

PATRICK FORSYTH

Trương Minh Hoàng dịch

# KỸ LUẬT BẢN THÂN NỀN TẢNG CHO THÀNH CÔNG



Rèn luyện kỹ năng  
**quản lý thời gian hiệu quả**  
để nâng cao năng suất và  
chất lượng công việc



Nhà xuất bản  
Lao Động

# **KỶ LUẬT BẢN THÂN NỀN TẢNG CHO THÀNH CÔNG**

Patrick Forsyth

Trương Minh Hoàng *dịch*

## **NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG**

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà  
Nội

Điện thoại: 024 38515380;  
Fax: 024 38515381

Email:

[info@nxblaodong.com.vn](mailto:info@nxblaodong.com.vn)

Website:

[www.nxblaodong.com.vn](http://www.nxblaodong.com.vn)

**Chi nhánh phía Nam**

Số 85 Cách mạng Tháng Tám,  
Quận 1, Tp Hồ Chí Minh  
ĐT: 028 38390970; Fax: 028  
39257205

*Chịu trách nhiệm xuất bản*

Giám đốc - Tổng biên tập  
**MAI THỊ THANH HẰNG**

*Biên tập:* Tạ Thị Thu Hà

*Vẽ bìa:* Cát An

*Trình bày:* Lam Hạ

*Sửa bản in:* Lê Thị Hạnh

In 4.500 bản, khổ 13x20 cm  
tại Công ty Cổ phần In và  
Thương mại Prima. Địa chỉ:  
Số 35, ngõ 93 Hoàng Quốc  
Việt, Cầu Giấy, Hà Nội. Số xác  
nhận ĐKXB: 3961-  
2020/CXBIPH/06-192/LĐ.  
Quyết định xuất bản số

1453/QĐNXBLĐ cấp ngày 02 tháng 11 năm 2020. Mã ISBN: 978-604-301-642-0. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2020.

---

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

**Trụ sở chính tại Hà Nội:**

20-H2, ngõ 6 Trần Kim Xuyến, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội.

Tel: 0243.7880225 / Fax:  
0243.7880225

**Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:**

Số 42/35 đường Nguyễn Minh Hoàng, phường 12,  
Q.Tân Bình, Tp HCM

Tel: 0283.933.3216

Website/link đặt sách:  
[www.1980books.com](http://www.1980books.com)

Email:  
rights.1980books@gmail.co  
m

# Mục lục

---

Lời tựa

Chương 1. Thời gian,  
nguồn lực chính yếu “Các  
cơ hội và khó khăn”

Chương 2. Bước đầu của  
việc Quản lý thời gian hiệu  
quả

Chương 3. Đạt được (và  
duy trì) - Sự tử chúc

Chương 4. Đối đầu với các  
nhân tố tiêu tốn thời gian

Chương 5. Email: Lối tắt  
hay lỗ đen thời gian?

Chương 6. Điều tiên quyết  
đầu tiên

Chương 7. Kiểm soát giấy tờ

Chương 8. Làm việc với người khác

Chương 9. Lời cuối cùng

# LỜI TỰA

*Một ngày sẽ dài bất tận cho  
những ai biết cách trân trọng và  
sử dụng nó.*

**Goethe**

Tôi từng không có thời gian để viết và chỉnh sửa cuốn sách này trong một phiên bản mới. Nhưng tôi đã và tôi sẽ làm. Có lẽ mọi người đều gặp khó khăn để hoàn thành các công việc họ phải làm, cuốn sách này là câu trả lời cho thực tế đó và mục tiêu của nó là giúp chúng ta tổ chức và làm việc hiệu quả.

Thời gian có thể là một thứ thân thuộc, nhưng dường như chúng chưa bao giờ là đủ. Cuốn sách đầu tiên của tôi về quản lý thời gian xuất bản vào năm 1994, cuốn sách này, dựa trên cuốn sách đầu tiên, có một chút thay đổi và nó là phiên bản thứ năm. Theo thời gian nhiều điều đã thay đổi, nhưng chúng ta vẫn gặp rắc rối với áp lực về thời gian. Nó có thể do tính chất phổ biến của việc quản lý thời gian, mặc dù tôi đã có nhiều cuốn sách được xuất bản với nhiều chủ đề khác nhau (bao gồm *How to Write Reports and Proposals* (tạm dịch: Cách để viết và bản trình bày báo cáo), cũng nằm trong series này), doanh số bán ra của chủ đề này luôn cao hơn các chủ đề còn lại.

Nếu như bạn bận rộn thì điều đó rất bình thường. Môi trường công sở hiện đại luôn tràn ngập công việc và deadline, áp lực (nếu bạn để nó làm ảnh hưởng đến mình, bạn sẽ bị stress) tất cả đều như một trò tung hứng không hồi kết, nhưng đó là điều cần thiết để bạn có thể hoàn thành những thứ mình muốn.

Chắc chắn bạn sẽ luôn bị đánh giá dựa trên những điều bạn làm và kết quả bạn đạt được. Để có thể sống sót và thành công, bạn phải làm việc thật năng suất, hiệu quả và đạt kết quả tốt. Quản lý thời gian là cách làm việc chủ động tạo nên hiệu quả và năng suất để bạn có thể đạt được kết quả mong muốn dễ dàng hơn.

Thành công không tự sinh ra. Bạn tạo nên nó. Tương tự với quá trình làm việc của bạn, bạn tạo nên nó và thực hiện nó cho dù tốt hay xấu.

Để tôi nói trước điều này: cho dù hiện tại có hỗn loạn đến thế nào, chắc chắn sẽ có cách để làm việc và tối đa hóa thời gian mà bạn có, đặc biệt là đối với những công việc ảnh hưởng lớn tới sự thành công của bạn. Trước khi chúng ta đi vào chi tiết, tôi sẽ đưa ra một số ý kiến phổ biến cũng như đưa ra bình luận của bản thân đối với phiên bản mới này. Quản lý thời gian là một vấn đề phổ biến và ảnh hưởng lên tất cả mọi người bằng cách này hay cách khác.

# SUY NGHĨ ĐẦU TIÊN

Quản lý thời gian tốt và hiệu quả là một kỹ năng cốt lõi, một kỹ năng nghề nghiệp mà tất cả chúng ta cần có để có thể thực hiện công việc hiện tại, đảm bảo và nâng cao triển vọng nghề nghiệp. Đó là một yếu tố cốt lõi tạo nên sự khác biệt thực sự: một khi bạn nắm bắt được nó, bạn sẽ có thể đạt được những điều mong muốn trong cả công việc và sự nghiệp, mang lại cho bạn lợi thế so với những người khác - những người thiếu sự tự tổ chức và kỷ luật. Nó không đơn giản là một lựa chọn. Việc trở thành một người quản lý thời gian hiệu quả sẽ không phải là “một điều tốt”, sự quản lý tốt tổ chức của bạn chỉ đơn giản là điều cần

thiết để làm cho công việc và sự nghiệp của bạn thành công.

Các nguyên tắc tổng thể khá đơn giản. Nó nói rằng bạn nên: “Làm những điều quan trọng, và bỏ qua những thứ không quan trọng và khẩn cấp.” Có lẽ điều đó đúng, nhưng đơn giản hóa quá mức không làm cho việc xử lý các chi tiết trở nên dễ dàng hơn. Cần sự áp dụng và cam kết để thực hiện một số nguyên tắc của việc quản lý thời gian hiệu quả vào thực tế. Mặc dù cần nhiều thời gian, nhưng khi mọi thứ bắt đầu trở thành thói quen, nó sẽ trở nên đơn giản hơn. Như tôi đã nói, điều này hoàn toàn thực hiện được. Những điều này không phải khoa học tên lửa; những chiến thuật này đa số là những

kiến thức phổ thông. Nhưng điều quan trọng là chọn lọc đúng những chi tiết; mặc dù không có công thức ma thuật cho vấn đề này, và vẫn có quá nhiều chi tiết, nhưng tất cả chúng đều có thể đóng góp vào việc giải quyết vấn đề. Như một câu nói của một siêu thị nổi tiếng: “Mọi thứ nhỏ nhặt đều có ích”<sup>1</sup>. Cuốn sách này xem xét các phương pháp tiếp cận chính, đưa ra các kỹ thuật và toàn bộ mẹo để giúp bạn làm việc hiệu quả hơn. Nó được thiết kế thực tế nhất có thể và được thiết kế giúp cho việc áp dụng có thể quản lý được.

<sup>1</sup> “Every little helps” là slogan nổi tiếng của Tesco plc – Tập đoàn bán lẻ đa quốc gia của Anh

có trụ sở tại Welwyn Garden City, Hertfordshire. Đây là nhà bán lẻ lớn thứ ba trên thế giới được đo bằng tổng doanh thu. Đây là cách nói chứa đựng ý nghĩa sâu sắc và hàm chứa tình cảm. Người Anh dùng cách nói này hàm ý mỗi đóng góp cho mục tiêu chung dù nhỏ hay lớn cũng vô cùng quý giá và đáng được trân trọng.

Tất cả bài học ở đây đều có tính áp dụng. Các bài học ở đây đều có thể được áp dụng cho tất cả mọi người ở các cấp độ khác nhau trong một tổ chức. Một số điều được làm nổi bật lên để dành cho những người làm quản lý; một số điều khác lại cung cấp một cái nhìn sâu sắc về cách các nhà quản lý làm việc (bao gồm cả người quản lý

của bạn).

Giao tiếp trực tuyến đã thay đổi cuộc sống của chúng ta, nhưng sự có mặt khắp nơi của email – tên gọi của một mối nguy hiểm điện tử tiềm ẩn – hiện nay gây lãng phí thời gian nhiều hơn là tiết kiệm chúng. Chương về các vấn đề “điện tử” cung cấp các lời khuyên cho việc sử dụng email theo cách hiệu quả và cũng đề cập đến các kỹ thuật sử dụng internet khác có ảnh hưởng đến năng suất làm việc. Phiên bản mới này vẫn nhằm mục đích cung cấp một cách thức hiện đại cho việc thực hành quản lý thời gian tốt nhất.

Bất kỳ tác giả nào viết về vấn đề “cách thực hành” đều nghĩ

rằng điều họ viết có thể hữu ích. Chắc chắn đây là niềm tin của tôi về chủ đề này. Đưa ra các bản chất của vấn đề, không quá lời khi nói rằng các ý tưởng ở đây có thể thay đổi cuộc đời bạn, nhanh chóng cải thiện hiệu suất cá nhân cũng như doanh nghiệp của bạn và hiệu quả cao hơn khi bạn quản lý việc làm nhiều hơn, tập trung chính xác hơn vào các vấn đề chính. Biết áp dụng một cách đúng đắn sẽ có thể mang lại những ảnh hưởng tích cực đến cả công việc và sự nghiệp của bạn.

Xem xét lại quy trình là bước đầu tiên để cải thiện những gì bạn làm với thời gian cá nhân. Đọc về những điều này sẽ mất khá nhiều thời gian, tất nhiên,

nhưng bạn nên coi nó là một khoản đầu tư. Đầu tiên, hãy chắc chắn rằng bạn đã tắt tất cả thông báo điện tử gây mất tập trung. Tiếp theo – bạn không có gì để mất ngoài những thói quen xấu và không có lợi. Nếu bạn có thể học cách làm việc thông minh hơn (thay vì chậm chạp và khó hơn), thì bạn sẽ đạt được nhiều hơn, nhận thấy những gì bạn làm ít căng thẳng và thỏa mãn hơn sau đó. Vậy tất cả những điều bạn phải làm là quyết định bạn sẽ làm gì với khoảng thời gian dư bạn tạo ra được.

Hãy để tôi đề cập đến một điểm quan trọng tổng thể trước khi đi vào chi tiết. Tôi đề cập đến vấn đề này lên trước vì hành động này một mình nó

có thể tạo nên năng suất cao hơn.

## KỶ LUẬT, KỶ LUẬT!

Nếu tôi có một bảng Anh cho mỗi phút lãng phí trên internet, tôi sẽ giàu có hơn tất cả những điều tôi có thể tưởng tượng. Tất nhiên, thời đại điện tử ngày nay cung cấp những điều kỳ diệu – sự tiện lợi – những điều mà bây giờ bạn tưởng tượng khó có thể làm việc nổi nếu thiếu chúng, chúng rất có ích, nhưng chúng có thể mang đến rất nhiều sự phân tâm.

Bạn không cần tôi nói với bạn điều này. Đó là một thực tế và một ứng dụng như WasteNoTime<sup>1</sup> (và những ứng dụng khác), được thiết kế để

chặn kết nối Internet trong một khoảng thời gian xác định, được tin dùng. Máy tính tại nơi làm việc, điện thoại, máy tính bảng và máy tính xách tay (và nhiều thứ khác), sẽ có những khoảnh khắc mà bạn thấy mình bị cám dỗ – “Để tôi kiểm tra cái này” – “Tôi chỉ tốn một phút để xem thứ này thôi” – và trong một số hoạt động – như chơi game chẳng hạn – tiêu tốn một lượng lớn thời gian. Sự kết hợp của hàng loạt các hoạt động như vậy tạo nên sự trì hoãn của thế kỷ 21. Nó gây nghiện. Xu hướng này được thúc đẩy bởi phản ứng mạnh mẽ hơn đối với các phương tiện truyền thông xã hội (Facebook, Instagram, Twitter và nhiều thứ khác tương tự), sự thực mọi người

đều gây sao nhãng cho người khác nhiều như họ đã làm với chính họ. Sự nguy hiểm là rất rõ ràng, nó tác gây tác hại đáng kể đến năng suất và hiệu quả làm việc.

<sup>1</sup> *WasteNoTime* là một phần mở rộng trình duyệt được thiết kế để giúp bạn quản lý thời gian bạn dành trên Internet. Một số các ứng dụng hạn chế thời gian truy cập Internet khác như: Tính năng Time Tracker cung cấp cho bạn các báo cáo về những gì các trang web bạn đã dành hầu hết thời gian của bạn, cho ngày, tuần, hoặc tháng; Tính năng Lockdown tức thời cho phép bạn tập trung vào công việc của bạn cho một khoảng thời gian với truy cập Internet hạn chế.

Vậy hãy nghĩ về điều này, có lẽ  
hãy theo dõi hành vi của bản  
thân khi phạm vào các cám dỗ  
đó. Đừng trả lời những lời dụ  
dỗ của người khác, ví dụ như  
xem qua những gì mà họ thích  
thú, hoặc đừng bao giờ tự dụ  
dỗ bản thân và không bao giờ  
được tự nói với chính mình:  
“Điều này chỉ tồn một phút  
thôi”.

Bạn biết chắc chắn rằng nó sẽ  
tồn nhiều thời gian hơn.

## LƯU Ý

Có nhiều sự nguy hiểm ở đây,  
phá vỡ các nguyên tắc làm  
việc, hay tệ hơn, buộc tội bản  
thân như làm tổn hại danh dự  
và luôn luôn đau lòng, bạn có  
thể đến với một cuộc cải cách  
internet.

# *Chương 1*

# **THỜI GIAN, NGUỒN LỰC CHÍNH YẾU “CÁC CƠ HỘI VÀ KHÓ KHĂN”**

**D**ù bạn làm công việc gì, ở vai trò quản lý hoặc điều hành, bạn sẽ phải sử dụng một số nguồn lực

nhất định. Nhân lực, tiền bạc, vật chất – tất cả đều quan trọng. Trong bất kỳ một công việc cụ thể, một tài nguyên nào đó có thể chiếm ưu thế. Nhưng có một tài nguyên chúng ta đều có chung: thời gian. Và thời gian là một nhân tố khó làm chủ. Mọi người thỉnh thoảng gặp vấn đề khi hoàn thành tất cả mọi thứ, và phải hoàn thành chúng trong một khoảng thời gian nhất định. Đối với một số người, vấn đề này dường như tồn tại ở mặt này hay mặt khác; những người khác sẽ thừa nhận rằng đôi khi họ cảm thấy dường như mọi thứ đều ngăn cản việc theo sát kế hoạch, một số ít luôn phải sống trong tình trạng hỗn loạn.

Ai cần phải suy nghĩ về vấn đề quản lý thời gian? Mọi người, có khả năng, đều có thể tận dụng các lợi ích mà việc quản lý thời gian hiệu quả mang lại. Trong bất kỳ tổ chức nào, nhiều thứ với bản chất tự nhiên của chúng khiến cho việc quản lý thời gian hợp lý trở nên khó khăn hơn: cấu trúc phân cấp, con người, thời hạn, công việc giấy tờ, email, sự cố máy tính, các cuộc họp, áp lực và tương tác với mọi người trong tổ chức và bên ngoài; tất cả những điều này có thể kết hợp và tạo ra nhiều vấn đề.

Cuốn sách này nhằm giúp giải quyết các vấn đề về quản lý thời gian cho tất cả những người làm việc ở vị trí điều hành hoặc quản lý trong các tổ

chức, thuộc lĩnh vực thương mại hay lĩnh vực khác, và người chịu trách nhiệm hoàn thành các công việc để đạt được kết quả. Nếu như bạn thuộc nhóm này, ngay cả khi bạn đã nỗ lực để cải thiện cách tổ chức cũng như cách thức làm việc của bản thân, bạn vẫn có thể tìm thấy các ý tưởng giúp bạn đạt được nhiều thành tựu hơn nữa. Nếu bạn thấy mình có quá nhiều việc phải làm, và quá ít thời gian để thực hiện những thứ đó, nếu đối mặt với sự khẩn cấp và bạn không thực hiện được các công việc quan trọng trong danh sách của mình, hay bạn muốn làm việc có tổ chức hơn và không biết cách làm thế nào để làm được điều đó, cuốn sách sẽ hướng dẫn bạn. Nếu bạn làm

việc của bạn chất đống những giấy tờ lộn xộn, bạn liên tục bị gián đoạn, bạn không kịp deadline và bạn tuyệt vọng vì không thể giải quyết hết được chúng, thì cuốn sách này chắc chắn là dành cho bạn.

Quản lý thời gian không phải là tùy chọn. Đó là điều mà tất cả mọi người muốn làm việc hiệu quả nên xem xét, cho dù là nghiêm túc hay chỉ biết sơ qua. Trên thực tế, hầu như tất cả mọi người đều thực hành quản lý thời gian ở một mức độ nào đó; Câu hỏi duy nhất là họ làm tốt như thế nào và nó ảnh hưởng như thế nào đến những gì họ làm. Tuy nhiên, quản lý thời gian không hề dễ dàng – như bạn có thể nhận thấy điều này! Ngay cả đối với

những người đã thử áp dụng chúng, cũng sẽ có một số điều họ không áp dụng đúng 100%. Nếu bạn nghĩ đây có thể là một khởi đầu khá tệ cho một cuốn sách về quản lý thời gian, còn nhiều thứ tệ hơn ở phía trước. Các khảo sát đã chỉ ra rằng hầu hết mọi người có thể cải thiện năng suất, đôi khi rõ nét, bằng cách xem xét kỹ lưỡng thói quen và chú ý đến các nguyên lý quản lý thời gian. Một vấn đề phổ biến là áp dụng cách thức này dường như rất khó khăn, do đó, mọi người thường chùng bước và quay trở lại thói quen cũ. Sự cám dỗ có thể đến từ sự tuyệt vọng vì không tạo ra được sự khác biệt nào, nó khiến mọi người bỏ cuộc, để mọi thứ tiếp diễn và làm rối loạn cuộc sống của họ. Ở các

mức độ khác nhau, sự cám dỗ này có thể trở nên rất mạnh mẽ.

## THỰC HIỆN ĐƯỢC NÓ

Nhưng đó là một điều tích cực, bạn có thể tạo nên sự thay đổi và mọi sự thay đổi đều có giá trị, nó có thể ảnh hưởng triệt để đến cả công việc và sự nghiệp. Đừng nhầm lẫn, hiệu quả của việc nắm bắt cách thức quản lý thời gian rất đáng kể và đa dạng.

Nó có thể:

- Ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả và kết quả của bạn. Điều này chỉ ra thái độ của bạn với việc quản lý thời gian vô cùng quan trọng, vì nó ảnh hưởng đến công việc của bạn

từng ngày, từng giờ, mọi lúc.

- Điều chỉnh áp lực đi kèm với bất cứ công việc nào.
- Tạo cho bạn một tầm nhìn tích cực. Quản lý thời gian sẽ thay đổi cách bạn được nhìn nhận từ mọi người trong tổ chức. Việc quản lý thời gian tốt là một yếu tố quan trọng có thể phân biệt những người có tài và có khả năng tương đương nhau, khiến nhiều người sẽ thành công hơn về mặt nghề nghiệp so với những người khác.

Do đó, mặc dù có thể mất một chút thời gian, nhưng việc nắm bắt được hệ thống quản lý thời gian cá nhân của riêng bạn là vô cùng quan trọng. Quản lý thời gian phải được

xem như là việc tự quản lý bản thân; nó đòi hỏi kỷ luật, nhưng kỷ luật được củng cố bởi thói quen. Mặt khác, tin tốt là nó sẽ trở nên dễ dàng hơn khi bạn thực hành chúng. Những thói quen tốt giúp bạn có cách tiếp cận có tổ chức trong quá trình lên kế hoạch và thực hiện công việc. Mặt khác, những thói quen xấu – như nhiều người trong chúng ta nhận thức được – rất khó thay đổi. Việc thay đổi thói quen là điều vô cùng cần thiết đối với kết quả của việc đánh giá lại cách làm việc của bạn.

Để việc quản lý thời gian trở nên có hiệu quả phụ thuộc vào hai yếu tố: Cách bạn lên kế hoạch sử dụng thời gian và cách bạn thực hiện chi tiết

những việc bạn làm. Phần đầu của điều này, được xem xét trong phần đầu của cuốn sách, tạo ra một nền tảng quan trọng mà sau đó bạn có thể phát triển và làm việc. Phần thứ hai bao gồm vô số các yếu tố quản lý, bài tập, phương pháp và thủ thuật, tất cả đều có thể ảnh hưởng đến cá nhân bạn và ảnh hưởng tích cực lên điều bạn làm. Các yếu tố như vậy có thể đơn giản một cách vô lý, ví dụ, việc liên tục kiểm tra đồng hồ của bạn sẽ làm cho các vị khách cảm thấy ít được chào đón hơn, đặc biệt là kèm theo cái nhìn quan tâm một cách hợp lý. Hoặc cần sự phức tạp hơn, ví dụ, một hệ thống lưu trữ được thiết lập tốt có thể tiết kiệm thời gian, đảm bảo rằng bạn có thể xác định vị

trí của giấy tờ một cách nhanh chóng và chính xác.

Các yếu tố khác có thể hết sức “lén lút”, như có một tín hiệu cá nhân để thông báo đến đồng nghiệp của bạn về việc tạm dừng cuộc họp với lý do phải cắt ngang giữa chừng hoặc bạn sẽ nhanh chóng rời đi. Hơn nữa, tại đây có một hiệu ứng tích lũy xảy ra trong công việc tại đây. Bạn càng học thêm hoặc điều chỉnh các “mánh khóe” trong việc đánh đổi hiệu quả với cá nhân, thời gian của bạn càng trở nên hiệu quả. Đây là một quá trình mà hầu hết chúng ta có thể tiếp tục thêm và áp dụng xuyên suốt sự nghiệp của chúng ta. Vì vậy, trừ khi bạn là một nhân vật xuất chúng trong việc

quản lý hiệu quả về thời gian, việc xem xét liệu bạn đang làm việc theo cách tốt nhất gần như luôn đáng giá. Điều này cũng có thể trở thành thói quen.

## CÁCH TIẾP CẬN CÁ NHÂN

Cách quản lý thời gian tác động lên các loại công việc, ngành nghề hay cá nhân sẽ khác nhau. Một số ý tưởng bạn sẽ tìm thấy tại đây, hay là nơi khác, bạn sẽ có thể thêm vào các việc có ích với thói quen làm việc cá nhân. Một số điều sẽ mới với bạn; một số bạn sẽ biết nhưng có thể không sử dụng hiệu quả như bạn tưởng. Số còn lại có khả năng định hình cơ bản những điều sẽ phù hợp với bạn. Chúng cần được

cá nhân hóa, điều chỉnh phù hợp với hoàn cảnh bạn làm việc, và điều quan trọng là phải xem xét lựa chọn này với bất cứ ý tưởng nào mà bạn cân nhắc trước khi loại bỏ chúng.

Hãy cẩn thận với việc loại bỏ bất cứ thứ gì có thể có ích đang được cải thiện. Đây là một lĩnh vực mà mọi ảnh hưởng nhỏ có thể hỗ trợ năng suất tổng thể của bạn. Tất nhiên, một số ý tưởng sẽ không phù hợp với bạn. Cho dù bạn có sửa đổi chúng thế nào, chúng vẫn sẽ không hình thành một nền tảng hữu ích cho cách thức mà bạn đang làm việc. Vậy hãy để chúng như vậy. Mục đích ở đây phải là xem xét qua tất cả và sử dụng tất cả những cách có thể để nâng cao năng suất công

việc của bạn. Mục đích là phải xem xét kỹ lưỡng và sau đó sử dụng mọi cách có thể để nâng cao năng suất công việc của bạn. Điều quan trọng là đến thời điểm mà bạn hài lòng, sau khi khám phá các khả năng của hành động, bạn có thể chọn, điều chỉnh và thử nghiệm với tất cả các phương pháp có thể? để phù hợp với cách làm việc thực tế và hỗ trợ năng suất của bạn. Cuối cùng, chính bạn mới là yếu tố quan trọng chứ không phải các nguyên tắc. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng bất cứ điều gì có thể giúp ích đều nên được xem xét và, trừ khi nó có tác động tiêu cực, đều được coi là một phần trong quá trình làm việc của bạn. Quản lý thời gian tốt đến từ việc chúng ta thử nghiệm

mọi thứ trong khả năng có thể.

## TĂNG NĂNG SUẤT

Thời gian có thể khá bình thường, nhưng nó lại là nguồn tài nguyên đáng giá ngang những thứ khác. Tuy nhiên, nó dễ dàng bị phung phí. Tại sao những ý nghĩ và công sức dành cho việc cân nhắc khi sử dụng những tài nguyên khác, như tiền chặng hạn, lại lớn hơn rất nhiều so với thời gian? Khó khăn gấp phải ở một số khía cạnh của việc quản lý thời gian và sức mạnh của thói quen có thể giải thích cho điều này, nhưng tôi nghĩ có một lý do khác.

Rất lâu trước đây, Peter Cook<sup>1</sup> đã xuất hiện trong một vở kịch ngắn về khả năng xảy ra một

cuộc chiến tranh hạt nhân, khi người ta nói rằng radar sẽ cảnh báo sớm bốn phút về tất cả các tên lửa đối phương nhắm vào chúng ta. “Bạn có thể làm gì trong bốn phút chứ”, một nhân vật đã hỏi một cách hoài nghi. Một số người, đã đưa ra câu trả lời, “có thể chạy một dặm trong bốn phút!” Đáng buồn là vẫn không đủ để trốn thoát khỏi sự hủy diệt, bốn phút vẫn còn tốt, và đó là một nguyên tắc quan trọng trong việc quản lý thời gian, ngay cả những phần thời gian rất nhỏ cũng có thể tạo nên một điều đáng giá.

<sup>1</sup> Peter Cook (1937-1995) là diễn viên hài người Anh. Ông là diễn viên, và nhà văn cực kỳ có ảnh hưởng trong thế giới hài

*kịch châm biếm trong những năm 1960, được coi là "cha đẻ của châm biếm hiện đại". Ông được xếp hạng đầu tiên trong số 300 nghệ sĩ hài nổi tiếng (Comedians' Comedian).*

Xem xét việc tiết kiệm được bốn phút – qua việc không chạy một dặm đó chẳng hạn. Thật dễ dàng để nghĩ rằng nó không đáng giá. Tuy nhiên, nếu bốn phút được tiết kiệm bởi việc gia tăng hiệu quả trên một nhiệm vụ nhỏ được thực hiện đều đặn, qua đó việc hoàn thành công việc mỗi ngày sẽ thêm hơn 14 giờ trong một năm! Phần đó gần như là gần hai ngày làm việc, khiến bất kỳ ai cũng phải dừng lại để suy nghĩ. Bạn có thể làm gì – thêm – với hai ngày cộng thêm?

Không thể phủ nhận đó là một khoảng thời gian hữu dụng và hầu hết mọi người đều có một tá công việc có thể được giải quyết nếu có thêm hai ngày. Suy nghĩ này đến từ việc hình dung điều gì sẽ xảy ra nếu tăng tốc một công việc nhỏ đều đặn hay tránh lãng phí thời gian, với chính xác là bốn phút, có thể làm cho bạn. Vì vậy, một điều quan trọng khác, tại sao việc quản lý thời gian có thể bị bỏ qua vì tiết kiệm một khoảng nhỏ trong quỹ thời gian của cá nhân dường như không quan trọng. Chúng ta thường tự hỏi năm phút dùng vào việc này hay việc kia có quan trọng hay không, khi những gì thực sự cần thiết là một giờ hoặc một ngày không bị gián đoạn. Tuy nhiên, rõ

ràng là những khoảnh khắc ngắn như vậy đều cộng vào với nhau.

Nếu thực tế này được công nhận, thời gian và các hoạt động được lên kế hoạch phù hợp, thì có thể tạo nên một lượng thời gian đáng kể. Hơn nữa, điều này có thể được thực hiện với chi phí tối thiểu. Nó đáng để lưu ý, vì nhiều cải tiến tiềm năng có thể mất phí. Nếu như bạn muốn thiết bị mới, cần nhiều tiền, hay bạn muốn có thêm nhân lực, điều này trong nhiều tổ chức cần sự biện minh rõ ràng và thường bị từ chối. Nhưng thời gian của bạn thuộc về bạn để sử dụng. Đây là một lĩnh vực nơi bạn có thể tạo ra sự khác biệt lớn về hiệu suất với chi phí thấp hơn

nhiều so với những gì nhận được.

## SUY ĐOÁN VÀ ÁP DỤNG

Một điểm nữa cần được nêu rõ trước khi chuyển đến các phần của hành động cá nhân. Bạn sẽ tìm thấy các cách để tiết kiệm thời gian, hãy tận dụng chúng tốt hơn, cần một khoản đầu tư – nhưng đó là khoản đầu tư về thời gian. Nó có thể tạo sự mâu thuẫn, phải bỏ thời gian để tiết kiệm thời gian. Một lần nữa, điều này có thể tạo nên một rào cản ngăn bạn hành động. Tuy nhiên, nguyên tắc rất rõ ràng: có một phương trình thời gian phải được và bắt buộc áp dụng vào công việc để kiểm soát được thời gian. Có nhiều cách đảm bảo thời gian

được tận dụng một cách hiệu quả nhất, trong khi một số cách chỉ cần một chút thời gian, một số còn lại yêu cầu thời gian để thiết lập hoặc để bạn áp dụng các thói quen làm việc theo một cách thức cụ thể.

Hãy xem xét một ví dụ liên quan đến sự ủy nhiệm, một chủ đề chúng ta sẽ đề cập sau, và nói đến một câu nói thường được nghe thấy “Sẽ nhanh hơn nếu tôi tự làm nó”. Ý kiến này có thể rất chính xác. Sẽ nhanh hơn nếu bạn tự làm điều đó. Nhưng hãy cẩn thận, điều này chỉ đúng tại thời điểm sự việc diễn ra. Nếu ai đó gọi điện thoại và yêu cầu thông tin từ bạn, hãy tưởng tượng rằng bạn sẽ phải xác định vị trí và tìm

kiếm thứ đó, soạn một ghi chú giải thích ngắn gọn và gửi các thông tin cho người kia. Đây là một vấn đề nhỏ và sẽ tồn của bạn ba hoặc bốn phút.

Giả dụ, bạn cần nhắc việc để một thành viên trong nhóm của bạn làm một việc gì đó. Giải thích và chỉ cho họ những gì cần làm chắc chắn sẽ mất 10 phút đến 15 phút. Thực sự sẽ nhanh hơn khi bạn tự làm điều đó sao? Không phải vậy. Chắc chắn là không nếu nó là một nhiệm vụ diễn ra thường xuyên. Nếu nó xảy ra 10 lần một tuần, giả dụ vậy, nếu bạn dành thời gian giải thích cho người khác và họ chỉ tồn ít hơn một tuần để thực hiện chúng thì thời gian dành ra để giải thích sẽ được đền đáp. Sau đó

bạn sẽ tiết kiệm được một lượng lớn thời gian hàng tuần. Phương trình thời gian ở đây là thời gian bỏ ra tỉ lệ với thời gian tiết kiệm được theo hướng tích cực. Đây thường là các trường hợp diễn ra, cho phép việc tiết kiệm đáng giá được thực hiện, cả các ví dụ đơn giản và các vấn đề phức tạp hơn, trong đó hàng giờ hoặc ngày được dành ra để tổ chức lại một hệ thống hay quy trình có thể vẫn phải trả thêm thời gian.

Vậy thì, tại sao lại quá khó khăn để thực hiện các hành động này? Tại sao rất nhiều người trên thế giới nói rằng mọi thứ sẽ nhanh hơn nếu tự họ làm điều gì đó? Một số lý do có thể đến từ thái độ với sự ủy

quyền (về việc này tôi sẽ nói chi tiết sau); ngoài ra là do thói quen và sự thiếu suy nghĩ thấu đáo – và có lẽ là do áp lực tại thời điểm hiện tại. Chúng ta hãy đánh giá xem có thể dừng lại vài phút để làm cho xong một việc nhỏ khác cho đỡ rối được không, tuy nhiên việc ấy sẽ không đủ lâu để có thể ảnh hưởng đến những công việc khác, và chúng ta sẽ tiết kiệm được thời gian. Điều này đáng để suy nghĩ đấy. Hãy trở nên quyết đoán để không bị mắc vào cái bẫy thời gian này và bạn sẽ dễ dàng thẳng tiến trên con đường nắm lấy bí quyết tiết kiệm thêm nhiều thời gian.

Với mục đích và động lực đúng đắn, bất kỳ ai cũng có thể cải

thiện việc sử dụng thời gian của mình. Tuy nhiên, quá trình này không dừng lại ở đây. Việc xem xét lại việc quản lý thời gian và áp dụng một hoặc hai ý tưởng khiến cho bạn thực sự làm việc hiệu quả trong cuộc sống. Một sự đánh giá tốt có thể bắt đầu quá trình thay đổi, nhưng những suy nghĩ đúng đắn mới là cái để chúng ta tiếp tục thực hiện việc quản lý thời gian. Những nhà quản lý thời gian tốt nhất không chỉ tạo cho mình những thói quen tốt và sau đó đặt những phần còn lại của quy trình vào chế độ tự động, có thể nói, họ xem việc quản lý thời gian là một lĩnh vực tinh chỉnh vĩnh viễn. Trong tất cả mọi thứ mà họ làm, các khía cạnh của thời gian đều được

xem xét. Nó trở thành một điều kiện tiên quyết cho những cách thức đa dạng trong việc họ làm. Và họ liên tục cố gắng cải thiện hơn nữa – thay đổi cách họ làm việc và những gì nó cho phép họ đạt được. Điều đó cũng trở thành một thói quen.

## THỜI ĐIỂM HOÀN HẢO

Một điểm quan trọng nữa. Quản lý thời gian là một lĩnh vực mà câu nói “Đừng bao giờ để sự hoàn hảo trở thành kẻ thù của điều tốt đẹp” diễn đạt thật sự phù hợp. Tuy nhiên, nếu bạn tiếp cận tốt với việc quản lý thời gian của mình, bạn sẽ không bao giờ thấy rằng bạn đang làm nó hoàn hảo. Không có gì đảm bảo rằng bạn

sẽ không bao giờ tìm ra một vấn đề nữa, cũng không có nghĩa là không có điều gì sẽ mất nhiều thời gian hơn dự kiến trong tương lai, cũng như công việc của bạn sẽ không bao giờ bị gián đoạn nữa, ít nhất là vào một thời điểm quan trọng. Hãy nhớ Định luật Murphy: nếu điều gì đó có thể xảy ra sai hoặc đột nhiên xuất hiện sự khó khăn. Bạn sẽ không nghĩ rằng mình sẽ lại nói: “Giá như tôi có nhiều thời gian hơn...” Thật vậy, đa số công việc đều cần có yếu tố sáng tạo. Bạn được tuyển dụng để biến mọi thứ thành hiện thực, đổi mới, xem xét và thay đổi mọi thứ và làm việc trong một môi trường năng động mà đôi khi dường như không có gì lắp lại giống nhau trong suốt

năm phút. Vốn dĩ trong những hoàn cảnh như vậy sẽ luôn có những việc mới phải làm và do đó, bạn sẽ không bao giờ xuống cuối danh sách “Những việc cần làm”. Thời gian để lo lắng không phải là khi bạn có quá nhiều việc phải làm, mà là khi bạn không có đủ việc phải làm.

Mặc dù có thể không đạt được đến sự hoàn hảo, nhưng sự cải thiện chắc chắn là có. Thời gian tiết kiệm được, năng suất đạt được, dù lớn hay nhỏ, cùng với phong cách làm việc của bạn sẽ góp phần vào hiệu quả mà bạn đạt được. Bất kể khía cạnh nào của công việc đều có thể được thay đổi để tốt hơn, về cách thức thực hiện, để sử dụng thời gian năng suất hơn.

Điều này nghĩa là bạn phải chủ động trong việc sắp xếp công việc cũng như cách làm việc để tối ưu công việc và thực sự mang lại hiệu quả. Đây là quá trình mà việc sử dụng các nguyên tắc quản lý thời gian với một động thái đúng đắn sẽ hỗ trợ bạn. Làm điều này và làm nó triệt để sẽ có lợi cho bạn và tổ chức của bạn; và một số lợi ích có thể đến một cách nhanh chóng.

## LƯU Ý

Văn hóa doanh nghiệp đang trở nên ngày càng nghiêm trọng, nó tập trung vào việc năng suất công việc dựa trên số giờ làm việc. Càng ngày càng nhiều người đang tiêu tốn thời gian cho công việc, tự

nguyên hoặc không. Tuy nhiên có rất nhiều bằng chứng chỉ ra rằng, gia tăng giờ sẽ không chuyển hóa trực tiếp thành gia tăng năng suất, nhất là vì sự căng thẳng và mệt mỏi làm loãng sự hiệu quả.

Rất khó cho một cá nhân khi muốn chống lại kiểu văn hóa này, nhưng cũng không nên làm theo một cách mù quáng. Chỉ cần thêm giờ mà không cần suy nghĩ về việc có thể hoàn thành nhiều việc. Mục đích ở đây là khiến thay đổi thói quen và nâng cao hiệu quả bằng cách áp dụng đúng cách làm việc và trả lương. Nếu bạn làm điều này và đạt được mục tiêu của mình, thì có lẽ áp lực về thời gian sẽ giảm. Nếu bạn đang quản lý người

khác và tạo ra văn hóa doanh nghiệp thì khía cạnh này có thể đáng giá để suy nghĩ một chút.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Rèn luyện thái độ đúng đắn.
- Nhận biết việc quản lý thời gian tốt sẽ giúp năng suất lao động thay đổi theo hướng tích cực.
- Nhận ra rằng những thói quen tốt có thể mang lại lợi ích và làm việc dễ dàng hơn. Hãy quyết tâm rèn luyện những thói quen đúng đắn (mặc dù ban đầu có thể hơi khó khăn).

# *Chương 2*

# **BƯỚC ĐẦU CỦA VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN HIỆU QUẢ**

Có rất nhiều hoạt động mà kết quả chúng mang lại lớn hơn rất nhiều so với tổng của các hoạt động riêng lẻ. Ví dụ, tung hứng với những ngọn đuốc rực

lửa đồi hỏi rất nhiều những cử động cụ thể của bàn tay. Xử lý các vết cháy xém trên thảm cũng phụ thuộc vào sự phối hợp tổng thể, tập trung và các thao tác cần vô cùng chính xác. Việc quản lý thời gian cũng tương tự như vậy. Các kỹ thuật đơn lẻ, ý tưởng và kỹ năng của sự đánh đổi sẽ cho phép bạn đạt được một số tiến bộ trong việc làm việc hiệu quả và tối ưu, nhưng cần phải có một cái nhìn tổng quát mới có thể dẫn đến hiệu quả bền vững liên tục. Trừ khi một thái độ đúng đắn được áp dụng, nếu không quản lý thời gian sẽ chỉ là một sự nhiệt tình lúc ban đầu dành cho các kỹ thuật, điều mà sau đó sẽ nhanh chóng suy yếu đi.

Do đó, việc quản lý thời gian không chỉ đơn giản bao gồm việc giữ cho giấy tờ công việc của bạn ngay ngắn và bàn làm việc sạch sẽ, mà còn liên quan đến toàn bộ cách bạn làm việc, đây chính là nền tảng cho mọi hoạt động và liên quan đến mọi khía cạnh của công việc. Vì điều này, tiếp theo chúng ta sẽ xem xét một số yếu tố toàn diện thay vì các yếu tố riêng lẻ, cần được áp dụng với một đôi mắt quan sát kỹ lưỡng toàn bộ công việc và các nhiệm vụ mà công việc đòi hỏi. Chúng ta sẽ bắt đầu, với một cái nhìn logic, lấy việc đánh giá cách bạn làm việc hiện tại làm cơ sở để xem xét các hành động và các thay đổi có thể thực hiện trong tương lai.

# KẾT HỢP CÔNG VIỆC CỦA BẠN

Bất kể công việc của bạn là gì, cho dù bạn là người quản lý hay điều hành, bất kể loại hình tổ chức nào bạn làm việc và lĩnh vực mà bạn tham gia, bạn chắc chắn có nhiều việc phải làm. Những thứ này là sự khác biệt về bản chất và sự phức tạp liên quan đến khung thời gian khác nhau. Chúng bao gồm 1001 thứ, từ việc soạn thảo một bức thư hay một báo cáo về kế hoạch di dời cả tổ chức đến một văn phòng mới đến việc ra mắt một sản phẩm mới. Hơn thế nữa, bạn có thể gặp phải các trường hợp như có quá nhiều thứ diễn ra cùng một lúc cũng như các ưu tiên chồng chéo lên nhau, dẫn đến

sự xung đột.

Thông thường công việc cũng giống như việc tung hứng ở ví dụ trước, và “tầm với” của bạn – bao nhiêu việc bạn có thể giữ để chạy cùng một lúc.

Nếu bạn vượt quá tầm với, như người tung hứng, điều nguy hiểm bạn phải đối mặt không chỉ đơn giản là đánh rơi một ngọn đuốc mà là một vài trong số chúng. Điều này sẽ giúp bạn phân loại và quản lý tất cả một cách hiệu quả.

Có rất nhiều cách để làm điều này, nhưng chỉ có bốn cách phân loại có thể mang đến một thứ tự cụ thể cho việc này:

**1. Lập kế hoạch:** Đây là điều tiên quyết cho tất cả các hành

động. Những việc phải làm sẽ liên quan đến: nghiên cứu, điều tra, phân tích và thử nghiệm với những người khác nhau. Điều này cũng sẽ liên quan đến việc tham vấn ý kiến và cuối cùng là việc truyền đạt được kế hoạch, tất nhiên, là chìa khóa để ra quyết định.

2. Thực hiện: Nói một cách đơn giản, làm mọi việc – với tất cả các loại – cho dù là những việc vô hình (trong đó có việc ra quyết định thuộc về người khác) hay hữu hình. Nhiệm vụ cụ thể được chia thành hai loại:

- Thứ nhất, nhiệm vụ cá nhân. Đây là các công việc không theo một khuôn mẫu nào. Chúng có thể là các nhiệm vụ

lớn hoặc nhỏ.

Ví dụ, một công việc viết có thể là soạn một email hai dòng hoặc một báo cáo hai mươi trang.

- Thứ hai, các nhiệm vụ mang tính chất tiếp diễn bao gồm hàng loạt các hành động được liên kết chặt chẽ với nhau để đạt được một kết quả tổng thể. Di dời văn phòng sẽ bao gồm nhiều hoạt động và các công việc này có thể dễ dàng để hình dung hơn là mô tả chúng – thực sự một sơ đồ sẽ cung cấp sự hữu ích và hiệu quả về thời gian hơn khi phải xử lý những công việc này. Các nhiệm vụ ở cả hai loại đều nên được gắn chặt với việc lên kế hoạch ở bất kỳ quy mô nào.

3. Giám sát và kiểm soát: Việc kiểm tra có thể là điều cần thiết để đảm bảo mọi thứ đang được thực hiện theo cách tốt nhất và mang lại kết quả mong muốn. Việc kiểm tra có thể đơn giản, chẳng hạn như việc chỉnh sửa lại bản nháp của báo cáo hoặc sử dụng một phần mềm kiểm tra chính tả. Hay phức tạp hơn, như có nhiều hệ thống kiểm soát tài chính.

4. Giao tiếp và thương thảo với người khác: Điều này rõ ràng sẽ chen ngang vào các hoạt động của ba mục kia, nhưng nó lại luôn tồn tại trong công việc của hầu hết mọi người. Rất ít, những người làm việc tách biệt với những người khác, và hầu hết việc giao tiếp với người khác là một phần

thiết yếu trong công việc và chiếm phần lớn thời gian của mọi người.

Trong tất cả bốn mục, sẽ có hoặc nên có một liên kết mạnh mẽ với các mục đích và thành quả của các kết quả đạt được. Tất cả các nhiệm vụ và hành động nên tập trung vào mục tiêu tổng thể và thường sẽ mang tính chất kém quan trọng hơn. Sự hiệu quả được đo lường bằng thành tích.

## **ĐÁNH GIÁ VIỆC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC HIỆN TẠI CỦA BẠN**

Bạn có thể nghĩ rằng mình biết rõ cách bản thân làm việc; bạn cảm thấy mình biết quá rõ mọi thứ – từ những việc nhỏ nhặt nhất đến lớn lao. Nhưng đừng

lầm tưởng rằng việc xem xét chi tiết cách bạn làm mọi thứ là một sự lãng phí thời gian.

Cơ bản nhất, hãy cải thiện bất cứ thứ gì bạn cảm thấy không ổn ở hiện tại. Điều này sẽ đưa ra biện pháp để đánh giá xem chúng ta có thể tiến bộ ra sao.

Hơn nữa, việc xem xét có thể cung cấp các thông tin có giá trị về những điều có thể giúp chúng ta cải thiện việc quản lý thời gian một cách tốt nhất. Điều này rất đúng trong việc quản lý thời gian, vì đây là một lĩnh vực thực sự có một xu hướng tự ảo tưởng bản thân. Nếu tôi nói rằng bạn dành quá nhiều thời gian cho các cuộc họp, bạn có thể sẽ đồng ý. Nhưng bạn có đang phung phí

thời gian để làm các công việc giấy tờ không cần thiết hay bạn đang giao lưu quá nhiều? Bạn có phải là một người tổ chức tồi? Các câu hỏi như vậy dễ khiến chúng ta chuyển bản thân sang trạng thái tự vệ, điều này rất dễ hiểu. Dù bạn chắc chắn về cơ bản các công việc bạn làm là hiệu quả, nhưng vẫn nên cải thiện.

Để có thể làm nhiều hơn ngoài những thay đổi ở bề nổi, bạn cần phải biết một số điều về việc thực hiện công việc của bản thân, các áp lực và thời gian trong thời điểm hiện tại. Trong một công việc phức tạp, nhiều hoạt động sẽ có liên quan.

## BÀI TẬP

Ở phần tiếp theo, “Thời gian trôi qua hiện tại”, có thể tạo thành một bài tập cơ bản. Bạn có thể làm từng bước một để xem việc thực hiện công việc hiện tại của bạn cải thiện ra sao, hoặc sử dụng các ý tưởng để thực hiện các đánh giá đặc biệt hơn. Cho dù bạn làm theo cách nào, một sự nhận thức trung thực về cách bạn đối phó hiện tại rất đáng để lưu tâm khi bạn tiếp tục xem xét chi tiết về việc quản lý thời gian.

## **THỜI GIAN TRÔI QUA HIỆN TẠI**

Sẽ có hai cách để xem xét vấn đề này. Đầu tiên là ước lượng nó, đưa ra dự đoán nếu cần thiết. Đây là điều dễ làm nhất trong số phần trăm của biểu

đồ tròn (xem Hình 2.1). Bên trái là biểu đồ tròn đơn giản phân chia thời gian phản ứng (chẳng hạn như điều tra doanh số bán hàng), và thời gian này không thể tránh được, từ “thời gian quy hoạch” cần thiết cho các nhiệm vụ khác. Bên phải của hình là chỉ dẫn về cách bạn có thể đo lường các nhiệm vụ cụ thể của mình (liệt kê bất kể thứ gì và tất cả mọi thứ theo danh mục công việc của bạn).

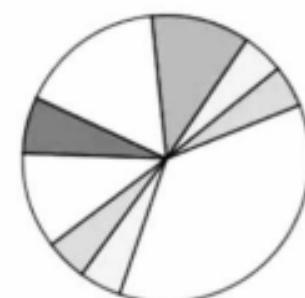
## Hình 2.1 Lập kế hoạch giới hạn “thời gian quy hoạch”

A



80% thời gian phản ứng  
20% thời gian quy hoạch

B



Hình thứ hai sử dụng nhật ký thời gian (xem Hình 2.2) để có được cái nhìn chính xác hơn rất nhiều – ghi lại tất cả mọi thứ bạn làm trong ngày và làm việc này trong ít nhất một tuần, dài hơn nếu bạn có thể (công việc ghi chú mọi thứ xuống giấy chỉ mất vài giây, nhưng phải được thực hiện liên tục).

## **Hình 2.2 Nhật ký thời gian cá nhân (Mẫu)**

Tên \_\_\_\_\_

Bình luận \_\_\_\_\_

Ngày \_\_\_\_\_

Thứ tự	Thời gian bắt đầu	Chi tiết hoạt động	Thời gian cần (phút)	Xếp loại ưu tiên (A B C D)	Bình luận
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

\*Liên kết các cột này đến bất kỳ Tổng thời gian (phút):  
mã ưu tiên nào bạn sử dụng \_\_\_\_\_

Rất ít người giữ một bản ghi chú mà không làm họ ngạc nhiên, và sự ngạc nhiên có thể đến từ số lượng thời gian được sử dụng cho một số việc nhiều

hơn bạn nghĩ, hoặc một số công việc cụ thể lại tiêu tốn ít thời gian hơn – chủ yếu là trước đây. Một số việc rõ ràng sẽ xuất hiện trong quá trình xem xét của bạn như một kết quả tất yếu.

Sử dụng một biểu đồ tròn đơn giản, là một hình thức xem xét để liệt kê lý tưởng nhất những gì bạn muốn về việc phân bổ thời gian. Điều này tạo ra một cái nhìn rõ ràng về những gì bạn đang làm việc để hướng tới.

Tất cả những điều này tạo cho bạn một thứ để nhắm đến và sẽ cho bạn biết – khi bạn hành động – liệu hành động đó có mang lại hiệu quả tích cực hay không.

# LẬP KẾ HOẠCH VÀ THỰC HIỆN NÓ

Để đạt được tiến bộ thật sự về quản lý thời gian cần một kế hoạch. Nó nên được viết bằng văn bản và phải được xem xét và cập nhật thường xuyên; với hầu hết mọi người đây là việc kiểm tra hàng ngày. Tôi nhắc lại: một kế hoạch bằng văn bản và được kiểm tra và cập nhật thường xuyên. Đó là lý do mà đôi khi nó được gọi là “kế hoạch lăn”.

Không chỉ cần được cập nhật đều đặn, nó cung cấp một cái nhìn nhanh chóng về khối lượng công việc của bạn ở bất cứ thời điểm cụ thể nào. Vì vậy, nó sẽ hiển thị chính xác và đầy đủ kế hoạch làm việc của

bạn cho tương lai gần, và đưa ra một ý tưởng cho những gì xa hơn nữa. Khi bạn nhìn vào, có một số thứ sẽ rõ ràng, ví dụ khi ngân sách hàng năm phải được chuẩn bị và nộp lại. Một số khía cạnh khác lại kém rõ ràng hơn, nhiều điều không thể dự đoán trước được. Đơn giản nhất, một kế hoạch như vậy chỉ là một danh sách những việc cần làm. Nó có thể bao gồm:

- Một kế hoạch hàng ngày;
- Một kế hoạch hàng tuần;
- Các cam kết lặp lại đều đặn (theo tuần hay tháng hay năm);
- Một kế hoạch cho tháng tiếp theo (có lẽ sẽ liên kết đến biểu

đồ kế hoạch).

Hình thức tốt nhất sẽ phụ thuộc vào khoảng thời gian bạn bỏ ra để làm việc đó. Điều quan trọng là nó phải phù hợp với bạn. Cách thức danh sách được sắp xếp và bạn có thể sử dụng nó để cải thiện công việc và nâng cao hiệu quả là rất quan trọng, nhưng ứng dụng thực tế của hệ thống và việc nó dùng để nhắc nhở cũng rất quan trọng không kém. Nó là yếu tố cơ bản khi tạo nên một quy định về quản lý thời gian, và nó cung cấp các thông tin mà từ đó bạn phải đưa ra các lựa chọn – điều bạn làm, ủy thác, hoãn lại hay loại bỏ. Quản lý thời gian tốt sẽ không loại bỏ việc đưa ra các quyết định loại này, nhưng nó sẽ

khiến việc này dễ dàng và nhanh chóng hơn và nó có thể giúp bạn đưa ra các quyết định thực sự có ích theo hướng tích cực, nhờ đó bạn có thể hoàn thành nhiều việc hơn và bằng cách tốt nhất để đạt được mục tiêu của bạn.

Điều này ngay từ ban đầu nghe có vẻ rất khó khăn, nhưng đừng lo lắng. Tôi không tin rằng quá trình cập nhật và giám sát “kế hoạch lăn” của bạn sẽ trở thành một nhiệm vụ khó khăn. Mỗi ngày, nó sẽ thay đổi một chút, và nó ảnh hưởng bởi mô hình công việc của bạn, nhưng trung bình có thể chỉ tốn khoảng vài phút. Tôi nghĩ tôi là người tung hứng nhiều quả bóng và tôi là một người bận rộn. Giấy tờ của

riêng tôi về việc này có lẽ mất năm phút một ngày, nhưng – cực quan trọng – điều này ngăn việc mất nhiều thời gian hơn bởi việc tung hứng không tổ chức trong ngày.

## **THỎA HIỆP VỚI SỰ BẤT KIỂM SOÁT**

Một điểm cuối rất quan trọng. Rất nhiều người có một khoảng lường trước trong ngày của họ dùng để phản ứng lại. Những thứ xảy đến mà không lường trước được, và có một khoảng thời gian có sẵn sẽ được sử dụng cho điều này. Ví dụ, một người quản lý về mảng bán hàng và tiếp thị của một công ty thương mại có các yêu cầu và thắc mắc từ khách hàng rất quan trọng và phải

được xử lý kịp thời, nhưng sẽ làm cho việc phù hợp với tất cả mọi thứ khác trở nên khó khăn hơn. Đôi khi cách phản ứng với điều này là tin, vì yếu tố phản ứng này, không thể lập kế hoạch hoặc lập kế hoạch hiệu quả. Điều ngược lại cũng đúng. Nếu ngày của bạn bao gồm loại hoạt động ngẫu nhiên này, thì việc lập kế hoạch thậm chí còn quan trọng hơn bởi vì vốn dĩ có ít thời gian hơn để làm những việc khác mà công việc bao gồm và thời gian đó phải được lên kế hoạch càng kỹ lưỡng để tối đa hóa hiệu quả của nó.

Mọi người đều cần kế hoạch và tất cả đều có thể hưởng lợi từ việc có một cái nhìn rõ ràng về những gì phải làm. Nếu bạn

không có điều này thì việc thiết lập nó sẽ mất một chút thời gian, nhưng nó đáng giá và sau đó nó không cần phải mất nhiều thời gian để cập nhật. Khi mọi việc đâu vào đấy, bạn có thể phát triển một hệ thống phù hợp với bạn và theo kịp sự thay đổi trong công việc và trách nhiệm của bạn.

## **LOẠI HỆ THỐNG NÀO?**

Cho đến nay tôi đã bỏ qua câu hỏi về những giấy tờ cần thiết cho quá trình lập kế hoạch. Nhiều cuốn sách về chủ đề quản lý thời gian được liên kết chặt chẽ với một số hệ thống quản lý thời gian độc quyền cụ thể, bao gồm nhật kí, thư mục, tập giữ hồ sơ, và nhiều hơn nữa. Một số còn khẳng định

rằng con đường dẫn đến việc quản lý thời gian hiệu quả nằm trong hệ thống cụ thể của họ. Việc này có thể ổn nếu hệ thống đó phù hợp với bạn, nhưng tôi sẽ đề nghị nên cẩn trọng trước khi sử dụng bất kỳ hệ thống nào.

Tôi đề nghị không nên chỉ có một hệ thống; Thực tế tôi không sử dụng các hệ thống phổ biến.

Điều này không có nghĩa là tôi không đồng ý với chúng. Một người có tổ chức tốt mà tôi biết sử dụng một hệ thống và kiên định với nó, nhưng tôi cũng biết có một số người đi ngược lại với việc có tổ chức và có bàn làm việc để đầy những tập giữ hồ sơ và thẻ công việc của họ

thống họ chọn. Nhiều hệ thống sẽ có hạn chế, nghĩa là, chúng chỉ có thể được sử dụng theo một cách cụ thể và việc đó có thể không phù hợp với cách bạn suy nghĩ và làm việc. Do đó, có một mối nguy hiểm thực sự là nếu bạn sử dụng một hệ thống và một số yếu tố của nó không hoạt động với bạn, thì việc sử dụng toàn bộ hệ thống của bạn sẽ lung lay. Tốt hơn có lẽ là nên tìm ra thứ bạn cần trước, hãy tự hỏi:

- Loại nhật ký nào tôi sẽ cần?
- Tôi cần bao nhiêu dung lượng để ghi chú?
- Bao nhiêu mục sẽ phù hợp với cách các nhiệm vụ của tôi được nhóm lại?

- Việc sắp xếp hồ sơ như thế nào sẽ là cần thiết?

Sau đó, khi bạn đã suy nghĩ về những gì bạn cần và làm việc này trong một khoảng thời gian (một quá trình gần như chắc chắn sẽ khiến bạn thực hiện một vài thay đổi trong cách mọi thứ thực sự hoạt động), bạn có thể kiểm tra hệ thống và xem liệu bất kỳ trong số chúng hiện thực hóa những gì bạn muốn làm, vì chúng có thể sẽ tối kém, hãy đầu tư khôn ngoan. Mặt khác, một số người có kỹ năng tổ chức tốt, họ thường không có gì ngoài một quyển nhật ký, một quyển sổ hay một tập tài liệu. Để kết thúc bằng một lời khuyến nghị, tôi sẽ đề nghị rằng một cuốn nhật ký dạng mỏng là

một khởi đầu tốt cho nhiều người (tôi sử dụng một quyển Filofax cỡ bàn làm việc). Đây là kết hợp của một hệ thống gọn gàng với sự linh hoạt để bao gồm chính xác những gì bạn cần, và điều này là quan trọng hơn cả. Sau cùng, nó phải phản ánh kế hoạch của bạn và chính xác thời gian mà bạn muốn tổ chức.

## LƯU Ý

Tất nhiên, bất kỳ hệ thống nào như vậy cũng có thể sử dụng công cụ điện tử, đưa các công việc này lên trên màn hình thay vì trên giấy. Tôi cũng đề nghị rằng suy nghĩ về điều này là cần thiết để chọn những gì phù hợp nhất với bạn, mặc dù hai cân nhắc sau đây sẽ áp

dụng lên việc này. Đầu tiên, hãy xem xét liệu bạn có cần phối hợp những gì bạn làm với những người khác trong tổ chức hay không; thật vậy, có thể có một hệ thống quy định bạn phải sử dụng. Thứ hai, cân nhắc đến việc dự phòng – đánh mất hoàn toàn nhật kí và hệ thống kế hoạch của bạn sẽ chắc chắn không giúp ích đến năng suất cá nhân. Bất kể hệ thống bạn sử dụng là gì, hãy chắc chắn rằng nó an toàn.

Thực tế sẽ chỉ cho bạn rằng không một hệ thống nào phù hợp với tất cả mọi người. Ngay cả loại bối cục nhật kí bạn chọn phải là quyết định cá nhân dựa trên nhu cầu của bạn. Tôi chỉ có thể nói rằng tất cả kinh nghiệm của tôi cho thấy một

hệ thống linh hoạt và được thiết kế riêng mới là tốt nhất.

## **ĐẶT CÁC MỤC TIÊU THẬT RÕ RÀNG**

Bất kỳ kế hoạch nào cũng chỉ tốt nếu có các mục tiêu đi theo phía sau nó. Các mục tiêu rõ ràng thực sự quan trọng, và bất kỳ sự thiếu rõ ràng nào cũng có thể ảnh hưởng đến mọi khía cạnh công việc của một người.

### **Các mục tiêu thông minh**

Phương châm ủng hộ của việc lập các mục tiêu rõ ràng ở khắp mọi nơi; họ cung cấp các lời khuyên bằng âm thanh. Bạn cần những mục tiêu rõ ràng, không phải là những hy vọng mơ hồ hay chung chung. Rất

nhiều từ viết tắt đã được nêu ra để chỉ các nguyên tắc của chúng: mục tiêu phải THÔNG MINH (SMART), đó là: Cụ thể (Specific), Đo lường được (Measurable), Có thể đạt được (Achievable), Thực tế (Realistic) và Có thể tính thời gian (Timed). Một ví dụ sẽ giúp điều này rõ ràng hơn. Một lĩnh vực lâu năm của kỹ năng quản lý, mà tôi thường xuyên tiến hành đào tạo, đó là các kỹ năng cần thiết để thực hiện các bài thuyết trình quan trọng. Ngẫu nhiên, bất kỳ điểm yếu nào trong lĩnh vực này sẽ tồn thời gian, có xu hướng các kết quả đạt được sẽ lâu hơn. Các kỹ năng thuyết trình tốt tiết kiệm thời gian. Nhưng tôi đang lạc đề ở đây.

Thật quá dễ dàng để xác định các mục tiêu cho một hội thảo về chủ đề này, chỉ đơn giản là bảo đảm người tham gia “thực hiện các bài thuyết trình tốt hơn”, một câu nói không rõ ràng để trở nên hữu ích. Các mục tiêu cho một khóa học kỹ năng thuyết trình nên là:

- **Cụ thể.** Để người tham gia có thể thực hiện các bài thuyết trình trong tương lai theo một cách thức và phong cách mà sẽ được xem là phù hợp bởi các đối tượng khán giả tương ứng của họ, và điều này sẽ nâng cao được thông điệp mà họ đưa ra.
- **Đo lường được.** Nói theo một cách khác, làm thế nào mà chúng ta biết được điều này đã đạt được hay chưa?

Điều quan trọng hơn cả, trong trường hợp này, bởi các kết quả của các bài thuyết trình trong tương lai; nhưng chúng tôi cũng có thể cân nhắc việc các huấn luyện viên hay cả nhóm, hoặc cả hai, sẽ có thể đánh giá điều này ở một mức độ nào đó ở cuối khóa học bằng cách quan sát theo các tiêu chuẩn trong khi thực hành.

**• Có thể đạt được.** Việc này có thể hoàn thành được không? Câu trả lời cho điều này sẽ phụ thuộc vào các tiêu chuẩn được đặt ra trước khóa học. Nếu người đó không có kinh nghiệm và tiêu chuẩn bài thuyết trình của họ thấp, vậy thì câu trả lời có thể là không thể đạt được. Nếu chúng ta giả

dụ để phát triển ví dụ hiện tại, họ là những người có thâm niên, kinh nghiệm và có một số làm việc trong lĩnh vực thuyết trình, thì mục tiêu có khả năng đạt được – đưa ra được một lượng thời gian phù hợp và một chương trình phù hợp.

• **Thực tế.** Từ điểm được chỉ ra trước đây, nếu thời gian nói không đủ thì các mục tiêu có thể sẽ không thực tế. Có khả năng, những người này có thể được cải thiện, chúng tôi có thể nói như vậy, nhưng không phải trong một khóa học ngắn.

• **Có thể tính thời gian.** Trong khía cạnh đào tạo, điều này sẽ phản ánh thời gian của khóa học. Nó có thể được lên

kế hoạch để được diễn ra trong khoảng thời gian một tháng, vì vậy các mục tiêu không thể được thực hiện trước đó. Ngoài ra, hãy xem xét về thời lượng: một, hai hoặc bất kỳ số ngày nào khác mà chương trình sẽ thực hiện mục tiêu?

Phần lớn những gì cần phải làm để quản lý thời gian một cách hiệu quả có liên quan đến việc giải quyết xung đột và đưa ra quyết định về những gì xảy ra trước, và không thể làm được điều này nếu không có sự rõ ràng cơ bản về các mục tiêu để hoạt động như một tài liệu tham khảo.

Đây không phải là nơi cho một chuyên đề dài về thiết lập mục tiêu. Đi qua hết về vấn đề này

đủ để thấy rằng điều này là quan trọng thế nào đến sự sống của một tổ chức. Một công ty vận hành tốt nhất khi các mục tiêu tổ chức được rõ ràng, hệ thống quản lý làm việc hiệu quả nhất khi các cá nhân hiểu rõ về điều mà công ty mong muốn ở họ. Hãy cân nhắc đến vị trí của bạn. Liệu có phần nào không rõ ràng? Liệu các mục tiêu có tạo ra các vấn đề hoặc xung đột liên quan đến cách bạn thực hiện công việc không? Nếu bạn trả lời "có" với câu hỏi thứ nhất, thì có lẽ bạn cũng làm điều tương tự cho câu hỏi thứ hai.

## LƯU Ý

Bạn sẽ không bao giờ trở thành người quản lý thời gian giỏi

trừ khi bạn có các mục tiêu thật rõ ràng như là một phần của mô tả công việc tổng thể của bạn. Nếu như bạn không có chúng, bạn nên đi tìm hướng giải quyết.

Tại thời điểm này, chúng ta có thể tổng hợp một số vấn đề chính. Nếu như bạn có các ý tưởng về thời gian hiện tại và cách để tiếp cận mọi thứ, nếu bạn có một bảng kế hoạch (bảng văn bản) – liên quan trực tiếp đến mục tiêu công việc của bạn – vậy thì bạn có thể bắt đầu công việc với hy vọng rằng mang lại năng suất hợp lý. Nhưng có một số yếu tố có thể cải thiện để tăng năng suất. Một số không chỉ là nền tảng, mà còn là các ví dụ tốt về cách bạn tiếp cận (quan trọng

nhất là hình thành thói quen) có thể gây ảnh hưởng đáng kể và liên tục đến cách bạn làm việc. Các ví dụ sau đây đều có tiềm năng trở nên rất giá trị với các nhà quản lý mong muốn trở nên thực sự hiệu quả về thời gian.

## Suy nghĩ trước

Điều này có thể được gọi một cách phù hợp là đối lập với trường phái “Giá như...” của việc quản lý thời gian không hiệu quả. Mọi người nhận ra bản thân đang trong một cuộc khủng hoảng, giải pháp của vấn đề này có thể rất đơn giản nếu chúng ta có thể quay ngược thời gian.

“Giá như chúng tôi đã làm điều này và làm nó sớm hơn ...”

chúng ta nói điều này trong khi chúng ta đang phải suy ngẫm về một quá trình lộn xộn và tốn thời gian để sắp xếp lại mọi việc. Thực tế mà nói, mặc dù điều bất ngờ có thể đôi lúc xảy ra, quản lý khủng hoảng lại trở nên quá phổ biến, và thường là không cần thiết. Đối phó với khủng hoảng giúp tiết kiệm thời gian – chắc chắn nếu lựa chọn còn lại là hoảng loạn. Đoạn dưới đây đưa ra một số nhận xét về việc đối mặt với khủng hoảng.

## **ĐỪNG HOẢNG LOẠN**

Cho dù nguyên nhân và hậu quả của bất kỳ tình huống khủng hoảng là gì, nguyên tắc là “Không bao giờ coi một cuộc khủng hoảng như khủng

hoảng". Hoảng loạn ngụ ý cho sự thiếu vắng của tất cả các quy trình quản lý thông thường nhưng không kém phần cần thiết tại thời điểm đó; có lẽ chúng cần thiết trong quá trình đo lường đầy đủ hơn so với thông thường. Có một cách tiếp cận hệ thống trong tâm trí (và có được thói quen để cập đến nó, mặc dù về mặt tinh thần) là bước đầu tiên hữu ích để tránh hoảng loạn. Hành động mù quáng, không suy nghĩ sẽ hiếm đạt được độ chính xác cần thiết để giải cứu tình huống và các tác hại có thể gây nên – và tiêu tốn nhiều thời gian – vì các hành động ở thời điểm tiếp theo sẽ trở nên cần thiết hơn. Vì vậy, các quy tắc là:

- Giữ bình tĩnh và đừng hoảng sợ.
- Suy nghĩ (và những gì sẽ làm tiếp theo, dành đủ thời gian để suy nghĩ thật rõ ràng).
- Xem xét toàn bộ các kỹ năng quản lý có thể dùng giải quyết tình huống (điều này có thể bao gồm các kỹ thuật đơn giản như ủy thác một số nhiệm vụ đơn giản để cho bạn thời gian giải quyết các vấn đề phức tạp hơn, và các giải pháp thiết yếu hơn, như việc xem xét chính sách).
- Lập kế hoạch hành động (đặc biệt quan trọng nếu như bao gồm các vấn đề phức tạp liên quan).
- Hãy xem xét khía cạnh kiểm

soát của kế hoạch hành động đang diễn ra (đơn giản là tạo ra một cơ chế để hiển thị tiến trình và cho bạn biết khi nào khủng hoảng đã qua).

Sau đó, xem xét các hành động giúp bạn có thể sắp xếp một cách có hệ thống vấn đề, ít nhất đây là điều khả thi – bạn không thể quay ngược đồng hồ. Cuối cùng, sự chú ý của bạn không chỉ chuyển sang các bài học cần học (để không lặp lại thảm họa tương tự), mà còn cho bất kỳ điều gì tích cực có thể đến từ toàn bộ sự việc.

Suy nghĩ tích cực. Chữ tượng hình Trung Quốc cho sự khủng hoảng bao gồm hai ký tự: ký tự thứ nhất có nghĩa là “nguy hiểm nghiêm trọng”,

thứ hai có nghĩa là "cơ hội". Điều đó đủ để nói rằng, bạn cần giữ mọi thứ theo tỷ lệ. Một cuộc khủng hoảng có thể dẫn đến căng thẳng và áp lực, và việc sống sót qua điều này thỉnh thoảng là một phần của hầu hết các công việc – mặc dù làm việc để chúng không xảy ra có lẽ còn quan trọng hơn. Như Anton Chekhov đã báo cáo, "Bất kỳ kẻ ngốc nào cũng có thể phải đổi mặt với một cuộc khủng hoảng – đó là cuộc sống hàng ngày sẽ làm bạn kiệt sức".

Nếu mọi thứ được xử lý trễ hoặc thiếu suy nghĩ (cả hai thường đi cùng nhau), thì thời gian được sử dụng để nỗ lực vội vàng sắp xếp mọi thứ trong thời gian ngắn. Điều này có xu

hướng làm cho mọi nhiệm vụ đều trở nên khó khăn hơn và được kết hợp thêm bởi bất kỳ trách nhiệm nào ngày qua ngày ở thời điểm hiện tại. Nếu bạn có được thói quen suy nghĩ trước – một cách hệ thống, như đã đề cập ở trên, sẽ giúp bạn biết được phải bắt đầu từ đâu khi thực hiện một việc nào đó.

Một số người nhận thấy rằng họ rất khó khăn trong việc nhận biết được mô hình công việc và nhiệm vụ tương lai. Một trợ giúp tốt cho việc này là biểu đồ kế hoạch hoặc biểu đồ tường (wall chart). Chúng cho phép bạn tạo ra một cái nhìn toàn cảnh của các hoạt động và khoảng thời gian rõ ràng hơn rất nhiều khi bạn quét

một biểu đồ như vậy so với khi lướt qua các trang của một cuốn nhật ký. Biểu đồ có đủ hình dạng và kích cỡ phù hợp với nhu cầu của bạn.

Tuy nhiên, bất cứ điều gì bạn làm để ghi lại mọi thứ, điều quan trọng là tập thói quen suy nghĩ trước và không làm gián đoạn khối lượng công việc hiện tại. Dự đoán các vấn đề và phát hiện các cơ hội có thể tạo ra sự khác biệt thực sự cho cách bạn làm việc trong thời gian ngắn.

## **BỎ RA THỜI GIAN ĐỂ TIẾT KIỆM THỜI GIAN**

Bất cứ hành động nào bạn có thể cân nhắc thực hiện để giữ cho bản thân có tính tổ chức tốt hơn – và có nhiều hành

động như vậy – chúng có xu hướng rơi vào hai loại: những cách đơn giản để thực hiện, chỉ mất một chút thời gian và những hành động vốn đã mất một khoảng thời gian để thiết lập và có thể mất nhiều thời gian hơn nữa về sau để có thể duy trì một thói quen làm việc. Nếu bạn giới hạn bản thân trong một khuôn mẫu, bạn sẽ không bao giờ tối đa hóa hiệu quả quản lý thời gian của mình. Vì vậy, trở lại một ví dụ trước, đó là nói “Việc này nhanh hơn nếu mình tự làm”, trong ngắn hạn, ý kiến này thường đúng. Việc này nhanh hơn nếu bạn tự làm nó, nhưng điều này chỉ đúng vào thời điểm một cái gì đó xảy ra.

Điều đó chứng tỏ rằng, trong

lĩnh vực này, bạn cần phải luyện tập để có được phản xạ đúng đắn. Mỗi khi bạn thấy mình hành động dựa trên tiền đề này, hãy dừng lại và suy nghĩ một lúc xem bạn có đang làm đúng hay không. Có một lộ trình dài hạn sẽ hữu ích hơn? Bạn càng làm điều này, bạn sẽ càng tiết kiệm được nhiều thời gian và bạn sẽ hoàn thành được công việc.

## **DÀNH THỜI GIAN ĐỂ SUY NGHĨ**

Ở phần cuối của bộ phim đào tạo *Time to Think* (tạm dịch: Thời gian để suy nghĩ), nhân vật chính, một người quản lý đã nắm bắt được việc quản lý thời gian của mình tốt hơn, đang ngồi trong văn phòng

của mình. Một đồng nghiệp bước vào văn phòng và đi ngang qua thư ký để gặp anh ta. Thư ký ngăn anh ta lại, nói rằng quản lý của cô đang bận và đề nghị anh ta hẹn gặp người quản lý sau. Anh ta nhìn qua cô và thấy người quản lý đang ngồi trong phòng của mình (có thể nhìn thấy đằng sau một vách ngăn bằng kính) và nói: "Nhưng anh ấy không làm gì cả". Ngay lập tức người thư ký trả lời rằng: "Anh ấy đang suy nghĩ; Anh có muốn gặp anh ấy vào chiều nay hay không". Sự cố này tạo nên một điểm tốt.

Theo nguyên tắc chung, có thể nói rằng trong hệ thống phân cấp của một tổ chức, bạn đi lên càng cao bạn sẽ phải dành

nhiều thời gian hơn để suy nghĩ, lập kế hoạch, ra quyết định và ít làm những việc khác. Suy nghĩ, lập kế hoạch và tạo ra ý tưởng bắt đầu công việc thường là những điều quan trọng nhất phải được thực hiện.

Và loại thời gian khó khăn nhất là gì? Đó là thời gian dành để suy nghĩ. Đừng nhầm lẫn: nhiều công việc đòi hỏi một mức độ sáng tạo cao và đây là điều quan trọng đối với một thay đổi nhỏ về cách tiếp cận hệ thống cũng như đối với một số phát triển triệt để hơn. Công việc đào tạo của tôi dường như chỉ ra rằng nơi làm việc có áp lực là một trong số những vấn đề gây nên việc khó sáng tạo. Dành cho bản thân nhiều thời

gian hơn để suy nghĩ sáng tạo, có thể là một trong những điều quan trọng nhất mà quản lý thời gian hiệu quả có thể làm cho bạn. Quay trở lại phân tích về thời gian của bạn, hoặc tốt hơn là vẫn ghi nhật ký thời gian của bạn nếu bạn đã có một cái (nếu chưa có thì bạn nên có) và xem các hoạt động này hiển thị như thế nào. Chúng có nhận được thời gian cần và xứng đáng hay chúng bị vắt kiệt bởi những áp lực khác và những điều rõ ràng cấp bách hơn? Tôi đã đề xuất trước đó bằng cách sử dụng bảng phân tích thời gian và nhiệm vụ của bạn làm hướng dẫn cho những ý tưởng đột phá hơn. Hãy chắc chắn rằng bạn đặt mục tiêu của mình vào việc tạo ra đủ thời gian suy nghĩ –

có lẽ là trên hết – và rằng hành động bạn thực hiện để đạt được điều này không được bù đắp bởi những khùng hoảng không cần thiết. Nếu không có cái gì đó để tiếp cận ý tưởng trong lĩnh vực này, tất cả các mục tiêu của bạn có thể gặp nguy hiểm.

## **SẴN SÀNG ĐỂ NÓI “ KHÔNG”**

Đây thực sự là một nguyên tắc đầu tiên, và nó cần một số quyết tâm để thực hiện, vì vậy cũng cần phải ghi nhớ nó trong suốt quá trình bạn đọc phần còn lại của cuốn sách này. Mọi người phải chấp nhận rằng họ không thể làm mọi thứ. Điều này phải được thực hiện theo nghĩa đen bởi vì có

thể có một số lượng gần như vô hạn việc để làm trong bất kỳ công việc nào có bản chất sáng tạo. Nhiều người chỉ có thể liệt kê ngày càng nhiều việc phải làm, không phải tất cả đều quan trọng như nhau nhưng chúng xứng đáng có một vị trí trong danh sách “việc cần làm” của họ. Ngay cả khi công việc của bạn không như thế này, bạn chắc chắn phải chấp nhận rằng bạn sẽ không thể làm mọi thứ khi bạn muốn. Bạn sẽ phải nói “không” với một số thứ. Điều đáng để xem xét ở đây không phải là những gì bạn bỏ qua mà là người mà bạn nói “không”. Chẳng hạn, bạn có thể phải từ chối:

- Đồng nghiệp. Những gì liên

quan ở đây có thể khác nhau và nếu có một mạng lưới ủng hộ, việc tất cả mọi người giúp đỡ lẫn nhau, bạn không muốn để nó ra khỏi tầm tay theo cách này hay cách khác. Từ chối quá nhiều và cuối cùng bạn mất thời gian vì mọi người không muốn giúp đỡ bạn. Làm mọi thứ một cách không đắn đo gì và bạn có thể được coi là một người nhạy cảm, cuối cùng sẽ phải làm nhiều việc hơn những gì bạn nghĩ. Vì vậy, sự cân bằng và thời gian là những lưu ý chính ở đây; bạn không cần phải làm mọi thứ ngay lập tức theo cách này.

• Cấp dưới. Họ không thể bảo bạn làm việc, và trong khi họ cần hỗ trợ, bạn cũng không thể để điều này vượt khỏi tầm

kiểm soát của bạn.

- Cấp trên của bạn. Làm việc với một cấp trên không có đủ việc để làm, hoặc người hy vọng mọi thứ sẽ được thực hiện ngay lập tức chỉ vì họ là cấp trên, có thể phá hủy ý định tốt là quản lý thời gian. Bạn có thể cần coi đó là nhiệm vụ của mình để góp ý cấp trên của bạn và cần tiến hành một chiến dịch thuyết phục và đàm phán để giảm bớt sự bất hợp lý.

Với tất cả những điều này, bạn cần quyết tâm suy nghĩ trước khi đồng ý và từ chối một số mối quan hệ tiềm năng mặc dù chúng có thể hấp dẫn bạn. Nhưng điều này không phải là tất cả; người khó nói “không”

nhất có thể là chính bản thân bạn. Luôn có nhiều lý do để nói “có” với mọi thứ: bạn không muốn làm mất lòng người khác, bạn muốn làm mọi thứ, bạn không nghĩ về cách một điều mới ảnh hưởng đến khối lượng công việc hiện tại,... Chúng ta đều có điểm yếu trong vấn đề này và phải thận trọng với xu hướng của chính chúng ta, nơi chúng dẫn chúng ta ra khỏi các ưu tiên.

Quyết tâm kiên định với những người khác. Nói “không” là một cách tiết kiệm thời gian cơ bản. Nó cũng được Charles Spurgeon<sup>1</sup> đề cập đến: “Học cách nói không; nó sẽ có ích cho bạn hơn là có thể đọc tiếng Latin”.

<sup>1</sup> Charles Haddon Spurgeon (1834-1892) thường được biết đến với tên C. H. Spurgeon là nhà thuyết giáo người Anh thuộc giáo phái Baptist, ảnh hưởng của ông vẫn còn đậm nét trên đời sống đức tin của nhiều tín hữu Cơ Đốc thuộc các giáo phái khác nhau cho đến ngày nay. Spurgeon thường được xem là "Ông hoàng của những nhà thuyết giáo".

## **TRỞ THÀNH, HOẶC KHÔNG TRỞ THÀNH (HOÀN HẢO)**

Hầu hết mọi người đều muốn làm tốt mọi thứ trong một công việc họ quan tâm. Một số người đưa việc này lên mức độ cao hơn nữa và trở thành người cầu toàn. Tôi chắc chắn

sẽ không ủng hộ bất kỳ ai áp dụng phương pháp tiếp cận kém hiệu quả đối với công việc. Tuy nhiên, có một sự phân đôi ở đây, người ta đã tóm tắt trong một trích dẫn của Robert Heimleur, người nói (có lẽ đang tuyệt vọng): “Họ không muốn nó tốt, họ muốn nó vào thứ Tư.” Đạt được sự hoàn hảo, và trong mọi trường hợp, sự hoàn hảo có thể không phải lúc nào cũng cần thiết. Mọi thứ có thể cần phải được thực hiện một cách cẩn thận, kỹ lưỡng, toàn diện, nhưng chúng ta có thể không cần phải dành thời gian để hoàn thiện hoàn hảo từng chi tiết nhỏ. Điều này trở nên khó khăn với những người cầu toàn, tuy nhiên cần phải đạt được sự cân bằng. Sự cân bằng

quan trọng cần đạt được là giữa chất lượng – tiêu chuẩn mà mọi thứ được hoàn thành – với chi phí và thời gian. Đó là một trong những điều cần phải được xem xét.

Luôn có một sự hy sinh ở đây, và không phải lúc nào cũng là điều dễ dàng nhất để đạt được. Thông thường thì một sự thỏa hiệp thực sự phải được thực hiện. Chi phí thường là chìa khóa trong việc này. Sẽ dễ dàng đạt được kết quả chất lượng theo cách bạn muốn trong nhiều thứ, nhưng chỉ khi chi phí không có. Và trong hầu hết các công việc, cân nhắc về ngân sách được xếp hạng cao. Thực sự hữu ích khi suy nghĩ về những vấn đề trong các khái niệm này và thực hiện

một cách thực tế để bạn xem xét những gì cần thiết. Những gì đơn giản chỉ là mong muốn hoặc lý tưởng. Để làm điều này, có một yếu tố quan trọng cần được xây dựng: chi phí đáng kể (và đôi khi lớn nhất) là thời gian của bạn.

Đối với một số người, điều này là dễ dàng để tính chi phí. Nhưng những người như kế toán viên hoặc chuyên gia tư vấn sẽ tính phí thời gian của họ theo ngày hoặc giờ và điều này khiến họ nhạy cảm với những chi phí liên quan. Trong một tổ chức, câu hỏi đặt ra không chỉ là chia tiền lương của bạn để tính ra chi phí hàng giờ; bạn phải tính vào nhiều chi phí khác của bạn ở đó. Các yếu tố sẽ bao gồm tất cả mọi

thứ từ các chi phí khác ngoài tiền lương của bạn (lợi ích, lương hưu, đóng góp NI... cho đến việc thuê văn phòng và sự hỗ trợ cũng như các thiết bị đi kèm (thông tin từ thư ký, nếu bạn có, cho một máy tính và một yếu tố hỗ trợ công nghệ thông tin).

Sẽ rất giá trị khi bạn thực hiện loại tính toán này; kết quả có thể làm bạn ngạc nhiên và đó là một điểm chuẩn hữu ích khi xem xét nhiều thứ trong việc quản lý thời gian của bạn – liệu bạn có nên thực hiện một hành trình, tổ chức hoặc tham dự một cuộc họp hay không. Hãy chắc chắn rằng bạn luôn ghi nhớ sự cân bằng giữa chất lượng, chi phí và thời gian. Nếu bạn không quá máy móc

trong việc tìm kiếm một tiêu chuẩn không cần thiết trong một số trường hợp, thì bạn chắc chắn sẽ tiết kiệm được thời gian.

## **LÀM VIỆC THÔNG MINH HƠN, KHÔNG PHẢI LÂU HƠN**

Câu trả lời cho năng suất trong công việc của bạn là không làm việc lâu hơn và nhiều giờ hơn. Điều này có vẻ như mâu thuẫn. Chắc chắn nếu bạn bỏ ra nhiều giờ bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn? Vâng, tất nhiên, câu trả lời trực tiếp cho điều đó là bạn sẽ đạt được. Tuy nhiên, quan điểm đó là có giới hạn. Tất cả chúng ta đều có chung 24 giờ một ngày. Điều này là không thể thay đổi và

lượng thời gian chúng ta phải làm việc là hữu hạn.

Nó dường như là một trong những quy tắc của cuộc sống. Bạn nhận được những gì bạn bỏ ra và làm việc chăm chỉ sẽ tạo ra sự khác biệt.

Nhưng ở đây, một sự cân bằng khác phải được áp dụng vào hầu hết mọi người: đó là giữa công việc và nhà/ gia đình cũng như các lợi ích và cam kết bên ngoài. Nếu bạn làm quá sức, những thứ khác – và tất cả chúng đều quan trọng – phải chịu đựng. Hơn nữa, nếu thiệt hại xảy ra ngầm ngầm, bạn có thể không nhận thức được những khó khăn cho đến khi quá muộn và bắt đầu gây ra một số vấn đề thực sự.

Câu trả lời là tìm cách đạt được sự cân bằng; thật vậy, bạn có thể muốn đặt ra một số quy tắc cho mình về việc này, chỉ định số giờ tối đa để làm việc, đi du lịch hoặc dùng cho những việc cụ thể. Ngoài ra, đối với những độc giả là người quản lý, hãy nhớ rằng năng lực làm việc của nhóm bạn kiểm soát lớn hơn rất nhiều so với bạn, vì vậy, sẽ luôn tốt khi có cái nhìn toàn cảnh về nhóm ở tất cả các mặt thay vì chỉ chọn làm nhiều việc hơn. Cuối cùng, quá nhiều giờ làm việc có thể bị hiểu lầm và khiến cho người khác thấy rằng bạn làm việc không hiệu quả, điều này có lẽ ngược lại với cách bạn muốn được nhìn nhận. Đôi khi sẽ cần nhiều thời gian để hoàn thành một dự án cụ thể, nhưng việc

vượt quá khả năng sẽ tạo ra các tiêu chuẩn giảm dần. Đó là một điều đáng suy ngẫm (mặc dù không phải là vào đêm khuya!) Để đảm bảo rằng bạn tạo ra một mô hình làm việc được cân bằng tốt theo cách này.

## LƯU Ý

Hai suy nghĩ khác nhau về giờ làm việc kéo dài có liên quan đến nhau.

Đầu tiên, văn hóa của một tổ chức có thể vượt khỏi tầm kiểm soát trong lĩnh vực này, mọi người cảm thấy họ phải làm việc lâu hơn và nhiều giờ hơn để được đánh giá là tốt. Điều này có nguy cơ làm giảm năng suất, và tệ hơn nữa là nó có thể ảnh hưởng đến cuộc

sống gia đình và thậm chí cả sức khỏe cũng sẽ ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Các nhà quản lý nên chú ý đến điều này. Thứ hai, người ta phàn nàn rằng thời gian đi làm (mặc dù điều này có thể phụ thuộc vào việc ngồi trên tàu điện đồng người), khi công nghệ hiện đại có thể cho phép không chỉ kiểm tra và trả lời email mà còn làm các nhiệm vụ phức tạp hơn và cho họ được trả tiền cho việc đó. Mặc dù điều này có thể là một cách sử dụng hữu ích thời gian chết, nhưng một lần nữa nó phải được thực hiện theo cách phản ánh sự cân bằng hợp lý và các nhà quản lý nên theo dõi tổng số giờ làm việc.

## TỰ THƯỞNG CHO BẢN

# THÂN

Ý tưởng cuối cùng trong chương này có thể thúc đẩy bạn hướng tới việc quản lý thời gian tốt hơn và đảm bảo bạn tiếp tục nghĩ về nó khi bạn làm việc. Quản lý thời gian là không dễ dàng, nó đòi hỏi một nỗ lực được tính toán kỹ lưỡng, vì vậy bạn cần phải thúc đẩy bản thân và đưa ra một số lý do thực sự để làm cho nó hiệu quả. Bạn cần một cái gì đó nhiều hơn là chỉ đi đến điểm cuối mục tiêu của bạn. Trong mọi trường hợp, ngay cả người làm việc hiệu quả nhất cũng không bao giờ có thể làm điều này, trong khi những gì bạn đạt được là phần thưởng nhưng điều bạn muốn là thứ liên quan cụ thể hơn

đến thành công của bạn trong việc quản lý thời gian của bạn.

Do đó, có ý nghĩa để đặt cho mình các mục tiêu quản lý thời gian cụ thể và liên kết chúng với những gì sẽ mang lại cho bạn; nó mang lại cho bản thân sự hài lòng. Những phần thưởng như vậy có thể nhỏ và mang tính cá nhân (chúng không phải luôn có ý nghĩa nhiều với bất kỳ ai khác).

Hãy lấy ví dụ về công việc của tôi đối với cuốn sách này. Khi đã hình thành và đồng ý dự án, điều này cần thời gian, công việc sẽ trải qua một số giai đoạn: nghiên cứu và lên kế hoạch cho cuốn sách sẽ chứa gì, cấu trúc nó (quyết định các

phần và trình tự các điểm trong mỗi phần), thực sự viết nó và cuối cùng chỉnh sửa trước khi bản thảo được gửi đến các nhà xuất bản. Tôi sử dụng máy tính xách tay để viết lách khi đi du lịch và tận dụng khoảng thời gian lãng phí trên các chuyến bay đi nước ngoài cũng như nhiều khoảng thời gian lãng phí khác. Nay giờ giai đoạn nghiên cứu và lập kế hoạch rất khó thực hiện trên chuyến đi khi tôi cần quá nhiều giấy tờ và không gian, vì vậy nếu tôi có thể hoàn thành nó và có một nhiệm vụ như vậy ở giai đoạn viết khi tôi bắt đầu một chuyến đi thì điều này giúp tôi có thể quản lý được dự án để mang theo. Vì vậy, hoàn thành công việc ban đầu đúng lúc để phù hợp với

chuyến đi theo cách này trở thành mục tiêu riêng tư và phần thưởng là tôi có loại nhiệm vụ phù hợp để mang theo trong những chuyến đi. Điều này có vẻ không quan trọng nhưng trên quan điểm của tôi, nó có ý nghĩa, và đó là điều quan trọng.

Nếu bạn có thể suy nghĩ theo cách này và tự thưởng cho mình một phần thưởng nào đó thì sự chú ý của bạn sẽ vẫn tập trung vào việc quản lý thời gian có thể làm gì cho bạn. Một kết quả chính của quản lý thời gian tốt là khả năng phù hợp với các dự án có thể bị trì hoãn, hạn chế hoặc bỏ qua. Làm một dự án nhỏ (pet project) như một phần thưởng của bạn, tìm ra những gì cần thiết trong các

lĩnh vực khác để đạt được nó và bạn có nhiều khả năng đạt được những gì bạn muốn.

## **DUY TRÌ Ý ĐỊNH TỐT**

Tất cả mọi thứ được xem xét cho đến nay sẽ giúp bạn tạo ra một cơ sở tốt hơn để trở nên hiệu quả hơn trong việc quản lý thời gian. Đặc biệt, nó sẽ giúp bạn áp dụng các thái độ đúng đắn về mặt tiếp cận tổng thể đối với công việc của bạn và về các lĩnh vực hoạt động cụ thể.

Trong cuộc sống thực, những ý định tốt có thói quen bỏ rơi bạn vào những thời điểm đặc biệt có lợi cho sự nhanh nhẹn – hoặc hoảng loạn! Bạn sẽ nói “không” đối với nhiều yêu cầu có thể khó áp dụng nhất quán.

Tuy nhiên, một số người thấy rằng việc quyết tâm đếm từ 1 đến 10 trước khi chấp nhận các yêu cầu không mong muốn và có thể tránh được mà không có sự cân nhắc thích hợp sẽ có hiệu quả. Thay vì trả lời "có", họ có thể đưa ra một phản hồi được xem xét, có lẽ là một ý định tránh sự liên quan. Tất nhiên, mọi thứ luôn có thể sai lầm. Tất cả điều này sẽ được thực hiện hiệu quả hơn nếu công việc của bạn về cơ bản được tổ chức tốt. Trong chương tiếp theo, chúng ta chuyển sang các cách khác nhau để đặt một số trật tự vào mớ hỗn độn của thực tế.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Tiến độ được thực hiện dễ

dàng hơn bằng cách kiểm tra việc áp dụng hiện tại của bạn.

- Đặt mục tiêu rõ ràng và "lập kế hoạch" là một nền tảng của quản lý thời gian tốt.
- Thành công nằm ở chi tiết.
- Quá trình được tích lũy: một số điều sẽ thêm một số cải tiến, một số điều khác sẽ thêm nhiều thứ hơn, và các nguyên tắc dẫn đến các thói quen tốt duy trì quá trình tối đa hóa hiệu quả.

## *Chương 3*

# **ĐẠT ĐƯỢC (VÀ DUY TRÌ) - SỰ TỬ CHỨC**

**T**ổ chức và quản lý thời gian phải được thực hiện cùng nhau. Việc tổ chức tốt sẽ tạo ra môi trường thời gian thích hợp. Việc tổ chức kém gây ra tác hại âm thầm; mọi thứ chỉ cần thêm một chút thời gian hơn chúng

cần và điều này cộng lại từng ngày, chắc chắn sẽ làm giảm sự hiệu quả. Điều này đúng với cả những lỗi nhỏ hoặc thiếu sót. Tôi tệ nhất, thiếu tổ chức gây ra các vấn đề thực sự, thậm chí gây nên sự suy nhược. Người tổ chức kém:

- Không thể xác định vị trí tài liệu và thông tin dễ dàng;
- Cho phép tình trạng lộn xộn xảy ra trong nhật ký của họ, đôi khi đến mức làm một công việc hai lần;
- Nghiêng về "nhảy việc", luôn để các công việc khác nhau trong tình trạng dang dở, việc này chưa hoàn thành đã làm việc khác, hoàn thành mọi thứ một cách thất thường;

- Bị trễ và không chuẩn bị cho các cuộc họp;
- Cho phép giấy tờ, email hoặc các thứ khác, “sinh sôi nảy nở”;
- Không có ưu tiên rõ ràng;
- Làm việc trong một mớ hỗn độn;
- Giao tiếp kém và lưu giữ hồ sơ không đầy đủ. Như một kết quả tất yếu, họ kết thúc trong việc nỗ lực gấp đôi, lãng phí thời gian, bỏ lỡ thời hạn và đưa ra các kết quả không đầy đủ hoặc không hiệu quả, ngay cả khi rõ ràng đã đặt thời gian và nỗ lực cần thiết vào công việc. Tệ hơn nữa trong một số trường hợp, hiệu suất kém như vậy vừa có thể bị nhìn thấy, vừa ảnh hưởng đến

những người khác. Các đồng nghiệp có công việc chồng chéo với một người như vậy rất bất tiện, biến bạn trở thành người không đáng tin cậy và không chỉ công việc bị ảnh hưởng mà còn ảnh hưởng đến triển vọng thăng tiến cá nhân.

Tất cả những điều trên, tôi chắc chắn, không phải là một bức tranh về bạn (người vô tổ chức chắc chắn sẽ không chọn một cuốn sách như thế này). Nhưng hầu hết chúng ta sẽ thấy một phần nhỏ của chính mình trong bức tranh này. Bạn cần một chút trí tưởng tượng để xem làm thế nào ngay cả một số điều trên có thể mang lại tác động sai như thế nào; và có thể, trong một số trường hợp, trí nhớ sẽ chỉ ra cho bạn

điều này tốt hơn trí tưởng tượng đấy!

Tất cả đều rất tốt để nhấn mạnh những bất lợi của việc vô tổ chức, nhưng làm thế nào để bạn có được và giữ được sự có tổ chức? Chìa khóa của vấn đề này được đặt vào trong chương cuối của cuốn sách, đó là phải có một kế hoạch. Vì vậy, chúng ta sẽ trở lại với điều này sau, không chỉ bàn về việc tạo ra kế hoạch mà còn về việc thực hiện nó.

Ngoài ra, có rất nhiều yếu tố khác nhau đóng góp tích cực cho tình trạng có tổ chức: tiếp theo chúng ta xem xét một số ý tưởng thú vị. Một số là những ý tưởng đơn giản nhưng chúng có thể có ảnh

hưởng đáng kể. Một vài điều khác thì phổ biến hơn. Tất cả có lẽ đều cần bạn suy nghĩ thật kỹ để phù với các phương pháp làm việc hiện tại của bạn, nhưng nhiều thứ cũng có thể dễ dàng trở thành thói quen để bạn ngừng lãng phí thời gian suy nghĩ về việc thực hiện chúng. Đầu tiên, trở lại việc lên kế hoạch.

## THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Việc này có nhiều thứ hơn là chỉ ghi một danh sách "Những việc cần làm". Các công việc phải được ghi chú theo đúng cách và cách mà bạn xem xét lại danh sách có thể giúp ích trong quá trình làm việc nhất định của bạn. Một trong số đó là hệ thống được gọi là LEAD,

với các chữ cái của từ "lead", viết tắt của:

- Liệt kê các hoạt động. Điều này phải được thực hiện đầy đủ, nên ở dạng ghi chú vì bạn không muốn danh sách trở nên không thể quản lý được.
- Ước tính thời gian mỗi việc sẽ tiêu hao, càng chính xác càng tốt.
- Dành thời gian dự phòng vì mọi thứ luôn có khả năng mất nhiều thời gian hơn ước tính của bạn; hãy dành thời gian cho các công việc thường xuyên, những việc đang diễn ra như một thói quen hàng ngày.
- Quyết định các ưu tiên. Đây là điểm mấu chốt, và là một

trong những khía cạnh quan trọng nhất của quản lý thời gian của bất cứ ai.

Lướt qua kế hoạch, xem xét tổng thể một lần một ngày. (Khi tôi ở trong văn phòng của mình, tôi thích làm điều này vào cuối mỗi ngày, hồi tưởng những gì đã diễn ra trong ngày và ghi lại, sau đó là một đánh giá nhanh vào đầu ngày hôm sau khi thư/ email đến. Nhưng điều quan trọng là bạn tìm thấy khoảng thời gian phù hợp với bạn.)

Quá trình này nên trở thành một thói quen. Những hành động khác có cần thiết không sẽ phụ thuộc vào quá trình làm việc trong ngày và công việc của bạn. Một việc nào đó

xuất hiện trong ngày nên được suy nghĩ và thêm vào danh sách tại thời điểm đó hoặc chỉ đơn giản là đặt một bên để đưa vào kế hoạch trong lần đánh giá tiếp theo. Tôi thấy các miếng giấy ghi chú màu vàng có mặt ở khắp mọi nơi rất hữu ích (như Ghi chú của 3M) – chúng ta đã làm gì trước khi chúng tồn tại nhỉ? Chúng có thể được sử dụng để ghi chú ngắn gọn về một cái gì đó, được thêm vào bảng kế hoạch của bạn và sau đó được kết hợp ở dạng cố định sau này.

Chu kỳ đánh giá và ghi lại này là trung tâm của quản lý thời gian. Các hệ thống độc quyền có những cách cụ thể riêng, phân chia mọi thứ và sắp xếp chúng theo đầu mục công việc;

và nếu điều này giúp ích thì hoàn toàn ổn, nhưng nhiều người thấy hệ thống đơn giản của riêng họ lại hoạt động hoàn hảo hơn. Một trang giấy được chia thành một số khoảng trắng hay việc sử dụng một màu mực thứ hai hoặc cả hai cách, có thể làm cho một danh sách đầy đủ dễ theo dõi hơn. Nếu các mục được liệt kê một cách đáng tin cậy và danh sách được xem xét một cách tận tâm thì bạn sẽ tiếp tục theo dõi được mọi thứ và chắc chắn không có gì bị bỏ quên.

## THỜI GIAN Ở NHÀ

Mặc dù nhiều người cho rằng nên có sự cải tiến, nhưng nơi làm việc hiện đại đã linh hoạt hơn nhiều so với trước đây và

tất cả các điều kiện cần thiết trong cách làm việc từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều cổ điển đều đang được cung cấp. Và một yếu tố đáng được đề cập ở đây: đó là làm việc tại nhà. Đối với một người làm việc tự do, điều này có thể là chuẩn mực, nhưng nhiều người trong nhiều tổ chức hiện đang làm việc một phần trong văn phòng và một phần tại nhà theo nhiều cách khác nhau. Sự sao nhãng thường ít hơn trong những trường hợp như vậy, mặc dù một số vấn đề vẫn có thể xuất hiện: đồng nghiệp khó chịu thường xuyên gây gián đoạn bằng việc gửi vô số email là một ví dụ, và số khác có thể gấp các vấn đề khi ở nhà như dắt chó đi bộ.

Nhìn chung, có thể làm gia tăng năng suất, nhưng một số cách sắp xếp đúng có thể cần thiết để làm cho mọi việc hoạt động theo cách tốt nhất có thể. Điều này có thể bao gồm:

- Phát triển thói quen về thời điểm và quãng thời gian bạn làm việc.
- Chuẩn bị một khu vực làm việc phù hợp có mọi thứ bạn cần (và tốt nhất là biến nó thành một khu vực dành riêng cho công việc). Những gì bạn có phải trong tình trạng hoạt động tốt, chẳng hạn như đường truyền internet tốc độ cao.
- Thiết lập các cách thức liên lạc, báo cáo và kết nối với văn phòng và đồng nghiệp để mọi

thứ hoạt động hiệu quả.

Có thể cần phải thay đổi một số thứ khi bạn làm việc từ xa; ví dụ, nếu bạn quản lý người khác nhưng không phải lúc nào bạn cũng làm việc cạnh họ. Nếu có sự phức tạp do một số người làm việc một phần tại nhà, thì có thể cần được bổ sung vào. Các công cụ trực tuyến có thể giúp đỡ, tôi muốn đề cập đến những thứ như Slack và Trello, có thể giúp phối hợp lập kế hoạch, liên lạc và giám sát trong một nhóm.

## **NHÓM CÁC NHIỆM VỤ CỦA BẠN**

Rắc rối xảy ra khi có quá nhiều công việc thuộc danh sách những việc cần làm dường như không thể quản lý được –

trừ khi các nhiệm vụ được thực hiện theo đợt. Một nguyên tắc quan trọng của quản lý thời gian tốt là nhóm các nhiệm vụ của bạn. Đề cập một lần nữa, tất cả các hệ thống độc quyền đều có phương pháp riêng, nhưng điều tốt nhất cho bạn là biện pháp hữu dụng nhất.

Tôi có xu hướng tin rằng điều quan trọng hơn cấu hình chính xác của hệ thống là số lượng danh mục; ba hoặc bốn là tốt nhất vì có thể dễ dàng quản lý. Không quan trọng việc bạn gọi chúng là gì:

- **ƯU TIÊN;**
- **QUAN TRỌNG;**
- **LÀM NGAY;**

- CẦN THÊM THÔNG TIN;
- ĐỌC QUA.

Đây là một số lựa chọn (và có những người quản lý tốt theo cách A, B và C). Bạn cũng sẽ cần TẬP TIN và có thể xem xét các danh mục hành động khác như ĐIỆN THOẠI, VIẾT, THẢO LUẬN (có thể được chia thành các danh mục như email hoặc báo cáo) và các danh mục tương tự dành riêng cho doanh nghiệp của bạn và vai trò của bạn trong đó, chẳng hạn như ĐỀ NGHỊ, BÁO GIÁ và tên của các sản phẩm, bộ phận hoặc hệ thống.

Điều quan trọng trong giai đoạn này là tính ra số lượng và tiêu đề nào phù hợp với bạn, và cách bạn sắp xếp bàn làm

việc không mâu thuẫn với nhau. Nếu bạn muốn, một số nhóm có thể quản lý được loại này, liên kết vật lý với các khay đựng hồ sơ trên bàn của bạn hoặc một số dấu hiệu phân biệt chính xác các tập tin. (Nhân tiện, hãy cẩn thận với các hệ thống mã hóa bằng màu sắc trong toàn văn phòng – có một tỷ lệ đáng kể người mù màu.) Khi nhóm lại, có thể được nhận xét một cách hợp lý tại thời điểm này, là các sự kiện, thường là các cuộc hẹn, mà việc sử dụng nhật ký thường xuyên có thể nhóm tự động hàng loạt với nhau.

## LƯU Ý

Một danh sách khác của những việc cần để tâm đến và

sẽ hiệu quả trong việc tạo ra một nhóm nhiệm vụ mới đó là những việc cần phải được thực hiện thường xuyên (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng,...). Chúng có thể bao gồm những thứ khác nhau như sao lưu các tập tin trên máy tính và việc gửi thông tin thường xuyên như số liệu bán hàng hoặc chi phí. Việc điểm qua chúng là cần thiết để đảm bảo những điều như vậy không bị bỏ quên hoặc trì hoãn.

## SỬ DỤNG NHẬT KÝ HIỆU QUẢ

Một hệ thống nhật ký là điều phải có. Nhiều hệ thống chính thức kết hợp nhật ký thông thường với phiên bản tinh vi

của danh sách "Những điều cần làm". Điều này chắc chắn sẽ hoạt động tốt, chỉ một lần mở cuốn sổ bạn sẽ dễ dàng thấy được bức tranh hoàn chỉnh một ngày của bạn, hiển thị cả các cuộc hẹn và việc cần làm.

Một cuốn nhật ký bàn thường được đặt trong văn phòng, một cuốn khác trong túi người điền hành và đôi khi có nhiều sự trùng lặp với bảng kế hoạch treo tường hoặc hệ thống máy tính. Điều này cần phải rõ ràng, đòi hỏi phải cập nhật thường xuyên giữa người quản lý và thư ký, những người phải giao tiếp rõ ràng với nhau và có sự hiểu biết về người kia đang làm những gì. Những điều nhỏ nhặt này có ảnh

hướng đến hiệu quả công việc.

Nhật ký nên:

- Thể hiện chi tiết đầy đủ, chắc chắn đủ để rõ ràng. Một mục có nội dung “Bữa trưa RB” cho bạn biết rất ít thông tin – bạn đang ở đâu, vào lúc nào, có thể liên lạc được khi bạn ra ngoài không, nó sẽ kéo dài bao lâu và, đặc biệt là bạn sẽ nhớ người mà R B đã đề cập trong ba tuần tới là ai? Tôi tệ hơn, tôi biết một trường hợp mà tất cả những gì nó nói trong nhật ký của ai đó là ”Oxford, trong hai ngày”. Anh ta đi vắng, có lẽ đang ở khách sạn, và chỉ nói với gia đình anh ta liên lạc với anh ta qua văn phòng của mình. Khi một trong những đứa con của anh ta bị tai nạn

xe hơi, phải mất hai ngày tin nhắn mới đến được với anh ta. Nhật ký của anh ta là một ví dụ về sự không rõ ràng.

- Thể hiện thời gian dành cho mọi thứ (điều này sẽ giúp quyết định những thứ khác có thể được thêm vào).
- Được hoàn thành bằng bút chì để có thể thực hiện các thay đổi mà không tạo ra một mớ hỗn độn khó đọc.

Yếu tố kế hoạch trong một cuốn nhật ký là cực kỳ hữu ích. Chắc chắn tôi không thể làm việc mà không có nó, và đối với bất cứ ai làm việc theo cách bắt buộc phải có cái nhìn tổng quan trong một thời điểm và xem xét mọi thứ liên quan đến nhau như thế nào có thể sẽ

thấy nó vô giá. Có lẽ sự khác biệt quan trọng nhất giữa nhật ký cuộc hẹn và hệ thống quản lý thời gian là nó được sử dụng để sắp xếp tất cả thời gian làm việc thay vì chỉ các cuộc hẹn.

Hai lưu ý cuối cùng. Cuốn nhật ký là một công cụ quan trọng, cần được bảo vệ và tôn trọng. Do đó, đây cũng là một nơi tốt để giữ các thông tin quan trọng khác, số điện thoại và dữ liệu khác bạn cần trong tầm tay, miễn là bạn không để mọi thứ quá tải và làm nó trở nên quá dày và không thể quản lý được.

Máy tính, máy tính bảng và các thiết bị điện tử khác thường là lựa chọn phù hợp với một số người, thực sự ngày

càng nhiều công ty, tổ chức và quy định chúng, mọi người đều sử dụng thiết bị giống nhau. Trong trường hợp bạn không được lựa chọn mà bắt buộc bạn sử dụng hệ thống được phê duyệt và có thể sử dụng nó một cách hiệu quả. Thường thì điều này diễn ra khá tốt. Có thể thiết lập một cuộc họp với sáu đồng nghiệp, một số người ở các thành phố khác nhau, chỉ cần nhấn nút trên hệ thống nối mạng đã có thể tiết kiệm thời gian. Nhưng đối với nhiều người, một cuốn nhật ký cá nhân hoặc một tập kế hoạch, có thể sử dụng được ở bất cứ nơi nào có bút chì, sẽ luôn là một phần giúp họ làm việc hiệu quả. Rõ ràng là ý tưởng cần áp dụng để sắp xếp nhật trình là giống nhau, tuy

nhiên những thông tin liên quan thì có thể cần được cân nhắc lại.

## LÊN LỊCH HẸN CẨN THẬN

Các cuộc hẹn, giao dịch với người khác, chiếm một lượng lớn thời gian của nhiều giám đốc điều hành. Điều này chính xác khi bạn lập trình chúng sẽ tạo ra sự khác biệt thực sự cho năng suất của bạn. Một cuộc hẹn chen vào một cuộc hẹn khác sẽ luôn gây ra vấn đề. Luôn luôn sắp xếp một khoảng thời gian đệm, cụ thể hơn là thời gian hoàn thành cũng như thời gian bắt đầu. Không thể làm điều này với độ chính xác 100%, nhưng nó sẽ có ích. Hãy nghĩ về điều này:

- Khả năng bạn bị gián đoạn

(một cuộc họp sớm, trước khi văn phòng mở, có thể mất ít thời gian hơn vì có ít gián đoạn hơn).

- Vị trí (địa lý tạo ra sự khác biệt). Một phòng họp có thể tốt hơn văn phòng của bạn, đặc biệt nếu bạn cần di chuyển những gì bạn đang làm việc ngay trước khi cuộc họp bắt đầu.
- Thời gian hạn chế khiến nó không thể tránh khỏi việc phải tiếp tục vào bữa trưa hoặc cuộc hẹn uống nước vào cuối ngày.
- Việc căn chỉnh thời gian bất hợp lý làm hạn chế khả năng lên lịch các cuộc hẹn khác của bạn, ví dụ như hẹn gấp “giữa buổi sáng” sẽ gây cản trở và

khiến bạn không đủ thời gian để nhét thêm một cuộc hẹn trước hoặc sau đó, và trước giờ ăn trưa.

Và hãy để tâm đặc biệt tới các cuộc tụ họp liên quan đến nhiều hơn một người. Bạn phải có được sự thuận tiện ở đây, nhưng không phải lúc nào cũng xem xét sự thuận tiện của người khác trước chính bạn – vì chính bạn sẽ là người chịu đựng. Luôn ghi lại các cuộc hẹn rõ ràng trong nhật ký.

Trong khi cân nhắc khi nào nên sắp xếp các cuộc hẹn, bạn nên xem qua nhanh để đưa ra quyết định về các mức độ cơ bản nhất của lịch trình: những điều ảnh hưởng bởi thời gian

cá nhân của bạn. Có một điểm quan trọng và hữu ích nên được thực hiện ở đây. Tôi là một người buổi sáng (người làm việc hiệu quả vào buổi sáng). Giữ thói quen của bạn trong khía cạnh này sẽ khiến bạn không đạt được sự hoàn hảo ở khía cạnh khác, nhưng đó không phải là lý do để bỏ qua nó; sắp xếp được nhiều khoảng thời gian hợp lý sẽ giúp bạn có năng suất cao hơn và lãng phí ít thời gian hơn.

## **DỌN DẸP BÀN LÀM VIỆC**

Có những người chẳng có một chút lợi ích cho việc thúc đẩy doanh số của ngành đánh bóng đồ gỗ; bàn làm việc của họ được bao phủ hoàn toàn bằng đống giấy tờ và bể mặt

bàn không bao giờ được nhìn thấy ánh sáng ban ngày. Đây là những người mà nếu được hỏi về điều này, luôn trả lời, "Nhưng tôi biết mọi thứ ở đâu". Họ thực sự có ý như vậy và thực sự một trong số họ đúng.

Nhưng loại hỗn loạn này hiếm khi đi cùng việc quản lý thời gian tốt. Mọi thứ cần được gọn gàng. Điều đó sẽ mang lại tiền cho bạn và nó cũng có thể mang tiền về cho tổ chức mà bạn làm việc. Điều này đáng để lạc đà một chút. Nếu bạn được tuyển dụng bởi một tổ chức lớn, điều đó là bắt buộc. Hơn nữa, trách nhiệm của bạn là bảo vệ tính liên tục của hoạt động và điều này bao gồm những gì xảy ra nếu bạn, vì bất kỳ lý do gì, không có ở đó.

Ngay cả một sự vắng mặt trong thời gian ngắn của một người nghỉ ốm cũng có thể gây ra sự bất ổn lớn. Những người khác phải mất một thời gian để xác định những việc bạn đang làm, vì khó khăn, nhiều việc có thể sẽ sai hoặc bị trì hoãn. Mọi việc có lẽ tệ hơn theo góc nhìn của bạn, khi bạn quay trở lại làm việc, những người khác đã làm đảo lộn mọi thứ của bạn, bạn sẽ không thể tìm thấy bất cứ thứ gì mình cần nữa.

Vì vậy, giải pháp là hãy giữ bàn làm việc của bạn gọn gàng. Nghĩa là phải có một hệ thống được dán nhãn rõ ràng hợp lý và người khác có thể hiểu được một cách dễ dàng. Sau khi nói tất cả những điều này, tôi

nhận ra rằng có nhiều người cần để mọi thứ có thể nhìn thấy được, với suy nghĩ rằng không nhìn thấy được cũng có nghĩa là ngoài tâm trí và điều này có thể dẫn đến việc nhiều thứ bị lãng quên. Điều này có thể được đáp ứng một phần bởi hệ thống nhật ký và lập kế hoạch của bạn, hệ thống này có thể liên kết và xác định mọi thứ đang ở đâu – trong tệp file hay ở bất cứ thứ gì.

Thành thật mà nói, tôi chia sẻ điều này; có một vài thứ tôi muốn nó thật trực quan, rõ ràng và tôi không tự tin cho lắm khi phải động tay vào tất cả mọi việc, trừ khi buộc phải thế. Một giải pháp cho vấn đề này là có một khay (hoặc một cái gì đó lớn hơn nếu cần thiết)

có chứa các tệp dự án hiện tại. Tôi để cái này ở một bên bàn làm việc và mục trên cùng là danh sách những tập tin đang làm – bởi vì nó thường xuyên thay đổi – giúp tôi kiểm tra nhanh nếu tôi cập nhật thứ gì đó. Danh sách, trong một thư mục nhựa trong suốt, cũng ghi lại trạng thái của các dự án và tôi thấy điều này rất hữu ích. Do đó tôi tin rằng có thể điều chỉnh cả hai quan điểm một cách thực tế; có những thứ quan trọng để ở bàn nhưng cũng nên giữ cho bàn của bạn gọn gàng. Đối với hầu hết những người bình thường, đó là một trận chiến liên tục để giữ mọi thứ gọn gàng, một trận chiến đáng để theo dõi liên tục.

Điểm cuối cùng: nhiều bàn làm việc có hàng đống "thứ để đọc", từ tạp chí đến báo cáo. Một cách để lưu giữ giấy tờ là sử dụng các đầu mục mô tả; đây là thông tin được rút ngắn cần thiết để giúp bạn cập nhật công việc. Những tóm tắt này có thể vẫn ghi trên giấy hoặc lưu trữ trực tuyến.

## TRÁNH “HÁI ANH ĐÀO”

Cách tiếp cận của bạn để quản lý thời gian cần phải có hệ thống. Một số kỹ thuật đã được thảo luận ở đây đòi hỏi thói quen và một cách tiếp cận nhất quán. Một số người giỏi về việc này, họ lập kế hoạch, họ liệt kê các ưu tiên, họ có một cuốn nhật ký và hệ thống thời gian tốt, họ cẩn thận với các

quyết định và thực hành công việc về mặt chúng ảnh hưởng như thế nào đến cách họ sử dụng thời gian. Nhưng sau đó họ đã phạm phải một sai lầm đáng kể phủ nhận tất cả nỗ lực này: họ hái anh đào. Đó là, họ tiếp tục chọn các công việc, có thể vì một trong những lý do đã được xem xét trước đó, chẳng hạn như vì họ thích chúng. Dù lý do là gì đi nữa, họ tiếp tục suy nghĩ lại về các ưu tiên của mình và quyết định rằng việc khác phải được thực hiện trước. Họ có thể dành quá nhiều thời gian để làm điều này đến mức kế hoạch không bao giờ được giải quyết. Tất nhiên, một kế hoạch thời gian không phải là cố định. Nó cần điều chỉnh thường xuyên, nhưng điều này không phải là

một cái cớ để không gắn với nó. Nếu kế hoạch của bạn được xem xét thường xuyên và nếu các quyết định đưa ra là tốt, thì bạn có thể tuân thủ kế hoạch đó và sẽ tiến bộ hơn thông qua danh sách công việc. Hãy tự tin vào kế hoạch của bạn.

## **MẠNG INTERNET**

Internet cung cấp một nguồn thông tin gần như vô hạn, thông tin có thể được truy cập nhanh chóng, và một khi bạn đã thành thạo, bạn sẽ làm một cách dễ dàng. Lấy một ví dụ rất đơn giản, trong trường hợp khi bạn muốn có được thông tin cơ bản về một công ty bằng cách yêu cầu được nhận báo cáo hàng năm của họ, bây giờ bạn có thể xem trang web của

công ty, xem nguyên văn báo cáo và tìm hiểu sâu hơn để biết thông tin cụ thể hoặc mới được cập nhật. Và điều này có thể được thực hiện với chi phí tối thiểu mà không cần rời khỏi nơi làm việc của bạn.

Tuy nhiên, hãy coi chừng, lướt internet là một nguồn gây xao lãng chính. Một điều dẫn đến mọi thứ quá dễ dàng và điều đó có thể hấp dẫn để dành thêm một hoặc hai phút nữa trong trường hợp bạn có thể truy cập một cái gì đó tốt hơn hoặc cụ thể hơn, và sau đó lại tiếp tục một hoặc hai phút nữa. Bạn đã được cảnh báo, một số kỷ luật thực sự có thể cần thiết ở đây – cho chính bạn và cho những người khác mà bạn quản lý.

## LƯU Ý

Mỗi nguy hiểm này đã được đề cập sớm trong **Lời nói đầu** và tôi sẽ không xin lỗi khi lặp lại điều này ở đây. Tôi sẽ sử dụng một từ được đặt ra gần đây để nhấn mạnh vấn đề hơn nữa: cyberloafing. Không chỉ là một lượng lớn thời gian bị lãng phí bởi những người lướt internet (và phương tiện truyền thông xã hội) theo những cách không liên quan đến công việc, một số điều trong đó không phù hợp đến nỗi nó trở thành căn cứ để sa thải ai đó. Hãy tránh xa nó.

Đoạn viết này vẫn còn hiệu lực. Điều duy nhất đã thay đổi cho phiên bản mới này là phạm vi phiền nhiễu trong

lĩnh vực này. Tôi sẽ chỉ thêm: đã được cảnh báo, cẩn thận và nỗ lực thực sự để phát triển những thói quen tốt.

## LÀM NỔI BẬT NHỮNG VIỆC QUAN TRỌNG

Trong số rất nhiều giấy tờ bạn phải đọc, nộp, lưu giữ hoặc truyền đi, có những thông tin thật sự nổi bật được chứa đựng trong chúng. Khi bạn quay lại tìm một tài liệu cụ thể, bạn có thể sẽ có một từ khóa, tiêu đề hoặc các phần chính trong trí nhớ và việc tìm kiếm này có thể nhanh chóng đưa bạn đến nội dung chính mà không cần tìm hiểu chi tiết. Nhưng bạn cần có thể tìm thấy “chìa khóa” này nhanh chóng.

Làm nổi bật những thứ trên

giấy thật dễ dàng với bút đánh dấu dòng. Đó có lẽ là một thứ nhỏ bé, nhưng một hoặc nhiều trong số chúng trong ngăn kéo bàn của bạn là những công cụ nhỏ giúp tiết kiệm thời gian tuyệt vời. Chúng hoạt động tốt và bất kỳ phần, tiêu đề hoặc từ trong tài liệu được đánh dấu thực sự nổi bật; bạn khó có thể lướt qua một chồng giấy và bỏ lỡ một trang có dấu. Chúng dẫn bạn đến những điều cần thiết, và tôi không thể thiếu chúng. Giống như các tờ dính 3M màu vàng phổ biến, giờ đây chúng là một phần của cuộc sống văn phòng mà chúng ta không thể tưởng tượng được là không có ở đó. Nếu vì lý do nào đó những thứ này không có trong ngăn kéo bàn của bạn, hãy kiểm một ít và thử chúng.

Tôi đoán bạn sẽ nhanh chóng bị cuốn hút dùng chúng thường xuyên – chúng không đắt tiền và chúng có thể tiết kiệm một khoảng thời gian nhỏ mỗi ngày. Một lần nữa, có nhiều cách để làm nổi bật hoặc gắn thẻ tài liệu trên màn hình theo cách tương tự vậy.

## **TẬP TRUNG VÀO CHẤT LƯỢNG**

Chất lượng luôn luôn là vấn đề quan trọng, và sẽ luôn luôn như vậy, nhưng hiện nay nó được nhấn mạnh đặc biệt với Quản lý chất lượng và được nâng lên thành một vấn đề lớn, thường dưới tên Quản lý chất lượng toàn diện. Đây không phải là điều xấu vì bất cứ điều gì nhấn mạnh đến khía

cạnh quan trọng của hiệu suất công ty đều là điều tốt.

Nhìn vào điều này một chút trên quy mô nhỏ hơn. Hãy xem xét văn phòng của bạn, bộ phận của bạn. Họ đang làm việc tốt? Böyle giờ bạn có thể trả lời rằng, "Tất nhiên", nhưng làm thế nào để bạn thực sự biết điều đó? Hãy tự hỏi: Có đủ tiêu chuẩn hiệu suất chăng? Bạn đang nhắm mục tiêu cụ thể để đạt được cấp độ cụ thể trong tất cả các hoạt động? Và hơn thế nữa.

*Ví dụ:* Trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, một ngân hàng có thể chỉ định rằng không có nhiều hơn ba khách hàng phải xếp hàng, mỗi khách hàng phải nhận được lời chào khi họ

đến và tên của khách hàng phải được sử dụng khi kết thúc giao dịch. Đó có lẽ là những điểm nhỏ đúng không, nhưng tổng của những điểm như vậy sẽ làm tăng thêm tiêu chuẩn của dịch vụ khách hàng mà họ dự định cung cấp. Các tiêu chuẩn như vậy được thiết kế không chỉ đơn giản là chỉ rõ những gì sẽ xảy ra mà còn để đảm bảo các tiêu chuẩn đạt được trong thực tế. Nếu bạn nghĩ rằng ngân hàng là một ví dụ nghèo nàn, tôi đồng ý!

Bạn có thể nhận thấy (từ nhật ký thời gian của riêng bạn?), đôi khi bạn dành nhiều thời gian để phân loại những thứ đã sai. Và điều này không có nghĩa là bạn đã hoàn toàn sai, nhưng nó thực sự không tốt.

Hãy xem ví dụ ngân hàng một lần nữa. Nếu khách hàng phải chờ đợi quá lâu, một số người trong số họ sẽ nhận xét về thực tế, nhân viên thu ngân sẽ xin lỗi, có thể giải thích và giao dịch sẽ được tiến hành, thường là không có vấn đề hơn nữa. Nhưng nó sẽ mất nhiều thời gian hơn một chút so với cách khác, và với hàng trăm người được thấy mỗi ngày tại quầy, vấn đề này, nó khiến cho thời gian chờ đợi bị tăng lên.

Đây là một ví dụ đơn giản, nhưng những điều tương tự sẽ được áp dụng trong văn phòng của bạn. Nếu bạn và nhóm của bạn làm mọi thứ đúng, và biết những gì cần thiết để làm cho đúng, thì mọi thứ sẽ mất ít thời gian hơn, bởi vì các nhiệm

vụ sẽ được thực hiện hiệu quả, và vì sẽ mất ít thời gian lãng phí bởi bất kỳ sự gián đoạn nào.

Chất lượng là một người bạn tuyệt vời của việc quản lý thời gian tốt. Bạn nên suy nghĩ về các tiêu chuẩn làm việc mà bạn tham gia và làm rõ lĩnh vực này nếu cần thiết. Hơn nữa, nếu có những động thái trong tổ chức của bạn để áp dụng các biện pháp như Quản lý chất lượng toàn diện thì thực sự tốt. Những sáng kiến như vậy sẽ tiết kiệm thời gian. Thực hiện đúng và thời gian sẽ được tiết kiệm nhiều hơn là một nguyên tắc chung tốt và có thể được áp dụng cho nhiều lĩnh vực công việc. Chất lượng giúp tiết kiệm thời gian.

# HÀNH ĐỘNG HOẶC ĐẦU TƯ

Rất ít người quản lý thời gian tồi tệ vì họ nhàn rỗi. Chắc chắn hầu hết những người quan tâm đến quản lý thời gian là những người bận rộn, nhưng họ không hoàn thành mọi việc hoặc mọi việc được hoàn thành một cách kỹ lưỡng và đúng hạn. Và điều thường bị bỏ quên nhất là thời gian đầu tư; Đây là thời gian cần thiết ngay bây giờ để đảm bảo các cải tiến hoặc kết quả trong tương lai - lập kế hoạch và phân tích cũng như các hoạt động khác cần thiết để đạt được tiến bộ trong bất kỳ lĩnh vực nào.

Phân loại thời gian cho kế

hoạch của bạn sẽ giúp bạn tạo ra sự cân bằng. Do đó, kế hoạch sẽ cho biết liệu thời gian dành cho mọi người (cuộc hẹn, cuộc họp,...) hoặc nhiệm vụ (và liệu chúng là hành động hay định hướng đầu tư). Nó cũng sẽ cho phép những việc bất ngờ xảy đến, việc điều chỉnh có thể diễn ra nếu cần thiết. Rốt cuộc, lập kế hoạch thời gian nên là một hướng dẫn và hỗ trợ cách bạn làm việc, không phải là một điều bó buộc hay hạn chế bạn.

Nếu bạn có cảm thấy tốt về việc bạn nên dành bao nhiêu thời gian cho công việc và bao nhiêu thời gian đầu tư, thì bạn sẽ có thể duy trì sự cân bằng mà bạn cần, bằng cách sử dụng các kỹ thuật quản lý thời

gian để tạo ra mô hình làm việc của bạn muốn. Quản lý thời gian nên được coi là một công cụ cá nhân, một thứ mà bạn sử dụng để giúp bạn chứ không phải là một phương pháp tiêu chuẩn mà bạn phải áp dụng để có hiệu quả.

## **LÀM VIỆC VỚI THƯ KÝ HOẶC PA (TRỢ LÝ CÁ NHÂN)**

Đối với hầu hết các giám đốc điều hành, việc sử dụng thư ký hoặc PA không còn là một phần trong cách tổ chức công việc ở hầu hết các nơi làm việc. Tuy nhiên, nếu bạn cần có một người chia sẻ công việc thì bạn nên chắc chắn:

- Chọn một người tốt.

- Cách cả hai bạn làm việc phù hợp và thoải mái với nhau.
- Giao tiếp rõ ràng và thường xuyên để cả hai bạn biết ai đang làm gì.
- Để ủy thác hiệu quả và đầy đủ (liên kết đến câu hỏi về quản lý con người được đề cập trong Chương 8).

## **SỬ DỤNG HỆ THỐNG “ĐỒ XE TÀI LIỆU”**

Điểm này có thể đã được liệt kê ở phần giấy tờ, nhưng nó là một thiết bị hữu ích xứng đáng được đưa vào đây. Có lẽ lời giải thích tốt nhất bắt đầu với vấn đề nó giải quyết. Bạn có thể có nhiều thứ trên đường đi cùng một lúc, chúng có thể bao gồm một tờ giấy hoặc một

loạt thư từ. Nhiều thứ trong số chúng không cần giải quyết, hoặc không thể giải quyết ngay lập tức. Đây là những gì thường tạo thành "Khay chờ xử lý quá tải". Kết quả là bạn dành rất nhiều thời gian để kiểm tra đống giấy tờ này để xác định xem bạn cần làm gì với chúng. Bản chất của một số tài liệu làm cho vấn đề tồi tệ hơn. Giả sử một mục chỉ có thể được thực hiện khi một số số liệu hiệu suất hàng tháng nhất định được công bố vào cuối tháng, vậy việc tiếp tục kiểm tra nó chắc chắn vừa tốn thời gian vừa vô ích vì bạn không thể thực hiện bất kỳ điều gì.

Nếu bạn gặp phải tình huống này, bạn cần một nơi “đỗ xe” cho những thứ như vậy, một

nơi nào đó an toàn nhưng vẫn được đảm bảo luôn được nhắc nhở hành động vào thời điểm thích hợp. Bạn cần Tệp Nhắc (Prompt File) (đôi khi còn được gọi là Tập tin Chuyển tiếp (Bring-Forward) hoặc Tập tin Đưa lên (Bring-Up File)). Điều này có nghĩa là bạn lấy một tệp tin và quyết định khi nào bạn sẽ có thể giải quyết nó. Bạn có thể vào một thời điểm cụ thể (khi số liệu hàng tháng đến) hoặc có thể không (chỉ sáu tuần vào hoặc lâu hơn, vào đầu năm tài chính tiếp theo). Sau đó, bạn chỉ cần đánh dấu nó vào ngày mà bạn muốn xem tiếp theo và gửi nó, với các mục tương tự khác, theo thứ tự ngày. Rồi quên nó đi. Không lãng phí thêm thời gian thậm chí nghĩ về nó. Bạn chỉ cần

thường xuyên kiểm tra tệp và mang bất cứ thứ gì được đánh dấu vào ngày đó về phía trước để kiểm tra và hành động. Tại thời điểm đó, bạn có thể hành động hoặc, đôi khi, cho nó một ngày khác và tiến lên phía trước.

Một vài điều kiện ở đây: trước tiên, bạn có thể muốn giới hạn tổng số lượng tệp tin (hoặc liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái) vì đôi khi sẽ xảy ra nhưng trường hợp bạn cần phải giải quyết sớm hơn bạn nghĩ và bạn sẽ cần phải lấy một cái gì đó từ tập tin và giải quyết trước ngày bạn đặt ra lúc ban đầu; thứ hai, bạn có thể muốn liên kết nó với một ghi chú nhật ký (đặc biệt nếu bạn không có PA). Đây là một ý tưởng thông

thường đơn giản và tất cả mọi người tôi biết đều sử dụng điều này. Nếu bạn chưa sử dụng hệ thống này, sẽ mất rất ít thời gian để thiết lập. Hãy thử xem sao?

## **TẬN DỤNG DANH SÁCH KIỂM TRA CÔNG VIỆC**

Bao nhiêu lần một tuần bạn phải tạm dừng công việc và suy nghĩ về cách để hoàn thành một số nhiệm vụ thường xuyên? Hay bạn làm sai hoặc không hoàn chỉnh? Ngay cả khi bạn chỉ có một vài nhiệm vụ phải hoàn thành, danh sách kiểm tra sẽ tiết kiệm thời gian bằng cách ngăn chặn những “tạm dừng” đó để suy nghĩ và quan trọng hơn là loại bỏ sự cần thiết phải làm

lại. Hãy xem xét một ví dụ. Nhiều công ty có một biểu mẫu được hoàn thành khi nhận được yêu cầu bán hàng. Việc hoàn thành một biểu mẫu như vậy không chỉ tạo ra một bản ghi chú và đóng vai trò như một lời nhắc để thực hiện thêm hành động, nó còn có thể hoạt động như một danh sách kiểm tra, ví dụ như nhắc nhở bạn:

- Kiểm tra chức danh cũng như tên của người yêu cầu;
- Hỏi cách họ biết đến công ty hoặc sản phẩm;
- Tham chiếu số tài khoản;
- Kiểm tra xem bạn có nhận được bất kỳ thông tin bổ sung nào không, chẳng hạn như chi

tiết tín dụng và các mục khác theo yêu cầu thực tế.

Nhiều nhiệm vụ thường xuyên như vậy không phải lúc nào cũng có thể dự đoán được; cuộc trò chuyện với khách hàng có thể rẽ theo nhiều hướng và thật dễ dàng để quên những câu hỏi có thể được coi là tùy chọn hoặc ít nhất là ít quan trọng hơn. Vì vậy, một danh sách kiểm tra sẽ giúp ích cho bạn. Đây có thể là một hình thức (như một mẫu yêu cầu khách hàng) được thiết kế để hoạt động như một danh sách kiểm tra quá trình hoàn thành của nó, hoặc một điểm tham chiếu, theo nghĩa đen chỉ là một ghi chú về những gì nên được thực hiện. Một số trong số này bạn có thể muốn

tạo cho chính mình và bộ phận của mình, những người khác sử dụng mẫu “hướng dẫn thường trực” của công ty, và mặc dù thường được phân loại là “một bản ghi nhớ khác”, có thể rất đáng để lưu giữ. Nhiều mẫu khác chỉ sử dụng trên máy tính.

Bạn có thể muốn để tâm đặc biệt xem xét những thứ cung cấp hỗ trợ bên ngoài lĩnh vực chuyên môn của bạn. Chẳng hạn, nếu bạn là một người khó tính với các số liệu, đừng bỏ qua danh sách kiểm tra liên quan đến thủ tục để đòi lại chi phí. Nó có thể chỉ giúp bạn theo dõi số tiền bạn đã chi tiêu để bạn có thể lấy lại hoặc ít nhất là tránh cơn thịnh nộ của một kế toán, giúp bạn tiết

kiêm thời gian.

Hãy nhớ rằng: loại tài liệu này rõ ràng không chỉ hữu ích để ghi lại thông tin, mà các mục được liệt kê cũng đóng vai trò như một lời nhắc nhở bạn về hành động cần thiết.

## **HƯỚNG DẪN CÁC KỸ THUẬT ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC CÁC KẾT QUẢ CỤ THỂ**

Tất cả các kỹ thuật được đề cập trong chương này, không cần phải nghi ngờ, có thể giúp bạn quản lý thời gian hiệu quả hơn; bạn cũng có thể điều hướng đến các mục tiêu cụ thể. Tất cả mọi thứ bạn làm về mặt quản lý thời gian được thiết kế để mang lại ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả và năng suất; cho phép bạn

làm nhiều hơn và làm mọi thứ tốt hơn so với trường hợp khác, để đạt được kết quả mà công việc của bạn yêu cầu. Nhưng có những lợi thế có thể đạt được trên đường đến những đích này, và những điều này có ích theo cách riêng của chúng. Ghi nhớ chúng có thể giúp bạn áp dụng một số phương pháp cần thiết cho cách làm việc có tổ chức và làm cho toàn bộ quá trình dễ dàng hơn. Những lợi thế như vậy bao gồm:

- Có một kế hoạch rõ ràng, và có một cái nhìn tổng quan về những gì phải được thực hiện – bước đầu tiên để hoàn thành các nhiệm vụ trong danh sách của bạn. Sự rõ ràng như vậy sẽ làm cho việc chuẩn bị được

đầy đủ và điều này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến thành tích.

- Có mối liên hệ rõ ràng giữa những việc cần làm và mục tiêu tổng thể, nó là một công thức hợp lý để luôn đi đúng hướng.
- Được tổ chức tốt hơn (ví dụ: không lãng phí thời gian để tìm kiếm mọi thứ).
- Bộ nhớ của bạn đối phó tốt hơn với những gì bạn thực sự cần nhớ (hệ thống sẽ giải quyết một số thứ cho bạn và không cần thiết phải giữ mọi thứ trong đầu).
- Có khả năng tốt hơn để xác định và tập trung vào các yếu tố cần thiết.

- Lãng phí ít năng lượng hơn vào những điều không liên quan.
- Đưa ra quyết định tốt hơn về cách mọi thứ nên được thực hiện (và nói chung là quyết định kinh doanh tốt hơn).
- Phối hợp các nhiệm vụ tốt hơn (tiến hành một số việc song song giúp tiết kiệm thời gian).
- Có khả năng đối phó hoặc loại bỏ phiền nhiễu và gián đoạn tốt hơn.
- Rèn luyện thói quen kỷ luật tự giác cao hơn về các vấn đề thời gian, điều này giúp cho sự nhất quán của hành động tiến triển dễ dàng hơn.

- Có khả năng cao hơn để đối phó với các yếu tố bất ngờ và khẩn cấp của bất kỳ công việc nào.

Bất kỳ điều nào trong số này đều hữu ích, nhưng một số có thể hữu ích cho bạn hơn những thứ khác, ít nhất là tại một thời điểm hoặc giai đoạn cụ thể. Nó có thể hữu ích để tìm kiếm lợi thế cụ thể mà bạn muốn, lãng phí ít năng lượng hơn cho các vấn đề không liên quan hoặc, cụ thể hơn, tham dự ít cuộc họp hơn, ví dụ vậy. Hoặc bạn có thể muốn áp dụng các phương pháp sẽ có tác động như bạn muốn. Điều này không có nghĩa là tất cả những thứ được liệt kê ở trên không có ảnh hưởng chung đến năng suất. Chúng đều có ảnh hưởng.

Nhưng chúng tạo thêm nhiều lợi thế cá nhân hơn. Bạn sẽ đạt được nhiều hơn và nhận được sự hài lòng cao hơn từ kết quả bạn đạt được. Ngoài ra, bạn có thể có nhiều thời gian hơn để phát triển những gì bạn làm và cách bạn thực hiện, thúc đẩy bản thân và bất kỳ nhân viên nào, tất cả đều có khả năng cải thiện mọi thứ tốt hơn nữa. Nó có thể loại bỏ một số điều tạo ra cảm giác một công việc nào đó là công việc nặng nhọc (khác với làm việc chăm chỉ). Theo kinh nghiệm của tôi, những điều cuối này gần như luôn luôn là điều kiện tiên quyết của thành công.

Danh sách những ưu điểm này vừa là bản tóm tắt phù hợp cho phần này vừa là sơ lược

cho tất cả những điều sau. Nếu bạn ghi nhớ những điều này và những lợi thế khác, chúng có thể giúp bạn thực hiện những thay đổi cụ thể với mục đích rõ ràng.

## **TẠM DỪNG... NGHỈ NGƠI**

Một điều nữa: Quản lý thời gian là về..., năng suất... và hiệu quả của... Vì vậy, nó... nó như vậy.

Xin lỗi, tôi phải nghỉ một lát ở đó. Tôi đã đi lấy một tách trà (một tách trà khác, nói thật; cũng rất ngon nữa). Việc này có thể mất ba hoặc bốn phút và tôi không tin rằng nó đã kéo dài thời gian đưa các ý kiến về chủ đề này lại với nhau. Thật vậy, cách chúng được trình bày phần lớn được quyết định

trong một vài ba hoặc bốn phút đó. Sau khi thực hiện bất kỳ nhiệm vụ chuyên sâu nào trong một thời gian, hầu hết mọi người đều tìm thấy sự tập trung của họ. Một sự phá vỡ không thường xuyên không phải là sự mâu thuẫn với năng suất bạn tìm kiếm, nó thực sự giúp ích. Bạn trở lại bàn của bạn và tâm trí của bạn sáng suốt hơn; bạn cảm thấy được làm mới và hồi sinh bằng cách duỗi chân tay và có thể trở lại với nhiệm vụ dở dang với sự nhiệt thành mới mẻ.

Điều này đặc biệt đúng với các nhiệm vụ có vẻ khó hiểu. Đôi khi bạn có thể ngồi và giải đố về mọi thứ trong một thời gian dài và dường như chẳng đi đến đâu. Sau khi nghỉ ngơi, bạn bắt

đầu lại, nó đột nhiên có vẻ rõ ràng và kết quả là thời gian được tiết kiệm hơn. Đôi khi nghỉ giải lao có thể đơn giản như đứng lên và vươn vai, hoặc pha một tách trà (đối với tôi không có công việc nào suôn sẻ nếu không có nguồn cung cấp trà thường xuyên). Hoặc bạn có thể hưởng lợi từ việc mất nhiều thời gian hơn một chút bạn đi ăn trưa mặc dù ban đầu bạn dự định làm điều đó một giờ sau đó, hoặc đi dạo. Có lần tôi chia sẻ một văn phòng với một người làm việc này – văn phòng đối diện công viên và anh ấy đi dạo khoảng 10 phút và đó là thời gian suy nghĩ hữu ích, có lẽ được áp dụng cho một công việc khác ngoài công việc hiện tại. Điều này đã khiến việc trở nên hiệu

quả. Ngoài ra, tất cả những gì bạn có thể làm chỉ đơn giản là chuyển đổi nhiệm vụ trong giây lát, thay vì dừng công việc.

Trong mọi trường hợp, nghỉ ngơi thường có năng suất cao hơn nhiều so với vật lộn với công việc khi sự tập trung không đủ. Tuy nhiên, bạn cần sử dụng thời gian nghỉ ngơi một cách có ý thức và một mô hình hoạt động như vậy có thể trở thành một thói quen hữu ích nếu như dừng quá lạm dụng.

Một điều đáng để suy nghĩ phải không. Hãy nhớ Doug Kling từng nói: "Học cách tạm dừng... hoặc không có gì đáng giá sẽ theo kịp bạn được".

Hãy dành vài phút. Dùng nó để xem xét lại ý tưởng. Tôi thì sao? Tôi sẽ có một bữa ăn trưa trước khi tôi nghĩ về việc viết nhiều hơn; điều này sẽ mang lại năng suất cao hơn trong thời gian dài.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Thực tế sự thành công của quản lý thời gian nằm ở chi tiết; đừng bỏ lỡ một mẹo nào, có rất nhiều kỹ thuật có thể sử dụng.
- Nguyên tắc đầu tư một khoảng thời gian để tiết kiệm nhiều thời gian hơn là rất quan trọng và hữu ích.
- Khi bạn cảm nhận thấy sự cải thiện, hãy để điều này thúc đẩy bạn làm nhiều hơn.

bị gián đoạn ngoại trừ bị gián đoạn một cách không cần thiết – hơn một lần. Như bạn có thể nhận thấy, nó vừa xảy ra với tôi – tận hai lần. Gián đoạn có thể có nhiều hình thức. Trực tiếp hoặc gián tiếp, trực tiếp chạm vào khuỷu tay bạn, trên điện thoại hoặc la hét từ xa. Cũng liên quan đến các trường hợp khẩn cấp, diễn tập chữa cháy, trực trặc máy tính, thăm tủ văn phòng phẩm, nhận giao hàng, ăn trưa, cà phê và những gì có thể được gọi là nghỉ ngơi thoái mái; tất cả đều chiếm thời gian, thường là nhiều hơn chúng nên có.

Trong chương trước, kế hoạch rõ ràng và tích cực đã được chứng minh và có thể nghe hợp lý, nhưng mặc dù bạn

## *Chương 4*

# **ĐỐI ĐẦU VỚI CÁC NHÂN TỐ TIÊU TỐN THỜI GIAN**

**K**hông có gì khó chịu hơn so với... Không có thứ gì gây sao nhãng bằng ...

Không có gì khó chịu hơn việc

muốn lập một kế hoạch và tuân theo nó, mọi thứ dường như khiến nó khó có thể xảy ra. Tôi nhớ lại khi đọc một cuộc khảo sát ở đâu đó nói rằng thời gian trung bình mà người quản lý dành cho công việc không bị gián đoạn là dưới 15 phút. Nhiều người sẽ chứng thực rằng tất cả quá dễ dàng. Gián đoạn và xâm phạm thời gian khác là đặc hữu. Bạn suy sụp dưới tác động của chúng, trở nên mệt mỏi và tin rằng không thể tránh khỏi và không có gì có thể làm để giảm bớt chúng. Đây cũng là ví dụ rõ ràng nhất về sự cần thiết của việc không để sự hoàn hảo là kẻ thù của điều tốt, bởi vì bạn sẽ luôn gặp một số gián đoạn. Nhưng bạn có thể giảm số lượng của chúng; và nếu bạn

muốn có hiệu quả trong việc quản lý thời gian và gặt hái những phần thưởng, bạn bắt buộc phải làm như vậy.

Nếu bạn làm việc trong một căn phòng kín, an toàn và được bảo vệ khỏi thế giới bên ngoài, nếu bạn không có tương tác với mọi người và điện thoại không bao giờ reo, bạn chắc chắn sẽ làm được nhiều việc hơn. Nhưng đó sẽ là một môi trường trống rỗng và theo nhiều cách bạn sẽ kém sáng tạo và kém hiệu quả hơn, bởi vì những gì bạn làm trong kinh doanh thu hút sức mạnh từ các tương tác và kích thích khác nhau xung quanh bạn. Và trong mọi trường hợp, một môi trường trống rỗng đơn giản không phải là một trong

những lựa chọn tốt nhất. Vì vậy, ý định ở đây là không hoàn toàn tách mình khỏi thế giới bên ngoài hoặc tránh những gián đoạn hợp pháp, một vài trong số chúng có thể là tích cực. Cách làm là để giảm thiểu sự tiêu tốn thời gian thực và thay thế một trong số chúng bằng những cách hiệu quả hơn về thời gian để đạt được những gì chúng ta muốn.

## CÁC NHÂN TỐ TIÊU TỐN THỜI GIAN NHẤT?

Vì vậy, chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xem xét ba khía cạnh quan trọng của một trong những yếu tố lãng phí thời gian lớn nhất, chắc chắn là yếu tố gây trì hoãn lớn nhất:

bạn. Đây là một lĩnh vực của thói quen và bản chất của con người cần chiến đấu (từ này là rất đúng, tôi nghĩ vậy) vì có những thứ ở đây mà chúng ta có xu hướng mắc phải nhiều lần, với thời gian bị xáo trộn vào mỗi việc:

*1. Đừng bỏ qua những điều bạn cảm thấy khó khăn.* Thời gian bị lãng phí ở đây có thể xảy ra theo hai cách. Đầu tiên, việc ra quyết định bị trì hoãn, sau đó việc thực hiện bị trì hoãn và cả hai đều để thời gian rò rỉ. Hãy để chúng tôi lấy một ví dụ hơi cường điệu. Hãy tưởng tượng bạn quản lý một nhóm người, một trong số họ đang làm việc kém hiệu quả. Quyết định phải được thực hiện và chỉ có ba tùy chọn ở đây:

- Chấp nhận việc này (điếc không được khuyến khích);
- Phát triển hoặc thuyết phục người đó thể hiện hiệu quả hơn;
- Loại bỏ người thể hiện kém (hoặc nếu không chuyển họ ra khỏi nhóm của bạn).

Những lý do cho hiệu suất kém cần phải được kiểm tra, điều này có thể khó khăn, vì vậy chúng ta dễ dàng trì hoãn nó và thời gian cứ thế trôi đi. Hoặc bạn quyết định rằng một số người cần thời gian để phát triển, việc này lại dễ dàng bị trì hoãn và thời gian cũng cứ thế trôi đi. Hoặc có lẽ bạn quyết định đó là một trường hợp vô vọng và sa thải là giải pháp duy nhất. Nhưng không ai

thực sự thích sa thải ai đó. Rất khó, vì vậy bạn bỏ qua ý định đó. Và trong suốt toàn bộ quá trình, ý nghĩ cứ hiện lên trong đầu bạn là “có lẽ tình hình sẽ trở nên tốt hơn”. Kiểu suy nghĩ này quá phổ biến và có lẽ bạn đang coi nó như nhiều nhiệm vụ khó khăn mà bạn phải giải quyết.

Có một thực tế đáng buồn là những điều khó khăn sẽ không trở nên dễ dàng hơn nếu chúng bị bỏ lại trong một thời gian. Tôi tệ hơn, trong nhiều trường hợp, những gì bắt đầu như một khó khăn nhỏ nhanh chóng trở thành khó khăn lớn nếu bị bỏ lại và thường gây ra nhiều vấn đề khác trên đường đi. Hãy suy nghĩ lại về kịch bản đã nói ở trên. Các chi phí của

việc tiếp tục có hiệu suất công việc kém? Và bản chất của chúng là gì? Nói cách khác, mọi thứ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào? Ví dụ: nếu người thể hiện kém là nhân viên bán hàng, chi phí có thể được đo bằng doanh thu bán hàng bị mất, nhưng nếu hiệu suất kém, còn dựa trên sự hài lòng của khách hàng bị mất đi, điều này sẽ gây tổn kém hơn về lâu dài.

Vì vậy, đừng bỏ qua mọi thứ khiến bạn cảm thấy khó khăn, bất kể chúng có thể là gì, dù lớn hay nhỏ. Tất nhiên, suy nghĩ, cân nhắc, kiểm tra, hoặc làm bất cứ điều gì cần thiết, phải được thực hiện và trong nhiều bối cảnh không nên bỏ qua, nhưng một khi bạn có thể

đưa ra quyết định hoặc thực hiện hành động, hoặc cả hai, thì đó là điều công bằng khi làm như vậy. Hãy quan sát bất kỳ xu hướng bạn có trong khía cạnh này; kiểm soát có thể tiết kiệm đáng kể thời gian và tránh được những điều tệ hơn.

*2. Đừng bỏ qua những thứ bạn không thích.* Có một sự khác biệt giữa những gì bạn cảm thấy khó khăn và những gì bạn không thích. Hiệu ứng của sự chậm trễ và lảng tránh các nhiệm vụ rất giống với những gì được đề cập ở trên và tôi sẽ không đưa ra một ví dụ tương tự ở đây, nhưng động lực là khác nhau. Có thể có nhiều lý do khiến bạn không thích làm gì đó: nó liên quan đến thứ khác mà bạn không thích hoặc

nó chỉ là một việc vặt khiến bạn cảm thấy không cần phải làm. Thật nhảm chán và có rất nhiều những thứ cần thiết khác để làm và bạn biết cảm giác đó.

Sự giúp đỡ duy nhất ở đây là kỷ luật tự giác và nỗ lực có ý thức trong việc lên kế hoạch cho những gì bạn làm để đảm bảo rằng những điều đó không bị bỏ quên và điều này không dẫn đến những vấn đề tồi tệ hơn. Một số hệ thống gắn cờ để làm nổi bật những thứ trong danh sách của bạn có thể hoạt động như một dấu nhắc tâm lý. Thủ nghiêm ở đây để xem nếu nó tạo một sự khác biệt.

Nếu tất cả điều này có vẻ nhỏ và bạn không tin vào tác động

của chúng, nhưng với bất kỳ bài tập nhật ký nào bạn thực hiện sẽ xác nhận sự tác động này. Nó có vẻ đơn giản, nhưng cách tiếp cận chính xác có thể tiết kiệm một lượng thời gian đáng kể.

*3. Coi chừng các nhiệm vụ yêu thích của bạn.* Điều này thậm chí còn lãng phí thời gian hơn là bỏ qua những thứ mà bạn không thích hoặc cảm thấy khó khăn và nó thường khó chấp nhận nhất. Nhưng nhiều người dành một lượng thời gian không cân xứng cho những thứ họ thích làm nhất – và có lẽ cũng làm tốt nhất. Điều này là hoàn toàn tự nhiên và có nhiều lý do khác nhau. Một điều quan trọng là bất kỳ sự tập trung nào vào những gì

bạn thích sẽ tạo ra sự hài lòng nhất trong công việc. Điều này tốt nếu sự hài lòng đó đến từ việc làm bất cứ điều gì và điều đó là cần thiết, nhưng điều nguy hiểm là bạn có thể quá tập trung vào những chi tiết nhỏ, làm nhiều hơn mức cần thiết, mất nhiều thời gian hơn và đôi khi tạo ra một tiêu chuẩn chất lượng quá xuất sắc trên mức cần thiết.

Nhưng có thể có nhiều lý do tệ hơn cho việc này. Ví dụ, có thể là do bạn:

- Đang sử dụng một nhiệm vụ để tạo một cái cớ để trì hoãn hoặc tránh những thứ khác (có lẽ là những điều khó khăn), và tự nói với chính mình rằng bạn quá bận rộn để làm chúng;

- Quan tâm đến việc ủy thác (một chủ đề mà chúng ta sẽ trở lại sau) và lo lắng rằng bạn không an tâm nếu để người khác làm việc này, vì vậy bạn tiếp tục tự thực hiện và quá tập trung vào các chi tiết nhỏ.

- Tìm thấy các điều kiện làm việc quá hấp dẫn, chẳng hạn như một công việc ưu tiên thấp nhưng lại liên quan đến việc tới thăm một thành phố hấp dẫn mới đối với bạn – hai điều đó được kết hợp lại là đúng với nhiệm vụ ưu tiên;

- Tập trung tìm kiếm niềm vui trong những điều nhỏ nhặt, chẳng hạn như dành hàng giờ để nghĩ ra một đồ họa biểu diễn một số số liệu trong khi một cái gì đó đơn giản hơn sẽ

cũng có thể sử dụng tốt trong trường hợp này;

☐ Không biết làm thế nào để làm một việc gì đó khác và sử dụng những điều quen thuộc như một cái cớ cho sự chậm trễ hoặc không muốn ủy thác cho người khác vì cảm thấy không phù hợp.

Những điều trên rất dễ thực hiện, tất cả chúng ta chúng ta đã từng làm những điều trên ở một mức độ nhất định vì thế cần phải có sự đề phòng với những vấn đề này. Thông thường, nó sẽ tiếp tục diễn ra vì bạn không dễ dàng nhận thức một cách có ý thức rằng nó đang xảy ra. Câu trả lời là hãy thực sự xem xét, và xem xét một cách trung thực sau đó

kết luận về thời gian bạn đã dành ra cho tất cả những việc bạn đã làm. Trong tất cả các điểm trong cuốn sách này, tôi đánh giá đây là một trong số ít những điều giúp tiết kiệm thời gian tiềm năng nhất cho hầu hết mọi người. Hãy kiểm tra chúng và xem bạn tiết kiệm được bao nhiêu thời gian.

Sự gián đoạn tự tạo có thể khiến bạn ngạc nhiên vì chúng tiêu tốn thời gian và là một trong những điều gây bất ngờ xuất hiện từ nhật ký thời gian cá nhân. Nó dễ dàng khiến chúng ta mù quáng, và có nguy cơ bị lặp đi lặp lại, việc theo dõi những điều này trước những điều liên quan đến người khác là điều hợp lý.

# TẠI SAO VIỆC KHÔNG THOẢI MÁI LÀ ĐIỀU TỐT

Mọi người đều có một số điều khó khăn phải làm, điều này đã được đề cập ở điểm 1 trong phần trước; quả thực chúng có thể liên kết với những thứ bạn không thích như ở điểm 2. Có một nhóm khác, theo một nghĩa nào đó lại kết hợp cả hai yếu tố này và điều này đáng dành một chút thời gian để tìm hiểu. Điều đó thậm chí là một cách đơn giản làm nổi bật việc cải thiện hiệu suất và thu được kết quả từ những gì có thể được gọi là “vùng khó chịu”.

Trong công việc hiện đại, việc tuân theo khuôn khổ chính là chuẩn mực. Văn hóa doanh

nghiệp, tài chính, nhân sự, nhu cầu của khách hàng và thị trường, áp lực cạnh tranh và gánh nặng hành chính làm nền tảng cho tất cả – tất cả điều này và nhiều thứ khác đóng góp vào. Có một sự cám dỗ không thể cưỡng lại để tìm kiếm phương thuốc, một cách tiếp cận đơn giản sẽ cải thiện hoặc đảm bảo kết quả kinh doanh, trong khi thực tế bất kỳ công thức ma thuật nào như vậy thường được ngụy trang tốt – như một công việc khó khăn. Điều đó cho thấy rằng, có thể cách bạn tiếp cận và giải quyết nó sẽ có thể ảnh hưởng tích cực đến nhiều hoạt động chính.

Để khai thác điều này trước tiên bạn cần trung thực về bản

thân.

Như tôi: mặc dù, tôi thích suy nghĩ, hiểu biết và thực hành trong các lĩnh vực quản lý và thực hành kinh doanh khác nhau, có một số nhiệm vụ mà cách tiếp cận của tôi không phù hợp. Thật khó để thừa nhận điều này – chết tiệt, tôi đã viết một cuốn sách về quản lý thời gian! – nhưng tôi đã chần chừ. Trong bài kiểm tra rất dễ để nói: đó là khi một điều gì đó không chỉ khó khăn (tôi thích một thử thách!), Nhưng khi đó là một loại khó khăn đặc biệt nó sẽ khiến bạn thực sự không thoải mái. Điều này bạn có thể ý thức được: ví dụ, có những điều về các kỹ năng máy tính của tôi cần được chú ý. Tôi biết rằng các kỹ

năng của tôi có những lỗ hổng và ý thức được rằng tôi rất dễ gặp rắc rối lớn, nhưng tôi đã ngừng sử dụng vì vụng về và điều đó có nhiều khả năng làm mọi thứ bị trì hoãn hơn là việc tốn thời gian. Mọi người có lẽ sẽ có những điều thúc đẩy những suy nghĩ như vậy, và sau đó làm cho hoạt động có nhiều khả năng bị trì hoãn.

Ngoài ra, có những điều khiến cho việc lảng tránh trở thành một quá trình tinh tế hơn, nơi chúng ta cố gắng hợp lý hóa và không thực sự chấp nhận rằng sự trì hoãn của chúng ta là đáng kể, đôi khi ta từ chối nhìn vào thực tế. Kết quả là một số thứ nhất định không được giải quyết và hiệu quả có thể bị giảm sút.

# KHI HIỆU SUẤT KHÔNG ĐỦ

Hãy tưởng tượng: một trong những nhân viên của bạn đang làm việc dưới mức yêu cầu. Đây có thể là bất cứ điều gì từ việc không đạt được mục tiêu bán hàng cho đến những vấn đề nhỏ hơn. Một điều rõ ràng – nó đòi hỏi bạn phải hành động. Phản thường là quan trọng, chúng ta luôn nói về điều này, và hơn nữa nó dễ dàng được công nhận. Giải quyết vấn đề sẽ tạo ra doanh số, năng suất cao hơn. Tuy nhiên, với những thứ như vậy dường như có nhiều lý do cho sự chậm trễ. Chúng ta nghĩ (hoặc đúng hơn là hy vọng) rằng các vấn đề sẽ trở nên tốt hơn. Chúng ta chờ đợi những

thứ khác: cuối tháng (đưa thêm số liệu hoặc bằng chứng) hoặc thẩm định sắp tới (mà chúng ta biết có nghĩa là chúng ta không thể trì hoãn nó muộn hơn thế). Chúng ta đổ lỗi cho những thứ khác. Chúng ta đang bận rộn, chúng ta có những ưu tiên lớn hơn (bạn chắc chứ?), hoặc thậm chí ít thuyết phục hơn, chúng ta đang phân loại các vấn đề khác – một hành động chữa cháy.

Nó có thể là một sự thật khó chịu, nhưng sự thật là chúng ta không muốn đối phó với nó. Nhiều khả năng chúng ta biết phải làm gì, nhưng biết rằng sẽ khó xử hoặc lúng túng khi làm như vậy; điều này đặc biệt xảy ra trong một số trường hợp, ví dụ như những người được

chúng ta quản lý có thể là người có tâm niệm hoặc có kinh nghiệm. Giải quyết nó sẽ đưa chúng ta vào vùng khó chịu, và chúng ta thà ở xa, bận rộn ở nơi khác (với điều mà chúng ta tự nói là quan trọng hơn!) Và vẫn an toàn bên ngoài vùng khó khăn cá nhân này.

Sự thật của vấn đề thường khá rõ ràng, có thể được xử lý nếu mọi thứ được giải quyết trực tiếp. Hiệu suất kém là một ví dụ tốt. Điều đó quan trọng, nhưng nó không quá phức tạp. Về cơ bản chỉ có ba tùy chọn, bạn có thể:

1. Chấp nhận hiệu suất kém, và cho phép điều đó tiếp tục xảy ra (đó chắc chắn là điều không ai sẽ bảo vệ hoặc đế

nghị).

2. Bạn có thể giải quyết vấn đề được xác định, thuyết phục hoặc thúc đẩy ai đó thực hiện tốt hơn; hoặc đào tạo, phát triển họ để họ làm bất cứ điều gì tốt hơn nếu hiệu suất kém là do thiếu sót hoặc cần thêm một số kỹ năng hoặc năng lực.

3. Bạn có thể quyết định, có lẽ sau khi lựa chọn hai đã thất bại, họ sẽ không bao giờ có thể tốt hơn và sa thải họ (hoặc nói cách khác là chuyển họ sang các lĩnh vực khác).

Tùy chọn 2 và 3 có thể khiến cả hai đều khó xử. Thật xấu hổ khi nói với ai đó hiệu suất của họ không thể chấp nhận được, và hầu hết mọi người sẽ thấy sa thải ai đó là một việc tồi tệ.

Vì vậy, hành động này thường bị trì hoãn.

## NHẬN THỨC THỰC TẾ

Tình hình ở đây cần được giải quyết ngay từ đầu. Một tình huống như vậy không phải là sự thất bại của logic, không phải là sự thiếu hụt thông tin hay sự hiểu biết, hoặc bất cứ điều gì sai lầm dẫn chúng ta ra khỏi khóa học hợp lý và cần thiết – đó là một quyết định cá nhân: chúng ta tránh sự chịu đựng cá nhân ở trên để giải quyết vấn đề, và rất có thể, sự chậm trễ làm cho vấn đề tồi tệ hơn.

Trước khi bạn nói, "Nhưng tôi không bao giờ đưa ra quyết định kiểu đó", hãy cân nhắc thêm. Nếu suy nghĩ này là một

phần trong tiềm thức, thì điều đó rất có thể là do chúng ta đẩy nó vào trong suy nghĩ, từ chối việc thực sự phân tích những gì đang xảy ra, hoặc đơn giản là cho phép các hoạt động khác tạo ra một màn khói mù. Nay giờ, hãy suy nghĩ một cách xây dựng hơn, yếu tố nào trong công việc của bạn có khả năng phạm loại lỗi tránh né này? Các ví dụ khác bao gồm:

- Nêu ra một vấn đề khó khăn tại một cuộc họp (nó được trì hoãn thay vì mạo hiểm tranh cãi hoặc tranh luận);
- Chào hàng qua điện thoại (cold calling<sup>1</sup>) (nhiều người trong chúng ta nên làm nhiều hơn, nhưng đó không phải là điều chúng ta yêu thích);

<sup>1</sup> *Cold-calling* là thuật ngữ chỉ việc tiếp cận khách hàng tiềm năng qua các cuộc gọi điện thoại (được gọi là "cold call"). Người bán hàng gọi điện tới danh sách khách hàng phù hợp với các thông số nhất định được xây dựng sẵn để làm tăng khả năng họ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. *Cold-calling* thường được biết đến bằng các tên như: chào hàng qua điện thoại, tiếp thị qua điện thoại, các cuộc gọi ngẫu nhiên,...

- Mở rộng mạng lưới quan hệ (nghe có vẻ tốt: tất cả chúng ta đều hy vọng gặp gỡ mọi người tại hội nghị mà chúng ta tham dự, sau đó quay lại với một danh thiếp vì chúng ta không chắc chắn làm thế nào để tiếp cận mọi người. Tệ hơn là nhận

danh thiếp từ bất cứ ai ngồi bên cạnh chúng ta, thay từ ai đó được nhắm đến vì một lý do chính đáng);

- Đuổi theo con nợ (chúng ta ghét nó, tránh nó hoặc làm điều đó nửa vời, vì vậy dòng tiền bị ảnh hưởng; tuy nhiên tất cả chúng ta nên nhận ra rằng một đơn hàng không phải là một đơn hàng cho đến khi tiền được gửi vào ngân hàng);
- Theo sát (khi ai đó, một khách hàng hoặc đồng nghiệp, đã nói “Tôi sẽ nghĩ về điều đó”, chúng ta thực hiện một cuộc gọi điện thoại chiếu lệ bao nhiêu lần để được nghe họ nói rằng họ đang ở trong một cuộc họp, sau đó một khoảnh khắc

quá lâu trôi qua vì chúng ta không biết nói gì tiếp theo?).

Những điều như vậy, ở một mức độ nào đó, xảy ra thường xuyên. Những người khác có thể có vấn đề cá nhân hơn, gắn đến một kỹ năng hoặc hoạt động cụ thể. Chẳng hạn, tránh thuyết trình – ngay cả khi họ được cung cấp cơ hội quảng cáo, bởi vì họ cảm thấy "Nó không thực sự là thứ dành cho tôi". Ngoài tình huống như trên còn có những lý do khác, như viết báo cáo chẳng hạn. Ngoài ra, tránh ngồi vào một nhóm nơi các cuộc họp diễn ra vào buổi tối và "Nó không công bằng với gia đình của tôi".

Bạn cũng có thể mở rộng danh

sách trong cả hai loại (hãy thành thật, như tôi đã nói ở đầu phần này).

## XÁC ĐỊNH CƠ HỘI

Vì vậy, chúng ta kết luận được gì từ điều này? Đây là cơ hội của bạn.

Bạn cần chủ động tìm kiếm những tình huống không thoả mái. Bạn cần phải xem những tình huống khó chịu là một cơ hội hấp dẫn. Đó là nơi mà bạn có thể tạo nên hành động mà chúng sẽ ảnh hưởng đến kết quả, thường điều đó diễn ra một cách nhanh chóng và dễ dàng để tăng thêm hiệu quả của việc quản lý thời gian. Ngoài ra, các tình huống khó khăn có thể đòi hỏi một giải pháp sáng tạo và cần suy nghĩ

thấu đáo trước khi hành động được thực hiện. Do đó, bạn luôn phải tiếp tục tìm kiếm giải pháp.

Rốt cuộc, có lẽ hầu hết mọi người đều có thể đồng cảm với cảm giác này: bạn thực hiện một số hành động bản thân đã cố tình bỏ qua từ lâu, tuy nhiên điều đó gây khó chịu trong giây lát nhưng nó làm cho mọi thứ tốt hơn và cuối cùng bạn nói, “Tôi chỉ ước rằng tôi đã làm điều đó sớm hơn”.

Nếu bạn thấy mình sắp đặt mọi thứ trong tương lai, hãy thử phân tích thời điểm và bạn có thể thấy hành động đó có nhiều khả năng xảy ra. Biến cách tiếp cận này thành thói quen và áp dụng cách tiếp cận

có hệ thống:

- Phát hiện các khu vực cần hành động mà bạn có nguy cơ không giải quyết.
- Tự hỏi bản thân tại sao bạn lại quay lưng lại với thứ gì đó và kiểm tra cụ thể để chắc chắn không chỉ đơn giản là để tránh những gì gây ra một số khó chịu cá nhân.
- Kiểm tra hành động đó có khả thi không: bạn có biết phải làm gì không? Bạn có kỹ năng để làm điều đó?
- Điền vào bất kỳ khoảng trống thông tin hoặc kỹ năng nào, dành thời gian để làm nếu cần thiết (đây thường là việc tốn nhiều thời gian, ví dụ như sa thải ai đó mà không căn cứ vào

luật lao động là bạn đã tạo ra một lỗ hổng sâu).

- Lên lịch hành động vào danh sách "Việc cần làm" của bạn, ưu tiên thực sự và tìm ra những gì bạn phải đạt được (sau tất cả, bạn xứng đáng có được một số động lực nếu việc bạn sẽ chọn không thoải mái).
- Thực hiện hành động và lưu ý: nếu giải quyết được vấn đề, hãy tạo cơ hội – hoặc bất cứ điều gì – để học hỏi từ lần sau.

Hãy biến điều này thành thói quen. Làm cho việc đi vào vùng khó chịu trở thành một khẩu hiệu. Cách tiếp cận này là thuốc giải độc cho những thứ đi theo lối mòn. Nó cần một số giải pháp, chắc chắn bạn có điều đó. Đây thực sự là một kỹ

thuật, đơn giản bằng cách ghi đè yếu tố không mong muốn của bản chất con người, cung cấp một cách đơn giản, chắc chắn để tăng hiệu quả của bạn và nâng cao kết quả bạn đạt được; như một câu tục ngữ truyền thống: Nếu bạn muốn làm một cái gì đó, bạn sẽ cách. Nếu bạn không muốn làm bất cứ điều gì, bạn sẽ tìm lý do.

## XỬ LÝ GIÁN ĐOẠN TỪ CÁ NHÂN

Các tổ chức sẽ không là gì nếu không có nhân lực. Đây là một điều đáng tiếc theo một số hướng, nếu không vì điều này bạn chắc chắn sẽ có nhiều thời gian hơn. Bạn không thể phớt lờ những người khác, nhưng bạn có thể cố gắng kiểm soát

sự gián đoạn bất chợt của họ đối với công việc của bạn. Hãy xem xét tính hiệu quả đầu tiên. Hãy tưởng tượng ai đó xông vào văn phòng của bạn và nói, bằng những lời bất hủ như: “Bạn có một phút không? “ Bạn có thể không biết họ nói về cái gì, nhưng một điều mà bạn có thể chắc chắn tuyệt đối: nó sẽ không chỉ mất một phút!

Những gián đoạn này có thể làm bạn mất nhiều thời gian; nửa ngày của bạn có thể biến mất trong một cuộc họp đột xuất. Nay giờ hãy tiếp tục tưởng tượng, ví dụ thế này, một vị khách gián đoạn và làm mất 15 phút thời gian của bạn. Sự gián đoạn đó kéo dài bao lâu? Không phải 15 phút, phải tốn thêm một chút thời gian

để bạn quay lại với bất kỳ công việc nào bị gián đoạn và có thể sẽ tốn thêm nhiều thời gian hơn để đạt đến đỉnh hiệu suất mà bạn đang làm việc trước đây. Hiệu ứng này đáng để bạn lưu ý hoặc bạn có thể đang đánh giá thấp tác động của sự gián đoạn. Nhật ký thời gian thường sẽ chỉ ra thời gian bị mất đáng kể theo cách này, có đến 25% tổng thời gian làm việc đôi khi bị ảnh hưởng.

Tất nhiên, một số gián đoạn là hữu ích. Bạn muốn có các cuộc thảo luận liên quan đến họ, nhưng không phải lúc nào cũng như vậy; với một số người, đó hoàn toàn là sự lãng phí thời gian. Vậy làm thế nào để bạn giảm thiểu chúng? Về cơ bản có năm câu trả lời:

*1. Từ chối họ.* Đơn giản; bạn chỉ cần nói "không" và để họ rời đi. Đôi khi nó dễ dàng vậy đấy, nó không phải là một vấn đề quan trọng, nó có thể được sắp xếp mà không cần sự giúp đỡ của bạn.

Ngoài ra, người đó sẽ liên lạc lại với bạn vào một thời điểm khác. Tất nhiên, sẽ khó khăn hơn nếu đó là sếp của bạn chứ không phải là đồng nghiệp, nhưng bạn có thể có được sự tôn trọng lẫn nhau đối với thời gian khác trong mối quan hệ công việc. Đôi khi bạn chọn cách này vì chỉ đơn giản là bạn không còn lựa chọn khác tốt hơn, bất cứ điều gì đơn giản là quá quan trọng và nên được ưu tiên, như với một chuyến thăm khách hàng đột xuất.

*2. Hoãn lại chúng.* Giả sử bạn không thể tạm dừng ngay bây giờ, nhưng để xuất một khoảng thời gian khác thuận tiện cho bạn, điều này vẫn có vẻ hữu ích và có nghĩa là bạn có thể chọn khi nào nên tạm dừng. Hơn thế nữa, đây là cách sẽ khiến một số người làm gián đoạn vì một vấn đề không thực sự quan trọng biến mất. Hãy thử điều này, bạn có thể ngạc nhiên khi biết có bao nhiêu người không bao giờ trở lại.

*3. Tối thiểu hóa chúng.* Ở đây bạn đồng ý tạm dừng, nhưng bạn đặt giới hạn thời gian cho họ: Tôi có thể dành cho bạn 10 phút. Nếu bạn làm điều này, hãy luôn luôn theo sát thời gian. Trong thực tế, bằng cách

này, bạn có thể tạo ra danh tiếng về thái độ của bạn đối với thời gian và sự tôn trọng của người khác, và điều này cũng sẽ làm giảm sự gián đoạn một chút.

*4. Ngăn chặn họ.* Trong trường hợp này, bạn cần phải kích hoạt một hệ thống cung cấp một số thời gian được đảm bảo không bị gián đoạn. Bạn có thể lập kế hoạch và làm việc này với một thư ký, đặt thời gian cho một công việc và coi nó như một cuộc họp quan trọng. Nhưng nó có thể đơn giản hơn thế, và tôi biết ngay cả trong một văn phòng có kế hoạch mở, mọi người đã đồng ý tôn trọng một dấu hiệu cho biết ĐỪNG LÀM PHIỀN. Có một điều kiện ở đây: đừng lạm

dụng hệ thống này. Nếu bạn không bao giờ có mặt, cuối cùng bạn vẫn sẽ bị gián đoạn, hoặc bạn sẽ bỏ qua những điều bạn muốn nghe và kết quả là một thứ gì đó có thể gây sai sót.

*5. Hãy ở một nơi khác.* Bạn có thể có loại công việc mà bạn được chọn nơi bạn làm việc. Mọi người tìm thấy một số nơi, đôi khi kỳ lạ, để có được sự yên bình trong một thời gian và yên tĩnh giúp cải thiện năng suất rất nhiều cho một số loại nhiệm vụ. Ví dụ:

- Dành hai giờ đầu tiên trong ngày để hoàn thành báo cáo đó ở nhà trước khi bạn đến văn phòng;
- Ghé thăm phòng đọc thư viện

công cộng, cách văn phòng vài phút đi bộ;

- Một công viên gần đó (không nên có giấy tờ vào một ngày gió);
- Đối với những người đi công tác và đôi khi phải ở trong khách sạn, họ lập kế hoạch mang theo công việc và ở lại đến thời gian trả phòng thay vì rời đi vào buổi sáng.

Một số đoạn trong cuốn sách này đã được viết tại một khách sạn ở Singapore (khi một khóa đào tạo bị hoãn lại). Tôi không bao giờ đi du lịch mà không mang theo công việc trong những dịp như vậy – một thói quen tốt, tôi nghĩ vậy. Một số ý tưởng để giảm lượng khách ghé thăm nằm ở phía dưới đây.

## **HÀNH ĐỘNG ĐỂ GIẢM SỐ LƯỢNG KHÁCH GHÉ THĂM**

Một số người bạn muốn gặp, một số lại không, và nhiều người chỉ hoàn toàn gây lãng phí thời gian. Vì vậy, trừ khi họ thực sự hữu ích hoặc quan trọng hãy thử một số điều sau đây để từ chối họ:

- Nhấn mạnh vào các cuộc hẹn bất cứ khi nào có thể.
- Thiết lập và tạo nên khoảng thời gian "không làm phiền".
- Chào đón họ, nhưng sắp xếp thời gian khác để gặp họ.
- Hãy nhớ rằng, không dễ dàng để bắt đầu một số cuộc thảo luận hơn là nhanh chóng thoát khỏi chúng (đặc biệt là

những cuộc thảo luận bắt đầu với các câu hỏi như: Tôi tự hỏi liệu bạn có thể giúp đỡ tôi không? Có thể, nhưng bạn có cách khác để giúp đỡ không? Hay là có một cách hoặc thời gian khác để giúp).

- Giới thiệu ngắn gọn với nhân viên khác (nhân viên tiếp tân, tổng đài hoặc thư ký, hoặc thậm chí chỉ là đồng nghiệp ở gần đó) để họ giúp bạn “chống đỡ” mọi người khi bạn bận rộn hoặc tập trung (nhưng không nên để xảy ra nguy cơ bỏ lỡ ai đó thực sự quan trọng).
- Sử dụng hình thức liên lạc hiệu quả để giảm truy vấn.
- Quyết định những gì cần phải có nguồn gốc bằng văn bản (mặc dù viết ghi nhớ không

phù hợp cũng có thể lãng phí thời gian) và thông báo cho những người khác.

Và đối với những người thực sự khó xử / khó khăn:

- Đừng mời họ ngồi xuống.
- Đặt giới hạn thời gian.
- Chỉ ra một kết thúc (“Tôi sẽ nói một điều này, sau đó tôi phải làm... ”).
- Thực hiện các hành động khác để xác định bất kỳ việc xao nhãng nào là không cần thiết, bao gồm cả việc gấp lại họ.

Và, trên tất cả: nói "không" hay thậm chí "KHÔNG", thường xuyên hơn. Bạn có thể kiên

định mà không (quá) thô lỗ.

## XỬ LÝ GIÁN ĐOẠN TỪ ĐIỆN THOẠI

Đôi khi bạn muốn giải quyết công việc bằng cách nói chuyện ngay lập tức; trong những dịp khác, bạn có thể nhờ người khác đóng vai trò đệm, nhận cuộc gọi trong trường hợp đầu tiên và kiểm tra xem ai đang gọi đến. Rõ ràng tóm tắt có thể nhanh chóng phân loại những người bạn sẽ tạm dừng để tiếp chuyện, những người bạn sẽ gọi lại cho họ sau và những người bạn muốn bỏ qua.

Nếu bạn tự nhận cuộc gọi, bạn sẽ có lợi thế đáng kể so với việc đối mặt với những cái đầu xung quanh cửa văn phòng

của bạn: người gọi không thể thấy bạn, và có nhiều người không quan tâm rằng bạn đang bận, đang trong một cuộc họp, hoặc đang không có ở văn phòng hoặc những điều tương tự như những lời nói dối trắng trợn. Tôi thậm chí còn biết ai đó đã phát ra tiếng ồn trên một chiếc máy chính tả để tạo cho người gọi cảm giác rằng một cuộc họp thực sự đang diễn ra! Cũng giống như các gián đoạn vật lý, bạn có thể tránh, hoãn hoặc giảm thiểu chúng, và ngoài ra, bạn có thể muốn đưa ra các phản hồi đặc biệt cho các loại cuộc gọi cụ thể.

Ví dụ, bạn nhận được bao nhiêu cuộc gọi từ nhân viên bán hàng trong một tuần? Đủ

để hầu hết mọi người sẽ coi nó là một sự xao lãng. Một trong số chúng là hữu ích, một trong số đó bạn đã có mối liên hệ kinh doanh và muốn duy trì liên lạc. Nhưng những người khác thì bạn cần phải thoát khỏi một cách nhanh chóng. Hầu hết chúng ta đều lịch sự một cách hợp lý và chúng ta không thích thô lỗ với mọi người, nhưng hãy xem xét: chỉ một phút dành cho điện thoại để tỏ ra lịch sự, giả sử bạn dành điều này cho ba người bán hàng qua điện thoại mỗi tuần, vậy khoảng hai giờ rưỡi trong một năm. Và để tiết kiệm số thời gian này, bạn vẫn không cần phải thô lỗ. Tìm hiểu ngay những gì họ đang bán, sau đó bạn có thể lắng nghe nếu bạn muốn hoặc nếu

không, một câu nói ngắn gọn sớm sẽ loại bỏ họ nhanh chóng: “Xin lỗi, điều đó sẽ không được quan tâm và tôi sợ tôi quá bận để nói ngay lúc này. Tạm biệt.” Sau đó đặt điện thoại xuống. Bạn luôn có thể đề nghị một lần khác gọi lại nếu bạn nghĩ nói điều đó với họ sẽ hữu ích. Từ kinh nghiệm của chính họ, mọi người biết và hiểu về việc bạn không chào đón họ ở những thời điểm cụ thể. Sử dụng thực tế này và tiết kiệm thời gian của bạn.

## LƯU Ý

Hiện tại, điện thoại cố định và di động trở nên tinh vi hơn và rất hữu ích khi sử dụng nhiều thiết lập điều khiển khác nhau, gắn cờ nơi cuộc gọi đến

hoặc tự động chuyển hướng cuộc gọi.

## **HÀNH ĐỘNG ĐỂ GIẢM GIÁN ĐOẠN ĐIỆN THOẠI**

Tất cả các loại cuộc gọi có thể có vấn đề, một số chỉ vì chúng làm gián đoạn, một số khác vì bạn không muốn (hoặc không nên) giải quyết chúng bằng mọi cách. Các đề xuất sau đây có thể giúp với một số cuộc gọi mà bạn muốn ngăn cản hoặc đề xuất thêm các ý tưởng:

- Kiểm tra thông tin mà nhà điều hành tổng đài chỉ định các cuộc gọi và tính toán lại nếu cần.
- Cho PA của bạn tóm tắt trước nếu bạn có.

- Yêu cầu đồng nghiệp nhận cuộc gọi trong một khoảng thời gian (bạn có thể trao đổi thời gian thực hiện việc này).
- Tạo rõ ràng thời gian "đừng làm phiền".
- Sử dụng hệ thống thư thoại (mặc dù điều này có mặt tiêu cực, ví dụ như câu thoại được nói cho người ngoài, đặc biệt là khách hàng).
- Nói cho người khác biết khi nào nên gọi cho bạn ("Tại sao không gọi lại cho tôi trong khoảng thời gian từ 2 đến 3 giờ?", "Hãy gọi trước 10 giờ, vì sau buổi sáng tôi sẽ bị mệt...") bất cứ khi nào có thể.
- Hãy nhớ rằng, ủy quyền sẽ hướng các cuộc gọi đến những

người khác về các chủ đề mà họ sẽ giải quyết trong tương lai.

- Nhận thức được bản chất lãng phí thời gian của trò chuyện phiếm trên mạng xã hội và cố gắng hạn chế nó trước khi nó vượt khỏi tầm kiểm soát (thời gian lãng phí quá nhiều; thế giới sẽ là một nơi ít thú vị).
- Đặt giới hạn thời gian ("OK, hãy cho tôi biết về điều đó ngay bây giờ, nhưng bạn hãy nói về nó trong 10 phút vì tôi có khách đến sớm." Mọi người sẽ thích đặt giới hạn hơn là bị cắt giữa chừng, vì vậy điều này không có vẻ thô lỗ).
- Cho biết sắp kết thúc bằng cách sử dụng các từ như "Cuối

cùng...“ hoặc “Trước khi tôi đi”, để làm rõ với người gọi, ít nhất, bạn có ý định dừng lại sớm.

- Nếu đã thất bại với tất cả những điều trên, hãy "thô lỗ"; hoặc ít nhất là xem xét liệu vấn đề có phải là bạn quá quan tâm đến việc lịch sự (luôn nhắc máy đúng lúc khi điện thoại reo có thể trở thành phản xạ: chúng ta nói “Chắc chắn rồi” thay vì chúng tôi trả lời “Tốt” khi được hỏi, mặc cho việc chúng ta thực sự cảm thấy thế nào).

Tất cả các vấn đề xử lý những người làm gián đoạn đòi hỏi những kỹ năng đối nhân xử thế bình thường: khéo léo, ngoại giao, nhưng cũng quyết

đoán phù hợp. Những điều này cần phải được triển khai đúng cách và ở mức độ thích hợp. Nếu bạn bị coi là thiếu nhạy cảm và quyết đoán đến mức thô lỗ thì điều này có thể sẽ phá hủy các mối quan hệ. Nhưng nếu bạn thực sự hạ mình và xin được tiếp tục, thì sẽ không có gì ngạc nhiên khi bạn bị đối xử như một tấm thảm chùi chân. Các đoạn viết sau đây sẽ thêm một số gợi ý để giảm sự tấn công của các cuộc gọi.

Sự quyết tâm và kiên trì mà bạn đưa vào khi thiết lập các phương pháp tiếp cận là rất quan trọng. Một số người có vẻ thành công hơn nhiều so với những người khác trong việc tránh bị gián đoạn; nếu vậy

chắc chắn họ làm việc tại đó. Tiền lệ được thiết lập dễ dàng, dù tốt hay xấu.

Điều đó nói rằng, có những loại gián đoạn khác và những loại này cũng nên được giảm thiểu. Ghi nhớ (một lần nữa) tác động tích lũy của tiết kiệm thời gian, một vài ví dụ sau đây dùng để kết luận chương này.

## **TIẾT KIỆM THỜI GIAN BỊ MẤT**

Tôi không bao giờ có thể hoàn toàn đồng ý với điều này. Dường như tôi luôn không thể tin được có bao nhiêu thời gian đã bị lãng phí vào việc quay số, gọi lại và giữ điện thoại, phần lớn thời gian này dùng để nghe nhạc và tin nhắn được thiết kế

rõ ràng để khiến bạn bị mất trí. Điều làm nên sự khác biệt thực sự là một chiếc điện thoại hiện đại. Đây là một hình thức của công nghệ kỹ thuật mà tôi thực sự rất thích. Chúng không quá phức tạp đến nỗi chúng làm bạn thất vọng và có những tính năng cụ thể giúp bạn tiết kiệm thời gian thực sự. Ví dụ:

- Nếu bạn có khả năng lưu trữ tất cả các số bạn thường gọi, điều này sẽ giúp bạn tiết kiệm được việc quay số chúng; một vài chữ số và điện thoại sẽ làm phần còn lại.
- Nhiều người cũng sẽ gọi lại (ví dụ: nếu số đã chọn đang bận lần đầu tiên) và một số sẽ quay số tự động cho đến khi họ

được người khác trả lời.

- Loa có nghĩa là nếu bạn phải giữ máy (nghe nhạc) thì tay bạn rảnh và công việc có thể tiếp tục.

Đây là một điểm nhỏ, nhưng có thể tạo ra sự khác biệt với thời gian của bạn. Và mỗi lần bạn khám phá ra là mỗi lần thời gian được tiết kiệm lại tăng thêm một chút.

## **TẠO TIN NHẮN CHÍNH XÁC**

Không còn nghi ngờ gì nữa, một lượng lớn thời gian bị lãng phí trong các văn phòng trên toàn thế giới vì những thông tin không chính xác hoặc không đầy đủ. Thời gian bị lãng phí khi:

- Tự hỏi những thứ này là gì;
- Với những điều đã được nói một lần nhưng được lặp lại;
- Với những thứ bị lặp lại hoặc diễn đạt lại do có lỗi hoặc sự cố trong giao tiếp.

Chắc chắn sẽ có lúc bạn rời khỏi văn phòng, và ngay cả khi sự vắng mặt đó là rất ngắn hoặc không thường xuyên, một hệ thống tin nhắn tốt sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian và ngăn ngừa những hiểu lầm có thể có, điều có thể dẫn đến những ảnh hưởng khác.

Thông tin bạn muốn có thể không chính xác trên các mẫu văn phòng phẩm phổ biến. Bạn cần một hình thức tin nhắn được thiết kế cho bạn.

Theo cách này, nó hoạt động như một danh sách kiểm tra cho những người xung quanh văn phòng theo thông tin bạn muốn ghi chú. Sự khác biệt nhỏ ở đây rất quan trọng. Ví dụ: một phần dành cho HÀNH ĐỘNG ĐÃ THỰC HIỆN cũng như HÀNH ĐỘNG BẮT BUỘC cho bạn biết chính xác cuộc trò chuyện đã tiến hành đến đâu và cho phép theo dõi mà không cần lặp lại.

Tôi tin rằng các biểu mẫu như vậy nên làm theo cách thể hiện được tầm quan trọng của chúng. Sau tất cả, một thông tin bị mất có thể thay đổi lịch sử (hoặc ít nhất là gây ra sự bất tiện lớn cho công ty hoặc cá nhân). Bạn phải quyết định những gì phù hợp. Có lẽ một

trang kích thước A4 là tốt nhất (có nghĩa là nó cùng kích thước với các giấy tờ khác để tạo ra một tập tin gọn gàng và dễ nhìn thấy hơn). Có lẽ nó nên bằng giấy màu để khiến nó nổi bật giữa các giấy tờ văn phòng khác.

Tất cả điều này đều giúp ích. Ví dụ, bạn có muốn mọi thứ hoặc chỉ một số điều nhất định được gửi đến một hội nghị mà bạn tham dự trong một vài ngày không? Thế còn nhân sự – người nào được biết bạn đang ở đâu và ai không được biết?...

Thật lãng phí thời gian của mọi người nếu bạn gửi tin nhắn trở lại văn phòng hoặc xử lý chúng sau khi bạn trở về.

Vì vậy, hãy quyết định những gì bạn muốn biết, nên lấy thông tin như thế nào và khi nào, ở đâu và nên làm thế nào để chuyển chúng đi. Đó là một điều nhỏ nhoi để sử dụng thời gian tốt hơn.

## **EMAIL**

Email, chắc chắn rồi, ngày nay nó rất cần thiết trong bất kỳ văn phòng nào. Nó là một bãi mìn tiềm ẩn của hoạt động lãng phí thời gian tiềm năng nếu nó không được xử lý thích hợp. Điều này đủ quan trọng để có chương riêng về nó: hãy xem Chương 5.

## **DI CHUYỂN**

Đi công tác có ý nghĩa gì trong cuộc sống kinh doanh của bạn,

cho dù bạn đi gần hay xa, thỉnh thoảng hay đều đặn, đều cần có thời gian. Một số thời gian có thể dễ dàng bị lãng phí. Ở đây chúng ta xem xét các yếu tố cần thiết của việc đi công tác hiệu quả về mặt thời gian: đầu tiên, có nên đi công tác hay không. Các lựa chọn thay thế là gì? Bạn có thể cân nhắc:

- *Hãy để họ đến với bạn.* Điều này có thể xảy ra – bạn chỉ có thể phải đề xuất nó hoặc thậm chí có thể đáng để thanh toán hóa đơn, cung cấp một khách sạn qua đêm; điều này sẽ không quá tốn chi phí nếu bạn làm ngược lại, và tiết kiệm được thời gian của bạn.
- *Hãy cử người khác.* Vâng, ngay

cả với hội nghị được tổ chức ở địa điểm hấp dẫn, đoàn đại diện phải luôn được xem xét và hãy góp ý tổ chức ở địa điểm khác.

• *Điện thoại*. Một số điều thực sự có thể được giải quyết khá đơn giản và bạn không cần phải gặp mặt trực tiếp, hoặc một liên hệ ban đầu qua điện thoại sẽ khiến cho điều gì đó được tiến hành và chuyen thăm có thể đến sau khi mà công việc cần thiết phải gặp mặt và thời gian dành cho nó đáng giá hơn.

## LƯU Ý

Điện thoại di động – những điện thoại này dường như trở nên tinh vi hơn khi bạn xem và chắc chắn sẽ chỉ còn là vấn

đề thời gian trước khi một thiết bị đeo vào cổ tay bạn sẽ hoạt động như điện thoại, tạo email và đóng rèm trong phòng khách của bạn khi bạn ngồi trong một nhà hàng ở phía bên kia của thế giới. Thật vậy, điều này đã tiến gần thêm một hoặc hai bước kể từ phiên bản cuối cùng.

Tất nhiên, điện thoại di động là một thứ tuyệt vời để giữ liên lạc. Chúng vẫn cần được sử dụng thận trọng. Các tin nhắn dài khi bạn đang ở giữa các điện thoại có thể không tạo điều kiện liên lạc tốt và đôi khi các cuộc gọi lại bị hoãn vì một số người không muốn gọi điện thoại di động vì chi phí cao. Nay bạn có thể gọi điện cho ai đó vì nghĩ rằng họ đang ở

gần bạn và khi bạn nhìn thấy hóa đơn điện thoại bạn mới biết sự thật rằng họ đang ở Hồng Kông. Có lẽ vẫn cần một số lưu ý khi sử dụng, nhưng dù bạn ở đâu, điện thoại di động vẫn có thể giảm thiểu việc bạn phải di chuyển xa.

- *Viết (dưới bất kỳ hình thức nào – thư hoặc email).* Điều tương tự cũng áp dụng ở đây như đối với điện thoại, mặc dù hai hình thức giao tiếp là khác nhau, một hình thức tạo ra một bản ghi. Hãy nhớ rằng: cả hai có thể không tạo ra sự hiểu biết ngay lập tức hoặc chính xác như một cuộc họp.
- *Sử dụng công nghệ.* Đối với những người có khả năng chi trả, viễn thông hiện đại cung

cấp các khả năng ngày càng tinh vi, bao gồm cả điện thoại và hội nghị truyền hình, nơi bạn có thể được liên kết điện tử với một nhóm người để có thể trò chuyện và thậm chí nhìn thấy nhau.

Vì vậy, trước khi bạn gọi cho đại lý du lịch, hãy suy nghĩ một lát. Tất nhiên một số điều thực sự chỉ có thể được xử lý trực tiếp và một số chuyến đi là điều cần thiết – nhưng không phải tất cả. Điều đó nói rằng, khi cuộc hành trình thực sự cần thiết, có những cân nhắc khác cho những người có tầm nhìn tối đa hóa hiệu quả trong thời gian của họ, không nhất thiết là việc tính thời gian. Nếu bạn phải đi, hãy xem xét việc hậu cần:

- *Lên kế hoạch cho mọi chuyến đi.* Xem xét các ưu tiên, thời gian và làm thế nào để sự vắng mặt của bạn phù hợp với những thứ khác.
- *Xem xét chi phí.* Các tuyến đường hoặc cách đi khác nhau (tàu hoặc máy bay, hạng vé) có thể ảnh hưởng không chỉ đến chi phí mà cả thời gian – đôi khi thời gian tiết kiệm có thể khiến nó đáng để trả nhiều hơn.
- *Vị trí.* Nơi tốt nhất để gặp gỡ, ví dụ, điểm ở giữa vị trí của bạn và bất cứ ai bạn đang cần gặp.
- *Mang theo cái gì.* Ví dụ, bay không có hành lý ký gửi giúp tiết kiệm thời gian, mang theo máy tính có thể cải thiện năng

suất của bạn (xem bên dưới).

Với một hành trình được tổ chức, điều tiếp theo cần xem xét là sử dụng thời gian công tác một cách xây dựng. Một số nhiệm vụ có thể được thực hiện trong lúc di chuyển. Dưới đây là một số điều mà bạn có thể làm:

- *Đọc.* Nó rất hữu ích để nắm bắt tất cả các loại tài liệu, và dễ dàng thực hiện; thậm chí một chuyến đi ngắn có thể giải quyết được một báo cáo hoặc các tài liệu khác.
- *Viết.* Điều này cần điều kiện tốt hơn, nhưng một thỏa thuận tốt có thể được thực hiện (và cũng có thể ra lệnh, nếu bạn không phiền những người xung quanh nghe thấy

nếu bạn đang trên máy bay, hãy nói – tốt hơn khi đi xe hơi hoặc taxi – nơi có sự riêng tư).

- *Công việc máy tính, bao gồm xử lý văn bản.* Với thiết bị hiện đại, bạn nhanh chóng có thói quen thực hiện loại công việc này khi đang di chuyển và không quan tâm đến mọi thứ xung quanh.
- *Thảo luận.* Điều này rõ ràng chỉ dành cho khi bạn đi công tác với đồng nghiệp. Nếu bạn làm vậy, không có lý do gì bạn không thể lên lịch một cuộc họp phù hợp với chương trình làm việc.
- *Điện thoại.* Điện thoại di động cho phép bạn làm nhiều việc khác nhau (xem bên trên).

- *Suy nghĩ.* Điều này đặc biệt hữu ích. Bạn có thể không cần giấy tờ, không có thiết bị, chỉ có ý định và kế hoạch để làm điều đó. Tôi giữ trong nhật ký của mình một danh sách những điều suy nghĩ, vấn đề dài hạn, đặc biệt không cần giấy tờ, để tôi có thể bật nó lên trong những khoảnh khắc thích hợp.
- *Video.* Điều này không có trong danh sách này trong phiên bản trước, nhưng hiện nay người ta thường thấy mọi người xem một số loại video, ví dụ, một máy tính bảng trên tàu hỏa và máy bay (rõ ràng không nên thực hiện trong khi lái xe!). Ngoài các bộ phim, điều này mở rộng các tùy chọn cho những người muốn sử

dụng thời gian chuyến đi của họ một cách hiệu quả với các gói đào tạo thuộc nhiều loại khác nhau có thể là một lựa chọn.

Kết hợp các nhiệm vụ với chuyến đi cụ thể. Bạn có thể dễ dàng hơn trên một mặt phẳng. Trên tàu và trong xe hơi, những thứ khác có thể phù hợp hơn. Phòng khách sạn, phòng chờ sân bay và nhiều nơi khác cũng là lựa chọn tốt. Thật vậy, những hoàn cảnh bất lợi có thể là một cơ hội đặc biệt tốt: nếu chuyến bay của bạn bị hoãn vì sương mù, liệu bạn có mang theo những thứ thích hợp không?

Đừng lãng phí thời gian cứ năm phút một lần liên lạc với

văn phòng của bạn trong khi bạn vắng mặt chỉ để hỏi "Mọi thứ có ổn không?" Cách đó làm lãng phí thời gian của cả bạn và những người khác. Mặt khác, hãy làm rõ những gì bạn phải nói và đừng quên những điều cơ bản:

- Để lại một ghi chú chi tiết về tất cả các liên lạc của bạn.
- Xác định khi nào bạn có thể liên lạc và khi nào không.
- Tư vấn về bất kỳ thay đổi nào đối với sự sắp xếp của bạn khi bạn vắng mặt.
- Đưa ra ý tưởng trước khôi lượng công việc bạn sẽ giao cho người khác và tính cấp bách của các nhiệm vụ đó.

- Lập kế hoạch cho trường hợp khẩn cấp. Ví dụ: để lại các bản sao hộ chiếu, thẻ tín dụng và những thứ tương tự trong văn phòng – mọi thảm họa sau đó có thể được xử lý bằng một cuộc gọi điện thoại (nhưng hãy kiểm tra bảo hiểm của bạn trước khi bạn đi!).

Đây không phải là một lĩnh vực tiết kiệm thời gian hơn là đảm bảo rằng thời gian không bị lãng phí vì thiếu các chi tiết như vậy. Hãy nghĩ về bất cứ điều gì có thể dễ dàng được thực hiện trở lại tại văn phòng trong khi bạn đi vắng (ngay cả những việc tổng vệ sinh văn phòng làm việc).

Mặc dù các lĩnh vực tiết kiệm thời gian tiềm năng đang tăng

lên khi quá trình xem xét này diễn ra và bản thân điều đó rất hữu ích, nhưng bạn phải luôn ghi nhớ lý do tại sao tiết kiệm thời gian là cần thiết. Để thực hiện các nhiệm vụ mà công việc đòi hỏi là một cách nói quá đơn giản vì trong hầu hết tất cả các công việc, một số việc quan trọng hơn những thứ khác.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Một lần nữa, quan điểm về chi tiết và cách một chiến thuật dẫn đến một chiến thuật khác được nêu ra ở đây.
- Đừng bao giờ nghĩ rằng việc lãng phí thời gian là "vô tình xảy đến" và nó phải được chấp nhận.

- Lần lượt giải quyết từng tình huống và tìm kiếm các giải pháp thực tế sẽ giảm thiểu, nếu không loại bỏ được vấn đề.

## *Chương 5*

# **EMAIL: LỐI TẮT HAY LỖ ĐEN THỜI GIAN?**

**T**ất cả chúng ta đều sử dụng nó. Và tất cả chúng ta đều để nó tiêu tốn thời gian. Email là một trong những cách nhanh nhất để liên lạc với người khác, gửi thông tin ngay lập tức như thư, ghi nhớ, hình ảnh và âm

thanh từ máy tính này sang máy tính khác qua internet trên toàn thế giới. Có mạng nội bộ trong các tổ chức lớn hơn. Các kỹ thuật không cần sự quan tâm của chúng ta; nhưng việc áp dụng các phương thức liên lạc và tác động của chúng đến năng suất và việc sử dụng thời gian của bạn thì có; nhiều đến mức nó xứng đáng với chương sách riêng. Thực hành tốt trong việc gửi email giúp tiết kiệm thời gian trong việc soạn thảo chúng và làm cho việc nhận được phản hồi phù hợp sẽ dẫn đến việc trở nên hiệu quả về thời gian.

Bởi vì chi tiết trong quá trình sử dụng ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, một số suy xét về cách áp dụng phù hợp nhất

nên được đặt ra kỹ lưỡng.

## LƯU Ý

Ngôn ngữ và chất lượng của văn bản là quan trọng, thất bại trong khía cạnh này có thể gây nhầm lẫn hoặc mơ hồ và do đó gây lãng phí thời gian; thậm chí bỏ qua một dấu phẩy cần thiết có thể gây ra sự hiểu lầm. Mặc dù yếu tố ngôn ngữ có được đề cập nhưng đây không phải là một hướng dẫn viết toàn diện (mặc dù tôi đã viết về chủ đề này trong *How to Write Reports and Proposals* (tạm dịch: Cách viết báo cáo và đề xuất) cũng được xuất bản trong loạt sách này và gần đây được phát hành lại trong một ấn bản mới).

Trong môi trường làm việc,

gửi email thường được sử dụng thay thế cho các loại giao tiếp khác và giúp giảm tỷ lệ gặp mặt trực tiếp cũng như các liên hệ khác và điều này có thể tiết kiệm thời gian.

Nhưng việc sử dụng email có thể là quá mức, làm giảm liên lạc cá nhân dẫn đến sự bất lợi của các mối quan hệ và hợp tác. Điều quan trọng là phải có sự cân bằng về các hình thức liên lạc khác nhau. Một số tổ chức lớn có các quy tắc để ngăn chặn những tác động tiêu cực – *Không có email nội bộ nào được gửi vào thứ Năm* – và đảm bảo rằng mọi người tiếp tục nói chuyện trực tiếp. Mỗi quan hệ loãng cũng có thể lãng phí thời gian bằng cách làm cho việc cộng tác trở nên khó

khăn hơn.

Bởi vì việc gửi email quá nhanh, nó mang lại áp lực cho mọi người nhận về việc tiếp nhận một thông điệp rõ ràng; họ có xu hướng trả lời nhanh, nhưng để loại bỏ chúng ra và không cho họ suy nghĩ nhiều. Đây là một thực tế phải được chống lại vì bất kỳ sự nhầm lẫn hoặc mơ hồ nào do vội vã sẽ làm lãng phí thời gian.

Sự hấp dẫn của email là không có nghi ngờ gì (về tốc độ của nó). Thư được gửi gần như ngay lập tức khi bạn nhấp vào nút "Gửi". Tin nhắn của bạn sẽ được nhận rất nhanh sau khi được gửi. Tốc độ của bất kỳ trả lời nào sau đó chỉ phụ thuộc vào tần suất ai đó kiểm tra hộp

thư đến trong email của họ và dành thời gian để trả lời. Bản chất nhanh và tự nhiên của giao tiếp email có thể tích cực: thúc đẩy hành động nhanh chóng và gia tăng hiệu quả.

## **EMAIL SO VỚI THƯ TAY**

Thông điệp trong email có thể ít trang trọng hơn so với viết thư. Hãy để tôi nói điều này một cách chắc chắn: mức độ trang trọng phải được lựa chọn một cách khôn ngoan.

Có những người mà bạn có thể viết rất không trang trọng (kết hợp nhiều từ viết tắt, phím tắt ngữ pháp, dấu câu tối thiểu và cách viết kỳ quái như bạn muốn) miễn là ý nghĩa của bạn rõ ràng. Nhưng những người khác (khách hàng, đồng

nghiệp cao cấp) có thể bức bối vì điều này hoặc nghĩ về bạn tồi tệ hơn vì điều đó. Đôi khi một email phải được viết tốt như bất kỳ bức thư quan trọng nào. An toàn nhất là áp dụng một phong cách khá trang trọng, và chắc chắn phải rõ ràng. Bạn đã được cảnh báo! Đọc lại và kiểm tra chính tả cũng quan trọng như với bất kỳ vấn đề nào khác.

Mục đích chính của email không phải là để liên lạc lâu dài mà thường là để cung cấp hoặc thu thập thông tin trực tiếp, ngắn gọn. Các email dài rất khó đọc và thấu hiểu trên màn hình. Vì lý do này và các lý do khác, các phương tiện liên lạc khác đôi khi được lựa chọn tốt hơn (hoặc một email

có thể có một bản sao cứng được gửi kèm). Thông tin dài hơn có thể được thêm vào dưới dạng tài liệu Word được đính kèm trong email, nhưng bạn cần phải chắc chắn rằng ai đó sẽ mất thời gian để kiểm tra và xem nó đủ quan trọng để làm như vậy. Như nói ở trên, họ in nó ra.

Không bao giờ quên cách dễ dàng để bỏ qua một email. Nhấp chuột; và nó biến mất trong tích tắc – và mãi mãi.

Khi trả lời email, bạn không cần phải mất thời gian tìm tên, địa chỉ và tên công việc của người gửi. Trả lời chỉ liên quan đến việc nhấn nút và địa chỉ của họ xuất hiện trên hộp bên trái trên cùng của trang trả lời.

Có thể giữ bản sao của tin nhắn đã gửi của họ trên trang, để bạn có thể tham khảo nó khi trả lời, giúp việc soạn thư trả lời dễ dàng và nhanh chóng hơn.

## **EMAIL: CÁC NHƯỢC ĐIỂM**

Email không phải luôn tuyệt vời. Ví dụ:

- Rõ ràng là không thể liên lạc điện tử với ai đó trừ khi người nhận có máy tính được thiết lập để nhận email có thể truy cập qua internet.
- Thỏa thuận email chỉ ràng buộc về mặt pháp lý như một tài liệu chính thức; quá coi trọng nó có thể gây ra vấn đề.
- Nếu sự cố kỹ thuật khiến hệ

thống của bạn không hoạt động, điều này có thể gây ra vấn đề lớn; và việc sao lưu cần phải được thực hiện (không phải là câu hỏi nếu nó xảy ra, mà là khi nào nó xảy ra).

- Hầu hết các email rác – hay “thư rác” – cũng khó chịu như thư rác ở hộp thư trước cửa nhà. Trách nhiệm thuộc về người dùng và việc giảm tần suất của chúng bằng cách có và luôn cập nhật phần mềm bỏ qua chúng là điều hợp lý (mặc dù một số phần mềm dường như không hữu dụng).
- Cẩn thận trọng trong việc mở email và tệp đính kèm từ những người nhận không xác định vì vi-rút có thể xâm chiếm hệ thống máy tính của

bạn nếu không cẩn thận; sau này chúng ta có thể bàn nhiều hơn về điều này.

• Cuối cùng, thói quen và bản năng ngắn gọn có thể dẫn đến sự mơ hồ hoặc thiếu rõ ràng, điều này có thể dẫn đến tất cả các loại vấn đề. Một quy tắc tốt là nếu sự rõ ràng và ngắn gọn trong một cuộc thi, thì sự rõ ràng phải luôn được phép giành chiến thắng.

Những người gửi tin nhắn cá nhân có thể lãng phí nhiều thời gian trong một tổ chức. Nếu điều này được thực hiện trên tiêu đề hoặc định dạng của công ty thì cũng có thể có ý nghĩa pháp lý; Điều gì xảy ra nếu một ai, cái gì đó bị bôi nhọ? Do đó, các tổ chức cần

một chính sách và hướng dẫn vững chắc và mọi người cần phải bị xử lý kỷ luật trong việc tuân theo các quy tắc về cách viết này.

## **NHỮNG HƯỚNG DẪN CƠ BẢN**

Như đã nói, email có thể không chính thức hơn thư nhưng vẫn có một số tiêu chí nhất định liên quan đến phong cách và nội dung hợp lý. Với khối lượng email lớn mà mọi người đang nhận được, bạn đang cạnh tranh để có được sự chú ý nên phải soạn email thật sự hiệu quả. Một email nên:

- Ngắn gọn – sử dụng các từ đơn giản;
- Trình bày trực tiếp – rõ ràng,

không mơ hồ;

- Logic – với cấu trúc rõ ràng.

Cho dù các email đang được gửi nội bộ hay ra ngoài, thay thế cho một bức thư hay không, điều quan trọng là phải đảm bảo các quy tắc này được tuân thủ. Một tiêu đề rõ ràng sẽ làm cho mục đích rõ ràng và nó cũng có thể hữu ích để gắn cờ khẩn cấp và trình bày vấn đề, và khi nào, nhận được câu trả lời đang mong đợi. Hãy nhớ rằng email, giống như bất kỳ giao tiếp nào, có nhiều ý định – để thông báo, thuyết phục,...

Trước khi gửi email, xem xét những điều sau đây sẽ giúp đảm bảo rằng nó được trình bày một cách hiệu quả:

*1. Mục tiêu/ mục đích của email là gì?* Bạn có biết những gì bạn đang cố gắng để đạt được? Là một email yêu cầu thông tin? Nếu bạn trả lời email nhanh, hãy đảm bảo rằng những gì bạn nói là chính xác. Nếu bạn không chắc chắn, hãy giải thích rằng đây là xác nhận đã nhận và bạn sẽ quay lại trả lời họ ngay khi bạn có thể; tốt nhất là nói chính xác khi nào. Nếu bạn không biết mục đích là gì, hãy suy nghĩ cẩn thận trước khi gửi thông tin liên lạc của bạn.

*2. Nền tảng của vấn đề là gì?* Lý do để gửi email là một cái gì đó có liên quan đến một vấn đề trong một dự án? Có một lời giải thích, lý do hoặc lời xin lỗi cần thiết? Là để gợi ra nhiều

thông tin hơn hoặc cung cấp câu trả lời chi tiết cho một câu hỏi? Để một email được hiểu rõ ràng, nó phải rõ ràng lý do tại sao bạn gửi nó. Nếu bạn không biết, hãy kiểm tra trước khi in.

*3. Ai là người nhận?* Nó sẽ đến được với họ trực tiếp hay được người khác đọc? Hộp thư đến email không nhất thiết chỉ được mở bởi người có tên trong mục “Gửi tới”. Có thể là đồng nghiệp có quyền truy cập vào hộp thư của một người, chẳng hạn như khi ai đó bị ốm hoặc đi nghỉ. Điều quan trọng là phải ghi nhớ điều này khi viết tin nhắn trong trường hợp có vấn đề.

*4. Bạn đang sử dụng phong cách nào?* Email được trình bày như

thế nào? Là phong cách không trang trọng? Bạn có đang trả lời một tin nhắn được mã hóa một nửa với rất nhiều chữ in hoa bị thiếu, kiểu tin nhắn văn bản rút gọn các từ, biểu tượng cảm xúc,...? Hãy suy nghĩ cẩn thận những ấn tượng về phong cách của email mang lại cho ai đó lần đầu tiên mở một tin nhắn từ bạn hoặc những người nghĩ về bạn theo một cách cụ thể nào đó.

*5. Lựa chọn nội dung.* Email nói gì và nó có được truyền đạt rõ ràng mà không có sự mơ hồ và không rõ ràng không? Nếu email bao gồm các vấn đề phức tạp, có thể tốt hơn nên giải thích bằng một tài liệu đính kèm. Nó thường được dành cho các email được đọc nhanh

chóng và nội dung sẽ phản ánh điều này.

6. *Có kết luận/ đề nghị/ phản hồi cần thiết không?* Nếu vậy, điều này có rõ ràng không? Có thể rõ ràng nhất là đặt bất kỳ yêu cầu hành động nào ở cuối email. Cũng có thể làm điều đó bằng cách nói điều gì đó như, *sẽ rất hữu ích nếu bạn có thể mang theo thông tin này khi chúng ta gặp nhau vào lúc 4 giờ chiều*, bạn gửi cho người nhận một thông điệp rõ ràng rằng đến 4 giờ chiều họ phải hoàn thành nhiệm vụ. Kết thúc một email với một hướng dẫn trực tiếp, hoặc lặp lại mục đích của tin nhắn, sẽ khiến người đọc không nghi ngờ gì về ý định của bạn.

*7. Bạn gửi cái gì trong tập đính kèm (nếu có)?* Chỉ định bất kỳ tệp đính kèm rõ ràng. Nếu một thiết bị được sử dụng để kết hợp thông tin với nhau – chẳng hạn như các tệp zip – sẽ rất hữu ích để giải thích hệ thống bạn sử dụng. Nếu các tệp đính kèm yêu cầu phần mềm nhất định để mở chúng, hãy giải thích những gì cần thiết. Điều này đặc biệt quan trọng với những sơ đồ và hình ảnh được gửi. Một số tệp đính kèm này có thể mất nhiều thời gian để tải xuống và thật hữu ích khi nói như vậy. Hãy nhớ phương án cung cấp thêm loại thông tin này có thể là xử lý một chuỗi các câu hỏi tốn thời gian.

Việc thể hiện bản thân một

cách thích hợp trong email là rất quan trọng, bởi vì nó là tức thì và không thể phục hồi được. Cũng như các giao tiếp bằng văn bản khác, không có giọng nói, nét mặt, tư thế, ngôn ngữ cơ thể hoặc cử chỉ để làm tăng thông điệp của bạn.

## SẮP XẾP CÓ HỆ THỐNG

Hãy cân nhắc: bạn càng để các email không đụng đến trong hộp thư của mình càng lâu, càng khó khăn hơn để thu nhỏ chúng và giảm số lượng của chúng; đó là một việc vặt và mất rất nhiều thời gian. Ngoài ra, bạn có thể sẽ thấy rằng một email đã được nhận hoặc gửi càng lâu thì càng ít khả năng bạn cần phải tham khảo lại. Do đó, hai hành động sau: thứ

nhất, luôn xóa càng nhiều email càng tốt ngay lập tức bạn đã xử lý chúng (cũng in ra những thứ cần thiết) và thứ hai, hãy cố gắng loại bỏ những cái cũ nhất một cách thường xuyên. Ví dụ: vào cuối mỗi tháng, hãy xóa các email quan trọng của một tháng – sớm nhất trên hệ thống của bạn. Theo cách này, bạn luôn có thể làm điều đó vào mỗi một năm, hai năm hoặc bất kỳ khoảng thời gian nào do bạn quyết định và tổng số thư sẽ không tăng lên. Điều quan trọng nhất về điều đó là sức chứa của khối lượng tổng thể.

## BÀI TẬP

Hãy dành một chút để suy nghĩ về một bài tập và thiết lập

toàn bộ hành động “làm sạch” của bạn, tức là cách bạn kiểm soát một cách có hệ thống và giảm số lượng email trong hệ thống của bạn. Nếu quy trình hiện tại của bạn có vẻ không thỏa đáng khi kiểm tra, hãy thử tăng cường, thử nghiệm một cách mới trong một thời gian và sau đó, khi tất cả đều ổn, sửa đổi hành động tiêu chuẩn vĩnh viễn.

## **CHỮ KÝ ĐIỆN TỬ VÀ CÁC THIẾT BỊ BẢO MẬT KHÁC**

Một số điều khác cần được lưu ý liên quan đến bảo mật:

- *Chữ ký điện tử.* Chúng đang được sử dụng rộng rãi hơn khi nhiều người gửi thông tin qua email. Ngoài ra, điều quan trọng hơn bao giờ hết là email

không thể được đọc bởi bất kỳ ai khác ngoài người nhận của bạn. Bằng cách sử dụng ID kỹ thuật số hoặc chữ ký, bạn có thể đảm bảo rằng không ai giả vờ là bạn và gửi thông tin sai lệch hoặc gây hiểu lầm dưới tên của bạn. ID kỹ thuật số trong Outlook Express có thể chứng minh danh tính của bạn trong các giao dịch điện tử, thay vì xuất trình giấy phép lái xe khi bạn cần chứng minh danh tính. ID kỹ thuật số cũng có thể được sử dụng để mã hóa email (mã) để tránh nhầm người đọc chúng. ID kỹ thuật số được lấy từ các cơ quan chứng nhận độc lập có trang web chứa một biểu mẫu, khi hoàn thành, có chứa thông tin cá nhân của bạn và hướng dẫn cài đặt ID kỹ thuật số. Điều

này được sử dụng để xác định email và đảm bảo tính bảo mật của tin nhắn của bạn.

• *Mã hóa*. Đây là một cách đặc biệt để gửi thông tin nhạy cảm qua email. Nó là một dạng mã điện tử. Một mã được sử dụng để mã hóa tin nhắn và một mã khác được sử dụng để giải mã nó. Một khóa là riêng tư, và khóa kia là công khai. Khóa công khai được chuyển cho bất cứ ai cần sử dụng nó, cho dù họ đang gửi tin nhắn (trong trường hợp đó họ sẽ sử dụng nó để mã hóa) hoặc nếu họ đang nhận email (họ sẽ sử dụng nó để giải mã tin nhắn). Có một loạt thông tin mà bạn có thể xem xét nguy trang theo cách này. Một số tài khoản như vậy có thể là công ty của bạn

đang tung ra một sản phẩm mới vào một ngày nhất định.

• *Hồ sơ*. Một số hệ thống email cho phép ghi chú được hiển thị khi email đã được gửi, nhận, mở và đọc bởi người nhận. Điều này có thể quan trọng trong một số trường hợp cần thiết. Ngoài ra, chỉ cần yêu cầu xác nhận. Điều này rõ ràng là quan trọng khi có liên quan đến thời hạn; Tôi luôn yêu cầu xác nhận khi gửi tài liệu cho một bài viết hoặc cuốn sách. Thời gian có thể dễ dàng trôi qua trong khi bạn nghĩ rằng thông tin đã được nhận và thực tế thì không.

Các tập tin email có thể trở nên rất quan trọng. Mất chúng có thể là một thảm họa và việc

phục hồi có thể mất rất nhiều thời gian. Do đó, nên thường xuyên sao lưu các tệp tin và dữ liệu công ty của bạn để đề phòng các rủi ro đó. Nếu mật khẩu được sử dụng trong hệ thống máy tính của bạn, hãy xem xét thay đổi chúng một cách thường xuyên để ngăn chặn tin tặc và tránh bị chiếm dụng.

Hướng dẫn của công ty có thể nói về điều này, nhưng thực tế việc sao lưu toàn bộ máy tính của bạn là trách nhiệm độc lập và cá nhân.

## **BIỆT NGỮ VÀ TỪ VIẾT TẮT**

Hãy đối mặt với nó, mọi thứ dường như bị thu hút bởi các chữ viết tắt; các nhà văn nói rằng tôi đang ở giai đoạn

BOSHOK viết cuốn sách này – *Bum on seat, hands on keyboard* (Ngồi trên ghế, tay trên bàn phím). Email đặc biệt có vẻ thu hút chữ viết tắt. Những từ có chứa biệt ngữ, ngôn ngữ văn bản và từ viết tắt (trong đó các chữ cái đầu được sử dụng để tạo từ khác) có nhiều khả năng gây nhầm lẫn. Tuy nhiên, vì email vượt qua sự không chính thức, nên làm quen với những từ được sử dụng phổ biến. Xung quanh bạn có rất nhiều và những cái mới đang mọc lên hàng ngày, không chỉ do sự phổ biến của tin nhắn văn bản. Dưới đây là một số lựa chọn của các từ viết tắt phổ biến mà bạn có thể thấy trong email:

AFAIK	As far as I know [Theo như tôi biết]
BCNU	Be seeing you [Được nhìn thấy bạn]
BTW	By the way [Nhân tiện]
CUL8R	See you later [Hẹn gặp lại]
FYI	For your information [Để biết thông tin của bạn]
TNX	Thanks [Cảm ơn]

Sẽ là một ý tưởng tốt để tìm hiểu những điều này và bất kỳ những điều bổ sung nào khác thường được sử dụng trong công ty, nghề nghiệp hoặc lĩnh vực công nghiệp của bạn..

## LƯU Ý

Coi chừng sử dụng các từ viết tắt trong các email đang được gửi ra bên ngoài nơi người nhận có thể không hiểu chúng; đôi khi lịch sự sử dụng thuật ngữ đầy đủ trong ngoặc đơn sau đó. Chắc chắn đó là một lĩnh vực khác trong đó hiểu lầm là có thể – có khả

năng? – và phân loại những hiểu lầm có thể tồn thời gian không cần thiết.

## TÀI LIỆU ĐÍNH KÈM

Email được làm vô cùng hữu ích vì tài liệu và tệp có thể được đính kèm vào email. Tệp đính kèm có thể bao gồm các tài liệu được xử lý từ hình ảnh, tệp âm thanh hoặc video. Nó thậm chí có thể gửi email các chương trình máy tính.

Khi một tệp đính kèm được gửi, chương trình email sẽ sao chép tệp từ vị trí của nó và đính kèm nó vào thư. Các tệp hình ảnh có thể mất một chút thời gian để tải lên và tải xuống, vì vậy nên để dung lượng của chúng ở mức nhỏ nhất.

Đôi khi nó có thể giúp nén các tệp đang được gửi dưới dạng tệp đính kèm email. Điều này sẽ giảm thời gian tải lên trong khi truyền thông tin. Nó cũng tăng tốc thời gian tải xuống cho bạn nếu ai đó gửi cho bạn một tệp lớn đã được nén. “Zip” và “Stuff it” là các chương trình nổi tiếng và Microsoft Windows bao gồm một công cụ nén trong phiên bản mới nhất của nó.

Ưu điểm của việc gửi tài liệu và tệp dưới dạng tệp đính kèm là tốc độ và hiệu quả của giao tiếp. Người nhận tài liệu sẽ có thể giữ chúng trong hồ sơ và có thể di chuyển, chỉnh sửa, trả lại hoặc chuyển tiếp chúng khi cần thiết.

Nếu bảo mật là một vấn đề, một tệp đính kèm phải được gửi ở định dạng PDF. Định dạng này ngăn tài liệu được chỉnh sửa bởi người nhận. Đây là một thiết bị bảo mật và tài liệu có thể được in ra nhưng không được sửa đổi. Điều này rất an toàn và bảo mật cho tài liệu nhạy cảm.

## **SIÊU LIÊN KẾT**

Chèn siêu liên kết vào thông điệp email đặc biệt hữu ích khi gửi thông tin cho mọi người. Nếu một cái gì đó có sẵn trên một trang web (và trong đó bạn không có bản sao) cần phải được truyền đạt tới người nhận của bạn, chỉ cần chèn siêu liên kết vào thông báo email. Người nhận chỉ cần

nhấp vào liên kết và hành động này sẽ mở trang web. Hãy nhớ làm điều này cần có thời gian, và do đó một số người có thể không bận tâm với nó. Vì vậy, ví dụ, thông tin được gửi theo cách này cho khách hàng như một phần của toàn bộ thông điệp có thể không bao giờ được nhìn thấy và điều này có thể làm loãng toàn bộ hiệu ứng. Tuy nhiên, đó là một cách tốt để tăng cường thông tin kỹ thuật – có lẽ bạn phải luôn kiểm tra xem bất kỳ liên kết nào bạn sử dụng có hoạt động không; Tôi dường như nhận được một số lượng lớn liên kết không sử dụng được, và điều này làm lãng phí thời gian của cả hai bên.

# VẤN ĐỀ TIỀM ẨN

Email và internet, khi bạn phụ thuộc vào chúng có thể gây ra một số vấn đề nghiêm trọng: thư rác, vi rút và lãng phí thời gian vốn có trong việc quản lý các tệp email không hiệu quả đều quen thuộc với tất cả chúng ta và đây không phải là nơi để liệt kê chi tiết và biện pháp khắc phục (mặc dù sự để tâm là cần thiết và các hướng dẫn trong bất kỳ tổ chức nào về bảo mật, hơn nữa nên được tuân thủ nghiêm ngặt). Tuy nhiên, hãy kết thúc chương này với một vài điều nên và không nên và những điểm vượt xa việc viết những tin nhắn điện tử này.

## Đừng

- Gửi email chỉ vì chúng dễ dàng.
- Nhập văn bản bằng CHỮ IN HOA được coi là bạn đang la hét người nhận.
- Sử dụng chúng để thay thế cho việc giao ban đúng cách, hoặc cho người quản lý ủy thác một nhiệm vụ nào đó cho người khác.
- Gửi cho họ để thực hiện trách nhiệm của mình.
- Đặt một cái gì đó vào một email được bảo mật; nó có thể bị lạm dụng.
- Chuyển tiếp email của ai đó mà không có sự cho phép của họ.

- Giả sử người nhận của bạn muốn nó và mong muốn nhận được nó.

## Hãy làm

- Suy nghĩ và đọc trước khi gửi bất cứ điều gì (hoặc sử dụng nút “gửi sau” để có thêm thời gian suy nghĩ).
- Hãy chắc chắn... để loại bỏ kiểm tra theo dõi và các cuộc gọi điện thoại.
- Trả lời kịp thời. Bởi vì email rất nhanh, người ta thường mong sớm có câu trả lời.
- Hãy lịch sự và thân thiện nhưng đừng bao giờ coi như mình quen thuộc với biệt ngữ.
- Giữ các tệp đính kèm ở mức

tối thiểu.

- Tránh những lời nói vô nghĩa.

Nhìn chung, thông điệp ở đây khá đơn giản. Sử dụng công nghệ cho các tin nhắn bằng văn bản, nơi nó mang lại lợi ích cho bạn, nhưng hãy cẩn thận – nhận ra bất kỳ nhược điểm nào và đảm bảo rằng sự chú ý đến chi tiết sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả. Hãy nhớ rằng bạn có thể biết rất nhiều về một người “bên ngoài email” của họ. Một email có thể cung cấp một cửa sổ cho trạng thái người nào đó ở nơi làm việc, thói quen làm việc, mức độ căng thẳng và thậm chí tính cách của họ. Ví dụ: người quản lý gửi email có xu hướng sử dụng chuyên môn ”

địa vị cao” hơn. Họ thường sử dụng một mức độ chính thức và giọng điệu cao hơn và bạn sẽ hiếm khi nhìn thấy những câu nói hay, khuôn mặt cười (biểu tượng cảm xúc) hoặc thư trêu đùa.

Email là một công cụ giao tiếp hiện đại có giá trị cho tất cả chúng ta, nhưng nếu lạm dụng hoặc sử dụng bất cẩn, chúng có thể gây rắc rối. Tóm lại, đây là 10 lời khuyên cơ bản cho kỹ thuật email tốt hơn.

*1. Sử dụng email làm một kênh liên lạc, nhưng không phải là kênh duy nhất.* Điều này là quan trọng; đừng lười biếng chỉ vì nó có vẻ nhanh và dễ dàng. Email có thể ghi lại các cuộc thảo luận và gửi các

thông điệp có tác động cao trên toàn thế giới chỉ bằng một cú click chuột. Nhưng chúng cũng có thể đánh lừa mọi người nghĩ rằng họ có thể giao tiếp với các nhóm lớn chỉ thông qua email nhóm thông thường. Sử dụng email rộng rãi nhưng chỉ là một trong các công cụ giao tiếp. Không thể tiếp cận với tất cả mọi người, và sự tiếp xúc không trực tiếp “vô vị” có nghĩa là mọi người có thể cảm thấy bị coi thường vì mất đi sự liên lạc cá nhân.

*2. Hãy giữ cho nó ngắn và nhẹ nhàng.* Email dài hơn toàn màn hình có xu hướng không được đọc ngay lập tức. Chúng bị bỏ lại cho đến cuối ngày hoặc lâu hơn. Điều quan trọng là phải phán thời điểm thích

hợp để đặt chuột xuống và tìm kiếm người đối diện trực tiếp hoặc nhấc điện thoại và nói chuyện với họ.

*3. Giao tiếp rõ ràng.* Email đòi hỏi mục đích rõ ràng. Hãy chắc chắn rằng tin nhắn của bạn được tiếp nhận mà không có bất kỳ nghi ngờ hoặc hiểu lầm nào. Ngoài ra, điều quan trọng là phải chắc chắn ai là người mà thông điệp của bạn cần được giải quyết, và ai – thực sự – cần một bản sao thông tin. Về mặt hành động và ưu tiên, sử dụng danh sách hoặc gạch đầu dòng cho rõ ràng. Các nút phản hồi (hoặc tương tự) nên được sử dụng nếu bạn cần xem ai đã nhận và đọc tin nhắn của mình.

*4. Khuyến khích giao tiếp cởi mở.* Khi sử dụng email, yêu cầu mọi người trả lời bằng các câu hỏi nếu họ muốn. Nó cho thấy rằng bạn quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ.

*5. Không sử dụng email để nói đùa với mọi người.* Bạn nên để dành sự tức giận cho các cuộc gặp mặt trực tiếp (trong đó biểu hiện khuôn mặt và ngôn ngữ cơ thể được sử dụng để có hiệu quả tuyệt vời) hoặc qua điện thoại nơi có thể dùng âm lượng của giọng nói. Mỉa mai, trêu tức, chỉ trích hoặc nói xấu là không phù hợp khi gửi email; cần hết sức cẩn thận vì nó có thể dễ bị hiểu nhầm.

*6. Sự hài hước cũng nên được sử dụng một cách thận trọng.* Bằng

mọi cách, hãy sử dụng sự dí dỏm và hài hước để làm nhẹ bầu không khí nặng nề nhưng những biểu tượng cảm xúc, khuôn mặt cười và thư vui đùa thường không thích hợp trong môi trường làm việc. Nếu bạn thường xuyên tỏ ra nghiêm nghị, thì việc ghi chú nghiêm túc khi cần thiết có thể khiến bạn khó ghi chú hơn. Một số tổ chức cấm email đùa; chúng quá rủi ro và có thể làm giảm nỗ lực của bạn khi cần gửi những người nghiêm túc. Trong lĩnh vực này hãy cân nhắc thật kỹ trước khi bạn chuyển tiếp những thứ có thể lãng phí không chỉ thời gian của bạn mà của những người khác.

## 7. Tạm dừng phản ứng - sử dụng

*quy tắc năm phút.* Sẽ là khôn ngoan khi trì hoãn việc gửi một email được viết vội vàng trong năm phút (hoặc hơn!). Trước khi nhấn nút "gửi". Nếu bạn tức giận hoặc buồn bã khi bạn viết một cái gì đó, ý tưởng tốt là nghỉ ngơi hoặc đi dạo hoặc làm một cái gì đó khác trước khi viết. Mặt khác, nếu bạn viết tin nhắn, một khi bạn đã bình tĩnh, hãy dành một chút thời gian để xem lại trước khi gửi đi.

*8. Dành thời gian để xử lý email.* Do tầm quan trọng ngày càng tăng của email theo tỷ lệ phần trăm của tổng số thư bạn nhận được, bạn cần dành thời gian để xử lý chúng; nếu điều này đòi hỏi phải sắp xếp lại cấu trúc ngày làm việc của bạn –

hãy làm như vậy.

*9. Tân dụng ngôn ngữ.* Để tránh lỗi và các câu phức tạp, hãy sử dụng các từ một cách cẩn thận để đảm bảo sự rõ ràng trong giao tiếp đi kèm với sự ngắn gọn của email.

*10. Chọn cách bạn trả lời.* Là một phần của việc tránh gửi quá nhiều email, dù cần thiết hay không cần thiết, hãy cẩn thận xem xét liệu có nên nhấp vào "Trả lời" hay "Trả lời tất cả"? Tôi thường như nhận được rất nhiều tin nhắn mà tôi không cần xem đơn giản chỉ vì tôi đã đưa ra một lựa chọn không phù hợp.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- *Suy nghĩ về email của bạn và*

không xử lý chúng một cách tự động; một cách tiếp cận thiếu suy nghĩ như vậy có thể lãng phí thời gian cho bạn và những người khác.

- Không gửi bản sao cho tất cả và những việc lặt vặt mà không xem xét.
- Thông qua một hệ thống quản lý số lượng được xử lý.
- Cân nhắc không gửi email nội bộ nếu bạn có thể dễ dàng nói chuyện với ai đó.

# *Chương 6*

# **ĐIỀU TIÊN**

# **QUYẾT ĐẦU**

# **TIÊN**

Có thể hơi muộn để nêu rõ các nguyên tắc cơ bản gần như là tuyệt đối này, nhưng có một thực tế là cách tiếp cận cá nhân về vấn đề quản lý thời gian phải được áp dụng. Điều này chỉ đơn giản là không ai trong chúng ta có thể làm nhiều việc cùng một lúc. Điều này không được sử

dụng để nguy biện. Vâng, tất nhiên có thể có một số chồng chéo, nhưng đó không phải là điều tương tự ở tất cả. Giống như ngày có 24 giờ, tất cả chúng ta đều bị mắc kẹt với thực tế này, và thực tế là những gì chúng ta làm (và không làm, hoặc dành ít thời gian hơn) cuối cùng là một thước đo thành công quan trọng.

Quản lý thời gian chắc chắn là về việc sử dụng các phương pháp sẽ tăng lượng thời gian hiệu quả thực sự có sẵn cho bạn, nhưng đó cũng về việc sắp xếp công việc trong thời gian đó để tập trung vào những điều đúng đắn. Đó là các ưu tiên cũng như về bất cứ điều gì khác. Chương này đề

cập đến một số vấn đề trong tiêu đề này và nhằm mục đích cung cấp cho bạn một số ý tưởng hữu ích. Tuy nhiên, về lâu dài, một trong những điều thực sự tách biệt thời gian hiệu quả với những người khác là khả năng quyết định các ưu tiên của họ một cách dễ dàng và chính xác. Đó không phải là điều mà bất cứ ai cũng nhận được 100% chính xác, và có lẽ điều này chỉ đi kèm với kinh nghiệm, nhưng nó đáng để ra hành động hướng tới.

## **LUẬT PARETO**

Trước khi bạn có thể làm việc hiệu quả trong việc quyết định các ưu tiên, bạn phải nắm bắt được tầm quan trọng của chúng. Nhưng rất dễ để đánh

giá thấp khái niệm này ảnh hưởng đến những gì bạn cần làm, thực sự nó ảnh hưởng đến mức độ hiệu quả vốn có của bạn. Luật Pareto, được đặt theo tên của nhà kinh tế người Ý Vilfredo Pareto, hiện được biết đến với tên phổ biến là quy tắc 80/20. Nó liên kết nguyên nhân và kết quả theo tỷ lệ, mặc dù điều này không được thể hiện hoàn toàn chính xác trong cuộc sống thực, tỷ lệ xấp xỉ 80/20 được tìm thấy trong nhiều hoạt động kinh doanh, đôi khi có độ chính xác đáng kể. Điều này có nghĩa là, chẳng hạn, 20% khách hàng của công ty có khả năng tạo ra 80% doanh thu của công ty; 20% lỗi nhà máy có thể gây ra 80% từ chối chất lượng.

Và nó cũng được áp dụng cụ thể về các vấn đề được xem xét ở đây: 20% thời gian họp giúp đưa ra khoảng 80% quyết định trong toàn bộ cuộc họp; 20% các mục cần đọc trên bàn làm việc của bạn có 80% thông tin bạn cần trong công việc.

Và, quan trọng nhất, 20% thời gian làm việc của bạn có thể đóng góp khoảng 80% những gì cần thiết để thành công trong công việc của bạn. Vì vậy, điều cực kỳ quan trọng là phản ánh điều này trong cách bạn vận hành để tập trung vào những vấn đề chính có ảnh hưởng lớn này.

Bạn không thể dễ dàng xác định chính xác nhiệm vụ nào của bạn có hiệu ứng này. Một

số điều sẽ rõ ràng, những điều khác bạn có thể cần phải suy nghĩ.

Chỉ cần đánh giá đơn giản này có thể nhắc bạn thực hiện một số thay đổi đối với cách làm việc của mình. Mục tiêu rõ ràng và miêu tả công việc rõ ràng, cùng với ý tưởng rõ ràng về nhiệm vụ nào ảnh hưởng đến kết quả và điều gì là then chốt trong các điều khoản 80/20, là cơ sở hợp lý duy nhất để quyết định các ưu tiên. Hãy cho mình những cơ sở này và bạn sẽ được trang bị tốt hơn để làm việc hiệu quả cả về thời gian dành cho các vấn đề chính, và về việc giảm hoặc loại bỏ các vấn đề nhỏ tương ứng. Nhưng thật khó khăn ở cấp độ quyết định các ưu tiên

nhất định. Có 2 điều khiến chúng ta bức tức khi đưa ra quyết định đó là sự cấp bách và điều quan trọng. Sự cấp bách và quan trọng là khác nhau về bản chất nhưng cả hai đều tạo ra áp lực để đối phó với chúng "trước bất cứ điều gì khác". Có thể giúp suy nghĩ ở đây trong bốn loại:

1. Cấp bách và quan trọng;
2. Cấp bách nhưng không quan trọng;
3. Quan trọng nhưng không cấp bách;
4. Không cấp bách cũng không quan trọng (nhưng vẫn cần thiết).

Nhìn chung, mấu chốt là suy

nghĩ trước và đưa ra quyết định trước khi hoàn cảnh cụ thể thúc đẩy bạn làm bất cứ điều gì. Những việc cần làm nhanh thì bạn phải làm, hoặc ủy quyền ngay lập tức; những thứ có thể chờ đợi thì không nên chỉ dồn về một phía, mà được lên kế hoạch hoặc lên lịch trình để chúng có được thời gian xứng đáng và sau đó, hoàn thành khi thích hợp.

Điều này có vẻ khó khăn. Nhưng khó khăn chỉ là vấn đề tâm lý. Chúng ta biết điều gì là cần thiết nhất để hành động, nhưng bằng cách nào đó, áp lực của hoàn cảnh ảnh hưởng đến quyết định. Đưa ra những phán đoán đúng phải trở thành một thói quen nếu bạn muốn duy trì tổ chức khi đối

mặt với những áp lực như vậy. Điều đó nói rằng, có những cách khác để tập trung sự chú ý và thời gian vào các ưu tiên và chúng ta sẽ xem xét một số ví dụ tiếp theo. Đầu tiên, cách tiếp cận hữu ích nào bạn có thể thực hiện đối với các phần khác nhau mà bạn phải xử lý?

## LÀM CHO CÁC ĐIỀU KHOẢN KHÁC MỘT ƯU TIÊN

Hãy để tôi diễn đạt lại tiêu đề đó: thỉnh thoảng hãy ưu tiên những thứ khác. Không có gì là hoàn hảo và không thể tránh khỏi khi bạn lên kế hoạch, sắp xếp và dành phần lớn thời gian cho các ưu tiên, một số nhiệm vụ nhỏ sẽ tăng lên. Nếu đây là những gì xảy ra

– đối với nhiều người – thì thật không tốt khi bỏ qua nó và giả vờ rằng nó không xảy ra. Thay vào đó, bạn cần nhận ra tình hình và quyết định cách xử lý.

Cách tốt nhất chỉ đơn giản là thiết lập việc thỉnh thoảng xem xét chớp nhoáng các việc riêng lẻ. Không phải vì những việc riêng lẻ cần làm trong danh mục này là quan trọng, mà bởi vì việc bỏ bớt bất kỳ tồn đọng nào thuộc loại này sẽ loại bỏ giấy tờ khỏi bàn làm việc và hệ thống của bạn. (Hãy nhớ 80% của tờ giấy trên bàn của bạn ít quan trọng hơn phần còn lại.) Vì vậy, chỉ thỉnh thoảng dành một vài phút hoặc một giờ để bỏ bớt, nếu đó là những gì cần thiết và xem qua bất kỳ phần nào còn sót

lại.. Viết tên ai đó vào sổ địa chỉ của bạn, trả lời bản ghi nhớ đó, gọi lại cho những người bạn muốn giữ liên lạc nhưng không đủ điều kiện là ưu tiên liên hệ,...

Lý tưởng nhất, không nên bỏ quên việc riêng lẻ. Nếu bạn hoạt động thực sự hiệu quả thì những thứ này sẽ không bị bỏ sót. Hãy chắc chắn rằng điều đó không xảy ra quá thường xuyên.

## LỊCH TRÌNH NGƯỢC

Một số nhiệm vụ rất đơn giản. Chúng chủ yếu bao gồm một thứ và tất cả những gì quan trọng là quyết định khi nào hoàn thành chúng. Nhưng nhiều nhiệm vụ được tạo thành từ một số công đoạn có

thể là những việc khác nhau mà bạn tự làm hoặc làm cùng người khác. Ngoài ra, một số công đoạn có thể được tiến hành ở các địa điểm khác nhau và toàn bộ quá trình có thể mất vài ngày, vài tuần hoặc vài tháng. Tất cả điều quan trọng là lên lịch cho những việc nhiều công đoạn như vậy theo đúng cách nếu tất cả các nhiệm vụ ưu tiên được hoàn thành đúng hạn. Điều có thể xảy ra là bạn tham gia vào một dự án và bắt đầu bằng cách tin rằng đó là điều khó hiểu. Hãy xem xét một ví dụ: bạn sẽ tạo ra một số loại bản tin. Hãy để chúng tôi nói nó là trong bốn giai đoạn:

## 1. Quyết định nội dung;

2. Viết nó;

3. Thiết kế nó;

4. In nó.

Bạn hoàn thành giai đoạn 1 và giai đoạn 2, nhưng tại thời điểm này, việc tìm kiếm đã mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ. Bạn vội vã bước vào giai đoạn 3 nhưng nửa chừng thì nhận thấy công việc sẽ không hoàn thành đúng hạn. Tại thời điểm đó, có thể tăng tốc mọi thứ, nhưng các ưu tiên khác có thể bị ảnh hưởng, hoặc cách duy nhất để đạt được thời hạn có thể là sử dụng thêm trợ giúp, thêm chi phí hoặc cả hai. Điều cần làm là tiếp cận lập kế hoạch từ cuối chu kỳ:

- Bắt đầu với thời hạn.

- Ước tính thời gian của từng giai đoạn.
- Đảm bảo rằng tổng số công việc phù hợp với tổng thời gian có sẵn.
- Cho phép đủ thời gian cho các trường hợp dự phòng. Mọi thứ không thể luôn luôn dự kiến sẽ đi chính xác theo kế hoạch.
- Nhìn vào sự việc một cách cô lập, xem nó sẽ phù hợp hoặc ảnh hưởng đến các dự án và trách nhiệm hiện tại khác như thế nào.

Có thể là bạn cần điều chỉnh cách thức hoạt động của các giai đoạn để phù hợp với các vấn đề khác đang diễn ra. Ví dụ, có lẽ một giai đoạn nhất định có thể được ủy quyền để

bạn sẵn sàng để bạn tiếp nhận và thực hiện đến cùng. Một số tùy chọn có thể sớm được thực hiện, trong khi bạn đã hoàn thành một phần, các tùy chọn giảm đi và khả năng những thứ khác bị ảnh hưởng sẽ tăng lên. Tất cả những gì cần thiết ở đây là có đủ thời gian lập kế hoạch đầy đủ trước dự án, và khi nghĩ về nó, bạn sẽ thấy bức tranh tổng thể thay vì đánh giá bất cứ điều gì về tổng thể và đơn giản hóa nó bằng cách chỉ nói "Không sao".

## HÃY TRUNG THỰC VỀ THỜI HẠN CHÓT

Bạn hẳn đã nghe thấy tiếng kêu: "Nếu tôi muốn nó vào ngày mai tôi sẽ yêu cầu nó vào ngày mai." Vấn đề lớn nhất về

thời hạn là sự khẩn cấp của chúng – rất nhiều điều dường như bị yêu cầu ngày hôm qua (đôi khi vì kế hoạch tồi tệ của ai đó) nếu không cẩn thận bạn sẽ dành cả đời để chạy theo cho kịp nó. Như Nữ hoàng Đỏ đã nói với Alice: "Ở đây bạn thấy rằng bạn phải chạy nhanh nhất có thể để ở lại vị trí cũ. Nếu bạn muốn đến một nơi khác, bạn phải chạy nhanh gấp đôi."

Thời hạn do đó phải thực tế, đó là gánh nặng của luận điểm được thực hiện trong phần trước.

Hãy cho bản thân đủ thời gian, xây dựng một số kế hoạch dự phòng, và sau đó bạn có thể giải quyết vấn đề này một cách

hợp lý và vẫn có thể đạt được thời hạn. Ổn rồi – hay chưa nhỉ? Có một sự phức tạp phổ biến khác đối với thời hạn: mọi người không trung thực về chúng. Trong một số cách, điều này có thể hiểu được – có thể có rất nhiều thời hạn treo vào thời hạn bị tấn công, và không chỉ về kết quả mà còn về danh tiếng. Vì vậy, những gì xảy ra là nếu một cái gì đó phải được thực hiện vào cuối tháng, thì nó sẽ được yêu cầu cho ngày 25 "để ở vùng an toàn". Nhưng thực tế này, và những người thực hiện nó, được biết đến xung quanh một văn phòng và vì vậy người nhận thời hạn quyết định rằng một tuần sau đó là ổn. Nếu một vài người có liên quan thì những đánh giá sai có thể trở nên tồi

tệ hơn khi mọi thứ được truyền lại, nói chung, cơ hội bỏ lỡ ngày càng tăng lên. Thật là mỉa mai, nhưng những gì bắt đầu như một nỗ lực thực sự để đảm bảo thời hạn được đáp ứng, cuối cùng thực sự làm cho nó ít có khả năng nó sẽ xảy ra.

Nguyên lý là sự rõ ràng. Trong bất kỳ nhóm nào mà bạn có liên quan, hãy cố gắng đảm bảo tình hình thời hạn luôn rõ ràng và cởi mở, và mọi người đều tiếp cận tình huống tương tự.

Nếu một số trường hợp dự phòng là hợp lý, hãy lặp lại câu: “Việc này phải được thực hiện với khách hàng vào ngày 10, chúng ta hãy chuẩn bị sẵn

sàng trước hai ngày để có thời gian kiểm tra lần cuối và đảm bảo rằng không có khả năng thất bại để giữ lời hứa của chúng ta với khách hàng. Điều này không chỉ giúp chắc chắn hơn rằng bạn đảm bảo hoàn thành mục tiêu trước hạn, mà một phần bởi vì mọi người thích cách tiếp cận này và thích thú với việc cam kết hiệu quả chắc chắn hơn, cũng như ngăn chặn những rủi ro vì thời gian mà bạn đang sử dụng để hoàn thành mục tiêu, trên thực tế, không phải là thời hạn thực sự. Hầu như môi trường làm việc nào cũng áp lực mà không làm phức tạp vấn đề một cách giả tạo.

Mặc dù rất nhiều việc phải hoàn thành trước thời hạn

(bao gồm cả việc viết cuốn sách này), nhưng có một số việc mà cách chúng được hoàn thành như thế nào sẽ ảnh hưởng đến việc chúng ta mất bao nhiêu thời gian cho chúng. Với những điều này, việc xem xét lại phương pháp luận có thể hỗ trợ đắc lực trong việc tiết kiệm thời gian; với những người khác, việc xem xét như vậy có thể cho phép đưa ra quyết định rằng họ không cần hành động gì cả. Tuy nhiên, trước hết hãy xem xét những việc phải làm nhưng có thể làm theo cách khác với cách chúng ta đang làm ngày nay.

## **PHƯƠNG PHÁP XEM XÉT NHIỆM VỤ**

Một cách hữu ích khác để đảm

bảo bạn có đủ thời gian cho các nhiệm vụ ưu tiên là xem lại chính xác chúng và các nhiệm vụ khác đối với vấn đề đó được thực hiện như thế nào. Rõ ràng, cách bạn làm một cái gì đó – phương pháp luận – ảnh hưởng đến việc mất bao lâu. Bởi vì điều này, có ý nghĩa trong việc xem xét các phương pháp làm việc trên các nhiệm vụ cụ thể và có lẽ trong việc thực hiện thường xuyên. Tôi không đề nghị bạn dừng tất cả các công việc khác và chỉ dành thời gian để kiểm tra xem mọi thứ được thực hiện như thế nào, nhưng bạn tự đặt ra cho mình công việc xem xét một loạt các việc trong một khoảng thời gian để tìm kiếm những cải tiến đáng giá.

Hãy xem xét ví dụ về công việc viết lách của tôi một lần nữa. Cuốn sách đầu tiên tôi viết tôi đã soạn thảo từ lâu, thư ký của tôi đã gõ nó trên một máy đánh chữ, và một quá trình dài chỉnh sửa, gõ lại bắt đầu. Kể từ đó, tôi đã gõ tài liệu của riêng mình và quá trình này đã thay đổi và đơn giản hóa. Tôi vẫn phải quyết định viết gì (tôi không muốn nhà xuất bản tin rằng nó quá dễ!) Nhưng toàn bộ quá trình mất ít thời gian hơn và mặc dù tôi đã phải học cách gõ – không hoàn hảo – tiết kiệm thời gian tổng thể là đáng giá, tất nhiên, có những lợi thế khác. Ví dụ: tôi có thể nhập khi đang di chuyển, ví dụ như trên hành trình và điều này vẫn tiết kiệm được nhiều thời gian hơn. Rõ ràng, những

thay đổi có thể được thực hiện cho bất kỳ nhiệm vụ nào sẽ phụ thuộc vào bản chất của nó, nhưng tất cả các loại điều có thể đáng giá, ví dụ:

- Hệ thống hóa một nhiệm vụ trước đây là ngẫu nhiên hoặc khó xác định hơn.
- Thay đổi phương thức thực tế (như ví dụ của tôi ở trên).
- Làm việc với người khác (ví dụ, một lần nữa trong công việc của tôi)

Tôi làm một ít copywriter và thiết kế brochure, luôn kiểm tra bản sao với một trong những cộng sự của tôi; một quan điểm khác tập trung vào quá trình chắc chắn và nhanh chóng hơn là chỉ suy nghĩ lâu

dài và chăm chỉ về nó.

- Tiêu chuẩn thấp hơn. Một phương pháp có thể đạt được sự hoàn hảo, một phương pháp khác – nhanh hơn – một phương pháp có thể đạt được kết quả thấp hơn, nhưng hoàn toàn chấp nhận được, và đôi khi tiết kiệm tiền.
- Hợp đồng thầu phụ. Nói cách khác, trả tiền cho một nhà cung cấp bên ngoài để làm một cái gì đó mà họ có thể làm nhanh hơn, và đôi khi rẻ hơn, tốt hơn, so với bạn.

Một lần nữa, một danh sách như vậy có thể tiếp tục và bạn có thể nghĩ ra các cách khác nhau để hành động phù hợp với công việc cụ thể của bạn và làm việc tốt nhất cho bạn. Tuy

nhiên, nguyên tắc kiểm tra để xem liệu có cách nào tốt hơn để làm một cái gì đó là âm thanh. Điều này cần xem xét tích cực và một tâm trí cởi mở. Bất cứ điều gì bạn có thể nghĩ ra để thúc đẩy quá trình có thể đáng xem xét. Có thể nếu bạn chọn một số nhiệm vụ nhất định và trao đổi chúng với một đồng nghiệp, điều này sẽ mang lại một tâm trí mới mẻ và thúc đẩy suy nghĩ mới về phương pháp luận; bạn làm một cái gì đó cho họ và họ cho bạn. Tuy nhiên, điều đó xảy ra, làm cho nó xảy ra, vì không bao giờ chỉ có một cách làm đúng đắn, và phương pháp cải tiến có thể là một trình tiết kiệm thời gian tuyệt vời.

## **LOẠI BỎ NHỮNG ĐIỀU**

# **KHÔNG CẦN THIẾT**

Hầu hết mọi người sẽ phủ nhận việc họ dành thời gian để làm những việc không cần thiết. Nhưng thực tế nó luôn xảy ra. Hãy xem xét một vài ví dụ:

- *Thói quen.* Bạn đã luôn tham dự một cuộc họp hàng tháng, đọc một báo cáo được lưu hành thường xuyên, kiểm tra một số thông tin nhất định, và giữ liên lạc với một số người. Và thật dễ dàng để mọi thứ trên lặp lại tự động mà không cần suy nghĩ và để những thứ đó chiếm thời gian.
- *Bảo vệ.* Bạn làm mọi việc vì lý do bảo vệ thứ gì đó. Trong trường hợp có sự cố xảy ra, và trong trường hợp có người hỏi

tại sao? Đôi khi lý do không rõ ràng, chỉ có cảm giác rằng làm điều gì đó sẽ an toàn hơn.

- *Lãng tránh.* Lý do thực sự để làm một cái gì đó đã bị lãng quên từ lâu, nhưng tiếp tục làm nó có nghĩa là bạn không có thời gian – và lý do – để tiếp nhận hoặc thử một cái gì đó mới và có thể có rủi ro. Hãy trung thực, bạn đã thực sự không bao giờ trì hoãn một cái gì đó mới?
- *Mong đợi.* Bạn làm những việc không phải vì giá trị thực sự của chúng, mà bởi vì nó là mong đợi của bạn. Trong môi trường nhóm bạn không muốn làm người khác thất vọng, mặc dù bạn sẽ khiến mọi thứ tệ hơn bằng cách bỏ qua

những việc đáng để ưu tiên.

• *Xuất hiện.* Bạn làm mọi việc vì chúng là những điều tốt liên quan đến chính trị. Vị trí của bạn và nhận thức mọi người về bạn xung quanh tổ chức rất quan trọng, nhưng bạn không được quá lạm dụng loại hình này, nhất là vì nó có thể trở nên tự ti, được xem là chuyến đi bản ngã của một người không có gì tốt hơn để làm.

Tất cả những điều này và nhiều hơn nữa có thể xảy ra, đừng phạm sai lầm, không có lý do nào đáng nghi ngờ dưới mỗi phần – bạn thực sự cần phải tham dự một số cuộc họp chỉ để thể hiện cam kết và đây là kết quả rõ ràng và ưu tiên. Nhưng... Có bất cứ điều gì bạn

đang làm mà bạn có thể ngừng nhưng không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hay không? Đối với hầu hết mọi người, một đánh giá trung thực cho thấy câu trả lời là "có", vì vậy hãy xem lại ngay lập tức nếu bạn không thực hiện trong một thời gian và thường xuyên sau đó để đảm bảo rằng các nhiệm vụ không cần thiết sẽ không xuất hiện trở lại.

Làm thế nào để việc này được thực hiện? Rất đơn giản (đó là điều mà các chuyên gia tư vấn như tôi dành nhiều thời gian để làm với khách hàng của mình), bạn hỏi tại sao? Tại sao một cái gì đó đang được thực hiện? Và nếu câu trả lời là bởi vì nó là như vậy, đó là hệ thống, hoặc, tệ nhất trong tất

cả, đó là cách nó luôn luôn được thực hiện, sau đó hỏi lại. Nếu bạn không thể thực sự tìm thấy một lý do tốt hơn thì nhiệm vụ có thể là một ứng cử viên để loại bỏ. Thất bại, bạn có thể làm điều đó ít thường xuyên hơn, ít chi tiết hơn hoặc điều chỉnh cách tiếp cận để tiết kiệm thời gian và cho phép sự chú ý được ưu tiên. Đây là một lĩnh vực khác có thể bắt đầu từ nhật ký thời gian; nó không chỉ là những gì bạn đang làm là vấn đề, mà là thời gian cần thiết. Nếu bạn ý cảm xúc về loại câu hỏi này và trung thực về câu trả lời thì thời gian có thể được lưu lại theo cách này.

## BÀI TẬP

Câu hỏi tại sao có thể dẫn bạn

đến một bài tập ngay lập tức và một cơ hội để liên kết những gì bạn làm với các thông điệp của cuốn sách này. Chọn một mảng, sau đó xem xét phương pháp liên quan đến việc làm một cái gì đó và hỏi tại sao bạn làm theo cách đó. Điều này có thể tạo ra một cái gì đó ít hơn một lý do cấp bách – và có thể dẫn đến sự xem xét, thay đổi và cải thiện.

## **ĐIỀU NGUY HIỂM – HÃY GIỮ KHOẢNG CÁCH**

Một loại nhiệm vụ cụ thể rất có thể được phân loại là không cần thiết, ít nhất là với bạn. Các lỗ đen, các ngôi sao chết có lực hấp dẫn mạnh mẽ đến mức chúng hút mọi thứ thậm chí cả ánh sáng. Trong hầu hết các

văn phòng, có những công việc tương đương với hiện tượng này, "công việc lỗ đen" có thể hút tất cả thời gian bạn có thể nghĩ đến và hơn thế nữa. Cảnh giác với chúng và hãy cẩn thận – giống như các lỗ đen thực sự, nếu bạn đến quá gần sẽ không thể quay trở lại và tất cả các kế hoạch khác của bạn phải dừng lại. Nhưng đó là loại công việc nào? Chúng bao gồm các dự án mà:

- Liên quan đến một số nhiệm vụ khác nhau và phức tạp;
- Có thể gây tranh cãi;
- Không thể hoàn thành và làm hài lòng tất cả mọi người;
- Có thể hủy hoại danh tiếng;

- Chiếm kha khá một lượng thời gian không tương xứng.

Chúng bao gồm một loạt các việc từ tổ chức kỷ niệm 20 năm thành lập công ty đến việc chuyển công ty sang văn phòng mới. Những việc như vậy phải được thực hiện, nhưng họ thường kêu gọi “tình nguyện viên”. Điều này có thể có nghĩa là Giám đốc điều hành gợi ý ở nơi công khai và theo cách khiến cho việc từ chối trở nên khó khăn: “Tất nhiên đó chỉ là một gợi ý, nhưng hãy nhớ rằng ai đang thực hiện nó.” Lúc này, những người khác thở phào nhẹ nhõm và quyết tâm không tham gia ngay cả trong một vai trò hỗ trợ nhỏ.

Bạn sẽ biết, nếu bạn tinh táo, nếu bạn bắt gặp loại nhiệm vụ trong văn phòng có những đặc điểm này, hãy lên kế hoạch để tránh xa. Đừng nói rằng bạn đã không được cảnh báo.

## **HÃY TỰ TIN VỀ NHỮNG ƯU TIÊN CỦA BẠN**

Những người quản lý thời gian tốt nhất tổ chức thành công để tập trung thời gian và năng lượng cho các ưu tiên của họ và một lý do họ làm như vậy dường như là khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng và vững chắc về những gì nên ưu tiên. Những người khác sử dụng hàng giờ thời gian quý giá không chỉ quyết định những gì nên đến trước mà còn xem xét lại quyết định này

nhiều lần để kiểm tra lại. Tất nhiên, hoàn cảnh thay đổi và một số đánh giá liên tục có thể là cần thiết nhưng điều đó không giúp ích gì, cũng giống như bạn tiếp tục đào cây, nhìn vào rễ để kiểm tra xem nó có phát triển tốt không. Tương tự như vậy, sự trấn an liên tục mà một số người dường như tìm kiếm trong các quyết định của họ có thể chỉ lãng phí thời gian và theo quan điểm của tôi, một con đường nhất định sẽ dẫn đến sự căng thẳng.

Quá trình quyết định bắt đầu với việc xem xét và phân tích. Hãy nhớ rằng bạn chỉ có thể làm một việc tại một thời điểm, bạn phải rõ ràng các yếu tố chính trong danh sách của bạn là gì và thực tế là điều

quan trọng nhất, tạo thành các ưu tiên thực sự. Sau khi xem xét tất cả các khía cạnh của điều này, bạn cần đưa ra quyết định. Không có lý do tại thời điểm đó để nghi ngờ rằng nó khác hơn là một việc tốt.

Và trong mọi trường hợp, không có sự đánh giá nào sẽ thay đổi thực tế rằng bạn chỉ có thể làm một việc tại một thời điểm, và dù phi logic, chính điều này mà một danh sách dài “Những việc cần làm” đôi khi khiến chúng ta phải xem xét để thay đổi. Không quan trọng sau việc đầu tiên cần làm có thêm danh sách 10 hay 100 việc làm khác nữa hay không, nhưng nó phải được thực hiện trước.

Vì vậy, đưa ra quyết định, bám sát và tiếp tục với nhiệm vụ. Bạn càng làm nhanh thì bạn càng có thể chuyển xuống danh sách sớm hơn. Phần lớn được viết về sự căng thẳng ở nơi làm việc (mặc dù không phải bởi tôi). Stress là một phản ứng với hoàn cảnh hơn là chính hoàn cảnh. Bạn sẽ có thể nói rằng bạn:

- Biết ưu tiên của bạn;
- Đã đưa ra quyết định lập kế hoạch công việc hợp lý, dựa trên sự cân nhắc hợp lý và kỹ lưỡng về tất cả các sự kiện;
- Chắc chắn không còn gì nữa, vào lúc này, bạn có thể làm để mọi thứ dễ dàng hơn;
- Biết rằng khi bạn tiến hành

nhiệm vụ bạn sẽ thực hiện nó một cách hiệu quả và phương pháp bạn sẽ sử dụng có ý nghĩa.

Sau đó, điều này sẽ cho phép bạn cảm thấy thoải mái về quá trình này và từ chối bất kỳ xu hướng căng thẳng nào. Cố gắng làm việc trong khi lo lắng rằng có thể có những ưu tiên lớn hơn, biết rằng nhiều thứ khác đang xếp hàng để được chú ý nhưng vẫn chưa được sắp xếp, và nghi ngờ về cách bạn đang làm là một nguyên nhân chắc chắn dẫn đến căng thẳng. Giữ bình tĩnh bằng cách giữ ngăn nắp và bạn sẽ được tốt hơn để duy trì và tăng hiệu quả của bạn.

Làm rõ các ưu tiên của bạn

không phải là một lĩnh vực được đánh giá thấp. Nhìn vào nhật ký thời gian của bạn, phân tích những gì bạn làm và ban đầu bạn có thể thấy với một số điều kinh hãi vì có khá nhiều điều bạn đã làm nhưng có thể bị bỏ lại (mãi mãi hoặc trong một khoảnh khắc) mà không gây ra vấn đề gì. Sau đó, bạn có thể chuyển sang nhìn một cách sáng tạo về cách sử dụng thời gian đã tiết kiệm.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Hãy nhớ rằng việc quyết định các ưu tiên của bạn là điều cơ bản để trở thành người quản lý thời gian hiệu quả.
- Bạn cần một cách hiệu quả, có hệ thống và thường xuyên để xem xét các ưu tiên và đưa

ra quyết định về những gì là thứ nhất, thứ hai và hơn nữa.

- Phương pháp của bạn cần phải thực tế để bạn có thể thực hiện "chuyển".
- Bám sát các ưu tiên của bạn và hành động nếu bạn trôi dạt khỏi các mục đích.

# *Chương 7*

# KIỂM SOÁT GIẤY TỜ

**H**ay để chúng ta bắt đầu trên một lưu ý tích cực. Giấy tờ không cần phải áp đảo bạn. Bạn có thể giữ nó trong tầm kiểm soát, mặc dù bạn không thể loại bỏ nó hoàn toàn. Điều đó là cần thiết, đã nhiều năm sau khi các chuyên gia CNTT bắt đầu nói về “văn phòng không giấy tờ” nhưng dường như vẫn còn nhiều giấy tờ trên bàn làm việc của tôi. Thư, giấy note, email, báo cáo,

biểu mẫu, đề xuất và nhiều hơn nữa, tất cả kết hợp để tạo ra một dòng giấy tờ ổn định trên bàn của bạn. Nếu bạn không đọc những thứ đó, bạn đang viết chúng và nếu bạn không làm điều đó thì bạn đang xử lý những thứ liên quan đến giấy tờ. Tất cả điều này có thể chiếm một tỷ lệ đáng kể trong ngày làm việc của bạn. Trong thuật ngữ quản lý thời gian, công việc là:

- Loại bỏ nó;
- Giảm thiểu nó;
- Xử lý những gì phải được thực hiện kịp thời và hiệu quả.

Ở đây chúng tôi xem xét một loạt các ý tưởng lớn và nhỏ, có thể giúp bạn kiểm soát giấy tờ.

Nó không đầy đủ, nhưng những ý tưởng này là một cách suy nghĩ quan trọng về cách xử lý các giấy tờ. Cuối cùng, những gì tạo nên giấy tờ trên bàn làm việc của bất kỳ cá nhân nào là duy nhất, khác biệt, tất cả chúng ta phải tìm ra giải pháp của riêng cho vấn đề này. Tuy nhiên, nguyên tắc ở đây được chọn để cung cấp một nền tảng phù hợp cho cơ sở đó. Và một nơi tốt nhất để bắt đầu là suy nghĩ về việc giảm thiểu khối lượng giấy tờ bạn phải giải quyết hàng ngày.

## **NHẮM TỚI MỤC ĐÍCH GIẢM THIỂU CÔNG VIỆC GIẤY TỜ**

Có lẽ điều đầu tiên nên hỏi trong lĩnh vực này chỉ đơn

giản là: tất cả các giấy tờ của bạn có thực sự cần thiết hay không? Hãy làm rõ việc này ngay lập tức. Một ví dụ mà cuốn sách này đã khuyến nghị, đó là kế hoạch làm việc/ thời gian của bạn bằng văn bản. Nhưng một số giấy tờ có thể được loại bỏ, và thường tất cả những gì cần thiết là tạm dừng một giây trước khi bạn viết một cái gì đó, và tự hỏi liệu những gì bạn sắp làm có thực sự cần thiết. Hãy nhìn vào những gì trên bàn của bạn, xem bao nhiêu trong số đó không thực sự cần thiết, hoặc có thể đạt được mục đích của nó. Tuy nhiên, ai đó đang gửi tất cả điều này đến bàn của bạn và có lẽ với ý định tốt.

Vì vậy, bạn làm gì về việc này?

Thay thế chính cho giao tiếp bằng văn bản là điện thoại; việc nhấc điện thoại thường nhanh hơn nhiều so với viết một cái gì đó, vì không phải mọi thứ đều cần một bản ghi, đây là một trong những cách chắc chắn nhất để giảm bớt giấy tờ.

Email cũng đáng lưu ý. Nó không quá gấp gáp, mà điều này mang lại cho chúng ta ở đây (mặc dù sự hữu ích của nó không thể phủ nhận), đó là phong cách. Dường như một phong cách ít trang trọng hơn đã được phát triển cho email, một phong cách hoàn toàn chấp nhận được trong nội bộ một công ty lớn với một số văn phòng và giữa các tổ chức bên ngoài, như một hình thức giao

tiếp nhanh chóng cần thiết. Sự ngắn gọn giúp tiết kiệm thời gian, nhưng nó cũng phải dễ hiểu. In ra và gửi email nếu thích hợp, đồng thời giữ cho những email được liệt kê trong máy tính của bạn có thể quản lý được.

Hai điểm khác đáng được đề cập đến. Vì lợi ích của việc hạn chế sự tàn phá rừng để làm giấy, hãy xem xét các bản sao có thật sự cần thiết. Sự lưu hành của các bản sao chính là nguyên nhân khiến cho số giấy tờ tăng cao. Hãy suy nghĩ trước khi bạn quyết định ai thực sự cần một bản sao.

Tài liệu của bạn có thể được chuẩn hóa? Có thể có một số thông tin liên lạc thông

thường có thể được ghi lại trong máy tính – toàn bộ chữ cái hoặc tài liệu hoặc các đoạn riêng biệt có thể được sử dụng để kết hợp một cái gì đó phù hợp. Ở đây công nghệ thực sự tiết kiệm thời gian. Nhưng có một cảnh báo rất quan trọng ở đây. Không bao giờ sử dụng tài liệu tiêu chuẩn nếu nó không phù hợp. Ví dụ, trong khu vực bán hàng, tôi thấy nhiều thư và đề xuất gắn mác “tiêu chuẩn” trong khi chúng nên được xem như phản hồi riêng lẻ. Hơn nữa, bất kỳ tài liệu tiêu chuẩn nào cũng nên được kiểm tra hai lần để thấy rằng nó đã được viết tốt. Một cái gì đó kém hoặc tệ sẽ gây thiệt hại lớn nếu được gửi đi nhiều lần. Chắc chắn có thể tiết kiệm thời gian nhưng với cái giá là việc

giảm chất lượng là không thể chấp nhận được.

## TẠO THÓI QUEN NGẮN GỌN

Giao tiếp bằng văn bản của bạn sẽ ít tốn thời gian hơn nếu nó không chỉ ngắn gọn mà còn lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận, cô đọng và chính xác và tất nhiên là rõ ràng. Đây là một đoạn văn ngắn (sic) đáng giá vì tôi nhận thấy nhiều người có một sự miễn cưỡng khi phải viết một bức thư thương mại ngắn. Một ví dụ đưa ra quan điểm này: A viết thư cho B trước cuộc họp hỏi khi nào chuyến bay của B đến và liệu B có muốn gặp ở sân bay không.

Vì vậy, thường câu trả lời sẽ là:

*Thưa ông A,*

*Cảm ơn ông đã gửi thư vào ngày 24 tháng 7 năm 2009 về chuyến thăm sắp tới của tôi tới văn phòng của ông vào tuần tới – thứ năm ngày 30 tháng 7. Tôi rất vui khi nói rằng tôi đã sắp xếp mọi thứ hoàn tất – ông có thể nhớ tôi đã gấp rắc rối với một trong các kết nối – và bây giờ tôi đã chuẩn bị đầy đủ. Chuyến bay của tôi có số hiệu 915 và hạ cánh lúc 10:00 sáng. Thời gian như vậy rất hợp lý để chúng ta có thể cùng ăn trưa. Tôi sẽ rất biết ơn về sự giúp đỡ của ông trong vấn đề này.*

Và nếu như hai người biết nhau dù chỉ một chút, chắc chắn không có gì sai với sự diễn đạt như sau:

*Thưa ông A,*

*Thật tốt khi nghe điều đó từ ông.  
Tôi đến bằng chuyến bay 915 hạ  
cánh lúc 10:00 sáng ngày 30  
tháng 7. Sẽ là một giúp đỡ tuyệt  
vời nếu tôi được đón tại sân bay;  
Tôi sẽ tìm lại tài xế của ông. Rất  
cảm ơn, tôi mong sớm được gặp  
ông.*

Tôi biết đâu là cách tôi muốn nhận: cách thứ hai. Thông tin rất rõ ràng, tôi không phải “lội” qua bất kỳ thông tin vô ích nào, nó giúp tôi tiết kiệm thời gian và có thể chỉ bằng 1/3 hoặc 1/4 so với loại đầu tiên. Và nó mất ít thời gian hơn để viết và gửi. Tôi nghĩ rằng nó vẫn hoàn toàn lịch sự và tôi muốn nhiều người chấp nhận cách viết này. Nếu có thể nói

trong ba dòng thì hãy nói nó thành ba dòng. Böyle giờ hãy xem xét việc tiết kiệm thời gian khi các bản ghi nhớ ba trang giảm xuống còn một, báo cáo 10 trang thay vì 20 trang...

Sự ngắn gọn đã được đề cập, nhưng nó đáng được nói lại một lần nữa. Các bản ghi nhớ dài cũ phần lớn đã được thay thế bằng email, và sự ngắn gọn này dường như đã trở thành một thói quen.

Tuy nhiên, sự ngắn gọn tiếp tục là một trình tiết kiệm thời gian với điều kiện nó không phải hy sinh sự rõ ràng.

## **GIẢM THIỂU VIỆC XỬ LÝ CÔNG VIỆC GIẤY TỜ CỦA BẠN**

Đầu tiên, một bài tập:

## BÀI TẬP

Đây là một thử nghiệm thú vị mà bạn có thể thử (sẽ không mất nhiều thời gian và cuối cùng có thể giúp bạn tiết kiệm thời gian). Chọn 10 hoặc hơn những vật đi qua bàn của bạn ngày hôm nay, một hỗn hợp các thư, giấy nhớ và tài liệu, tất cả đều yêu cầu một số hành động từ phía bạn và đánh dấu tất cả chúng bằng một điểm đỏ ở góc trên bên phải. Sau đó, chỉ cần đối phó với chúng như bình thường. Và mỗi khi bạn chạm vào chúng một lần thì bạn lại thêm một điểm đỏ khác vào góc trên bên phải. Khi thời gian trôi qua, bạn sẽ tạo ra số lần mọi thứ đi qua tay

bạn. Ví dụ, một lá thư đến ngày hôm nay và:

- Bạn đọc nó;
- Bạn quyết định không giải quyết ngay lập tức mà đặt nó với những công việc mà bạn dự định sẽ dành thời gian vào buổi chiều;
- Vào buổi chiều, bạn bắt đầu, tìm ra những việc cần làm nhưng lại bị gián đoạn;
- Bức thư cùng một số thứ khác không thể được xem xét trong ngày và bạn lại làm nó vào sáng hôm sau, và cứ thế tiếp tục.

Trong trường hợp này, chúng ta đang tưởng tượng chỉ là một lá thư đơn giản. Trong các

Đôi khi được cải thiện khá dễ dàng; ví dụ, việc sử dụng Tệp Nhắc nhở (xem Chương 3) sẽ chữa được một số "điểm" tìm kiếm. Trong các trường hợp khác, nó có thể khiến bạn phải xem lại phương pháp xử lý một số công việc nhất định. Trong mọi trường hợp, bạn nên áp dụng nguyên tắc cố gắng xử lý mọi việc với số lần tối thiểu.

Nếu bạn có một kế hoạch rõ ràng và một hệ thống để phân loại công việc của bạn thì mọi việc nên được xử lý ngay lập tức, hoặc được tổ chức vì một số lý do và sau đó xử lý. Nếu điều này được áp dụng một cách nghiêm ngặt, thì thời gian xử lý các giấy tờ được xử lý nhiều lần sẽ giảm đi. Nhưng

trường hợp khác, các dự án và quy trình kéo dài hàng tuần hoặc hàng tháng; bạn có thể tưởng tượng số lượng các đốm đỏ. Điều này được gọi là test "thử nghiệm bệnh sởi" và nó có thể giúp bạn xác định cách xử lý của bạn ảnh hưởng đến thời gian xử lý chúng. Đôi khi, nhiều "điểm" tìm kiếm là cần thiết, nhưng các trường hợp khác cũng có thể làm bạn ngạc nhiên vì bạn không biết mức độ thường xuyên một số thứ đi qua bàn của bạn trước khi chúng được giải quyết. Bước đầu tiên để thay đổi là biết nơi nào nên áp dụng sự thay đổi.

Thông tin thu được theo cách được mô tả ở trên sẽ hữu ích.

một lần nữa, chúng ta hãy thực tế. Trên thực tế, hầu hết các công việc không được tạo thành từ hàng ngàn nhiệm vụ hoàn toàn riêng biệt, mặc dù có lẽ sẽ dễ dàng hơn nếu chúng được thực hiện như vậy.

Tôi không muốn tạo ra một cái bó cho độc giả với bất cứ điều gì tôi đề nghị. Tuy nhiên, nguyên tắc được ủng hộ ở đây là đúng đắn và như một quy tắc chung để biết được số lần mọi thứ đi qua tay bạn và cố gắng giữ số đó ở mức hợp lý.

## **ĐỪNG ĐỂ CÁC TẬP TIN VÀ VIỆC SẮP XẾP KHIẾN THỜI GIAN LÃNG PHÍ**

“Bạn có muốn xem lại nó một lần nữa hay tôi sẽ nộp nó?”  
Tóm lại, đây là vấn đề với việc

nộp giấy tờ. Việc nộp giấy tờ quá thường xuyên được sử dụng đơn giản như một cách để đưa giấy tờ ra khỏi bàn làm việc, và mặc dù có một số loại hệ thống để gợi ý cho bạn giấy tờ đi đâu, nhưng không cho bạn biết những gì nên giữ, hoặc giữ trong bao lâu, và điều này gây lãng phí thời gian. Một thống kê đáng sợ từ cuộc khảo sát ở một công ty đa quốc gia khổng lồ cho thấy chỉ 10% giấy tờ được đưa vào hồ sơ đã từng được xem lại một lần nữa. Điều này xảy ra trong một tổ chức luôn tự hào về hiệu quả hoạt động của nó – vậy hy vọng gì cho những người bình thường?

Điều này có nghĩa là 90% có thể đã bị lãng phí và chi phí

“giữ chúng ở nhiệt độ thích hợp trong môi trường thoải mái”, như cuộc khảo sát đã gọi là rất lớn. Thời gian lãng phí, sự cân nhắc của chúng ta ở đây, cũng đáng lo ngại không kém. Nhưng một số điều cần phải được sắp xếp, vì vậy bạn không thể đặt em bé vào nước tắm; bạn cần một hệ thống.

Bằng mọi cách hãy để người khác thiết kế hoặc giúp bạn thiết kế một hệ thống, nhưng để đạt được sự nhất quán, bạn nên luôn luôn quyết định sẽ đi đâu. Các giấy tờ được sắp xếp theo chữ cái: R để tổ chức lại; O cho tổ chức hoặc văn phòng; E cho việc bắt buộc hiệu quả hoặc B cho các dự án ngắn của ông chủ? Ở đây thường có những vấn đề nghiêm trọng,

như bất kỳ ai đã cố gắng tìm một tài liệu đã có khoảng một năm đều biết rất ít người sẽ giữ chúng mãi mãi. Vì vậy, hãy làm đúng hệ thống. Rất khó để khái quát hóa, bạn có thể cần các tệp tài khoản, tệp dự án hoặc hàng tá những tệp khác; hoặc tất cả những thứ này. Thông thường tốt hơn là có một số loại, từ loại A – Z, thay vì một hệ thống khổng lồ phải đối phó với mọi thứ. Khi bạn xem xét tài liệu sắp xếp tiềm năng, bạn chỉ thực sự có ba tùy chọn cho hành động:

- Không sắp xếp nó, vứt nó đi;
- Sắp xếp nó mà không cần suy nghĩ thời gian nó sẽ ở đó;
- Sắp xếp nó với một dấu hiệu rõ ràng về ngày hủy (hoặc ít

nhất là ngày xem xét).

Hãy để tôi nhắc bạn suy nghĩ cẩn thận về số tiền mà bạn cần để giữ mọi thứ và sau đó xem lại một số cách để kiểm soát việc sắp xếp. Xem xét những gì xung quanh bạn bây giờ. Bao nhiêu những thứ trên đó bạn có thể vứt bỏ ngay? Có lẽ câu trả lời là rất ít. Nhưng hãy tưởng tượng những giấy tờ tương tự trong tương lai, bạn sẽ cần bao nhiêu trong số chúng trong sáu tháng, trong một năm, trong hai năm nữa? Ở đây câu trả lời trung thực sẽ ít hơn. Vậy tại sao không vứt bỏ nhiều hơn?

Hãy suy nghĩ về nơi khác mọi thứ được tổ chức. Nếu bạn cần kiểm tra một cái gì đó, giả sử,

một bản tóm tắt tài chính thông thường chỉ một lần trong ba tháng, tại sao bạn phải có một tệp tài liệu đó nếu bạn biết bạn có thể lấy nó từ kế toán trong 30 giây? Hãy nghĩ về những thứ bạn lưu giữ vì "để phòng trường hợp". Trong thâm tâm bạn có thể biết bạn hoàn toàn không tệ trong việc đánh giá những gì sẽ được yêu cầu, nhưng bạn vẫn lưu giữ quá nhiều. Hãy tin vào bản năng của bạn, hãy nhớ câu nói: "Nếu nó trông giống như một con vịt, bơi như một con vịt và kêu như một con vịt, thì nó có thể là một con vịt". Nếu bạn 99% chắc chắn rằng nó sẽ sớm trở thành rác, bạn có thể đúng; Rốt cuộc, chúng là giấy tờ của bạn. Vì vậy, ném chúng đi.

Nhưng nếu bạn sai và đang cần một thứ gì đó mà bạn đã vứt đi, điều này có thể khiến bạn làm nhiều hơn là lãng phí thời gian, hãy xem xét một số bảo hiểm. Có hai hệ thống sẽ cung cấp điều này. Đầu tiên, đợt sắp xếp – đây là nơi việc sắp xếp không được thực hiện quá sớm. Mọi thứ được sắp xếp theo thứ tự A – Z đơn giản trong một tệp bó và chỉ được nộp sau một tháng (bạn chọn thời gian). Nhưng trước khi nó được nộp, bạn kiểm tra nó để xem những gì bạn vẫn muốn giữ. Sau một tháng, bạn có thể ngạc nhiên về số tiền bạn bỏ ra. Thứ hai, tệp "chronology", hệ thống này hoạt động bằng cách gửi thêm một bản sao của mọi thứ và tài liệu được tạo cho bạn theo thứ tự ngày A – Z

như một tệp vòm đòn bẩy lớn. Điều này được giữ trong một khoảng thời gian cố định, có thể là một năm trong các tệp hàng quý để làm cho nó dễ quản lý hơn. Mỗi khi tệp quý đầy, tệp quý đầu tiên sẽ bị loại bỏ và bạn bắt đầu một tệp quý mới với tài liệu hiện tại.

Nhiều hệ thống được hưởng lợi từ một hệ thống loại bỏ. Điều này có thể được thực hiện bằng cách đặt ngày (có thể theo đợt trong năm) hoặc thậm chí rất đơn giản theo năng lực. Tôi có một tập tin, được giữ theo thứ tự ngày tháng, bạn hoạt động bằng cách bỏ thứ gì đó ra khỏi ngăn kéo mỗi khi có thứ gì đó mới được thêm vào. Các ngăn kéo luôn luôn đầy, và điều này

tương ứng với thời gian các nội dung có vẻ vẫn hữu ích và không ai phải lãng phí bất kỳ thời gian cho nó.

## LƯU Ý

Có guy cơ lạc đẽ ở đây, hãy quay lại với email trong chốc lát. Một cách hiệu quả để kiểm soát những gì đang có trong "Hộp thư đến",... của bạn là theo thời gian. Hãy thực hiện một số việc dọn dẹp khi bạn đi tiếp, giữ tài liệu từ năm ngoái hoặc bất kỳ khoảng thời gian nào bạn nghĩ là phù hợp (và an toàn) và xóa những thư cũ nhất mỗi tháng. Tôi sử dụng một hệ thống như vậy và không gây ra bất kỳ vấn đề nào.

Phần này phải được hệ thống hóa trên cơ sở phù hợp với văn phòng của bạn. Nếu mọi thứ được sắp xếp tốt, bạn có thể tìm thấy những gì bạn muốn (điều này vốn dĩ dễ dàng hơn nếu không có quá nhiều thứ để xem qua) và không phải mất thời gian liên tục dùng đến hệ thống để nhường chỗ cho nhiều thứ hơn nữa, sau đó nó sẽ hoạt động tốt và bạn sẽ vận hành nó chứ không để nó vận hành bạn. Thứ tự trong hồ sơ phải tiết kiệm thời gian.

## LƯU Ý

Nếu các tệp của bạn, thậm chí một phần, trên máy tính của bạn, hãy xem xét những phiên bản in bạn nên có – và tạo các tệp sao lưu điện tử thông

thường và lưu trữ chúng một cách riêng biệt. Tôi biết bạn biết điều này, nhưng vấn đề là bạn có làm nó không?

## **GIỮ GIẤY TỜ GỌN GÀNG**

Tôi thích nghĩ rằng tôi hiếm khi mất đồ. Nhưng trong hai lần hiếm hoi tôi phát hiện ra những tờ giấy bị lấp dưới một loạt các thư từ khác nhau trong một kẹp giấy. Đó có lẽ là một điểm nhỏ, nhưng bạn có thể lãng phí thời gian để tìm kiếm giấy tờ. Kẹp giấy không phải là cách tốt nhất để giữ giấy tờ gọn gàng. Hãy cẩn thận – chúng có xu hướng làm lỗn lộn, che lấp các loại giấy tờ.

Giấy tờ phải được giữ gọn gàng. Nhưng đừng giữ quá nhiều (nó sẽ trở nên không thể

quản lý được) và đặc biệt chú ý đến các tập tin và giấy tờ bạn mang theo cả trong và ngoài văn phòng. Dập ghim chúng, bấm chúng thay vì sử dụng kẹp giấy và thử nghiệm với bất kỳ loại tệp nào – có nhiều kiểu khác nhau – phù hợp với bạn. Càng nhiều thứ bạn phải làm việc song song, giấy tờ hiện tại của bạn càng cần được sắp xếp gọn gàng.

Nếu bạn chỉ nhận được một tệp tại một thời điểm và làm việc trên đó cho đến khi nó được thay thế bởi một thứ khác, thì đó không phải là vấn đề. Nếu bạn được trả tiền để giữ nhiều quả bóng trong không trung cùng một lúc, thì đó là điều tối quan trọng. Quản lý thời gian, về mặt này, tương

tự như tung hứng. Nếu có rất nhiều quả bóng trong không trung và một quả bóng bị rơi, nhiều việc tồi tệ sẽ theo sau. Bạn càng có nhiều thứ trên đường đi, sự gián đoạn và lãng phí thời gian càng lớn nếu một cái gì đó trở nên vô tổ chức. Luôn giữ giấy tờ trong tầm kiểm soát.

## **TIN HỌC HÓA CHÚNG – NHƯNG CẨN THẬN**

Nó đã trở thành một trong những huyền thoại lớn trong thời gian gần đây – máy tính sẽ thay đổi công việc văn phòng, khiến mọi thứ trở nên nhanh chóng và hiệu quả để thực hiện. Nhưng giống như những lời hứa tuyệt vời khác, nó không hoàn toàn đáng tin cậy.

Có những ví dụ về những thứ hiện có sẵn rõ ràng hoạt động tốt:

- Cơ sở dữ liệu được vi tính hóa có thể được truy cập trên máy tính để bàn và giảm đáng kể thời gian cần thiết để sắp xếp, phân tích hoặc liên lạc với những tên đó trên chúng;
- Các chương trình đồ họa có thể biến một tập hợp các số liệu khó hiểu thành một biểu đồ và truyền đạt một điểm chính trong giây lát;
- Xuất bản trên máy tính để bàn (DTP), có nghĩa là tài liệu có thể được sản xuất nội bộ chỉ bằng một nút bấm, loại bỏ sự cần thiết phải liên lạc với ba nhà cung cấp riêng biệt bên ngoài;

- Hệ thống email, có thể cho phép liên lạc nhanh chóng, dễ dàng với văn phòng chi nhánh, nói hoặc liên hệ với người ở nước ngoài và cho phép bạn xem qua các tệp của họ;
- Các phiên bản được vi tính hóa của những thứ như vẽ sơ đồ, phân tích số liệu, giải thích số liệu thống kê. Điều này làm cho các việc làm thủ công tương đương của chúng trông rất kỳ quặc.

Bạn có thể nghĩ ra nhiều hơn nữa. Một số bạn sẽ sử dụng và coi như thường lệ, có thể tiết kiệm thời gian. Tuy nhiên, có một số hệ thống mà sự thông minh của chúng không phù hợp với vai trò của chúng. Hãy nghĩ về một số hệ thống mà

bạn có thể thất vọng khi là khách hàng: trong ngân hàng, công ty bảo hiểm hoặc khách sạn.

Hãy xem xét ví dụ về khách sạn. Chúng có lẽ là hiệu quả đối với khách sạn nhưng nhiều người rất khó hiểu nếu không biết về chữ viết tắt. Dịch vụ khách hàng bị ảnh hưởng. Vì vậy, có một mặt khác của máy tính; bạn cần chuyên gia trợ giúp để thiết lập và vận hành nhiều hệ thống, có chi phí vốn cao mặc dù điều này đang giảm và tất cả chúng đều được sử dụng như một lý do để không làm việc (nếu tôi được một xu mỗi khi tôi nghe ai đó trong một đại lý du lịch nói: “Xin lỗi, máy tính bị hỏng”, thì số tiền đó đủ để tôi có thể đi

vòng quanh thế giới). Trên hết, chúng cần thời gian để thiết lập và phương trình thời gian phải được cân bằng cẩn thận để xem điều gì có ý nghĩa nhất.

Có những thứ trong lĩnh vực này là những thứ tiết kiệm thời gian tuyệt vời. Cũng có những cạm bẫy, tốn kém về thời gian, cho những người không thận trọng. Bằng mọi cách hãy sử dụng những gì bạn có thể, kiểm tra những thứ mới khi chúng có sẵn, nhưng cũng xem xét các lựa chọn thay thế và bạn có thể kết luận một vài trong số chúng vẫn còn tốt. Nếu bạn có thể tìm thấy số điện thoại đó nhanh hơn chỉ bằng cách mở nó ra trong một cuốn sổ tay bỏ túi, tại sao bạn không làm điều đó

cho đến khi một cái gì đó tốt hơn cho bạn thực sự xuất hiện?

## **KHÔNG TRÙNG LẶP THÔNG TIN KHÔNG CẦN THIẾT**

Có thời gian dành cho việc duy trì bất kỳ hệ thống thông tin. Nếu thông tin đang được ghi lại ở dạng giống hệt hoặc tương tự ở một số nơi khác nhau, thì thời gian sẽ lâu hơn. Đây là giá trị kiểm tra, và có một kiểm tra nhanh bạn có thể làm trong một vài phút. Quy tắc một ma trận với thông tin trên một trục và những nơi nó được giữ trên trục kia. Nếu điều này tạo ra các cột của các hộp được đánh dấu, thì bạn có thể đang giữ thông tin ở quá

nhiều nơi.

Một phân tích như vậy sẽ nhanh chóng cho thấy mức độ của bất kỳ loại trùng lặp nào – và mức độ tuyệt vời của việc ghi chép đang diễn ra. Nếu sau đó bạn nghĩ về nơi thông tin thường được tìm kiếm nhất, bạn cũng có thể thấy rằng chỉ một số ít các địa điểm được liệt kê ban đầu được tô sáng. Điều này lần lượt đặt ra câu hỏi về những nơi khác mà thông tin xuất hiện. Có bao nhiêu trong số chúng có thể được loại bỏ hoặc giảm bớt? Thời gian và sự lãng quên, hoặc nếu bạn muốn cảm thấy tốt hơn về nó, tập trung vào các vấn đề khác, cho phép phổ biến các hệ thống và thông tin theo thời gian, đôi khi vượt xa những gì thực sự

hữu ích hiện tại.

## **KHÔNG PHỐ BIẾN THÔNG TIN KHÔNG CẦN THIẾT**

Đôi khi các nhiệm vụ có vẻ quan trọng và sau đó một cái gì đó xảy ra cho thấy rằng điều này không đúng chút nào, hoặc có lẽ không còn đúng nữa. Một kinh nghiệm của tôi sẽ minh họa điều này. Trong một công ty nơi tôi từng làm một số công việc, tôi hỏi họ có chút thông tin nào không (phân tích bán hàng). Lúc đầu, câu trả lời là họ đã không, sau đó một người nào đó trong văn phòng bán hàng nói rằng thực tế họ đã gửi một báo cáo như vậy đến văn phòng giám đốc điều hành mỗi tháng. Giám đốc điều hành phủ nhận tất cả

điều này, nhưng thư ký của ông, đã nghe lỏm được yêu cầu, nói rằng cô ấy đã nắm giữ một tệp thông tin.

Chúng tôi đã kiểm tra và nó đây, trên bàn làm việc của cô mỗi tháng và cô đã nộp nó. Khi tìm hiểu điều này, chúng tôi phát hiện ra rằng hai năm trước, giám đốc điều hành đã yêu cầu phân tích đặc biệt này và một bản tóm tắt cho tháng đó đã được thực hiện. Ông ấy đã nhìn và đặt nó vào khay hồ sơ của thư ký, cô ấy đã mở một file cho nó. Phòng kinh doanh đã làm nó một lần nữa vào tháng tiếp theo, gửi nó đến phòng marketing, nhưng thư ký của ông ấy đã nộp nó mà không đưa cho ông ấy xem. Điều này sau đó đã được lặp lại

mỗi tháng trong hai năm. Mỗi người trong văn phòng bán hàng phải mất vài giờ mỗi tháng để tạo ra các số liệu, và, sau lần đầu tiên, tất cả đều là một sự lãng phí hoàn toàn.

Những tình huống như vậy tiếp tục diễn ra quá dễ dàng khi khoảnh khắc ban đầu đã trôi qua. Ai là người có lỗi? Phòng kinh doanh, phòng marketing, thư ký? Cả ba? Họ có thể nói rằng nó chỉ xảy ra, nhưng, hơn thế nữa, nó có thể được ngăn chặn? Bạn nên đưa ra một quy tắc rằng bất cứ khi nào bạn được hỏi hoặc cần cung cấp bất kỳ thông tin nào cho bất kỳ ai (có bản sao cho bất kỳ ai khác), bạn hãy ghi chú vào nhật ký để kiểm tra vào một lúc nào đó trong

tương lai – có lẽ trong 6 hoặc 12 tháng – vẫn cần thiết. Hãy cân nhắc xem nó vẫn cần được gửi đi:

- Với cùng tần suất (hàng quý sẽ tốt như hàng tháng?);
- Cho tất cả những người được liệt kê;
- Càng nhiều chi tiết (một số loại tóm tắt sẽ làm gì?).

Bất kỳ thay đổi nào khiến bạn tiết kiệm thời gian đều đáng giá và bạn có thể thấy rằng nó đơn giản là không cần thiết nữa. Rất ít người sẽ yêu cầu thông tin ngừng đến với họ, nhưng nếu được hỏi họ cũng có thể thừa nhận rằng họ có thể vui vẻ làm mà không cần nó. Hãy lưu ý những điều này,

hoặc rất có thể mọi thứ xung quanh tổ chức của bạn sẽ được lắp lại một cách không cần thiết.

## **ĐỪNG VIẾT NÓ BẰNG VĂN BẢN**

Tôi đồng cảm với một người tham dự khóa học khi anh ta nói với tôi bản báo cáo dài 20 trang mà anh ta chuẩn bị đã bị người quản lý trả lại và yêu cầu anh ta tóm tắt bằng lời nói. Trong khi anh ta quan tâm và chú ý đến bản báo cáo, anh ta đã không chuẩn bị cho điều này và anh ta trình bày không trôi chảy như anh ta mong muốn. Vấn đề là bản báo cáo được viết đã bị hủy bỏ và không bao giờ được đọc (đáng ra nên được nộp hơn là bị loại

bỏ). Anh ta tức giận vì vụ việc.

Chắc chắn, quản lý nên xem xét các hậu quả lãng phí thời gian của hành động, quyết định và yêu cầu của nó. Điều gì tránh làm mất thời gian của bạn có thể khiến người khác phải làm thêm rất nhiều việc. Nếu bạn là người quản lý, trách nhiệm của bạn đối với việc sử dụng thời gian tốt sẽ ảnh hưởng tới cả nhóm. Sẽ không tốt chút nào nếu bản thân bạn làm việc hiệu quả nhưng những người khác bị ràng buộc với đủ loại công việc và thủ tục giấy tờ không cần thiết. Các công việc cần phải được thực hiện, hướng dẫn hoặc xác nhận không chỉ đơn giản là cần thiết mà chúng rất quan trọng. Nhưng trong

những trường hợp khác có thể không đúng như vậy. Rất có thể, báo cáo được đề cập ở trên không được yêu cầu. Chắc chắn, hành động quyết định mà không cần xem xét chi tiết tài liệu trong báo cáo được người quản lý liên quan đưa ra vì anh ấy cảm thấy mình có đủ thông tin để đưa ra quyết định hợp lệ. Điều này thường có thể xảy ra. Thời gian có thể bị lãng phí trừ khi người chủ mưu của hành động đó suy nghĩ trước và chỉ xác định chi tiết bằng văn bản của một cái gì đó nếu nó thực sự cần thiết. Tương tự, những người nhận được yêu cầu như vậy không nên ngại hỏi và kiểm tra xem các yêu cầu như vậy có thực sự cần thiết hay không. Dù bạn thuộc loại nào, và cũng có thể là cả

hai, hãy suy nghĩ kỹ. Tất nhiên, có những cân nhắc khác. Nếu bạn chỉ nói "Thì không", lần tới giám đốc quản lý yêu cầu báo cáo, đừng khóc với tôi nếu bạn gấp cảnh hỗn loạn. Nhưng trong nhiều trường hợp, việc kiểm tra có thể và nên được thực hiện (ngay cả với người quản lý) và kết quả là ít giấy tờ hơn cần được chuẩn bị.

## VIẾT NHANH HƠN

Bây giờ "Viết nhanh hơn" có thể có cùng một loại lời khuyên như các câu châm ngôn như "Tiết kiệm nước, tắm với một người bạn", bạn cũng có thể hỏi bạn phải làm gì – vội vã lướt qua mọi thứ để bạn viết ra những thứ không

có giá trị? Không – luận điểm liên quan đến chất lượng của văn bản. Hãy nghĩ về tài liệu phức tạp cuối cùng mà bạn phải viết, có lẽ là một báo cáo. Bạn phải suy nghĩ về những gì cần nói và cách nói, thiết kế cấu trúc và trình tự trong đó thông điệp sẽ được trình bày. Tất cả điều này có thể đã mất một khoảng thời gian; vì vậy cũng có thể chỉnh sửa để làm cho đúng.

Một cách tiếp cận có hệ thống, quyết định thông điệp đầu tiên và xem xét cách đặt thông điệp thứ hai, do đó tách hai nhiệm vụ và làm cho toàn bộ vấn đề ít phức tạp hơn, không chỉ giúp bạn viết tốt hơn, nó còn giúp bạn viết nhanh hơn. Việc tìm hiểu chi tiết về vấn đề này ở

đây là nằm ngoài mục đích ngắn gọn (xem cuốn sách của tôi, *How to Write Reports and Proposals*, được xuất bản bởi Kogan Page, trong đó tôi đã viết về điều này một cách chi tiết). Để để nói rằng nếu bạn phải thường xuyên viết thì đây là một lĩnh vực đáng để nghiên cứu.

## **WPB – ĐỐI TƯỢNG TIẾT KIỆM THỜI GIAN NHẤT TRONG VĂN PHÒNG CỦA BẠN**

Cuối cùng, trong phần này, bản chất của giấy tờ văn phòng là nó chỉ đúng khi kết thúc bằng cách quay lại tiền đề đơn giản là vứt bỏ mọi thứ. "WPB dĩ nhiên là giỏ giấy thải". Nó giúp hiệu quả và tiết kiệm thời

gian nếu bàn và văn phòng của bạn gọn gàng, nếu những gì bạn cần được đặt gọn gàng và dễ tiếp cận, mọi thứ ở đúng vị trí của nó.

Tất cả mọi thứ đều bày ra trên bàn của bạn: tạp chí, thư trực tiếp, các mục được đánh dấu “Để đọc và lưu hành” và “Cần thông tin”, các bản sao của những thứ không liên quan đến bạn và những cuộc gặp mà bạn không hề muốn. Phần lớn điều này khiến bạn phải tạm dừng công việc quá lâu, tạo ra nhiều tài liệu thêm trong cặp của bạn (ví dụ như những thứ cần đọc ở nhà). Tốt hơn nên giải quyết mọi thứ sớm. Và một quyết định ngay lập tức sẽ làm giảm số lượng xuống, ví dụ:

- Nếu bạn đang ở trong danh sách đi lại và không muốn xem xét điều gì hôm nay, thì hãy thêm tên của bạn vào danh sách và chuyển nó; nó sẽ trở lại với bạn sau này khi bạn ít bận rộn hơn.
- Ít nhất hãy kiểm tra cuốn tạp chí một lần, bạn có thể xé một hoặc hai bài báo và ném phần còn lại đi.
- Hãy xem xét rất cẩn thận liệu rất nhiều thứ có thể hữu ích, nhưng trên thực tế có phải vậy không; hoặc sắp xếp chúng hoặc ném chúng đi.

Tất cả những kiểu suy nghĩ và hành động này đều có ích, nhưng hầu hết mọi người đều bảo thủ và miễn cưỡng vứt bỏ mọi thứ. Trừ khi bạn là một

người không điển hình, sẽ có những thứ trên và xung quanh bàn của bạn ngay bây giờ có thể được bỏ đi. Hãy nhìn quanh, xem xét và ném một số thứ. Làm cho WPB đầy trở thành mục tiêu cho cuối ngày. Hãy tưởng tượng nó có một thang đo thể hiện đầy đủ điều này. Thang đo này gần như có thể được phân độ, không phải về khối lượng, mà với số lượng vài phút được tiết kiệm.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Công việc giấy tờ (bao gồm cả công việc giấy tờ điện tử) có khả năng là một thứ tiêu tốn thời gian khổng lồ. Giữ chúng trong tầm kiểm soát.
- Thường xuyên xem xét và sắp xếp những gì đến với bạn.

- Hãy suy nghĩ cẩn thận về những gì bạn bắt đầu, để không lãng phí thời gian của người khác.
- Hãy xem xét lại lúc bạn bắt đầu và đảm bảo mọi thứ đều ngắn gọn và rõ ràng nhất có thể.

# *Chương 8*

# LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC

**B**ạn sẽ gặp những người thuộc mọi loại hình trong kinh doanh. Một số trong các bạn sẽ trở nên thân thiết, một số khác thì không; một số sẽ giúp bạn, cho bạn thông tin hoặc dạy bạn; một số sẽ làm bạn tức giận; một số sẽ làm việc cùng, mặc dù việc hoàn thành công việc

sẽ khó xảy ra. Nhưng, dù nam hay nữ, trẻ hay già, cấp trên hay cấp dưới – tất cả sẽ lãng phí thời gian của bạn. Một số sẽ cố tình làm như vậy, những người khác chỉ là vô tình, nhưng nó sẽ xảy ra.

Hơn thế nữa, bởi vì sự tương tác giữa mọi người trong kinh doanh là rất quan trọng, không có cách nào để tránh họ, nhưng bạn phải làm việc với mọi người theo cách dự đoán và giảm thiểu tác động gây rối mà họ có thể gây ra cho thời gian của bạn. Ở đây chúng tôi xem xét một loạt các chủ đề hữu ích và như các ví dụ về phương pháp tiếp cận. Một số sẽ rất thích hợp nếu bạn quản lý người khác, những thứ khác thường áp dụng chung hơn;

tất cả sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian.

Đầu tiên, chúng ta hãy xem xét vấn đề chung của mọi người. Ý định ở đây là mang lại cảm giác về toàn bộ vấn đề con người có thể ảnh hưởng đến việc sử dụng thời gian một cách tích cực hoặc tiêu cực.

## TỔ CHỨC XÃ HỘI HÓA

Một tổ chức là một câu lạc bộ. Đồng nghiệp là người quen hoặc bạn bè và công việc có thể rất vui (có lẽ không phải lúc nào cũng có thể, nhưng đó là một mục tiêu có liên quan), và điều này khiến cho các vấn đề như "Chào buổi sáng" khiến một nửa buổi sáng biến mất trong một cuộc trò chuyện. Đây là một khu vực nơi nhật

ký thời gian có thể cung cấp các thông tin đáng ngạc nhiên.

Bây giờ tôi không gợi ý rằng tất cả các liên lạc xã hội đều bị cấm, loại bỏ hoàn toàn. Tôi thích một cuộc trò chuyện nhiều như bất cứ ai; thật vậy, nếu không có một vài thứ này để thúc đẩy các mối quan hệ, một tổ chức sẽ không chỉ buồn tẻ hơn, mà còn là một nơi kém hiệu quả hơn. Có một ranh giới phân chia không thể xác định giữa trò chuyện xã hội và nội dung kinh doanh. Mặt khác, bạn cần phải giữ mọi thứ cân đối, hạn chế sự dư thừa và cảnh giác với những khoảnh khắc khi nguy hiểm lên đến mức lớn nhất – thời gian sẽ thực sự lãng phí. Bao gồm:

- Điều đầu tiên vào buổi sáng, khi lời chào có xu hướng chuyển thành phân tích chuyên sâu về bữa ăn, chương trình ti vi hoặc phim, sự kiện thể thao hoặc thảm họa của buổi tối trước đó;
- Nghỉ ngơi, khi cà phê đến hoặc mọi người tụ tập quanh máy đồ uống;
- Ăn trưa, ngay cả khi quá trình thảo luận khi nào nên đi, với ai và ở đâu, giả định tỷ lệ tồn thời gian;
- Vào cuối ngày khi mọi người đang mệt mỏi và trò chuyện là một lý do được chào đón để thư giãn sớm.

## LƯU Ý

Tôi nhận ra mình có nguy cơ bị lặp đi lặp lại, nhưng mạng xã hội phải được bạn lưu ý. Có những thời điểm mà một email hoặc một cái gì đó như một bài đăng trên Facebook hoặc Tweet có thể vừa cần thiết vừa tiết kiệm thời gian, nhưng thật lòng mà nói đây là những thiểu số.

Hãy để tâm và quyết tâm hình thành thói quen tốt ở đây.

Ở một số công ty, quầy lễ tân hoạt động như một quảng trường với những người đến và đi qua nó theo các hướng khác nhau, dùng cuộc gặp mặt của họ như một cái cớ để trò chuyện.

Bởi vì mô hình công việc của mọi người rất khác nhau,

những khoảnh khắc khi bạn có thời gian để trò chuyện có thể không phù hợp với người khác và ngược lại. Cần phải có sự tôn trọng lẫn nhau đối với mọi người. Thời gian và sự tập trung xung quanh một văn phòng, mọi người đều có thể đóng góp một phần trong việc xây dựng một nền văn hóa như vậy. Ví dụ, một phần trước đó ủng hộ việc nghỉ giải lao thường xuyên để hỗ trợ tập trung. Điều này không chỉ làm lãng phí thời gian của họ, mà những gì bạn dự định là tạm dừng hai phút có thể rất dễ biến thành nửa giờ, hai tách cà phê và ngay cả khi một số cuộc trò chuyện là hữu ích, gây ra sự gián đoạn lớn trong lịch trình của hai người. Vì vậy, hãy cảnh giác và cẩn thận – không cần

phải đứng ngoài cuộc hoặc sàng lọc các cuộc hội thoại hữu ích, nhưng hãy nhớ rằng đây là một yếu tố chính ăn mòn năng suất và các hành động phù hợp.

## **LIÊN HỆ KHÔNG CHÍNH THỨC**

Bạn cần phải nhìn thấy và nói chuyện với mọi người. Nhưng, giống như rất nhiều thứ khác, làm thế nào và khi nào việc này được tổ chức nên được lập kế hoạch có ý thức, ít nhất là một điều kiện về thời gian nên được đưa lên. Làm thế nào để bạn tiếp cận điều này? Điều này đã trở thành một kỹ thuật theo đúng nghĩa của nó, với tên viết tắt của riêng nó: MBWA. Những chữ cái đầu này

đại diện cho "quản lý bằng cách đi dạo về nó", và nó mô tả sự cần thiết của quản lý, có lẽ đặc biệt là quản lý cấp cao, để giữ liên lạc ở cấp độ trực tiếp, cá nhân với các bộ phận khác và những người mà họ làm việc. Tuy nhiên, hệ thống kiểm soát quản lý tốt trong một tổ chức, không có sự thay thế nào cho việc đi và nhìn, nghe cho chính bạn những gì đang xảy ra, những vấn đề và cơ hội tồn tại.

Quản lý có thể rất thường xuyên được bảo vệ và bị tắc nghẽn đến mức họ không có cảm giác chân thực về cách thức các bộ phận khác của tổ chức hoạt động. Vì vậy, đây không chỉ là lời khuyên, mà nó còn là một trợ giúp thực sự cho

việc giao tiếp, và nó có thể tiết kiệm thời gian. Ở mức kịch tính nhất, một cuộc đi bộ tìm hiểu thực tế có thể phủ nhận sự cần thiết của một vài cuộc họp và một báo cáo là bằng chứng về đôi mắt và đôi tai của bạn đưa bạn đi trước trong quá trình ra quyết định. Việc liên lạc tạo ra sự khác biệt thực sự đối với khả năng hoạt động của bạn, do đó, sự cân bằng thời gian ở đây – được thực hiện và lưu lại – có khả năng sẽ hiệu quả. Điều này đặc biệt đúng nếu bạn có thể tìm cách tạo cơ hội cho việc này phục vụ nhiều mục đích hơn.

Tôi đã đưa ra một ví dụ điển hình về điều này gần đây khi tôi đang thực hiện một khóa đào tạo ngắn cho một công ty

khách hàng. Giám đốc điều hành đã giới thiệu chương trình và quay trở lại để tổng kết mọi thứ vào buổi cuối. Tôi tin rằng đây là một cách làm tốt, thể hiện cam kết quản lý cấp cao đối với những gì người khác đang được yêu cầu giảm bớt thời gian và nói chung là hỗ trợ văn hóa đào tạo. Vào cuối ngày thứ hai, đồ uống đã có sẵn và khi mọi người đang trò chuyện, giám đốc điều hành đã cắt ngang cuộc thảo luận của anh ấy với nhân viên để lưu ý về một điểm quan trọng cần được theo dõi. Điều này xảy ra khá tự nhiên khi cuộc trò chuyện xen lẫn với góp ý nghiêm túc hơn.

Vấn đề ở đây là giám đốc điều hành, chắc chắn là một người

đàn ông bận rộn, đã nghĩ một cuộc tụ tập như vậy là có mục đích kép: anh ta rất vui khi được hỗ trợ đào tạo, nhưng sẵn sàng hơn để làm điều đó nếu nó tạo cơ hội cho một số “cuộc đi dạo” anh ta cảm thấy cần thiết. Anh ta có thể đã cân nhắc rằng việc đưa ra một lời giới thiệu không phải là tốn thời gian, nhưng việc bổ sung đồ uống và thảo luận – thực tế là mất nhiều thời gian hơn – khiến nó phục vụ hai mục đích và trở nên đáng giá. Thật hấp dẫn.

## **TẠO RA MỘT BỮA TRƯA LÀM VIỆC**

Người ta nói “có thực mới vực được đạo”<sup>1</sup>. Trong kinh doanh cũng vậy, tất cả chúng ta phải

tạm dừng ngay bây giờ và sau đó tiếp nhiên liệu. Điều này có liên quan gì đến quản lý thời gian? Hãy xem xét các cụm từ sau đây. Đầu tiên, “ăn trưa công việc”. Đối với hầu hết mọi người, điều này gợi lên một cái gì đó đắt tiền, dài dòng và đáng kể. Nếu bạn thêm thời gian để tham gia một việc như vậy, thì tổng thời gian tham gia là điều cần được xem xét rất cẩn thận. Bạn cần suy nghĩ về việc có nên chấp nhận lời mời như vậy hay tần suất thực hiện điều đó. Bạn có thể cần gặp người liên quan, nhưng có thể có những cách khác để đạt được điều này. Và bạn chắc chắn cần phải suy nghĩ kỹ trước khi tự mình đưa ra những lời mời như vậy. Một lần nữa, câu hỏi đầu tiên là

liệu một cuộc gặp mặt có cần thiết hay không, sau đó có cần phải ăn trưa không. Mặc dù mang tính thư giãn, nhưng nó thực sự quan trọng. Một số liên hệ (khách hàng, nhà cung cấp và những người khác) sẽ không đánh giá cao mối quan hệ kinh doanh nếu bạn tỏ ra coi đó là điều hiển nhiên. Tuy nhiên thời gian là hữu hạn và bạn không thể làm điều này mỗi khi bạn nghĩ về nó. Mỗi dịp nên có kết quả từ một quyết định được cân nhắc và có giá trị theo đúng nghĩa của nó. Cũng xem xét các lựa chọn đơn giản hơn. Một bữa ăn trong một nhà hàng hay khách sạn tốt có thể quá tốn thời gian cho những liên hệ của bạn (đối tác cũng có khả năng là những người bận rộn). Có những lựa

chọn đơn giản hơn? Có lẽ là một cái gì đó trong văn phòng? Nó phải được thực hiện tốt, nhưng nó không cần phải là một bữa ăn lớn hoặc một dịp tổn thời gian để đáp ứng các mục tiêu của nó. Bạn cũng có thể thấy tùy chọn này được chào đón bởi một số liên hệ của bạn.

<sup>1</sup> Nguyên văn câu nói là "An army marches on its stomach" nghĩa là một đội quân muốn có sức mạnh chiến đấu, trước tiên phải no bụng đã.

Thứ hai, làm việc ăn trưa. Điều này thường diễn ra trong nội bộ, và có thể rất đơn giản – một cuộc họp khẩn cấp được lên kế hoạch cho một giờ thích hợp chỉ với cà phê và bánh

sandwich được cung cấp để đảm bảo năng suất. Tương tự như vậy, bạn có thể chọn đi ăn nhẹ đơn giản với đồng nghiệp để thảo luận về một vấn đề cụ thể, thường là một vấn đề nằm ngoài kế hoạch trước đó của bạn. Tất cả điều này đều hữu ích. Đôi khi thời gian ăn trưa cần phải tạm dừng, nhưng hãy nhớ với khoảng 220 ngày làm việc trong năm, mỗi giờ ăn trưa cộng lại sẽ tăng thêm hơn 25 ngày làm việc! Vì vậy, nó chắc chắn là một mảng phải suy nghĩ cực kỳ cẩn thận. Một lưu ý cuối cùng cần phải chú ý: xem xét những gì bạn uống vào giờ ăn trưa. Rượu có thể giúp thư giãn nhưng ngủ ngay tại bàn của bạn sau đó chắc chắn sẽ không giúp cải thiện năng suất!

## XEM XÉT MỘT NGÀY LÀM VIỆC BÊN NGOÀI

Giải trí chỉ mới được đề cập, nhưng nó có thể có nhiều hình thức và một vài trong số đó là một thỏa thuận tốt hơn nhiều thời gian hơn so với bữa trưa. Giải trí công ty (và tôi không nghĩ nhiều về các sự kiện lớn của nhóm như các sự kiện tài trợ) có thể bao gồm nhiều thứ từ một đêm tại nhà hát opera, đến một buổi tối trong quán karaoke; từ một ngày tại các cuộc đua đến một buổi chiều ở sân golf. Bởi vì chúng liên quan đến một chi phí rất thực tế, những điều như vậy chắc chắn cần phải suy nghĩ, nhưng cũng nên cân nhắc thời gian.

Lấy một chuyến đi chơi golf

làm ví dụ. Nhiều hoạt động kinh doanh thực sự có thể được tiến hành trên sân golf, và tôi không nói nó không bao giờ hữu ích và nên bị từ chối hoàn toàn, nhưng giá trị thực sự của nó cần phải đánh giá. Bạn và người liên hệ của bạn sẽ khó có thể tận hưởng bất cứ điều gì nó mang lại. Hãy hỏi:

- Điều gì sẽ xảy ra?
- Nó sẽ thực sự thúc đẩy mối quan hệ?
- Có cách nào khác để đạt được hiệu quả tương tự với chi phí thời gian ít hơn không?
- Ai khác có thể làm điều đó?

Tất cả những câu hỏi trên cần được trả lời. Một chuyến đi

chơi golf vào sáng thứ Bảy, thay vì vào một ngày làm việc trong tuần, có thể tận dụng thời gian, nhưng nếu quá nhiều có thể bắt đầu ảnh hưởng vào thời gian của gia đình. Nếu bạn có ba cuộc liên hệ trong một ngày, thì thời gian có thể được xem khác với khi chỉ có một.

Giống như rất nhiều điều được thảo luận trong cuốn sách này, một lần đi chơi golf khác dường như không quan trọng lắm, nhưng nó lại bồi dưỡng thêm mối quan hệ. Hai lần đi chơi golf một tháng có thể sử dụng thời gian tương đương một ngày, 5% thời gian làm việc của bạn. Bạn có thể đưa ra quyết định đúng đắn và biết rằng thời gian không bị lãng

phi.

Cho dù bất kỳ lúc nào và bất cứ nơi nào tiếp xúc với người khác, bản chất sẽ ảnh hưởng đến khoảng thời gian của nó. Nhận thức được điều này, đặc biệt là về các khía cạnh tiêu cực của các mối liên hệ – và tránh nó – sẽ tiết kiệm thời gian.

## **KHÔNG XUNG ĐỘT – KHÔNG LÃNG PHÍ THỜI GIAN**

Bây giờ hãy lắng nghe, hãy chú ý. Thật không tốt khi chỉ ngồi đó lướt các trang sách một cách lười biếng, bạn phải đọc đúng cách và đôi khi một cách tiếp cận được thiết kế để đi thẳng vào vấn đề và do đó không lãng phí thời gian. Nó

làm cho mọi người hiểu sai cách và có thể tạo ra sự hiểu lầm, bất đồng quan điểm hoặc tranh luận và làm mất thời gian để giải quyết và ý định ban đầu biến mất. Xung đột thực tế không phải là hoàn toàn xấu. Nó có thể hoạt động như một chất xúc tác để tranh luận, nó có thể giúp thúc đẩy sự sáng tạo và thúc đẩy động lực cho kết quả cần thiết trong kinh doanh. Nhưng có một sự khác biệt thực sự giữa điều này và cho phép xung đột không cần thiết phá vỡ sự vận hành trơn tru của mọi thứ và thời gian của bạn bị ảnh hưởng cùng với nó. Tôi không khuyến khích rằng các quyết định sai lầm nên được đưa ra vì một cuộc sống yên bình, nhưng trong một số lĩnh vực, cần

tránh xung đột, ví dụ:

- Trong giao tiếp. Có thể cần phải thuyết phục thay vì vỗ về, và thời gian để thực hiện thành công có thể mang lại lợi nhuận.
- Chính trị văn phòng (trong nhiều trường hợp luôn tồn tại) có thể trở nên xâm phạm đến công việc của bạn và gây tổn thời gian; mặc dù không nên bỏ qua nó nhưng, nó phải được giữ ở vị trí của nó.
- Tính cách có thể trở nên quan trọng hơn các vấn đề; lý do thương mại phải quyết định hầu hết những gì chỉ đạo một tổ chức, và việc gỡ rối các yếu tố nhân cách khi chúng đã vượt khỏi tầm kiểm soát sẽ mất nhiều thời gian.

- Các sở thích riêng cũng phải được theo dõi.

Lấy một ví dụ đơn giản cuối cùng. Hãy tưởng tượng rằng một số tổ chức thay đổi bố cục của một văn phòng – các bộ phận sẽ di chuyển, và không ngạc nhiên, các bộ phận lo lắng về ưu tiên họ sẽ được đưa ra, các điều kiện mới mà họ sẽ có được. Đúng vậy, những vấn đề này hoàn toàn thực tế. Bộ phận thiết kế cần ánh sáng tốt, bộ phận dịch vụ khách hàng cần nhiều điện thoại nhất, bộ phận có số lượng hàng hóa ra vào lớn có thể cần ở tầng trệt,... Nếu xem xét những gì sẽ được quyết định, bất kỳ cuộc thảo luận, cuộc họp và tất cả mọi thứ phải làm với quy trình, có thể được giữ chủ yếu trên cơ sở

thực tế (tất nhiên có những vấn đề khác); Nếu xung đột, trong trường hợp về các vấn đề cá nhân, có thể tránh được, thì thời gian cần thiết để sắp xếp toàn bộ sự việc sẽ gần như chắc chắn sẽ ít hơn. Điều này có ý nghĩa rộng rãi, cho thấy giá trị của việc luôn ghi nhớ yếu tố thời gian của mọi thứ bạn tiếp xúc.

Những tình huống có thể gây lãng phí thời gian vì xung đột có thể là nhất thời, tránh mất thời gian với những điều quá đơn giản hoặc quá khó khăn khi bạn đang lên kế hoạch cụ thể cho mình.

Trong cả hai trường hợp, bạn nên đề phòng những trường hợp như vậy và hành động để

tránh những ảnh hưởng xấu nhất của chúng.

Tiếp theo, một số điểm được nghiên cứu chủ yếu cho một số người, với tư cách là người quản lý, có người khác báo cáo với họ. Nhiều điểm được đưa ra sẽ có liên quan đến những người khác về việc kết thúc mối quan hệ đó, hoặc công việc của họ có khả năng bao gồm các trách nhiệm đó vào một thời điểm nào đó trong tương lai.

## ĐÚNG NGƯỜI

Điểm bắt đầu hợp lý có lẽ là khi các mối quan hệ như vậy được tạo ra. Tìm đúng người cho bất kỳ công việc nào là một công việc quan trọng và phức tạp. Có rất nhiều điều cần

cân nhắc, chắc chắn có quá nhiều thứ để cuốn sách này khám phá toàn diện, nhưng có một điều bạn có thể chắc chắn: tuyển dụng sai người sẽ lãng phí thời gian. Nó có nghĩa là:

- Hiệu suất bị ảnh hưởng xấu;
- Mất thời gian cố gắng khắc phục tình hình, và cuối cùng trong các thủ tục xử lý kỷ luật (và bất cứ điều gì chạm vào luật lao động luôn luôn tồn thời gian);
- Thay thế một nhân viên không phù hợp;
- Lấp đầy các vị trí trống trong khi tất cả điều này đang diễn ra.

Tuyển dụng và lựa chọn tồn

nhiều thời gian, nhưng đó là thời gian chi tiêu tốt. Có lẽ, bạn cũng muốn chọn những người giỏi quản lý thời gian. Điều này chắc chắn có thể tăng cường sức mạnh của bất kỳ nhóm nào bạn quản lý. Dù sao, để các chi tiết tuyển dụng và lựa chọn sang một bên, với những người hiện tại, bạn có thể xem xét khía cạnh nào của quản lý được liên kết chặt chẽ nhất với quản lý thời gian. Một trong số đó là một khía cạnh quan trọng của giao tiếp.

## SỰ CẦN THIẾT CỦA CÁC HƯỚNG DẪN RỘ RÀNG

Có một câu nói cổ rằng không bao giờ có thời gian để làm bất cứ điều gì đúng đắn, nhưng phải luôn có thời gian để làm

lại. Không có gì có khả năng được làm lại nhiều hơn một thứ mà ngay từ đầu các hướng dẫn đã không được mọi người làm rõ ràng. Ở đây người ta đã nói rằng giao tiếp không dễ dàng, nhưng trách nhiệm để làm cho đúng là ở người giao tiếp. Tương tự, nếu mọi người không thực sự hiểu và không truy vấn được, có lẽ vì họ lo lắng bạn sẽ đổ lỗi cho họ, đó cũng là lỗi của bạn vì bạn nên nói rõ ràng trong những trường hợp như vậy, đó là cách họ nên tiến hành. Vì vậy, hướng dẫn nên rõ ràng và mọi người nên được nói:

- Những gì cần phải được thực hiện (và được cung cấp đủ chi tiết);

- Tại sao cần phải hoàn thành (biết các mục tiêu có thể làm cho nhiệm vụ rõ ràng hơn và sẽ cải thiện động lực);
- Cách thực hiện (phương pháp,...);
- Khi nào cần hoàn thành (và bất cứ điều gì khác về thời gian).

Trước khi rời khỏi điểm này, hãy hỏi xem nó có rõ ràng không và nhận một số phản hồi. Bất kỳ lỗi tắt nào của trình tự này phải dựa trên kiến thức thực sự hoặc sự quen thuộc, không chỉ đơn giản giả định rằng tất cả sẽ ổn. Hướng dẫn rõ ràng sẽ tiết kiệm thời gian; hướng dẫn bằng văn bản làm tương tự và đối với một số công việc chúng hữu ích. Điều

cuối cùng này đặc biệt đúng với những công việc khó xử hoặc khó khăn được thực hiện đều đặn nhưng không thường xuyên. Một công việc như vậy trong văn phòng của tôi là thay mực máy in. Nó không phải là phức tạp, nhưng nói thẳng ra là rất khó để thực hiện sau khoảng cách thời gian thường liên quan đến việc không tham khảo biểu đồ sơ đồ đi kèm với máy và điều đó cho thấy rõ trình tự các hành động cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Thời gian để đưa biểu đồ ra là rất nhỏ, thậm chí ít hơn nhiều so với thời gian tạm dừng vì phân vân về cách thực hiện thay đổi, nó dễ dàng khiến bạn rơi vào mớ hỗn độn thực sự, làm lãng phí một khoảng thời gian đáng kể. Lưu

ý: tất cả các hướng dẫn, dưới bất kỳ hình thức nào, phải rõ ràng.

## **ĐỪNG LÀM ĐIỀU ĐÓ - ỦY NHIỆM**

Nếu một nhiệm vụ đơn giản phải được thực hiện, nhưng bạn không thể hoàn thành nó, thì cách tốt nhất để bạn có thêm thời gian là giao nó cho người khác. Điều này là rất đáng mong ước và đối với một số người, thật khó khăn. Những ưu và khuyết điểm là gì?

Thứ nhất, những lợi thế. Hãy xem xét những điều này bằng cách tự hỏi loại quản lý bạn muốn làm việc cho họ. Bạn có thể liệt kê rất nhiều phẩm chất: một người công bằng,

biết lắng nghe, quyết đoán, giỏi trong công việc của họ,... Ngược lại là một ông chủ hay làm mọi thứ mà không cần đến bạn, có lẽ là người bí mật và nhìn chung không phải là mẫu người mà bạn muốn làm việc. Vì vậy, nếu bạn ủy thác hiệu quả, sẽ có những lợi thế lớn theo những cách khác nhau.

Thứ hai, những khó khăn. Ủy quyền là một rủi ro. Một cái gì đó có thể đi sai hướng, với tư cách là người quản lý, bạn có thể bị đổ lỗi. Vì vậy, mặc dù thực tế rằng đi đúng hướng sẽ giảm thiểu rủi ro, vẫn có sự cám dỗ để bám vào mọi thứ. Điều này làm cho vấn đề đi theo hai cách. Bạn có quá nhiều việc phải làm khiến bạn

không đưa ra những điều ưu tiên rõ ràng mà bạn biết rằng chúng xứng đáng. Và nhân viên không thích điều đó, do đó động lực – và năng suất làm việc họ đang làm – cũng sẽ bị ảnh hưởng xấu.

Nhưng có một lý do quan trọng đó là tại sao việc ủy quyền đôi khi không xảy ra. Đây là nỗi sợ – không phải là người khác sẽ không thể đối phó, mà là họ sẽ đối phó quá tốt, rằng họ sẽ cải thiện phương pháp, rằng họ sẽ làm mọi thứ nhanh hơn, triệt để hơn và tốt hơn theo cách nào đó so với bạn. Nếu bạn trung thực, bạn có thể thừa nhận đây cũng là một nỗi sợ thực sự. Chắc chắn, nó phổ biến. Mặc dù chính xác đó là cách làm

thế nào đổi mới có thể xảy ra. Đó không phải là một lý do khiến bạn không thể ủy thác – phần thưởng tiềm năng là quá lớn. Số tiền bạn có thể làm ra nếu bạn ủy thác thành công vượt xa sự cải thiện về năng suất mà bạn có thể hy vọng đạt được bằng bất kỳ cách nào khác. Vì vậy, nó là một điều quan trọng. Nhưng những gì về một cái gì đó được ủy thác mà đi tốt hơn? Rất tốt, đây là một trong những cách quan trọng mà tiến bộ được thực hiện trong các tổ chức với tư cách là người mới, cách thức mới và tư duy mới được đưa vào để thực hiện các nhiệm vụ. Không có nó, các tổ chức sẽ trở nên khó khăn và không thể đổi phó với sự thay đổi. Bên cạnh đó, là một người quản lý, bạn

nên là lý do họ có thể thực hiện điều này. Chính sự lựa chọn, phát triển, tư vấn và quản lý của bạn sẽ tạo ra và duy trì một đội ngũ mạnh mẽ, hiệu quả; và đây là thứ mà bạn xứng đáng được tín dụng.

Làm cho sự ủy quyền thành công cần một cách tiếp cận được xem xét và có hệ thống trong quá trình. Uỷ quyền thành công đạt được điều gì? Có một số kết quả chính. Sự ủy quyền:

- Tạo cơ hội phát triển và tăng cường kinh nghiệm cho những người mà các vấn đề được giao cho họ; xây dựng tinh thần (chính xác là vì cơ hội ở trên) thông qua hiệu ứng động lực của sự hài lòng công việc lớn

hơn, thành tích dài hạn và ngắn hạn trong công việc (cuối cùng vượt ra ngoài nó);

- Có tác dụng thúc đẩy rộng hơn đối với nhóm, cũng như đối với cá nhân;
- Cho người ủy quyền, tập trung thời gian và nỗ lực vào các khía cạnh công việc của họ là chìa khóa để đạt được các mục tiêu;
- Mang đến một cách tiếp cận cân nhắc hơn, hoặc sáng tạo hơn, không bị xáo trộn bởi các vấn đề có thể làm mất tập trung hoặc ngăn cản tầm nhìn tổng thể hoặc dài hạn.

Bạn có thể nghĩ về những lợi thế cụ thể này sinh từ những loại hiệu ứng chung này trong

công việc của riêng bạn. Tuy nhiên, rất khó để ủy thác và một số nhà quản lý thấy không thể. Giống như bạn muốn báo cáo với người ủy nhiệm, những người làm việc cho bạn cũng vậy. Nếu thời gian đạt được từ ủy nhiệm dường như không đủ để khiến bạn làm điều đó hoặc làm nó nhiều như bạn nên, có thể điều này sẽ tạo ra sự tạm dừng bổ sung cho suy nghĩ. Mặc dù một số lợi thế đáng kể mà ủy quyền có thể mang lại, nhưng không phải không có rủi ro. Yếu tố rủi ro này gây khó khăn cho việc thực hiện, nhưng một số yếu tố có thể giúp:

1. *Giảm thiểu rủi ro.* Luôn có khả năng ủy nhiệm sẽ không hoạt động. Rốt cuộc, nó đã

vượt qua "quyền được sai" bằng cách đặt người khác vào ghế lái. Vì vậy, nếu một phán đoán sai được đưa ra về sự lựa chọn những gì sẽ được ủy nhiệm (ai sẽ được ủy quyền hoặc quá trình sẽ được thực hiện như thế nào) kết quả là mọi thứ có thể bị sai và gây lãng phí thời gian. Mục đích từ tất cả những điều này phải là để giảm thiểu rủi ro vốn có, trước tiên bằng cách chọn các nhiệm vụ phù hợp cho việc ủy quyền. Trong hầu hết các công việc sẽ có những điều nhất định nên được bỏ qua. Bao gồm:

- Các vấn đề quan trọng để tạo hoặc kiểm soát kết quả tổng thể;

- Vấn đề kỷ luật nhân viên;
- Một số vấn đề gây tranh cãi (ví dụ như khiếu nại của nhân viên);
- Các vấn đề bí mật (mặc dù chắc chắn rằng chúng cần được bảo mật; bảo vệ các bí mật không cần thiết có thể rất lâu dài và thường không có kết quả).

Sau đó, trong việc chọn người tốt nhất để giao, bạn nên đặt câu hỏi như:

- Họ đã thực hiện các nhiệm vụ tương tự trong quá khứ chưa?
- Họ có kiến thức, kinh nghiệm và năng lực cần thiết không? – Có quá nhiều để đối phó cùng một lúc không? – Việc đào tạo

trước (tuy không chính thức) có cần thiết không?

- Họ có muốn làm nhiều hơn không? (Hay họ nên?)
- Họ sẽ được chấp nhận bởi những người khác có liên quan và nó cũng sẽ được chấp nhận như một cơ hội công bằng giữa các đồng nghiệp chứ?

Sau đó, có lẽ đảm bảo thành công lớn nhất là sự giao tiếp rõ ràng và điều đó có nghĩa rộng rãi hơn là chỉ với người liên quan. Những người khác có thể phải biết những gì đang xảy ra và phải tin tưởng vào khả năng của người đó.

Hãy nhớ rằng, ủy thác không chỉ là phân bổ công việc đơn giản và như vậy, có thể có ý

nghĩa đối với các vấn đề như mô tả công việc, tiền lương và điều kiện làm việc.

*2. Giám sát tiến độ.* Một khi một cái gì đó đã được thông qua, giữ liên lạc có thể dễ dàng bị lãng quên, và khi thực hiện nó có thể gây ra một số vấn đề nhất định. Nó phải được thực hiện, trong một từ, cẩn thận. Nếu không, nó sẽ bị nhiễu và có thể làm hỏng toàn bộ quá trình. Cách đơn giản nhất để giám sát theo cách có thể chấp nhận là kiểm tra sự cần thiết tại thời điểm bàn giao ban đầu. Hãy để họ mang mọi thứ đến cho bạn, vào những thời điểm được sắp xếp trước. Nếu chúng đã được tóm tắt tốt, biết những gì bạn muốn và theo tiêu chuẩn nào, thì điều đó đã

tiết kiệm thời gian cho bạn rồi.

Các kết quả cuối cùng làm cho tất cả điều này trở nên đáng giá, không chỉ về mặt thời gian mà cả về sự tăng trưởng và phát triển trong công việc. Nếu mọi việc suôn sẻ chắc chắn không còn gì để làm nữa? Điều đó không đúng. Quá trình phải được đánh giá.

3 . *Đánh giá cách thức sự ủy nhiệm đã làm việc.* Khi đã có đủ thời gian và bạn có thể đánh giá mọi thứ đã diễn ra như thế nào, một số câu hỏi nên được đặt ra. Chúng có thể hữu ích bao gồm:

- Nhiệm vụ đã được hoàn thành thỏa đáng chưa?
- Có mất một khoảng thời gian

## chấp nhận được không?

- Nó chỉ ra người liên quan có thể làm nhiều hơn?
- Có các nhiệm vụ khác có thể được ủy nhiệm cùng lộ trình không?
- Điều gì đã ảnh hưởng đến người khác (ví dụ như những người khác muốn có trách nhiệm hơn)?
- Kết quả là có làm thay đổi tài liệu nào không? Có bất kỳ phương pháp mới hoặc sửa đổi nào đã được tạo ra và có những tác động phát sinh từ điều này? Nhìn chung, những gì có ảnh hưởng đến năng suất công việc?

Điểm cuối cùng này đưa chúng

ta đến một khía cạnh quan trọng của đánh giá: điều gì có ảnh hưởng đến bạn? Nói cách khác: bạn đã làm gì với thời gian tiết kiệm được?

Nếu quá trình không thành công, các câu hỏi nên được hỏi về những sai lầm và họ cũng cần phải giải quyết cả hai bên, hỏi không chỉ những gì ai đó đã làm sai hoặc hiểu sai, mà còn đưa ra những câu hỏi như bạn đánh giá tóm tắt về người đó như thế nào. Điều quan trọng là học hỏi từ kinh nghiệm; kiểm tra những gì bạn ủy thác và tìm cách xử lý tốt nhất quá trình là rất đáng giá. Nếu bạn phát triển những thói quen tốt trong lĩnh vực này, nó có thể trả lợi nhuận theo thời gian.

Vào cuối ngày, ảnh hưởng đối với người khác cũng quan trọng như ảnh hưởng đối với bạn. Mọi người thực hiện với sự nhiệt tình và quan tâm lớn nhất về những điều mà họ có trách nhiệm. Khi ủy quyền, bạn sẽ tạo cơ hội cho trách nhiệm bổ sung (nói đúng ra, trách nhiệm chỉ có thể được thực hiện, bạn không thể ép buộc mọi người) và bạn cũng phải trao cho họ quyền hành động. Như đã nói, ủy nhiệm thúc đẩy mối quan hệ làm việc tốt xung quanh một nhóm người. Ít nhất, nó tạo ra thách thức và mặc dù có những rủi ro, mọi người thường sẽ cố gắng hết sức để làm cho nó hoạt động và do đó tỷ lệ thất bại sẽ thấp. Sự ủy quyền không chỉ là một cách để loại bỏ

những thứ bạn coi là việc vặt; trong số những vấn đề có khả năng hưởng lợi nhiều nhất từ sự ủy quyền hầu như chắc chắn là những điều bạn thích làm.

Phần thưởng tiềm năng không thể được đánh giá cao và do đó nhu cầu thực hiện công việc của ủy nhiệm rất mạnh mẽ. Theodore Roosevelt đã từng nói: "Người điều hành tốt nhất là người có đủ ý thức chọn những người đàn ông tốt để làm những gì anh ta muốn, và tự kiềm chế đủ để không can thiệp tới họ trong khi họ làm điều đó." Với người quản lý muốn trở thành người quản lý thời gian tốt thì điều đó rất quan trọng. Hai thứ đi cùng nhau. Bạn không thể giỏi quản

lý thời gian nếu bạn là một người ủ ý nhiệm kém. Đây là một lĩnh vực để suy nghĩ về:

- Bạn có ủy nhiệm không?
- Bạn có ủy thác đúng việc và thực hiện đủ thường xuyên không?
- Nó hoạt động tốt như thế nào?

Mặc dù các nguyên tắc được xem xét ở đây rất quan trọng và đó là điều cần được giải quyết trên cơ sở đúng đắn, một ý định và cam kết làm cho nó hoạt động là quan trọng nhất. Nếu bạn nghĩ rằng có nhiều thứ hơn mà bạn có thể ủy quyền, hãy xem lại những gì có thể chỉ cách bạn hành động theo trình tự để tận dụng tối

đa nó về mặt thời gian và tất cả những lợi ích khác nó có thể mang lại. Có lẽ bạn nên cân nhắc tham gia một khóa học về ủy quyền (hoặc tốt hơn hết, hãy cử trợ lý của bạn đi!).

## **HOÁN ĐỔI NHIỆM VỤ ĐỂ TIẾT KIỆM THỜI GIAN**

Mọi người đều có những kỹ năng khác nhau và những điều khác nhau mà họ có thể hoàn thành nhanh chóng và dễ dàng nhất. Một số điều bạn thấy khó khăn nhưng một đồng nghiệp có thể nghĩ nó là một vấn đề nhỏ. Tất cả những gì bạn cần làm là tổ chức một số trao đổi. Ví dụ, trong phòng kinh doanh của một trong những khách hàng của tôi, hai người đã làm việc này rất hiệu

quả. Bộ phận phải phân tích, ghi chép và lưu hành kết quả bán hàng dưới nhiều hình thức khác nhau (để hiển thị tiến độ bán hàng, mục tiêu và kết quả của nhân viên bán hàng theo khu vực,...). Một người rất giỏi trong việc phân tích, sắp xếp các khoản lợi nhuận không hợp lý từ đội ngũ bán hàng thành một bộ thông tin. Người kia rất giỏi trong việc trình bày thông tin dưới dạng đồ họa – sử dụng phần mềm mà họ biết nhưng những người khác thì không.

Trong phân bổ công việc chính thức, cả hai đều được giao toàn bộ công việc phải làm để có kết quả bán sản phẩm khác nhau. Trong thực tế, họ hoán đổi và tất cả các phân tích được thực

hiện bởi một người, trong khi tất cả các đồ họa được thực hiện bởi người khác. Toàn bộ công việc được hoàn thành dễ dàng, nhanh hơn và có nhiều thời gian hơn để làm các nhiệm vụ khác, chủ yếu là giao dịch với khách hàng, điều này tạo nên trách nhiệm của họ. Họ cảm thấy đó là một sự trao đổi công bằng về mặt thời gian và tất cả đều hoạt động tốt.

Đây là điều có thể được thực hiện thường xuyên ở các nhóm người làm việc cùng nhau, hoặc thậm chí ở các phòng ban khác nhau. Chỉ có một nhược điểm cần chú ý đó là bất kỳ vai trò phát triển nào là một phần của công việc đã được phân bổ cho ai đó ngay từ đầu. Nếu một người quản lý mong đợi bạn

làm quen với một nhiệm vụ và xây dựng một loại chuyên môn trong đó, thì bạn không có khả năng làm điều đó bằng cách để người khác thực hiện công việc. Ngoài ra, nó hoạt động tốt như một ý tưởng và bạn có thể muốn đề phòng các tình huống hoán đổi phù hợp sẽ giúp bạn. Tất nhiên, họ phải trở nên khá cân bằng – nếu một bên kết thúc với nhiều công việc hơn bên kia, thì sự sắp xếp sẽ chùng bước, vì ai đó sẽ không hạnh phúc. Các giao dịch hoán đổi phức tạp hơn, ví dụ hai nhiệm vụ nhỏ hơn trao đổi với một nhiệm vụ lớn hơn, có thể đạt được sự cân bằng phù hợp. Chọn tốt và bạn có thể phát triển một số sắp xếp như vậy xung quanh tổ chức, tất cả đều tiết kiệm thời gian

của bạn. Miễn là mạng không trở nên quá phức tạp thì đó là một cách hữu ích hơn để tiết kiệm thời gian một cách thường xuyên.

## **PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA BẠN**

Rõ ràng trước đó, tôi hy vọng rằng sự ủy quyền là một trong những cơ hội lớn nhất để các nhà quản lý tạo ra nhiều thời gian hơn cho bản thân.

Tuy nhiên, có một nhược điểm tiềm năng, đơn giản là những người mà bạn ủy thác phải có kỹ năng và năng khiếu cần thiết để đảm nhận các nhiệm vụ được giao và thực hiện tốt công việc của họ. Mức độ kỹ năng của họ thực sự phụ thuộc phần lớn vào bạn. Bạn tuyển

dụng và chọn họ, một trong những trách nhiệm của bạn là giúp họ phát triển.

Đào tạo và phát triển là một trong những điều mà hầu hết mọi người đồng ý đó là điều tốt, nhưng đó cũng là điều quá dễ dàng bỏ lỡ khi bạn bận rộn. Đây là một lý do bổ sung để đảm bảo rằng nó không bị bỏ qua: giúp đỡ người của bạn phát triển và họ sẽ giúp bạn thực hiện công việc của mình, bởi vì không chỉ nhóm sẽ hoạt động tốt hơn mà bạn còn có thể ủy thác nhiều hơn cho họ.

Là người quản lý có trách nhiệm, bạn nên có một kế hoạch phát triển cá nhân cho mỗi cấp dưới của bạn. Điều này xuất phát một phần từ

cuộc họp thẩm định và đánh giá hàng năm của họ, và có thể bao gồm: những việc bạn sẽ làm, ví dụ như tư vấn cá nhân; những việc họ sẽ làm, chẳng hạn như nghiên cứu riêng và thử nghiệm, thực hành; và những thứ mà tổ chức sẽ làm cho họ, chẳng hạn như gửi họ đến một khóa học hoặc cung cấp các tài nguyên đào tạo khác để họ sử dụng.

Các tiêu chí quyết định sự phát triển nào là cần thiết sẽ phát sinh từ phân tích công việc của một người, xác định những gì cần thiết để làm điều đó, sau đó xác định xem người đó có phù hợp với điều này hay không hoặc có cần đào tạo thêm về kỹ năng để phù hợp với công việc hay không. Ngoài

ra, người quản lý phải nhìn về phía trước, hỏi công việc sẽ khác như thế nào trong tương lai vì những thay đổi như vậy có thể mở rộng khoảng cách đào tạo. Các chủ đề cho phạm vi đào tạo rộng (từ kỹ thuật đến kỹ năng cá nhân), nhưng chúng nên bao gồm một liên kết với công việc của bạn với tư cách là người quản lý và dự đoán các cơ hội ủy nhiệm có thể.

Những nhiệm vụ nào bạn phải thực hiện trong năm tới và những điều bạn có thể bỏ qua để nhường chỗ cho những điều mới mà bạn phải giải quyết? Các lựa chọn rõ ràng cho các vấn đề cần ủy nhiệm là những lựa chọn mà nhân viên có thể làm thành thạo. Nhưng

cũng có thể đáng để nhìn rộng hơn về những khả năng có thể xảy ra nếu một số phát triển được thực hiện trước.

Đây là một trường hợp kinh điển của sự cân bằng tích cực: đầu tư thời gian là cần thiết, nhưng việc đền bù thường có thể rất đáng giá. Thật đáng tiếc nếu tính chất dài hạn của quá trình này làm cho nó ít được sử dụng hơn, bởi vì bạn không chỉ sẽ tiết kiệm thời gian, mà còn có được những lợi thế khác của sự ủy nhiệm: động lực cá nhân và kích thích quá trình điều hành tổ chức.

## **ĐƠN GIẢN LÀ CỤM TỪ TIẾT KIỆM THỜI GIAN NHẤT TRONG NGÔN NGỮ**

Có một cảnh được diễn ra tại

các văn phòng trên toàn thế giới là lãng phí thời gian không kể xiết mỗi ngày. Hãy tưởng tượng một người quản lý đang bận rộn trong văn phòng của anh ấy hoặc cô ấy khi một nhân viên bước vào. “Chuyện gì vậy?” Và câu trả lời đại loại như sau: “Tôi không biết phải xử lý như thế nào nên tôi tự hỏi liệu bạn có thể kiểm tra nó cùng tôi không”. Anh ấy hoặc cô ấy bận rộn và không muốn mất tập trung nhưng lại bị gián đoạn. Vì vậy, suy nghĩ đầu tiên của anh ấy hoặc cô ấy là giảm thiểu sự gián đoạn và nhanh chóng trở lại làm việc. Nếu vấn đề cho phép, người quản lý dành một hoặc hai phút để giải thích những việc cần làm, sau đó nói với người khác để họ tiếp tục,

và cuộc họp ngẫu hứng ngắn ngủi sẽ kết thúc. Điều này có thể được thực hiện một cách tử tế hoặc đột ngột, hiệu quả rất giống nhau, và một người quản lý có thể gấp cảnh đó nhiều lần trong một ngày.

Nhưng giả sử cùng một người quản lý nhưng anh ấy hoặc cô ấy vắng mặt ở văn phòng trong một vài ngày. Sự vắng mặt của anh ấy hoặc cô ấy khiến nhân viên phải đổi mặt với tình huống tương tự.

Nếu người quản lý ở đó, nhân viên sẽ đến và hỏi. Nếu người quản lý vắng mặt, họ chỉ đơn giản là bắt tay vào công việc. Khi người quản lý quay trở lại thì sao? Một chuỗi thảm họa? Rất nhiều quyết định và hành

động sai lầm? Không, rất ít khi như vậy. Những điều mà người quản lý sẽ phải xem xét nếu anh ta hoặc cô ta ở đó đã được thực hiện, không có sai sót nào, mọi thứ có lẽ đã diễn ra hoàn hảo.

Hãy suy nghĩ về nó. Tôi nghi ngờ hình ảnh này sẽ là hồi chuông cảnh tỉnh nhiều nhà quản lý. Tại sao nó xảy ra? Đó là một trường hợp kinh điển khi nghĩ rằng sẽ khiến mọi người làm việc nhanh hơn bằng cách cung cấp câu trả lời hoặc đưa ra quyết định. Bạn phải có một cái nhìn dài hạn hơn, và đây là nơi mà cụm từ tiết kiệm thời gian nhất trong ngôn ngữ xuất hiện.

Lần tới khi bạn bị gián đoạn

theo cách tôi đã mô tả, hãy thử trả lời bằng cách nói: “Bạn nghĩ bạn nên làm gì?” Họ có thể không biết, nhưng bạn có thể nhấn vào điểm đó, nhắc họ đưa ra một số gợi ý, sau đó hỏi giải pháp nào họ nghĩ là tốt nhất. Việc này mất vài phút, chắc chắn lâu hơn câu trả lời trước đó, nhưng bạn sẽ thấy rằng khi bạn nhắc họ, họ thường đưa ra một câu trả lời tốt. Sau đó, bạn có thể nói một điều gì đó như: “Điều đó ổn đấy”, và họ sẽ tiếp tục làm việc và bạn có thể trở lại với công việc của mình.

Bạn phải nhấn mạnh về điều này. Nó sẽ không hoạt động nếu bạn khiến họ nghĩ rằng chỉ khi bạn mới có nhiều thời gian hơn và vẫn cung cấp câu

trả lời nhanh. Mỗi lần một ai đó đi qua cửa với một câu hỏi về điều gì đó mà bạn tin rằng họ sẽ có thể tự tìm ra câu trả lời, bạn nói: “Bạn nghĩ bạn nên làm gì?”

Nếu bạn làm điều này, bạn sẽ thấy những câu hỏi như vậy ngày càng ít đi. Bạn sẽ thấy rằng nếu họ yêu cầu, họ chuyển thẳng sang giai đoạn thứ hai và đến với hai hoặc ba tùy chọn suy nghĩ và họ chỉ muốn bạn nhận xét xem điều gì là tốt nhất. Và thật ngạc nhiên, bạn sẽ thấy bạn đang tiết kiệm thời gian. Hơn thế nữa, nhân viên của bạn gần như chắc chắn sẽ thích nó, đặc biệt nếu những nhận xét của bạn có lợi cho việc họ đang làm.

Đây là một trong những trình tiết kiệm thời gian được thử nghiệm tốt nhất và hữu ích, và tất cả những gì nó cần là sự kiên trì và quyết tâm.

Ban đầu, bạn có thể nghĩ rằng nó đang làm bạn mất quá nhiều thời gian, nhưng sự đầu tư chắc chắn sẽ được đền đáp. Có một lượng đáng kể thời gian được lưu ở đây, thực tế được liên kết với số người báo cáo cho bạn. Đừng yếu lòng vì điều này, nó rất dễ phá vỡ quyết tâm của bạn trong một thời điểm bận rộn. Các ngoại lệ cho tính nhất quán của bạn sẽ chỉ khiến bài học mất nhiều thời gian hơn để vượt qua. Nhưng ý tưởng này thực sự hoạt động trong dài hạn. Không vận hành theo cách này

khiến nhân viên của bạn không hài lòng và cho phép bạn bỏ lỡ một trong những trình tiết kiệm thời gian tốt nhất mà người quản lý có thể tìm thấy.

## **ĐÚNG ĐỨNG MỘT CHỖ**

Tuy nhiên công việc đã được truyền lại, cho dù đó là công việc phân bổ đơn giản hoặc một công việc đã được ủy quyền, các nhà quản lý phải cung cấp cho các thành viên trong không gian nhóm của họ để hoàn thành các nhiệm vụ họ đang làm. Có một sự cám dỗ, có lẽ đặc biệt khi một công việc được giao lần đầu tiên và bạn lo lắng liệu nó có được thực hiện đúng không, không chỉ để kiểm tra mà còn làm

như vậy trên cơ sở hình thành tiêu chuẩn. Bởi vì điều này không phù hợp với những người có thể đang ở một thời điểm nào đó trong công việc – một điểm mà mọi thứ chưa kết thúc và nhìn theo cách đó – nó thực sự có thể kết thúc việc trì hoãn mọi thứ và có thể cho bạn ấn tượng sai về khả năng của họ. Những kiểm tra này mất thời gian và có thể thiết lập lại cách mọi thứ đang diễn ra thay vì giúp đỡ. Chắc chắn, họ không làm gì để có động lực.

Đừng đứng một chỗ. Nếu một cái gì đó cần kiểm tra, và nó có thể làm tốt, thì những kiểm tra như vậy nên được thảo luận và thống nhất khi bắt đầu công việc. Sau đó, những người liên

quan biết những gì được yêu cầu. Họ có thể lập kế hoạch cho bất kỳ kiểm tra nào vào những thời điểm cụ thể và do đó, các kiểm tra đó sẽ có nhiều khả năng mang tính xây dựng hơn – hoặc thực sự không cần thiết vì những người liên quan sẽ làm việc để đảm bảo rằng luôn đúng tiến độ.

Nếu bạn thực hiện việc kiểm tra như là một phần đã được thống nhất của kế hoạch, bạn thực hiện chúng mang tính xây dựng, thì bạn sẽ không phải dành nhiều thời gian cho chúng. Nhóm làm việc tốt, với sự giám sát tối thiểu, là một tài sản tuyệt vời cho bất kỳ người quản lý nào muốn bảo tồn thời gian của chính mình.

# THÚC ĐẨY NHÂN LỰC CỦA BẠN

Động lực là một nguồn năng lượng mạnh mẽ. Bằng cách hành động dựa trên kiến thức và khả năng của mọi người, nó có thể cải thiện hiệu suất, hiệu năng và năng suất – tiết kiệm thời gian. Nhưng giống như rất nhiều thứ khác trong quản lý, điều này không thể tự nó xảy ra. Trừ khi bạn làm việc với nó, và điều đó có nghĩa là một lượng thời gian sẽ bị mất, bạn sẽ không nhận được điều tốt nhất từ mọi người, điều đó có nghĩa là một khoảng thời gian sẽ bị lãng phí. Một lần nữa, phương trình thời gian ở đây có ý nghĩa; hiệu ứng ròng phải là một khoản tiết kiệm.

Động lực đã được mô tả như nhiệt độ. Giống như nhiệt độ trong phòng, nhiều thứ khác nhau có thể ảnh hưởng đến động lực của mọi người, và hiệu quả có thể là tốt hoặc xấu. Đáng buồn thay, không có công thức kỳ diệu để đảm bảo rằng động lực sẽ luôn ở mức cao. Bạn phải xem xét ý nghĩa thúc đẩy của những thứ như quản lý và hệ thống mà mọi người làm việc, cách họ liên quan đến đồng nghiệp và với bạn (với tư cách là người giám sát), cảm giác an toàn của họ theo nghĩa là biết họ phải làm gì. Tất cả những điều này có thể kéo động lực xuống nếu chúng được tổ chức tồi hoặc thiếu sự cảm thông.

Cho dù đó là thời gian để tổ

chức một chương trình khuyến khích, hay chỉ nói "Tốt lắm", đó là thời gian sử dụng tốt. Các chi tiết nằm ngoài tóm tắt của chúng tôi ở đây (và được xem chi tiết trong cuốn sách *How to Motivate People*, Kogan Page), đủ để nói rằng một người có động lực kém sẽ luôn mất nhiều thời gian để quản lý hơn ai đó có động lực tốt.

## **CUNG CẤP TRỢ GIÚP QUẢN LÝ THỜI GIAN CỤ THỂ CHO CÁC NHÂN VIÊN**

Những người làm việc cùng nhau trong một văn phòng có thể bị "lây nhiễm" bởi cách việc làm và thói quen phổ biến. Trong một văn phòng nơi một số người thường đến

muộn vào buổi sáng và không báo cáo, nhiều người sẽ có xu hướng làm theo và tình hình sẽ lan rộng và trở nên tồi tệ hơn. Đây là một điểm tiêu cực, nhưng ở đây tôi quan tâm nhiều hơn đến sự tích cực. Nếu việc quản lý thời gian là một vấn đề mà mọi người quan tâm, suy nghĩ và giải quyết, thì bạn phải chủ động và dẫn dắt bằng ví dụ. Một số thực tiễn có thể hữu ích ở đây, ví dụ:

- *Thiết lập hệ thống tiêu chuẩn.* Nó không quá độc tài khi thiết lập và nhấn mạnh một số hệ thống nhất định mà bạn cảm thấy sẽ giúp mọi người sử dụng thời gian; ví dụ, cùng một mã ưu tiên tương tự được sử dụng ở văn phòng, cùng cơ sở để hoàn thành nhật ký, một

sự nhấn mạnh vào sự gọn gàng của bàn làm việc,...

- *Sử dụng các quy trình báo cáo tiêu chuẩn.* Ở đây một lần nữa một tiêu chuẩn giúp những thứ như cách ghi nhớ chẳng hạn như phong cách ghi nhớ, thời gian, địa điểm và cách thức các cuộc họp được lên lịch, bảng thông báo, tất cả đều có thể giúp tạo ra một bầu không khí hiệu quả nếu chúng được tổ chức tốt.
- *Giải thích.* Nếu bạn nói với mọi người lý do tại sao bạn làm một số việc nhất định, làm việc theo những cách nhất định và tại sao bạn mong muốn họ làm như vậy thì nhiều khả năng, khi thấy lý do tốt và hữu ích, họ sẽ tuân thủ

(bạn có thể đi xa hơn và tổ chức đào tạo cho họ).

Với việc luyện tập, các thói quen tuân theo và sau đó thời gian tiết kiệm xung quanh giữa một nhóm người tích lũy. Vì vậy, hãy là người ủng hộ công khai vì những ưu điểm của quản lý thời gian, nói rằng bạn tin vào nó, nói rằng bạn thực hành nó nhưng đừng mong đợi nhóm của bạn làm theo – hãy tạo điều kiện bằng cách giới thiệu cho họ các hệ thống và thiết lập một số quy tắc để làm cho tất cả gắn bó. Nếu bạn giúp họ theo những cách này, nó cũng sẽ giúp bạn.

## **THỰC HIỆN VÀ GIỮ MỘT SỐ QUY TẮC VỮNG CHẮC**

Những ngày của quản lý độc

tài đã qua lâu rồi. Quản lý trong môi trường ngày nay nhất thiết phải tham khảo ý kiến. Mọi người sẽ hết lòng với mọi thứ – chính sách, thực tiễn, bất cứ điều gì – nếu họ cảm thấy họ đã đóng góp một phần nào đó trong nhóm của họ. Ở mức độ cao nhất, điều này tạo ra cái mà ngày nay gọi là quyền sở hữu – một lực lượng để cam kết và nhận được kết quả. Nhưng có giới hạn. Chỉ vì tham khảo ý kiến là một điều tốt, điều đó không có nghĩa là bạn phải tham khảo ý kiến mọi thứ. Để cân bằng thời gian này, bạn cần các lĩnh vực khác, trong khi chính sách hợp lý được hình thành, không có tranh luận và không lãng phí thời gian cho nó. Một ví dụ có lẽ sẽ giúp làm rõ điều này.

# **NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP**

## **Quy tắc tiết kiệm thời gian**

Mọi văn phòng có sự quản lý và việc làm theo cần phải được thực hiện. Có vẻ như đó chỉ là một việc vặt nhưng thông tin chắc chắn hữu ích theo một cách nào đó. Đôi khi trong một văn phòng, việc làm theo quy tắc bị chống lại. Mọi người biết nó hữu ích, nhưng họ cũng thấy những thứ khác quan trọng hơn. Chúng có thể là như vậy, nhưng điều đó không có nghĩa là các biểu mẫu sẽ không bao giờ được điền vào; bên cạnh đó, các đóng góp cá nhân có thể cung cấp thông tin chính. Vậy, chuyện gì xảy ra? Mọi người trì hoãn, các

biểu mẫu bị muộn hoặc không đầy đủ, bị trả lại và làm lại, đôi khi rất nhiều lần.

Trong một văn phòng, đây là trường hợp của loại biểu mẫu kiểm soát mà nhân viên bán hàng tại nơi làm việc phải hoàn thành để cập nhật số liệu bán hàng và cơ sở dữ liệu khách hàng. Nhân viên bán hàng nổi tiếng là kém về quản lý và các biểu mẫu báo cáo sẽ thường xuyên bị nộp muộn. Thư ký của quản lý bán hàng đã lãng phí thời gian để theo dõi, và người quản lý bán hàng phải tiếp tục giải thích với sếp của mình tại sao không có số liệu thống kê đối chiếu, vì ngay cả một số liệu còn tồn đọng cũng có nghĩa là không thể đối chiếu. Nó thường lộn xộn và

không đạt yêu cầu và phải làm gì đó để hoàn thiện mọi thứ.

Người quản lý bán hàng nghĩ về nó. Đầu tiên, anh ta kiểm tra xem hệ thống có phải là mức tối thiểu cần thiết và các biểu mẫu có thể hoàn thành đơn giản hay không. Anh ta nghĩ đến nhiều cách kiểm tra khác nhau, nhưng cho rằng mỗi loại có thể lãng phí thêm thời gian. Cuối cùng, anh ấy đã thực hiện kế hoạch sau: sửa đổi hướng dẫn về hệ thống để không ai được hoàn trả chi phí hàng tháng cho đến khi tất cả các biểu mẫu của họ được nhận và được thông qua là rõ ràng, dễ đọc và đầy đủ. Eureka! Qua một đêm, hành vi đã được thay đổi và tất cả các biểu mẫu đến đúng giờ. Những gì nhiều

hơn là hiệu ứng kéo dài và bây giờ tôi biết một số công ty sử dụng chính xác cách khuyến khích này. Đề án này được coi là hợp lý và cần thiết, thông báo mới về nó đã được đưa ra và kết quả đã nói lên điều đó.

Điều quan trọng nhất xảy ra ở đây là đã có một thỏa thuận nhóm rằng một số việc nhất định phải đi đúng hướng mà không mất nhiều thời gian để đạt được chúng. Sự khuyến khích rất ngắn gọn nhưng có nhiều điều mà một người quản lý có thể làm trong những trường hợp như vậy để thêm một chút lợi thế cho quy tắc.

Trường hợp trên là một ví dụ điển hình, nhưng điều quan

trọng là cần có một số lĩnh vực nhất định nơi bạn hoạt động theo cách này. Có một quy tắc vững chắc, có thể là một hình phạt và không có ngoại lệ, không có lý do và không lãng phí thời gian. Nếu có điều gì đó không ổn khi thiết lập mọi thứ trên cơ sở này, bạn phải hạ tiêu chuẩn xuống từng chút một và tìm hiểu vấn đề – và làm như vậy một cách nhất quán.

Quy tắc như vậy sẽ tiết kiệm được lượng lớn thời gian. Hãy suy nghĩ về những điều diễn ra trong văn phòng của bạn và giữa những nhân viên của bạn. Bạn cũng có thể có một số hệ thống hoặc quy trình ứng cử viên do kiểu xử lý này. Nếu vậy, hãy bắt đầu làm việc với họ sớm. Đó là một lĩnh vực

khác, bản thân nó không chỉ có thể tiết kiệm thời gian mà còn giúp định vị thái độ và phát triển những thói quen đúng đắn.

## CÁC CUỘC HỌP – NGUY HIỂM HAY CƠ HỘI?

Người ta nói rằng cuộc họp lý tưởng bao gồm hai người – mà vắng mặt một người! Và một câu nói khác (tiêu đề của một bộ phim đào tạo) đề cập đến các cuộc họp, các cuộc họp đẫm máu. Nhưng các cuộc họp là một phần quan trọng của giao tiếp tổ chức, tham vấn và tranh luận. Chúng ta cần chúng. Hoặc chúng ta cần một vài trong số chúng, chúng ta phải tận dụng tối đa chúng, và chúng ta không cần quá nhiều

những cuộc họp lâu hơn mức cần thiết. Vì vậy, đây là một chủ đề quan trọng liên quan đến quản lý thời gian, và chắc chắn là một nguyên nhân tiềm năng chính gây lãng phí thời gian. Chúng ta hãy tích cực xem xét những gì các cuộc họp có thể làm.

Bất kể cuộc họp nào, dù lớn hay nhỏ, chính thức hay không chính thức, dài hay ngắn, nếu nó được lên kế hoạch tích cực, cân nhắc và tiến hành để làm cho nó diễn ra tốt đẹp, thì nó có thể được thực hiện để làm việc. Các cuộc họp có nhiều mục đích khác nhau: thông báo, phân tích và giải quyết vấn đề, thảo luận và trao đổi quan điểm, truyền cảm hứng và thúc đẩy, tư vấn

và hòa giải xung đột, thu thập ý kiến và phản hồi, thuyết phục, đào tạo và phát triển, củng cố hiện trạng, gây ấn tượng và tiến độ các dự án trong nhiều hướng đi.

Bạn có thể mở rộng danh sách tùy ý. Mục đích chính chắc chắn là thường xuyên nhắc nhở thay đổi (không có điểm nào trong cuộc họp nếu mọi thứ vẫn như cũ), điều này có nghĩa là đưa ra quyết định. Vì vậy, bất kỳ cuộc họp phải được xây dựng. Nó phải đặt mọi người vào một vị trí mà các quyết định tốt có thể thúc đẩy hành động thích hợp.

Cũng lưu ý rằng các cuộc họp tốt không chỉ hữu ích, chúng còn có thể kích thích thảo

luận. Và hành động sẽ không bao giờ xảy ra trừ khi một nhóm cụ thể kết hợp với nhau. Điều gì làm cho một cuộc họp trở nên có ý nghĩa.

## **Thiết lập các cuộc họp**

Nếu một cuộc họp thực sự thành công, thì việc đảm bảo thành công của nó không thể chỉ bắt đầu khi cuộc họp bắt đầu – "Tôi nghĩ rằng chúng ta đều đã ở đây, chúng ta sẽ giải quyết vấn đề gì trước tiên?" Làm cho nó hoạt động ngay cả trước khi bắt đầu cuộc họp. Đầu tiên, hãy hỏi một số câu hỏi cơ bản, ví dụ:

- Một cuộc họp có thực sự cần thiết?
- Có nên là một cuộc họp

thường xuyên? (Hãy suy nghĩ thật kỹ về cuộc họp này – một khi cuộc họp được chỉ định là hàng tuần, hàng tháng hoặc bất cứ điều gì, nó có thể trở thành một thói quen khó phá vỡ và như vậy có thể là một cách đặc biệt dễ lãng phí thời gian.)

- Ai nên tham dự? (Và ai không nên?)

Nếu bạn rõ ràng trong những khía cạnh này thì bạn có thể tiến hành. Một số điểm chính cần lưu ý bao gồm:

- *Đặt danh sách cần làm.* Cái này rất quan trọng; sẽ không có cuộc họp nào diễn ra tốt đẹp nếu bạn chỉ đơn giản tạo ra nội dung khi bạn tiến hành (thông báo trước danh sách cần làm

và đưa ra lưu ý tốt về những đóng góp cần thiết từ người khác).

- *Thời gian.* Đặt thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc, sau đó bạn có thể đánh giá cách thức tiến hành cùng với thời lượng và thậm chí đặt một số thời gian sơ bộ cho các mục riêng lẻ để xử lý. Tôn trọng thời gian: bắt đầu đúng giờ và cố gắng bám sát với thời lượng dự kiến.
- *Mục tiêu.* Luôn đặt mục tiêu rõ ràng để bạn có thể nói lý do tại sao cuộc họp được tổ chức (và không nên đưa ra lý do: vì đã một tháng kể từ cuộc họp gần đây nhất!).
- *Chuẩn bị bản thân.* Đọc tất cả các giấy tờ cần thiết, kiểm tra

tất cả các chi tiết cần thiết và suy nghĩ về cách bạn sẽ xử lý những ý kiến đóng góp của chính bạn, sự kích thích và kiểm soát của người khác.

- *Nhấn mạnh người khác cũng phải chuẩn bị.* Điều này có thể đồng nghĩa với việc tạo ra thói quen (ví dụ: tạm dừng để xem qua một thứ mà lẽ ra phải được nghiên cứu trước cuộc họp chỉ cho thấy rằng việc đọc trước là không thực sự cần thiết).
- *Mọi người.* Ai nên ở đó (hoặc không) và những vai trò cá nhân của họ.
- *Môi trường.* Một cuộc họp sẽ diễn ra suôn sẻ hơn nếu mọi người tham dự thoải mái và không bị gián đoạn (vì vậy hãy

pha cà phê và tắt điện thoại trước khi bạn bắt đầu).

Sau đó, vào giờ đã hẹn, ai đó phải chịu trách nhiệm và giúp cho cuộc họp diễn ra tốt đẹp.

## **Dẫn dắt một cuộc họp**

Ngay cả một cuộc họp đơn giản cũng cần một người trong dẫn dắt. Điều đó không ngụ ý phải có một người cao cấp có mặt, thực hiện hầu hết các cuộc nói chuyện hoặc thậm chí dẫn dắt cuộc nói chuyện, hoặc họ cần được gọi chính thức là "chủ tọa" – nhưng ai đó phải chỉ đạo cuộc họp. Một chủ tọa hiệu quả có thể đảm bảo một cuộc họp được định hướng tốt và điều đó có nghĩa là:

- Cuộc họp sẽ tập trung tốt hơn

vào các mục tiêu của nó.

- Thảo luận có thể mang tính xây dựng hơn.
- Một đánh giá kỹ lưỡng có thể được đảm bảo trước khi đưa ra quyết định đột xuất.
- Tất cả các mặt của lập luận hoặc các trường hợp có thể được phản ánh và cân bằng.
- Cách tiến hành có thể được thực hiện theo hướng kinh doanh và ít tranh luận (ngay cả khi xử lý các vấn đề gây tranh cãi).

Do đó, tất cả các kết quả của việc chủ trì hiệu quả đều tích cực và tất cả đều cho phép một cuộc họp ngắn gọn. Tóm lại, một chủ tọa giỏi sẽ dẫn dắt

cuộc họp, xử lý các cuộc thảo luận và hành động để xem các mục tiêu được đáp ứng, kịp thời, hiệu quả, nồng suất và không lãng phí thời gian.

Một số điều phải được thực hiện là đơn giản. Phần lớn là lẽ thường; toàn bộ vai trò là quan trọng. Hai quy tắc đơn giản nhưng quan trọng mà bất kỳ chủ tọa nào cũng phải tuân theo là: chỉ một người có thể nói tại một thời điểm và chủ tọa sẽ quyết định ai (khi cần thiết).

Tất cả điều này đã bắt đầu làm nổi bật phẩm chất của người sẽ tạo ra một "chiếc ghế" tốt. Nó luôn luôn là một vai trò quan trọng. Họ phải ra lệnh tôn trọng, đảm bảo trật tự và

đảm bảo rằng cuộc thảo luận có mục đích hướng tới mục tiêu của nó. Họ phải lắng nghe, tóm tắt, và đôi khi, đổ dầu vào một tình huống khó khăn. Thực tế, họ đang chịu trách nhiệm, mặc dù điều này cần phải đạt được về mặt ngoại giao.

Cuối cùng, hãy xem xét hai yếu tố quan trọng khác.

## **Khởi đầu tốt đẹp**

Các cuộc họp tốt nhất nên bắt đầu tốt, tiến hành tốt và kết thúc tốt đẹp. Chủ tọa nên bắt đầu cuộc họp theo cách:

- Tích cực;
- Làm cho mục đích (và thủ tục) của nó rõ ràng và được coi

là có tính kinh doanh;

- Thiết lập quyền hạn và quyền phụ trách của chủ tọa;
- Tạo ra bầu không khí phù hợp (cho dù để thúc đẩy tư duy sáng tạo hay phân tích chi tiết các số liệu);
- Tạo ra sự quan tâm và nhiệt tình cho các chủ đề (ngay cả đối với các đánh giá thường xuyên mang tính tẻ nhạt).

Thường sẽ hữu ích nếu chủ tọa liên quan đến người khác sớm hơn là bắt đầu bằng một đoạn độc thoại dài dòng. Điều này chỉ ra một điểm cuối cùng.

## **Thảo luận nhanh chóng**

Tất nhiên, đôi khi những đóng

góp thúc giục là vấn đề ít nhất, nhưng bạn muốn đóng góp từ mọi người (hoặc tại sao họ lại ở đó?). Vì vậy, để đảm bảo bạn có được cuộc thảo luận đầy đủ và đại diện, các quyết định tiếp theo được đưa ra trên tất cả các sự kiện phù hợp bạn có thể cần phải thảo luận nhanh chóng.

Theo dõi các lý do cụ thể với những người tham gia nhưng im lặng. Ví dụ: họ có thể sợ bị từ chối hoặc áp lực từ những người khác, chức vụ cao hơn hoặc mạnh hơn; mọi người không được chuẩn bị trước nên có một sự hiểu biết không đầy đủ về những gì đang nói đến. Một chủ tọa tốt sẽ nhắc nhở, yêu cầu đóng góp ý kiến và xem xét ý kiến của họ.

Ghi nhớ giọng điệu hoặc cách có thể dễ dàng làm sai lệch ý kiến. Chẳng hạn một người cấp cao không có khả năng khuyến khích các đề xuất sáng tạo bằng cách bảo vệ suy nghĩ của chính họ trước: Đó chỉ là một gợi ý, nhưng hãy nhớ rằng ai đã đưa ra gợi ý đó. Vì vậy, đừng dẫn dắt.

Các câu hỏi đưa ra lời nhắc tốt nhất: được triển khai để đảm bảo bạn có thước đo đối với các cá nhân khác nhau. Các câu hỏi phải rõ ràng. *Những câu hỏi mở* không thể trả lời được "đúng", hay "không", những câu hỏi bắt đầu từ cái gì, tại sao, ở đâu, khi nào, như thế nào và tương tự như: "Hãy cho tôi biết..." hay "Bạn nghĩ gì về...?". Chúng khiến mọi người

nói chuyện hơn là khuyến khích một câu trả lời đơn âm tiết. Câu hỏi đóng sẽ tốt hơn khi bạn muốn có một câu trả lời ngắn gọn, cụ thể. Đúng chứ?

Trong nhiều tổ chức, các cuộc họp không hiệu quả hoặc không có tính xây dựng không phải vì cách chúng được thực hiện, mà bởi vì cách làm cho chúng thành công hầu như không được xem xét. Có một cơ hội thực sự ở đây (đáng để triệu tập một cuộc họp để thảo luận?). Thời gian dành cho việc đảm bảo rằng các cuộc họp không lãng phí thời gian là thời gian chi tiêu tốt. Lập kế hoạch cẩn thận, và chú ý đến chi tiết cần thiết, sẽ đảm bảo các cuộc họp diễn ra tốt đẹp,

điều đó thậm chí còn quan trọng hơn. Con người là những người lãng phí thời gian lớn nhưng họ cũng là đồng minh trong việc tạo ra năng suất.

## CÁC ĐIỂM TÓM TẮT

- Quản lý thời gian có thể được thực hiện một mình dễ dàng hơn, nhưng nó phải hoạt động khi mọi người làm việc cùng nhau.
- Quản lý thời gian hiệu quả đòi hỏi sự hợp tác tốt giữa mọi người.
- Quản lý phải chủ động để đảm bảo rằng mọi người làm việc cùng nhau có hiệu quả và do đó xem xét khía cạnh thời gian của nhiều thứ, nếu không phải tất cả, mà họ tổ chức.

- Các khu vực nguy hiểm đặc biệt, những thứ lãng phí thời gian dễ dàng nhất, cần được quan tâm và chú ý đặc biệt (các cuộc họp có lẽ là ví dụ tốt nhất).

# Chương 9

# LỜI CUỐI

# CÙNG

*“Vĩnh cửu là một suy nghĩ  
khủng khiếp. Ý tôi là, nơi mà nó  
sẽ kết thúc?”*

**- TOM STOPPARD -**

**V**iễn cừu riêng biệt, làm cho công việc quản lý thời gian trên quy mô hàng ngày là quan trọng đối với mọi người.

Ngoài ra, việc quản lý thời gian

diễn ra trên quy mô hàng ngày rất quan trọng đối với mọi người. Tệ nhất, lựa chọn thay thế là một cuộc sống thường trực trong tình trạng hỗn độn, áp lực và thất vọng – chưa kể đến việc thực sự đạt được ít hơn bạn muốn hoặc tin là có thể. Vì vậy, có những lợi thế đáng kể để nắm bắt được quy trình. Tóm lại: về cơ bản, quản lý hiệu quả thời gian của bạn sẽ cho phép bạn:

- Đạt được năng suất, hiệu năng và hiệu quả cao hơn;
- Tập trung hơn vào nỗ lực của bạn và làm cho bất kỳ cách làm việc cụ thể nào, ví dụ như sáng tạo, dễ dàng hơn;
- Có nhiều khả năng đạt được các mục tiêu khác nhau của

bạn;

- Có nhiều khả năng có thể phát triển công việc lâu dài;
- Nhận được nhiều sự hài lòng và thích thú hơn từ những gì bạn làm;
- Thấy rằng trách nhiệm với gia đình và công việc phù hợp hơn với nhau.

Những lợi ích này kết hợp nhiều thứ, từ ít thời hạn bị bỏ lỡ đến nhiều thời gian hơn cho các dự án quan trọng và mối quan hệ tốt hơn với những người làm việc cùng hoặc cho bạn trong tổ chức. Hơn nữa, vì quản lý thời gian ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và hiệu quả, nên nó có thể ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình nghề

nghiệp của bạn.

Vì vậy, dường như có quá nhiều lý do để khiến nó hoạt động giúp bạn. Một số ý tưởng có vẻ rất rõ ràng và khi bạn đưa chúng ra, chúng nhanh chóng phù hợp, trở thành thói quen và hoạt động tốt mà không cần nỗ lực lớn. Các khía cạnh khác của quá trình, như chúng ta đã thấy, chắc chắn khó khăn hơn. Vào cuối ngày, quản lý thời gian có thực sự là điều cần bận tâm hay đó chỉ là một liều thuốc quản lý khác? Tôi tin chắc rằng nó không chỉ đáng giá mà còn cần thiết. Tôi hy vọng cuốn sách này đã chứng minh rằng thời gian cần thiết để trở nên có tổ chức tốt hơn không cần phải cẩm đoán, thực sự, khi thói quen tốt phát

triển, các kỹ năng, thủ thuật quan trọng nhất là thái độ được áp dụng rõ ràng sẽ mang lại lợi ích.

Điều làm cho tất cả hoạt động không chỉ đơn giản là có sự hiểu biết về các nguyên tắc và đủ ý tưởng, mà là tính kỷ luật và cuối cùng là thói quen để biến nó thành một cách làm việc tổng thể.

Vì vậy, khi chúng ta rút ra kết luận cuối cùng, hãy để tôi nói điều này: sự xuất hiện đơn thuần của quản lý thời gian sẽ không tối đa hóa hiệu suất của bạn, giúp bạn ít gấp rắc rối hơn.

Câu chuyện cổ sau đây đưa ra một quan điểm rõ ràng:

Một vị vua thời trung cổ đang băng qua rừng với đoàn tùy tùng trong một chuyến đi săn. Trên rất nhiều cây họ nhìn thấy nhiều mục tiêu được sơn và ở trung tâm có một mũi tên. "Đều chính xác đến khó tin." Vua nói, "Chúng ta phải tìm cung thủ này".

Sau đó, họ bắt kịp một cậu bé mang cung tên. Cậu sơ hãi khi bị chặn lại bởi nhóm người của nhà vua, nhưng sau đó thừa nhận rằng cậu đã bắn những mũi tên. "Cậu đã bắn những mũi tên, đúng không?" Nhà vua hỏi, "Cậu không chỉ dán chúng vào các mục tiêu bằng tay phải không?". Chàng trai trả lời, "Đức vua của tôi, tôi thể tôi bắn tất cả các mũi tên từ một trăm bước". "Tuyệt vời!" Nhà vua nói, "Cậu

*phải chấp nhận một công việc tại cung điện, tôi phải có một cung thủ xuất chúng như vậy gần tôi". Nhưng hãy nói tôi biết, cậu còn quá trẻ, làm thế nào để cậu đạt được độ chính xác như vậy?" Cậu bé trong ngượng ngùng. "Vâng", cậu nói, "Đầu tiên tôi bước ra một trăm bước, sau đó tôi bắn mũi tên vào cây... và sau đó tôi đi lại và vẽ mục tiêu lên cây".*

Tương tự như vậy chỉ cần có một hệ thống nhật ký quản lý thời gian thông minh hoặc bất cứ điều gì sẽ không tốt nếu bạn không có triết lý và kỹ thuật để xử lý vấn đề. Đó là sử dụng các nguyên tắc và áp dụng các thói quen làm việc phù hợp cho phép bạn tập trung vào các vấn đề chính tạo ra sự khác

biệt cho hiệu suất. Những bài học trong cuốn sách này có thể tạo ra sự khác biệt mỗi ngày; chúng chắc chắn có thể tạo ra sự khác biệt trong thời điểm khó khăn. Vì vậy, một phản ứng ngay lập tức đối với những thời điểm khó khăn là nên tập trung vào quản lý thời gian của bạn và làm cho nó trở nên hữu ích, không nên vứt bỏ tất cả các thói quen và cách làm việc tốt của bạn ra ngoài cửa sổ.

## **LIỆU CÓ ĐÁNG KHÔNG?**

Các kết quả xuất phát từ quản lý thời gian được cải thiện đã được nêu. Mặc dù vậy, nhiều chi tiết có liên quan và bạn có thể tự hỏi, liệu hiệu ứng đạt được có đáng không? Tôi tin

rằng câu trả lời chắc chắn là có. Đây là một kỹ thuật kinh doanh không chỉ ảnh hưởng đến tổ chức thông qua công việc cá nhân và kết quả mà nó tạo ra ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, trạng thái tinh thần và sức khỏe nói chung của cá nhân bạn. Trở thành một người quản lý thời gian tốt hơn có thể phải cam kết và cần phải làm việc, nhưng, như người ta vẫn nói, “Không có gì gọi là bữa trưa miễn phí”. Những thứ đáng giá nhất cần có sự đầu tư thời gian và công sức. Điều này cũng không ngoại lệ. Sẽ không quá lời khi nói rằng quản lý thời gian tốt có thể thay đổi cuộc sống của bạn nhanh chóng tốt hơn và, nếu bạn nuôi dưỡng những thói quen liên quan,

mãi mãi (hoặc, thực tế hơn, trong phần còn lại của sự nghiệp).

## MỘT TỪ CUỐI CÙNG – CUỐI CÙNG

Đó là một yếu tố chính làm giảm năng suất mà tôi sẽ kết thúc bằng cách lặp lại những gì đã nói dưới tiêu đề "Kỷ luật, *kỷ luật!*" trong vài trang đầu tiên của cuốn sách này. Có rất nhiều lĩnh vực được xem xét trong cuốn sách, tất cả đều áp dụng theo những cách khác nhau cho các hoàn cảnh khác nhau và tôi hy vọng nhiều trong số chúng sẽ giúp ích cho độc giả, nhưng tôi dự đoán rằng các độc giả đều có thể nâng cao năng suất của mình chỉ bằng cách thực hiện một số

hành động xuất phát từ đoạn văn ngắn bây giờ được lặp lại.

Nếu tôi có một bảng Anh cho mỗi phút lãng phí trên internet, tôi sẽ giàu có hơn tất cả những gì mình tin. Tất nhiên, thời đại điện tử hiện đại này mang đến những điều kỳ diệu = và tiện lợi = điều mà giờ đây không thể tưởng tượng được nếu không có. Tuy nhiên, nó cũng có thể là một sự phân tâm to lớn. Bạn không cần tôi nói với bạn điều này. Đó là thực tế và sự xuất hiện của ứng dụng như WasteNoTime (và các ứng dụng khác), được thiết kế để chặn internet trong một khoảng thời gian xác định. Trên máy tính tại nơi làm việc, điện thoại, máy tính bảng và máy tính xách tay của

bạn (và hơn thế nữa), có những khoảnh khắc vô tận khi bạn nghi ngờ thấy mình bị cám dỗ = tôi sẽ kiểm tra điều này = tôi sẽ chỉ mất một phút để tìm kiếm điều đó – và một số như vậy hoạt động = trò chơi chẳng hạn = có thể tiêu tốn một lượng lớn thời gian. Sự kết hợp của các hoạt động như vậy đã trở thành sự trì hoãn chính của thế kỷ 21. Nó gây nghiện. Xu hướng này được thúc đẩy bởi phản ứng mạnh mẽ hơn đối với phương tiện truyền thông xã hội (Facebook, Instagram, Twitter và những thứ tương tự) và thực tế là mọi người nhắc nhở người khác lạc đề nhiều như họ làm. Nguy hiểm là rõ ràng, tác hại tiềm tàng đối với năng suất và hiệu quả là đáng kể. Vì

vậy, hãy suy nghĩ về điều này, có lẽ theo dõi xu hướng của bạn để vượt qua các cảm dỗ. Đừng trả lời những lời nhắc nhở của người khác, ví dụ như lưu lại thứ gì đó đã khiến họ thích thú, hoặc tự mình nhắc nhở bản thân rằng điều đó là không cần thiết và đừng bao giờ tự nói với mình: Nó sẽ chỉ mất một phút. Bạn biết nó sẽ mất nhiều hơn nữa.

## BÀI TẬP

Điều cuối cùng là (mặc dù không cần phải ngay lập tức) có thể đáng để quay lại bài tập được đề xuất ở đầu cuốn sách này. Nếu bạn đã thực hiện các thay đổi sau khi xem xét việc quản lý thời gian khi bạn đọc cuốn sách này, hãy kiểm tra lại

và đánh giá tình trạng quản lý thời gian của bạn trước và sau các thay đổi để xem những sự cải tiến nào mang lại kết quả. Đúng đấy, đây có lẽ là điều bạn nên làm thường xuyên.