., tr.131." "24 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 225." "25 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.156." "26 Bolman và Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn, tr. 226." "27 Pamela Coker, "Hãy để Khách hàng Biết Bạn Yêu quý Họ", Kinh doanh trong nước, tháng 8 năm 1992, tr. 9." "1 Noel Tichy, Bộ máy lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr. 6." "2 Janet Lowe, Jack Welch nói(New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.198." "3 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46." "4 Sđd., tr. 41." "5 Dennis C. Carey và Dayton Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành (Oxford: Oxford Universiti Press, 2000), tr.15." "6 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 43." "7 Sđd., tr.133-143." "8 Sđd., tr. 296-297." "9 Robert Rosen, Lãnh đạo con người (New York: Viking, 1996), tr.192." "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 85." "11 Sđd., tr. 121, 169." "12 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith và Richard Beckhard, biên soạn, Nhà lãnh đạo của tương lai (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), tr. 254-257." "13 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46." "14 Jay Conger và Beth Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 69." "15 Randall H. White, Philip Hodgson và Stuart Crainer, Tương lai của lãnh đạo (Lanham, Md.: Pitman, 1996), tr. 111." "16 Manfred Kets De Vries, Thuật lãnh đạo (London: Prentice Hall, 2001),tr. 283."

"17 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr. 220." "18 Lowe, Jack Welch nói, tr. 198." "19 Carey và Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành, tr. 33-34." "20 Julie Fenster, biên soạn, Những lời nói của các nhà lãnh đạo kinh doanh vĩ đại (New York: John Wiley & Sons, 2000), tr. 309." "21 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 124." "22 Conger và Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo, tr. 123." "23 Dave Ulrich, Jack Zenger và Norm Smallwood, Thành quả dựa vào sự lãnh đạo (Boston: Harvard Business School Press, 1999), tr. 214." "24 Lowe, Jack Welch nói, tr. 202." "25 De Vries, Thuật lãnh đạo, tr. 118-119." "26 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.3." "27 Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Nhà lãnh đạo của tương lai, tr.258." "1 Peter Senge, Quy tắc thứ năm (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.139." "2 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các CEO (Boston: Harvard University Business School Press, 2000), tr.243." "3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 122." "4 Sdd., tr. 138." "5 Sdd., tr. 398." "6 Deepak Sethi, "Học hỏi từ tầng lớp trung lưu," Từ lãnh đạo đến lãnh đạo, Mùa hè 2000, tr. 6." "7 Linh hồn của một cơ thể: cách chơi chữ của tác giả, cơ thể ở đây cũng được hiểu như một tập đoàn" "8 Những hồ sơ xuất sắc (băng video do Enterprise Media sản xuất, Cambridge, Mass.,1997); Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 192." "9 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 345." "10 Peter Krass, biên soạn, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 284-285." "11 Toàn văn câu trích trong Kinh Thánh, Romans 12 "Chúng ta có những đặc sủng khác nhau, tùy theo ân sủng Thiên Chúa ban cho mỗi người. Được ơn làm ngôn sứ thì phải nói sao cho phù hợp với đức tin. Được ơn phụng sự thì phải phụng sự. Ai dạy bảo thì cứ dạy bảo. Ai khuyên răn thì phải chân thành. Ai chủ toạ thì phải có nhiệt tâm. Ai làm việc bác ái thì hãy vui vẻ." [ND]" "12 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 125." "13 Nguyên văn: "We're all working from the same playbook", playbook: tập sách kịch bản sân khấu [ND]" "14 Sdd, tr. 181." "15 Quản lý con người: 101 ý tưởng đã được chứng minh (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr. 141-142." "16 "Marc Andreessen: Hồi II," Công ty tốc độ, tháng 2 năm 2001, tr. 114-118." "17 John Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh (Nashville: Thomas Nelson, 1995), tr. 152" "18 Tông đồ hay còn gọi là thánh tông đồ – những tín đồ Ki Tô giáo, được Jesus chọn ra để giao cho giảng kinh Phúc âm" "19 Bethune, Từ

hạng chót lên hàng đầu, tr. 170." "20 Búp bê Maruska" "21 Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh, tr. 47." "22 Elder: Kì mục hoặc Trưởng lão" "23 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các Giám đốc điều hành, tr. 242." "24 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.11." "25 “Không chỉ để vui”, Công ty Tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr. 70." "26 Tony Schwartz, “Nếu bạn làm việc 20 giờ một ngày thì sản phẩm của bạn sẽ chẳng ra sao,” Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 326-327." "27 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 115." "28 1 foot = 0,3048 mét." "29 1 gallon = 3,78 lít." "30 David Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 268-279." "31 “Vụ kinh doanh phản cách mạng,” Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr. 119." "32 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 58." "33 Krass, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý, tr. 151–152." "34 Max De Pree, Lãnh đạo là một nghệ thuật (New York: Doubleday, 1989), tr. xxii." "35 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 74." "36 David Baron, Moses trong quản lý (New York: Pocket Books, 1999), tr. 102." "37 Senge, Quy tắc thứ năm, tr. 144" "1 Patrick Lencioni, “Rắc rối với Tính Khiêm nhường”, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.44." "2 Richard Daft, Năng lực lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Báo Dryden, 1999), tr.74." "3 Sđd., tr.221" "4 Brian De Biro, Vượt lên thành công (New York: Cạn điểm, 1997), tr. 189." "5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 66." "6 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, và Richard Beckhard, eds., Lãnh đạo trong tương lai (San Francisco: JosseyBass, 1996), tr.106." "7 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 273." "8 Sđd., tr.292." "9 Sđd., tr.149." "10 Sđd., tr.140." "11 Sđd., tr.312." "12 Sđd., tr.108." "13 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 94." "14 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 374." "15 Suzy Wetlaufer, “Tổ chức Trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES”, Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 12 năm 1999, tr.119." "16 Robert Townsend, Tiến tới tổ chức (New York: Knopf, 1970), tr. 115" "17 Rekha Balu, Đứng lên từ thất bại, Công ty Tốc độ, tháng 4 năm 2001, tr.156." "18 William J. Steere, “Phát triển bền vững”, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37" "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 191." "20 Steven

Covey, “Ba vai trò của lãnh đạo trong mô hình kiểu mới”, Hesselbein, Goldsmith, và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.156." "21 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001." "22 Charles Pollard, “Lãnh đạo cũng phụng sự”, Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.244-248" "1. Learjet: Một loại máy bay phản lực nhẹ mà sang của Mỹ (ND)." "2 Laguar: Một loại xe hơi bình dân của Mỹ (ND)." "1. Luật Jim Crow buộc người lái xe phải phân chia khu vực ngồi riêng biệt cho người da đen và người da trắng." "1 Bocce: Một trò chơi của Ý giống như bóng gỗ chơi trên thảm cỏ dài và hẹp." "2. Goteborg: Một thành phố của Thụy Điển." "3. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể" "4. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể" "1. Viết tắt của Professional Golfer’s Association (Hiệp hội những nhà chơi gôn chuyên nghiệp)." "2. Một tập đoàn chuyên cố vấn về làm việc theo mạng lưới cho các công ty cũng như tổ chức trên thế giới." "3. Hãng hàng không Mỹ." "4. Falklands war: cuộc chiến tranh giành quyền kiểm soát quần đảo Falklands giữa hai nước Anh và Argentina." "5. Touchdown: Điểm ghi được do mang bóng qua đường biên ngang của đội kia (dùng trong môn bóng bầu dục)." "1. Chú Sam: Chính phủ Hoa Kỳ." "2. Nguyên văn: “The power of love or- LUV”." "Hồng nhan họa thủy: ý nói người con gái có nhan sắc sẽ làm nguy hại đến người con trai, hay gia đình, thậm chí quốc gia nơi mà cô gái đó sống." "Cont: viết tắt của từ container." "Chữ “Dương” trong tên “Cổ Dương” có nghĩa là mặt trời. Chữ “Tinh” trong tên “Lương Tinh” có nghĩa là ngôi sao." "(1) Rip Van Winkle: Là nhân vật chính trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving, ông bị lạc vào rừng và mất tích sau 20 năm mới quay lại cuộc sống bình thường." "(2) Tên gọi này, được sử dụng lần đầu tiên trong phi đội Lockheed trong Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, là một thuật ngữ chung chỉ công việc kỹ thuật không được ghi lại trong các báo cáo tài chính, được thực hiện một cách độc lập và không bị ngăn cản bởi thói quan liêu ngột ngạt trong công ty." "(1) Trên mạng, kết nối là những sợi cáp nối các máy tính với nhau; còn trên web, kết nối là những đường liên kết siêu văn bản. Trên mạng, bạn làm việc với các máy tính; còn trên web, bạn tìm được tài liệu, âm thanh, hình ảnh video..." "(2) SAT: Một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký đầu vào một số đại học ở Mỹ." "(3) Họp TGIF: Họp toàn công ty của Google, được tổ chức vào thứ Sáu hàng tuần, khi các nhân viên Google được đặt câu hỏi trực tiếp cho ban Giám đốc." "(1) Thiết bị đầu cuối: Máy (thường) gồm một bàn phím và màn hình để liên lạc với bộ xử

lý trung tâm trong hệ thống máy tính." "(2) Động vật xã hội: Những người ham thích gặp gỡ mọi người." "(3) Hội chứng Asperger: Một bệnh sinh học thần kinh, mô tả những người có trí thông minh và ngôn ngữ phát triển bình thường nhưng mắc phải một dạng tự kỷ, dẫn đến kém khả năng giao tiếp trong xã hội." "(4) Đều có nghĩa là những điều linh tinh, lật vặt." "(5) Marcel Proust (1871-1922): Nhà văn người Pháp, tác giả cuốn *Đi tìm thời gian đã mất* – được tạp chí Time bầu chọn là cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại." "(6) GRE: Kỳ thi đầu vào bắt buộc cho hầu hết các khóa học đại học ở Mỹ." "(7) Bush, Nelson và Atkinson: ba nhà khoa học tiên phong trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ." "(8) Ultimate Frisbee: Ném đĩa bay. Một môn thể thao ngoài trời phát triển rất nhanh và rộng rãi ở các nước như Mỹ, Anh, Nhật Bản..." "(9) Trường phái nghệ thuật tối thiểu: Phong cách nghệ thuật cực kỳ đơn giản để đạt hiệu ứng cao nhất." "(10) Arthur Clarke (1917-2008): Tác giả, nhà sáng chế người Anh." "(11) Terabyte: Đơn vị đo dung lượng bộ nhớ. 1 TB = 1024 GB." "(12) NBA (National Basketball Association): Giải bóng rổ uy tín hàng đầu tại Mỹ." "(13) Cyc: Một cơ sở tri thức với rất nhiều kiến thức về thế giới thực và khả năng suy luận lôgic." "(14) UN (United Nations): Liên Hợp Quốc." "(1) Chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng." "(2) Netscape: Một công ty dịch vụ máy tính của Mỹ với sản phẩm được biết đến nhiều nhất là trình duyệt web." "(3) Steve Jobs từng được mệnh danh là thầy phù thủy xứ Cupertino – nơi Apple đặt trụ sở chính." "(4) Bóng vợt (tên tiếng Anh là lacrosse): Là môn thể thao đồng đội phổ biến ở Bắc Mỹ." "(5) Thung lũng Silicon ở duyên hải miền Tây, còn Đại lộ Madison thuộc thành phố New York ở duyên hải miền Đông nước Mỹ. Hàm ý của Armstrong là muốn gắn kết trung tâm công nghệ cao và trung tâm quảng cáo hàng đầu thế giới với nhau." "(6) Consumer Reports: Một tạp chí Mỹ, xuất bản hàng tháng, đánh giá và so sánh các sản phẩm tiêu dùng dựa trên báo cáo và kết quả từ phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu khảo sát." "(7) Ma Bell (cách gọi chơi chữ của Mother Bell): Là cách người Mỹ gọi hệ thống chuông điện thoại độc quyền của AT&T." "(1) Oracle: Hãng phần mềm của Mỹ, ra đời từ đầu những năm 70 của thế kỷ 20." "(2) Demo: Đoạn trích ra từ một phần mềm để giới thiệu sơ lược về phần mềm đó." "(3) Traveling Salesman Problem – TSP: Bài toán người bán hàng. Vấn đề được đặt ra: cho trước một danh sách các thành phố và khoảng cách giữa chúng, tìm chu trình ngắn nhất để thăm mỗi thành phố một lần." "(4) Condoleezza Rice (1954 - ): Bộ trưởng Ngoại giao thứ 2 của Chính phủ George W. Bush từ ngày 26/1/2009." "(5) Jared Diamond (1937 - ): Nhà khoa học Mỹ, tác giả cuốn *Loài*

tinh tinh thứ ba (The Third Chimpanzee)." "(6) Alan Turing (1912 - 1954): Nhà toán học, logic học và mật mã học người Anh, thường được xem là cha đẻ của ngành khoa học máy tính." "(7) Mensa: Tổ chức của những người có chỉ số IQ cao nhất thế giới." "(8) S-1 (bản cáo bạch): Một tài liệu chỉ rõ thông tin về tài chính, trích dẫn yếu tố rủi ro và tính toán rõ ràng nhưng được thoải mái tranh luận về tình hình thực tế của công ty." "(1) Gordon Earle Moore: sinh ngày 3/1/1929 tại San Francisco California. Ông là đồng sáng lập và hiện là chủ tịch danh dự của tập đoàn sản xuất chip hàng đầu thế giới: Intel. Về cơ bản, nội dung định luật Moore như sau: "Số lượng bóng bán dẫn trên mỗi inch vuông sẽ tăng gấp đôi sau mỗi năm." "(2) Tu chính sửa đổi lần thứ nhất của Hiến pháp Mỹ (First Amendment) quy định: Mọi công dân có quyền tự do tôn giáo, ngôn luận, hội họp hay kiến nghị." "(3) Salon.com: Một tạp chí trực tuyến của Mỹ." "(4) Tạp chí Newsweek: Một tạp chí tin tức hàng tuần của Mỹ, xuất bản tại thành phố New York." "(5) Phu nhân Macbeth: Vợ của Macbeth, kẻ sát nhân trong vở kịch của Shakespeare, người luôn cố gắng rửa tay để làm sạch những vết máu tưởng tượng." "(1) Thuật ngữ này ám chỉ việc để các nhân viên của Google sử dụng thử nghiệm các sản phẩm nguyên bản của Google trong cuộc sống hàng ngày để phát hiện sai sót, từ đó tìm ra cách cải tiến. Đây là một cách làm việc bất di bất dịch trong Google." "(2) MIT (Massachusetts Institute of Technology): Học viện Công nghệ Massachusetts là trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu về khoa học và công nghệ ở Mỹ." "(3) Thao tác đẩy ngang và nhúm: Người sử dụng ngón tay vuốt vào màn hình theo phương nằm ngang (swipe) hoặc tác động vào màn hình bằng cách chụm các ngón tay lại hay kéo giãn các ngón tay ra (pinch) để thực hiện các chức năng của điện thoại." "(4) Hurkey và Chen: Những người sáng lập YouTube." "(5) George Clooney (1961 - ): Diễn viên từng đoạt giải Oscar và giải thưởng Quả Cầu Vàng." "(1) Đó là thuật ngữ mà những người bên ngoài dùng để ám chỉ công nghệ ẩn sau chính sách kiểm duyệt có tầm kiểm soát sâu rộng của Chính phủ Trung Quốc." "(2) Brainstorming (Họp động não): Thảo luận nhóm giúp nhanh chóng tìm ra ý tưởng mới." "(3) Crime Scene Investigation: Tên của một chuỗi chương trình truyền hình về điều tra hiện trường." "(1) Tên tiếng Anh là Superdelegates: Ý chỉ những đại biểu tự do, những người có thể bỏ phiếu cho bất kỳ ứng viên nào." "(2) Đi tìm Nemo (tại Việt Nam còn được gọi là Cuộc phiêu lưu của Nemo) : Là một bộ phim hoạt hình của Mỹ, được công chiếu vào năm 2003. Phim nói về hành trình của chú cá Marlin đi tìm con trai là Nemo. Trên đường đi, Marlin hiểu ra một điều là con trai mình có thể tự chăm sóc lấy bản thân." "(3)



Quảng cáo hiển thị là những hình ảnh chiếm một phần của trang web, nhà quảng cáo trả tiền dựa trên số lần quảng cáo “đập” vào mắt người dùng, chứ không phải theo số lần nhấp chuột.” “(4) Giải vô địch của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ.” “(5) Thử xe hai bánh của trẻ con, có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy, giúp mọi người có thể di chuyển nhanh hơn giữa các đầu.” “(6) Viên kim cương màu xanh đen (saphir) lớn nhất thế giới.” “(7) Dữ liệu duy nhất mà hệ thống đích nhận được khi truyền tải thông tin trên mạng.” “1 Trong chương này sử dụng khá nhiều thuật ngữ tiếng Anh. Việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh nhằm giúp cho các bạn thuận tiện hơn khi cần tra cứu thêm thông tin, tài liệu trên mạng hoặc các tài liệu in ấn của nước ngoài.” “2 Catnap: Giấc ngủ quá ngắn vào ban ngày, thường chỉ dưới 45 phút, làm bé mệt mỏi khó chịu vì ngủ chưa đủ.” “3 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn On Becoming Baby Wise - cuốn sách về lý thuyết chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của bác sĩ Gary Ezzo và Robert Bucknam.” “4 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems - cuốn sách cẩm nang chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của Tracy Hogg.” “5 Waketime: Thời gian thức tối đa trong 1 chu kỳ EASY một ngày của bé. Ví dụ, 1 tháng tuổi, trong 1 chu kỳ EASY bé thức được tối đa 45 phút, sau đó bé CẦN NGỦ để nạp thêm năng lượng. (Nên bố mẹ cần cho bé vào giường khi bé thức được 25 - 30 phút, để bé trần trọc độ 15 - 20 phút là đến mức tối đa của thời gian thức, bé có thể ngủ luôn lúc đó).” “6 Routine: Nếp sinh hoạt - Thói quen. Ví dụ: Thói quen buổi sáng: Dậy → Gấp chăn → Đánh răng, rửa mặt → Ăn sáng → Mặc quần áo → Đi làm, là một Nếp sinh hoạt - Thói quen.” “7 Bedtime routine: Trình tự trước giấc ngủ đêm, để làm tín hiệu cho bé đã đến giờ ngủ đêm. Ví dụ trước khi ngủ: Tắm → Đánh răng → Mặc đồ ngủ → Kể chuyện, hát → Thơm, chúc ngủ ngon → Ngủ.” “8 Bữa sữa bổ sung để trẻ tích lũy thêm thức ăn trước khi vào giấc ngủ dài ban đêm. Thường bữa này cách bữa sữa cuối khoảng 2 tiếng, và chỉ nên tiến hành nếu trẻ dậy hay nếu bữa ăn này thực sự làm cho giấc ngủ đêm của trẻ dài ra. Nếu việc ăn bữa bổ sung làm gián đoạn giấc ngủ của con (khi dạ dày hoạt động, có bé ọc ạch khó ngủ, hoặc bị đầy hơi) hoặc giảm lượng ăn buổi sáng hôm sau thì cha mẹ được khuyên không nên cho ăn bữa này (và cắt bữa đêm - dream feed).” “9 Tiếng ồn trắng kiểu như tiếng suối chảy, tiếng ti vi mở... giúp bé dễ đi vào giấc ngủ, bạn có thể tải về từ trên mạng.” “1 Tham khảo cuốn sách Phương pháp giúp trẻ ngủ ngon giấc, Elizabeth Pantley, NXB Phụ nữ.” “2 Phương pháp luyện ngủ PUPD (Bế lên đặt xuống) được Tracy Hogg đưa ra trong cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems. Lưu

ý với phương pháp PUPD: • Khi bạn bế bé, dù bé còn khóc hay không thời gian bế không quá 1 phút. • Nếu khi bế bé lên bé có dấu hiệu phản đối như uốn lưng, giãy giụa, ngay lập tức đặt bé xuống và vuốt lưng bé. Với các bé đã biết đứng trong cũi không thực hiện phần bế lên mà chỉ đặt bé nằm xuống trong cũi và vuốt lưng bé. • Trong thời gian bế bé, chỉ vuốt lưng. • Áp dụng cho bé từ 4 tháng trở lên." "3 Phương pháp luyện ngủ Khóc có kiểm soát được bác sĩ Richard Ferber đưa ra trong cuốn sách Solve Your Child's Sleep Problems. Quy tắc như sau: • Đặt bé vào giường/ cũi khi bé đã buồn ngủ nhưng vẫn còn thức. • Nói chúc ngủ ngon với con và ra khỏi phòng. Nếu bé khóc, để cho bé khóc trong một thời gian nhất định. Đêm đầu tiên: Chờ 3 phút lần thứ nhất, 5 phút lần thứ hai và 10 phút lần thứ ba, các lần sau tăng dần đều thời gian như vậy. • Đêm thứ hai: Chờ 5 phút, sau đó 10 phút, sau đó 12 phút. • Làm theo các khoảng thời gian lâu hơn trên mỗi đêm tiếp theo. Bạn có thể chọn bất kỳ độ dài thời gian nào mà bạn cảm thấy thoải mái, nhưng hãy theo nguyên tắc tăng dần thời gian giữa các lần. • Thời gian trấn an bé không quá 1 phút. Không nên bế bé. • Lặp đi lặp lại cho đến khi bé ngủ. Đêm đầu tiên tối đa 45 phút, các đêm sau tăng dần. • Trong hầu hết trường hợp, theo Ferber, con bạn sẽ có thể tự ngủ sau đêm thứ ba hay thứ tư, hay một tuần là nhiều nhất. Nếu bé vẫn kháng cự sau nhiều đêm cố gắng, hãy đợi một vài tuần và sau đó thử lại." "4 Phương pháp của Richard Ferber gần giống với khóc có kiểm soát nhưng thay vì vào phòng trấn an bé, mẹ sẽ để bé tự xoay xở đến lúc tự ngủ được." "5 Phương pháp luyện ngủ cho bé từ 0 - 6 tuần - phương pháp 5S được đưa ra bởi bác sĩ Harvey Karp trong cuốn The Happiest Baby. 5S là trình tự để bé ngủ ngon theo thứ tự sau: • Swaddle: Quấn chặt bé. • Side or Stomach position: Đặt con nằm nghiêng. • Shush: Tiếng "Sù sù sù" tiếng mẹ xùy nhẹ vào tai bé. • Swing: Vừa shush (hoặc bật white noise) vừa đẩy bé nhẹ nhàng cho bé hơi lặn trên cũi, động tác nhanh và nhẹ. Nhớ bảo vệ, đầu, cổ bé, không rung lắc bé. • Suck: Cho bé mút tay hoặc mút ti giả." "6 Dream feed - DF: Ăn lúc đang ngủ. Nhiều người không bế con lên và không cần ợ hơi, con nút theo bản năng. Nếu ăn xong con thức dậy thì đặt con xuống cho ngủ tiếp mà không cần ru lại. Nếu trẻ hay bị trớ không nên làm DF." "7 Dummy là một con vật bằng vải được giặt sạch sẽ để các bé mút, tự xoa dịu bản thân, tự dỗ mình vào giấc ngủ." "1 Oxytocin hay còn gọi là hoóc môn tình yêu. Loại hoóc môn được tiết ra và chi phối não bộ trong quá trình liên quan đến tình cảm, nó được sản sinh khi con người thỏa mãn, khi cho con bú sữa mẹ." "2 Các bé gần cũ cũng đều trải qua giai đoạn ARA." "3 Các bạn luyện ti bình/ti lúc thức đều trải qua ARA." "4 Các bé cai ti đêm cũng sẽ trải qua

thời gian ARA." "1 Để tìm hiểu chi tiết về phương pháp ăn dặm bé chỉ huy, bạn có thể tìm đọc cuốn: Baby-led Weaning: Phương pháp ăn dặm bé chỉ huy (Gill Raply & Tracey Murkett) của Thái Hà Books." "1 Rear - facing infant carseat." "2 Tính năng khoá cửa xe, là một nút nhỏ phía trong cửa xe." "1 Một loại túi bóng có khóa kéo, dùng để bảo quản thực phẩm trong tủ lạnh." "(1) Louis L'Amour (1908-1988): Tiểu thuyết gia người Mỹ." "(1) Marshall McLuhan (1911-1990): Triết gia người Canada." "(2) Manuel Castells (1942- ): Nhà xã hội học người Tây Ban Nha." "(3) Giờ làm việc chủ yếu ở các nước phương Tây." "(2) Thỏ Bugs: Nhân vật trong loạt phim hoạt hình \_Bugs Bunny\_ của hãng Warner Bros." "(1) John Ruskin (1819-1900): Nhà phê bình nghệ thuật hàng đầu ở Anh vào thời nữ hoàng Victoria." "(2) Ronald Reagan (1911-2004): Tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ." "(1) Mark Granovetter (1943- ): Nhà xã hội học người Mỹ." "(1) Một loại da rắn." "(2) Khảo sát mù: Khảo sát mùi vị bằng cách bịt mắt." "(1) Bette Davis (1908-1989): Nữ diễn viên người Mỹ." "(2) Joseph Conrad (1857-1924): Tiểu thuyết gia người Ba Lan." "(1) H.L. Mencken (1880-1956): Nhà báo, nhà phê bình văn hóa và đời sống người Mỹ." "(1) Brian Kiley: Người viết kịch bản cho các chương trình khách mời của Conan Christopher O'Brien." "(2) Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton: Một sản phẩm của hãng Apple được thiết kế nhỏ gọn như một cuốn sổ tay cá nhân và được tích hợp nhiều chức năng như lịch, sổ địa chỉ, ghi chú cá nhân, máy tính..." "(3) Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh (The UK's Orange Prize for Fiction) là giải thưởng dành cho các nữ tác giả thuộc mọi quốc tịch sáng tác tiểu thuyết bằng tiếng Anh." "(4) Lý thuyết "Cái đuôi dài" về cơ bản nói về xu hướng chuyển dịch từ chỗ chỉ tập trung vào một vài mặt hàng được ưa chuộng sang việc đa dạng hóa tối đa các sản phẩm phục vụ các thị trường ngách, cùng với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ, đặc biệt là internet." "(1) Avis Rent-A-Car: Một hãng cho thuê xe ô tô có trụ sở tại Parsippany-Troy Hills, New Jersey, Mỹ." "(1) William James (1842-1910): Nhà tâm lý học và triết học người Mỹ." "(2) William Hazlitt (1778-1830): Nhà văn người Anh." "(1) Tét là thùng lớn, có nắp kín để chứa chất lỏng." "(2) 1 foot (feet - số nhiều) = 3,48cm." "(1) Foot = 30,48cm." "(2) Ounce: Đơn vị đo trọng lượng, bằng 1/16 pound, tức là bằng 28,35 gam." "(3) ROI: Return on Investment (Điểm hòa vốn)." "1. Cuốn sách được xuất bản bằng tiếng Việt với tên gọi là "Sức mạnh của sự tử tế" do Phương Nam Books hợp tác với NXB Trẻ, 2009." "3. Midwest: là khu vực xung quanh Great Lakes và thung lũng Mississippi; bao gồm các bang Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin, Minnesota, Iowa, Missouri,

Kansas, and Nebraska; nổi tiếng vì sự trù phú đất đai cho nông nghiệp và các khu công nghiệp." "2. Mission Impossible – tên một bộ phim hành động do diễn viên điện ảnh rất nổi tiếng Tom Cruise thủ vai chính." "Tên một chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng năm sao quốc tế có trụ sở ở Canada." "New York là một bang thuộc bờ Đông, California nằm ở bờ Tây nước Mỹ." "Tiểu bang nằm ở vùng Đông Bắc nước Mỹ." "Tiểu bang nằm ở miền Trung nước Mỹ." "Maine là một tiểu bang trong vùng New England của Mỹ, giáp với biên giới Canada." "Hệ thống Định vị Toàn cầu (Global Positioning System - GPS) là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo, do Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ thiết kế, xây dựng, vận hành và quản lý. Trong cùng một thời điểm, tọa độ của một điểm trên mặt đất sẽ được xác định nếu xác định được khoảng cách từ điểm đó đến ít nhất ba vệ tinh." "Giống như các trang muachung, hotdeal hay nhommua ở Việt Nam." "Tên một thương hiệu xe hơi cao cấp của Đức." "Điểm tín dụng là một biểu thị bằng số dựa trên việc phân tích hồ sơ tín dụng của bạn và đại diện cho mức độ tín nhiệm của bạn. Điểm tín dụng chủ yếu dựa trên thông tin báo cáo tín dụng thường có từ trung tâm thông tin tín dụng. Những tổ chức cho vay như ngân hàng và các công ty thẻ tín dụng sử dụng điểm tín dụng để đánh giá nguy cơ rủi ro tiềm ẩn từ việc cho vay và giảm thiểu tổn thất do các khoản nợ xấu. Các tổ chức cho vay sử dụng điểm tín dụng để xác định những khách hàng đủ điều kiện cho vay, mức lãi suất và hạn mức tín dụng. Đồng thời các tổ chức cho vay cũng sử dụng điểm này để xác định những khách hàng mang lại doanh thu lớn nhất." "Weight Watchers là công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ, chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trợ giúp việc giảm cân, giữ cân. Mỗi loại thức ăn được cho một số điểm và thức ăn khiến bạn ăn no sẽ có điểm ít hơn thức ăn không có giá trị dinh dưỡng." "Tên các nhà hàng nổi tiếng ở Mỹ." "Làm ơn lưu ý rằng việc tôi gợi ý sống ở nhà với họ hàng không có nghĩa rằng tôi nghĩ bạn có thể ở miễn phí hay tạo ra căng thẳng về tài chính cho gia đình bạn. Tôi gợi ý rằng họ có thể trả tiền thuê nhà cho họ hàng với một mức giá hợp lý, có thể là ít hơn số tiền nếu bạn thuê một căn hộ riêng. Nếu gia đình cần tiền, họ sẽ sử dụng tiền thuê nhà, tuy nhiên, nếu gia đình không cần khoản thu nhập thêm đó, thì nó nên được đặt vào một tài khoản tiết kiệm của khách hàng để giúp anh/ cô ấy xây dựng quỹ tiền mặt của mình. (Chú thích của tác giả)" "Pinterest là website chia sẻ ảnh theo dạng mạng xã hội, đăng tải và phân loại dưới dạng các tấm bảng dán ảnh (hoặc dính vào bằng kim). Người dùng tạo ra và quản lý các bộ sưu tập ảnh theo các chủ đề khác nhau, như theo các sự kiện, sở thích... Người dùng có thể xem các bộ sưu tập của người

khác, repin (kéo về) dính vào các bộ sưu tập của mình, hoặc "like" ảnh. Pinterest kết nối được với Facebook và Twitter." "Xe hybrid, thường được gọi là xe lai hay xe lai điện, là loại xe sử dụng hai nguồn động lực: Động cơ đốt trong và động cơ điện. Sự hoạt động của xe này là sự kết hợp hoạt động giữa động cơ đốt trong và động cơ điện sao cho tối ưu nhất. Một bộ điều khiển sẽ quyết định khi nào động cơ đốt trong hoạt động, khi nào động cơ điện hoạt động và khi nào cả hai cùng hoạt động." "Một thương hiệu thời trang có tiếng." "(1) Niccôlô Machiavelli (1469 - 1527), nhà chính trị tư tưởng, nhà lịch sử Italia, từng làm bí thư trưởng 'Hội đồng 10 người' nước Cộng hòa Florence, chủ quản quân sự và ngoại giao; chủ trương chấm dứt chia rẽ Italia, xây dựng nước quân chủ thống nhất hùng mạnh. Trong sách 'Bàn về quân chủ' (còn có tên dịch 'Bá Thuật') ông cho rằng: Quân chủ muốn đạt được mục đích thì không từ bất kỳ thủ đoạn gì. (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(1): Chữ 'Tào' có âm đọc giống từ 'cái máng' (N.D)." "(1): Thuyết cấp độ nhu cầu (need hierarchy theory) do nhà tâm lý học Mỹ Abraham H.Maslow (1908-1970) nêu lên. Ông chia nhu cầu của loài người từ thấp đến cao làm 5 cấp độ như trên. Về sau đổi thành 7 cấp độ, tức là sau nhu cầu thứ tư, thêm nhu cầu thứ năm là nhu cầu tìm hiểu và nhu cầu thứ sáu là nhu cầu làm đẹp. Khi đó nhu cầu tự thực hiện chuyển thành nhu cầu thứ bảy. Ông cho rằng nhu cầu từ thấp lên cao. Khi nhu cầu cơ bản tối thiểu được thỏa mãn, thì nhu cầu cao mới có thể trở thành mục tiêu theo đuổi chủ yếu (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(2): Hoặc nói 'Tán hoa thiên nữ', một nhân vật trong kinh Phật. Có Thiên nữ thấy đại nhân thuyết pháp hiện lên bèn lấy hoa trời rắc vào các bồ tát và đại đệ tử. Hoa rắc vào bồ tát thì rơi xuống, còn rắc vào đại đệ tử thì không rơi xuống. Thiên nữ nói: 'Hồng trần chưa dứt, hoa dính trên người vậy' (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(1) Nguyên văn là 'võ mông ngựa'." "(2) Trận đánh Quan Độ là trận đánh điển hình lấy yếu thắng mạnh trong lịch sử Trung Quốc. Viên Thiệu cậy đất rộng, lính nhiều, lương thực dồi dào, Kiến An năm thứ 4 (năm 159 CN) dẫn hơn 10 vạn quân đánh phía Nam. Tào Tháo lính ít, lương thiếu, thế yếu, đóng quân cách xa Viên Thiệu ở Quan Độ. Tào Tháo thừa dịp quân Viên Thiệu khinh địch, nội bộ bất hòa, tấn công, đốt cháy kho tàng quân Viên Thiệu - Quân Viên Thiệu hoảng loạn, tan rã, Tào Tháo tấn công toàn diện, thống nhất phía Bắc (Từ Hải - Trung Quốc)." "(1): Chỉ trái cây ngoài cây biết thiện và ác trong Vườn Eden (theo kinh thánh Kitô giáo)."

# Table of Contents

## MỤC LỤC

Học cách sử dụng thời gian hiệu quả

Tất cả chúng ta đều muốn chắc chắn rằng mình sống tốt và sử dụng thời gian hiệu quả nhất, nhưng thời gian là có hạn. Vậy làm thế nào chúng ta có thể sử dụng tốt nhất thời gian của mình?

Hiểu về bản thân

1.1 Bắt đầu với một vài giấc mơ

1.2 Nghĩ về những mục tiêu cá nhân

1.3 Biết được khi nào bạn làm việc tốt nhất

1.4 Kiểm tra cách sử dụng thời gian

1.5 Kiểm soát cảm giác căng thẳng

1.6 Chuẩn bị để thay đổi

Hiểu về công việc

2.1 Làm rõ công việc của bạn

2.2 Ngừng né tránh công việc

2.3 Giữ tập trung

2.4 Vượt qua những lúc thiếu động lực

2.5 Nâng cao khả năng ra quyết định

2.6 Hãy linh động về nơi làm việc

Ngăn nắp

3.1 Dọn dẹp bàn của bạn

3.2 Viết nhật ký

3.3 Xây dựng các hệ thống

3.4 Sắp xếp

3.5 Tạo một danh sách hành động

3.6 Lập một kế hoạch làm việc thật thực tế

Làm việc tốt hơn

4.1 Làm việc thông minh (SMART)

4.2 Dành thời gian để tiết kiệm thời gian

4.3 Hãy chủ động, đừng chỉ phản ứng lại

4.4 Xác định những việc quan trọng và những việc cấp thiết

4.5 Chia một nhiệm vụ thành nhiều bước nhỏ hơn

4.6 Làm đúng ngay từ đầu

4.7 Phản ứng sáng tạo với các vấn đề

4.8 Cuộc sống bên ngoài công việc

Làm việc nhóm tốt hơn

5.1 Học cách quản lý cấp trên

5.2 Phát triển một đội cân bằng

5.3 Làm việc hòa thuận cùng nhau

5.4 Ủy thác hiệu quả

[5.5 Học cách nói không](#)

[5.6 Lập kế hoạch cho những cuộc họp tốt hơn](#)

[5.7 Điều hành một cuộc họp tốt hơn](#)

[Giao tiếp hiệu quả hơn](#)

[6.1 Hãy nghĩ về cách bạn giao tiếp](#)

[6.2 Xử lý thư điện tử](#)

[6.3 Nói chuyện điện thoại](#)

[Những điểm cần chú ý khi giao tiếp thông qua điện thoại:](#)

[6.4 Sử dụng máy tính hiệu quả](#)

[6.5 Sử dụng Internet hiệu quả](#)

[6.6 Lắng nghe cẩn thận](#)

[6.7 Ghi chú tốt](#)

[6.8 Đọc nhanh hơn](#)

[6.9 Nghĩ về những gì bạn đang viết](#)

[6.10 Viết rõ ràng hơn](#)

[Kiểm soát thời gian](#)

[7.1 Tạo các khung thời gian](#)

[7.2 Giữ tập trung](#)

[7.3 Kiểm soát giấy tờ](#)

[7.4 Sử dụng hiệu quả thời gian trống](#)

[7.5 Xử lý sự gián đoạn](#)

[7.6 Chống lại sự mệt mỏi](#)

[7.7 Biến tất cả thành hành động](#)

[GIẢI THÍCH CÁC BIỆT NGỮ](#)

[Huấn luyện viên](#)

[Ủy thác](#)

[Tổng kết](#)

[Hỗ trợ viên](#)

[Biểu đồ Gantt](#)

[Hacker](#)

[Macro](#)

[Cổ vấn](#)

[Thuê ngoài](#)

[Diễn giải](#)

[Sơ đồ mô hình](#)

[Thứ tự ưu tiên](#)

[Chủ động](#)

[Phản ứng lại](#)

[Thư rác](#)

[Đoạn tiêu chuẩn](#)

[Chiến lược](#)

[Sức mạnh tổng hợp](#)

[Từ đồng nghĩa](#)

[Chiến thuật](#)

[Thesaurus](#)

## Danh sách hành động



Chia sẻ ebooks: <http://downloadsach.com>

Follow us on Facebook: <https://facebook.com/caphebuoitoi>