

# Quản Lý Thời Gian

## TIME MANAGEMENT

FORST NEWS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



CẨM NANG  
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS  
ESSENTIALS

*your Mentor & Guide  
to Doing Business  
Effectively*

CÁC  
GIẢI PHÁP  
KINH DOANH  
HIỆU QUẢ VÀ  
THỰC TIỄN  
NHẤT

# Quản Lý Thời Gian

TIME MANAGEMENT



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

FDSI NEWS

**CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS**

**QUẢN LÝ  
THỜI GIAN  
Time Management**

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

QUẢN LÝ THỜI GIAN

**Time Management**

Original work copyright © 2005 Harvard Business School  
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet  
All Rights Reserved.

**TIME MANAGEMENT - QUẢN LÝ THỜI GIAN**

Công ty First News - Tri Viet giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

**FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG  
KINH DOANH

**HARVARD**

BUSINESS  
ESSENTIALS



# QUẢN LÝ THỜI GIAN

Time Management

*Biên dịch* : Bích Nga - Tấn Phước - Phạm Ngọc Sáu

*Hiệu đính* : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	7
<b>1. SỬ DỤNG MỤC TIÊU NHƯ MỘT HƯỚNG DẪN</b>	<b>17</b>
Thiết lập mục tiêu	18
Sắp xếp mục tiêu phù hợp	21
Phân loại mục tiêu	24
Tình thế đối nghịch giữa tính cấp bách và tầm quan trọng	26
Phân chia mục tiêu thành nhiệm vụ cụ thể	30
Triển khai mục tiêu cho bộ phận	34
<b>2. XEM XÉT CÁCH BẠN SỬ DỤNG THỜI GIAN</b>	<b>37</b>
Tạo và sử dụng sổ nhật ký công tác	39
Phân tích nhật ký công tác	42
Từ phân tích đến thay đổi	44
<b>3. LẬP KẾ HOẠCH CHO THỜI GIAN CỦA BẠN</b>	<b>49</b>
Những công cụ lập chương trình làm việc	51
Xây dựng lịch trình làm việc	52
Danh sách việc phải làm hằng ngày	56
Nhược điểm của các hệ thống lập kế hoạch làm việc	58
<b>4. NHỮNG KẺ ĐÁNH CẤP THỜI GIAN</b>	<b>63</b>
Sự trì hoãn	64
Vượt ngoài khả năng	69
Nhận trách nhiệm và các vấn đề của cấp dưới	74
Việc di chuyển không cần thiết	75
E-mail và công việc giấy tờ	79
Những cuộc họp lãng phí thời gian	83
Hao phí thời gian do sao nhãng và chuyển đổi công việc	87

<b>5. GIAO PHÓ CÔNG VIỆC</b>	<b>92</b>
Ích lợi của việc giao phó	93
Hướng dẫn để giao phó hiệu quả	96
Các phương pháp giao phó	98
Chuẩn bị giao phó	98
Giao nhiệm vụ	102
Điều khiển, giám sát và phản hồi	104
Rút kinh nghiệm sau khi hành động	105
<b>6. SỰ LÃNG PHÍ THỜI GIAN DO CẤP TRÊN</b>	<b>108</b>
Bối rối về các mục tiêu	109
Không định hướng rõ ràng	111
Những cuộc họp vô nghĩa	115
Cấp trên gây đình trệ	117
Vai trò của bạn trong vấn đề này	119
<b>7. THỜI GIAN CHO CUỘC SỐNG RIÊNG</b>	<b>123</b>
Xác định mức độ ưu tiên cho các mục tiêu cá nhân	126
Dành thời gian cho những điều quan trọng	129
Sắp xếp lại cuộc sống cá nhân	130
Tăng cường sinh lực	135
Giữ thăng bằng giữa công việc và cuộc sống	136
<b>8. SỰ HỖ TRỢ CỦA CÔNG TY</b>	<b>140</b>
Dùng công nghệ hiện đại để giảm thời gian di chuyển	141
Hạn chế sử dụng hình ảnh trong các bài trình bày	144
Tạo điều kiện để duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống	146
Huấn luyện các nguyên tắc quản lý thời gian	157
Để việc quản lý thời gian trở thành thói quen	159
PHỤ LỤC A: Các công cụ thực hành hữu hiệu	162
PHỤ LỤC B: Cơ cấu phân chia công việc	166
PHỤ LỤC C: Hướng dẫn họp hiệu quả	170

# Lời giới thiệu

*Irene ngược lên và thấy các đồng nghiệp đang ngừng công việc để về nhà. Lúc đó đã năm giờ chiều. Với khối lượng công việc còn lại cần phải thực hiện thì có thể cô sẽ ở lại văn phòng cho đến nửa đêm. Cô thở dài chán nản khi thấy vẫn còn ba việc nữa “phải làm”. Cô đã làm gì suốt ngày để đến giờ cô vẫn chưa hoàn tất những công việc này như trong kế hoạch?*

*Cô nhìn lại một ngày đã qua của mình. Cô đã dành cả buổi sáng với Tony - cấp dưới của cô, để nói về các báo cáo tháng của anh ta. Vào giờ ăn trưa, cô phải trả lời hơn hai chục e-mail. Và suốt buổi chiều lại trôi đi cho một yêu cầu dịch vụ khách hàng mà lẽ ra nên để người khác giải quyết. “Nhưng tôi không tin ai khác làm tốt được việc đó”, cô tự nói với mình như vậy.*

*Vậy ý nghĩa thật sự của việc lên danh sách những công việc phải làm và lập kế hoạch cẩn thận là gì nếu Irene không làm những việc mà cô thực sự cần làm?*

★★★

Hãy dành một vài phút để ngẫm nghĩ về ngày làm việc của bạn. Liệu có giống như của Irene? Bạn có thể hoàn thành những công việc đúng như dự định không? Bạn có phải dồn nhiều việc quan



trọng trong danh sách công việc phải làm của ngày hôm nay sang ngày mai không? Bạn có thấy gấp gáp và phải cắt xén bớt việc này việc kia? Cấp dưới của bạn thì sao? Họ có hoàn tất những nhiệm vụ được giao hay họ cũng làm không kịp?

Nếu bạn trả lời có cho những câu hỏi này, bạn đang ở trong tình trạng bị áp lực về thời gian. Hoặc là bạn có quá nhiều việc cho thời gian sẵn có, hoặc là bạn đã không dùng thời gian của mình một cách hiệu quả. Trong cả hai trường hợp thì bạn đều có vấn đề về quản lý thời gian, và điều này sẽ làm bạn cảm thấy căng thẳng, không tạo được sự hứng thú và thoải mái để vươn đến sự thành công trong công việc của mình.

Thời gian là tài sản quý giá có giá trị bằng nhau cho tất cả mọi người. Mỗi ngày có hai mươi bốn tiếng đồng hồ: không hơn không kém. Và dù chúng ta quý nó như thế nào đi nữa thì cũng chẳng thể làm gì để cắt giữ nó, làm nó chậm lại hay kéo về số không khi chúng ta chuẩn bị dùng nó. Thời gian, không chờ đợi ai. Thời gian luôn là tài sản hao mòn dần. Nó liên tục trôi qua và không thể nào lấy lại được. Điều tốt nhất mà chúng ta có thể làm là tận dụng hầu hết thời gian có được. Như Benjamin Franklin đã nhận định: *"Bạn yêu cuộc sống? Vậy thì đừng lãng phí thời gian, vì đó là chất liệu làm nên cuộc sống"*.

Là người nhạy cảm với thời gian, chúng ta đã để quanh mình những phương tiện tiết kiệm thời gian. Quả thực, một phần đáng kể trong hoạt động con người là dành cho việc tìm cách hoàn tất công việc với ít thời gian hơn. Chúng ta đã giảm bớt thời gian đi lại giữa Boston và London từ vài tuần bằng cách đi tàu xuống còn tám tiếng đi máy bay. Chúng ta đặt đầy công sở những máy tính tốc độ cao và dây chuyền lắp ráp tốc độ. Ở nhà chúng ta bày biện quanh mình nào là vi ba giúp nấu ăn nhanh, nào là e-mail, thông báo khẩn.

Nhưng bất chấp mọi nỗ lực làm cho sự việc diễn ra nhanh hơn, nhiều người trong chúng ta luôn cảm thấy bị áp lực vì thời gian. Và mỉa mai thay, chúng ta bỏ ra phần lớn thời gian để sử dụng những phương tiện tiết kiệm thời gian nhưng lại không phát huy hiệu quả của những phương tiện ấy, chẳng hạn như chiếc xe ô tô có vận tốc lên đến 110 dặm mỗi giờ lại bò chậm chạp qua từng dòng xe nối đuôi nhau với tốc độ chỉ 20 đến 30 dặm một giờ trong phần lớn thời gian. Vào những năm giữa thập niên 1800, Henry David Thoreau đã lưu ý đến sự mâu thuẫn này khi chỉ ra rằng ông có thể đi bộ ba mươi dặm giữa Concord, Massachusetts và thành phố Fitchburg - vừa ngoạn cảnh đồng quê - mà vẫn mất ít thời gian hơn thời gian dành cho việc kiếm một tấm vé tàu.

Ngay từ thời cổ đại, con người đã biết quan tâm đến thời gian và sự trôi đi của nó. Người Ai Cập cổ đại đã để ý sự tiến triển đo được của mặt trời ngược với cơ sở của các vì sao và dùng các chuyển động của nó để xác định năm. Các linh mục người Maya của vùng Trung Mỹ đặc biệt quan tâm đến thời gian. Họ đã tính toán thời gian trôi đi trong ngày và năm với độ chính xác cao và dùng kiến thức này để chinh đốn công việc và lễ nghi trong cuộc sống hàng ngày.

Sau này, thời gian trôi nhanh vẫn là những gì được bàn luận. Các mùa và các cực điểm của hệ mặt trời - điểm chí và điểm phân - đã là các phép đo thời gian chế ngự sự chú ý của con người. Thế nhưng, phép đo thời gian trong phạm vi một ngày đã không chính xác và cho đến gần đây vẫn ít được quan tâm. Trong sách *The Discoverers (Những nhà khám phá)*, sử gia Daniel Boorstin đã mô tả cách mà người La Mã ở thế kỷ thứ tư trước Công nguyên chia ngày ra hai phần: trước và sau buổi trưa. Chúng ta tiếp tục dùng sự phân chia này với từ a.m. (ante meridian, nghĩa là trước buổi trưa) và p.m. (post meridian,

nghĩa là sau buổi trưa). Sự phân định thời gian này rõ ràng phù hợp với nhịp điệu cuộc sống vào thời đó. Họ đã dùng đồng hồ mặt trời và đồng hồ nước để đánh dấu thời gian.

Bộ máy đồng hồ cơ học đã phát triển ở châu Âu trong suốt thời Trung cổ chính xác hơn một chút. Cho đến thế kỷ mười lăm chúng chỉ đơn thuần rung chuông báo giờ. Chỉ cần biết giờ là đã đủ chính xác với tất cả mọi người. Không ai nói: "Tôi phải giao yến mạch cho chủ cối xay vào lúc 10:45 sáng mai và gặp Sven tại đập cá hồi vào 1:35". Phút và giây không được quan tâm nhiều lắm; cuộc sống không gấp gáp đến mức phải đo thời gian nghiêm ngặt đến như vậy.

Sự việc đã thay đổi. Ngày nay, trong thời đại của những công cụ hoạch định thời gian hiện đại như sổ kế hoạch hàng ngày, các phần mềm lập kế hoạch và PDA (thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số), công việc của chúng ta ngày càng bị đóng khuôn trong những khoảng thời gian nhỏ như mười lăm phút một. Chúng ta có quá nhiều thời gian cho công việc và chẳng có bao nhiêu thời gian rảnh rỗi. Đây là điểm khác xa so với cuộc sống của cha ông ta vào thế kỷ 18 và 19: họ có rất ít phương tiện tiết kiệm sức lao động nhưng lại có thời gian để ngồi nghe những bài thuyết giáo nhà thờ dài hơn hai tiếng đồng hồ, viết nhật ký, xây nhà riêng, chế tạo những trang phục xinh xắn và sáng tạo nghệ thuật dân gian vốn cần đến hàng trăm tiếng đồng hồ lao động khó nhọc.

★★★

Cuốn sách **Quản lý thời gian** này là một nỗ lực có ý thức để kiểm soát và ấn định nguồn thời gian. Mọi quan tâm đến thời gian và tốc độ là điều hiển nhiên nhất ở nơi làm việc - nơi tác động đến cuộc sống của các nhà quản lý, chuyên viên kỹ thuật,

các cấp giám sát. Quản lý thời gian hiệu quả có nhiều lợi ích như giảm thiểu thời gian bị lãng phí, giảm nhẹ tình trạng quá tải công việc, nâng cao năng suất cá nhân. Nhưng quan trọng hơn hết là việc đảm bảo thực hiện được những nhiệm vụ quan trọng nhất.

Nhu cầu quản lý thời gian tại nơi làm việc được nhấn mạnh trong nhịp điệu hối hả của cuộc sống quản lý hiện đại. Theo các nghiên cứu, các nhà quản lý hiện nay làm việc với một tốc độ không giảm, và đặc thù các hoạt động của họ là sự ngắn gọn, đa dạng và không liên tục, và họ có định hướng mạnh mẽ trong hành động và không thích các hoạt động buộc phải tư duy. Họ hầu như không dành thời gian cho việc ngồi yên lặng để suy tính tương lai. Thay vào đó, cứ vài phút họ lại dùng điện thoại, vào ra các cuộc họp, và giải quyết những chuyện xảy ra đâu đó. Cuộc sống gián đoạn, vội vã và không có kế hoạch này mang tính phản ứng và tự phát hơn là được lập kế hoạch; do đó phần nào giải thích tại sao nhiều nhà quản lý bị stress và luôn than phiền chẳng bao giờ họ có đủ thời gian để làm tốt công việc.

Sự việc chẳng cải thiện khi các nhà quản lý tiến lên chức cao hơn. Theo thống kê, một giám đốc điều hành điển hình ấn định thời gian của mình cho nhiều đối tượng khác nhau như sau:

Giám đốc	7%
Đồng sự	16%
Khách hàng, nhà cung ứng, hợp tác	20%
Cộng tác độc lập và đối tượng khác	8%
Cấp dưới	48%

Vậy việc phân chia thời gian của bạn cho công việc thì như thế nào? Điều sau đây nghe có quen thuộc với bạn không? Ba cuộc họp dài - một cuộc hoàn toàn gây lãng phí thời gian. Ít nhất

cả tá cuộc điện thoại. Bạn đã chuẩn bị để đi ăn với sếp thì cô ấy lại hủy vào phút cuối. Còn hai báo cáo phải viết. Làm bài thuyết trình sắp tới trước ban lãnh đạo. Giải quyết mâu thuẫn giữa hai nhân viên đối đầu. Và đã đến lúc bắt đầu công việc lập ngân sách cho năm tới. Nếu những điều này nghe có vẻ giống một ngày làm việc của bạn thì ngày của bạn cũng giống như của hầu hết các nhà quản lý khác - đầy hội họp, những hoạt động chưa hoàn thành, công việc gián đoạn, xung đột phải giải quyết, và những cơ hội kinh doanh cần khai thác. Có quá ít thời gian để suy nghĩ, lên kế hoạch hay mừng tượng tương lai mà bạn muốn tạo ra.

Xử lý nhiều công việc không phải là một vấn đề nan giải trừ một thực tế không thể thay đổi: Chỉ có hai mươi bốn tiếng đồng hồ một ngày. Thực sự thì việc tìm kiếm thời gian để làm tất cả công việc là một trong những khó khăn lớn nhất mà các nhà quản lý gặp phải. Và khi nhân viên được giao quyền kiểm soát các hoạt động của chính họ nhiều hơn thì họ cũng phải đối mặt với cùng một thách thức đó.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tận dụng phần lớn thời gian của mình và nhờ đó tăng tính hiệu quả và năng suất cá nhân. Bạn sẽ biết cách xác định những công việc nào quan trọng nhất và những việc nào ít quan trọng nhất để giải quyết theo thứ tự ưu tiên. Bạn sẽ biết cách đánh giá sự khác biệt giữa khả năng và hiệu quả. Và bạn sẽ khám phá cách tập trung thời gian của mình vào những việc chủ chốt nhất khi tránh lãng phí thời gian.

Quản lý thời gian là nguyên tắc kiểm soát cuộc sống của bạn. Việc quản lý thời gian buộc bạn phải dứt khoát về những gì bạn đánh giá cao trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp, đồng thời giúp bạn xác định những nỗ lực phù hợp. Làm chủ được việc quản lý thời gian sẽ giúp bạn cân bằng nhiều áp lực về thời gian và nhanh chóng đạt được mục đích của mình. Sự cân bằng đó sẽ giúp bạn tránh nóng nảy và căng thẳng cũng như tăng năng suất ở gia đình và nơi công sở.

## Áp lực thời gian và tinh sáng tạo

Thời gian là thứ mà mọi cá nhân và đội ngũ sáng tạo cần phải có. Nhưng họ cần bao nhiêu thời gian? Áp lực thời gian sẽ làm tăng hay giảm tinh sáng tạo? Đây là những vấn đề quan trọng đặt ra cho các nhà quản lý khi họ cố đáp ứng các mục tiêu của tổ chức với nguồn thời gian có giới hạn.

Đã có nhiều nghiên cứu về mối liên hệ giữa áp lực thời gian và tinh sáng tạo. Có quan điểm cho rằng áp lực hỗ trợ tinh sáng tạo, còn quan điểm kia thì ngược lại, cho rằng áp lực gây tác động tiêu cực đối với tinh sáng tạo. Các nhà nghiên cứu Teresa Amabile, Constance Hadley, và Steven Kramer trước khi đi đến kết luận cuối cùng đã chỉ ra những trường hợp mà sự khéo léo thăng hoa dưới áp lực tột bậc của thời gian, ví dụ: nhóm NASA trong vòng vài giờ đã gắn được hệ thống lọc khí, tuy thô nhưng hiệu quả, trên tàu Apollo 13 - một giải pháp sáng tạo tiết kiệm sứ mệnh và công sức phi hành đoàn. Đồng thời, các nhà nghiên cứu này cũng chỉ ra trường hợp các nhóm Bell Labs đã tạo được máy bán dẫn và kỹ thuật laser trong điều kiện không bị áp lực về thời gian.

Sau khi nghiên cứu hơn chín ngàn nhật ký công việc của những người tham gia các dự án đòi hỏi tinh sáng tạo cao, Amabile và những cộng sự đã kết luận rằng áp lực thời gian thường giết chết tinh sáng tạo. Họ đã viết: "Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy nếu con người càng cảm thấy áp lực thời gian trong ngày làm việc dành cho họ thì họ càng ít tư duy sáng tạo hơn".

Những nghiên cứu này lưu ý rằng áp lực thời gian ảnh hưởng đến tinh sáng tạo theo nhiều cách khác nhau tùy vào việc liệu môi trường đó có cho phép con người tập trung vào

công việc của họ, có truyền cảm giác khẩn cấp một cách có ý nghĩa về nhiệm vụ của họ, hoặc khuyến khích hay làm suy yếu tính sáng tạo bằng nhiều cách khác. Ví dụ: áp lực thời gian không giết chết tính sáng tạo khi con người cảm thấy họ đang thực hiện một sứ mệnh, đó là những gì mà các thuyền viên NASA chắc chắn cảm thấy. Mặt khác, suy nghĩ sáng tạo dưới áp lực thời gian khác nghiệt sẽ suy giảm khi con người cảm thấy họ đang ở trong môi trường công việc chán nản - chẳng hạn như khi họ nghi ngờ rằng công việc của họ không quan trọng và khi gặp nhiều gián đoạn (tình huống của một nhà quản lý điển hình).

## *Trắc nghiệm bản thân: Bạn có bị rơi vào bẫy thời gian không?*

- Khi vào thang máy, bạn có tự động nhấn nút “đóng cửa” thay vì chờ thang máy tự đóng không?
- Bạn có thường chỉnh lại đồng hồ đeo tay và treo tường để thời gian được chính xác không?
- Bạn có chuẩn bị hay nấu nướng hơn 30% bữa ăn tối không?
- Bạn có thấy mình phải làm “nhiều việc” ở chỗ làm không (ví dụ: đọc qua bản báo cáo trong khi một đồng nghiệp đang thực hiện bài trình bày cho nhóm bạn)?
- Bạn có quá bận rộn không thể đi dạo vào buổi trưa mà bạn biết cần phải như vậy để cơ thể được cân đối và khỏe mạnh không?
- Bạn có ăn trưa tại bàn làm việc trong khi vẫn thực hiện công việc hay nghe điện thoại không?
- Bạn có ăn khi đang lái xe không?
- Nếu có người báo tin rằng bố của bạn phải đưa vào bệnh viện vì chứng đau ngực, ý nghĩ đầu tiên của bạn là về sức khỏe của bố và việc thu xếp vào bệnh viện. Ý nghĩ tiếp theo của bạn có phải là về một đồng công việc trong kế hoạch của bạn không?

Nếu bạn trả lời “có” cho đa số những câu hỏi này, rõ ràng bạn đang chịu áp lực về thời gian. Ngay từ bây giờ, bạn hãy chú tâm hơn nữa vào việc quản lý thời gian của chính mình.



# 1

## SỬ DỤNG MỤC TIÊU NHƯ MỘT HƯỚNG DẪN

*Kim chỉ nam  
cho tính hiệu quả của bản thân*

### **Nội dung chính:**

- *Thiết lập mục tiêu*
- *Sắp xếp mục tiêu phù hợp*
- *Phân loại mục tiêu*
- *Làm chủ tình thế khó xử giữa tính cấp bách và tầm quan trọng*
- *Cách phân chia mục tiêu thành những nhiệm vụ có thể đạt được*
- *Triển khai mục tiêu cho cấp dưới và bộ phận của bạn*

**M**ục tiêu là điểm khởi đầu của việc quản lý thời gian hiệu quả. Mục tiêu hoạt động như một kim chỉ nam dẫn đường cho những việc mà bạn đang tập trung thời gian của mình vào đó. Nếu xác định được mục tiêu, bạn sẽ biết việc gì quan trọng nhất để bạn hoàn tất hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng. Mục tiêu hướng dẫn cho việc quản lý thời gian bằng cách giúp bạn xác định sự ưu tiên cho những việc cần làm.

Chương này sẽ giúp bạn thiết lập mục tiêu và phân loại chúng theo thứ tự ưu tiên, đồng thời giải quyết một vấn đề gây tranh cãi về việc phân biệt giữa những gì cấp bách và những gì quan trọng. Nếu không cẩn thận, bạn sẽ dễ dàng dành hết phần lớn thời gian của mình cho những việc khẩn cấp phải làm hôm nay cho dù những hoạt động này góp phần rất ít trong việc thúc đẩy mục tiêu của bạn. Chương này cũng giải thích cách phân tích mục tiêu thành những nhiệm vụ có thể thực hiện.

## THIẾT LẬP MỤC TIÊU

*Thiết lập mục tiêu* là quy trình xác định nghiêm túc việc đạt được kết quả một cách có giá trị. Khi thiết lập mục tiêu, bạn cam kết cho những thành quả mà bạn có thể đích thân thực hiện hoặc thông qua nhóm của bạn. Bằng cách thiết lập mục tiêu và đánh giá thành quả, bạn có thể:

- Tập trung vào việc quan trọng nhất
- Đưa ra hướng dẫn thống nhất cho nhóm của bạn
- Dành ít công sức cho những việc không quan trọng
- Tránh lãng phí thời gian
- Tự thúc đẩy bản thân
- Tăng sự hài lòng với công việc tổng thể

Các mục tiêu khác nhau về khung thời gian và tầm quan trọng. Một số mục tiêu ngắn hạn, và một số mục tiêu khác chỉ có thể đạt được với thời gian tính bằng tháng hoặc năm. Xét về tầm quan trọng, các mục tiêu nói chung thường rơi vào một trong ba loại: dành cho cá nhân, phòng ban và toàn công ty. Những loại mục tiêu này bao gồm mục tiêu chính, hỗ trợ và “nên có”.

### **Mục tiêu chính**

*Các mục tiêu chính* có vai trò thiết yếu đối với sự thành công của bạn. Những mục tiêu này phải được hoàn thành để công ty hay phòng ban của bạn tiếp tục hoạt động hiệu quả. Ví dụ, đối với một giám đốc dự án, mục tiêu chính có thể là hoàn tất một dự án hai năm đúng thời hạn và không vượt ngân sách. Đối với một công ty mới hoạt động về công nghệ cao thì việc đạt lợi nhuận trong phạm vi khung thời gian mà các nhà đầu tư chính đòi hỏi có thể là một mục tiêu chính. Những mục tiêu chính này là điểm cuối cùng.

### **Mục tiêu hỗ trợ**

*Các mục tiêu hỗ trợ* tạo ra điều kiện kinh doanh thuận lợi hơn hoặc tận dụng cơ hội kinh doanh. Những mục tiêu này cũng

quan trọng nhưng thường là nhu cầu lâu dài hơn là tức thời. Về một ý nghĩa nào đó thì mục tiêu hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi để đạt được mục tiêu chính. Chúng không phải là điểm cuối nhưng lại là cầu nối đưa chúng ta đến đó. Sau đây là một ví dụ:

*Là trưởng phòng phát triển sản phẩm cho một công ty sản xuất hàng tiêu dùng, Calvin có mục tiêu tung ra thị trường một dòng liên tiếp các sản phẩm mới có lợi nhuận và thành công. Bằng cách thỏa thuận với cấp trên của mình là giám đốc điều hành, Calvin đặt mục tiêu tăng 30% doanh thu hàng năm từ những sản phẩm được giới thiệu trong năm năm trước. Đây là mục tiêu chính. Là một chuyên gia nghiên cứu và phát triển đầy kinh nghiệm, Calvin hiểu tất cả những việc hoạch định, nghiên cứu thị trường và điều phối cần thiết để xoay chuyển một dòng các sản phẩm ổn định để làm hài lòng khách hàng.*

*Calvin cũng hiểu quy tắc quản lý đầu tiên: Các nhà quản lý thu nhận công việc đã được thực hiện thông qua người khác. Do đó, ông dành phần lớn thời gian của mình - hơn 5% - để hỗ trợ công việc của những người trong phòng mình hiệu quả hơn bằng nhiều cách khác nhau: huấn luyện, tìm ngân sách để đưa họ đến các hội thảo khoa học, cố gắng giữ chân người giỏi, thăm những khách hàng sử dụng sản phẩm công ty thường xuyên, v.v. Ông nói: "Không phải lúc nào những công việc này của tôi cũng đạt kết quả mỹ mãn, nhưng tôi biết chúng góp phần vào mục tiêu chính của chúng tôi".*

Calvin đang nói đến những mục tiêu hỗ trợ. Đối với một công ty, mục tiêu hỗ trợ có thể là việc triển khai và thực hiện một hệ thống hiệu quả về trả lương cho năng lực hoạt động. Mục tiêu hỗ trợ của một phòng ban có thể là có được không gian cần thiết

để làm việc hiệu quả hơn. Đối với một giám đốc dự án, việc tuyển năm nhân viên giỏi vào nhóm thực hiện dự án là một mục tiêu hỗ trợ quan trọng. Trong trường hợp này, mục tiêu của dự án là mục tiêu chính; còn tuyển dụng nhân tài cho nhóm thực hiện dự án bản thân nó không phải là mục tiêu chính nhưng lại tạo điều kiện cho mục tiêu chính.

### **Mục tiêu “nên có”**

*Các mục tiêu “nên có” giúp cải thiện và hỗ trợ cho mục tiêu chính của bạn. Những mục tiêu này thường làm cho các hoạt động nhanh hơn, dễ thực hiện hơn và kết quả mỹ mãn hơn - chẳng hạn như một bản báo cáo chi tiêu mới và dễ hoàn tất, một thực đơn quán ăn hấp dẫn hơn, hay một không gian làm việc rộng rãi, thoáng đãng hơn. Những mục tiêu này nên có nhưng sẽ tăng phí cho tổ chức của bạn hoặc kết quả của nó.*

### **SẮP XẾP MỤC TIÊU PHÙ HỢP**

Các nhà quản lý nên tạo ra một tập hợp các mục tiêu phân tầng, bắt đầu với mục tiêu của công ty. Lần lượt, các mục tiêu của phòng ban nên hỗ trợ mục tiêu của công ty. Những mục tiêu cá nhân nên hỗ trợ các mục tiêu của phòng ban. Ba cấp độ mục tiêu này - công ty, phòng ban và cá nhân - nên được sắp xếp phù hợp và được truyền đạt quan điểm mà cá nhân một nhân viên có thể nói (không cần nhắc nhở), “Mục tiêu của công ty chúng tôi là..... Đóng góp của phòng tôi cho mục tiêu đó là..... Phần của tôi trong nỗ lực này là.....”. Hãy xem xét tình huống sau:

*Hãy tưởng tượng như bạn đang làm việc trong một tổ chức nơi mà mọi thành viên, từ cấp lãnh đạo cho đến những nhân viên mới vào, đều chia sẻ sự hiểu biết về các mục tiêu và mục đích của công ty. Hãy tưởng tượng như bạn đang làm việc trong một phòng nơi mà mỗi người đều biết mình đóng góp cho chiến lược kinh doanh của công ty. Hãy tưởng tượng như bạn đang ở trong một nhóm mà mỗi thành viên trong nhóm đó đều có thể xác định rõ ràng nhu cầu của khách hàng công ty và những đóng góp của nhóm để làm hài lòng khách hàng.*

Điều này nghe có vẻ cường điệu quá không - một ý tưởng có vẻ đúng về nguyên tắc nhưng lại không khả thi trong thực tế? Không phải vậy. Những công ty lớn thường rõ ràng đối với mục tiêu của họ cũng như với đóng góp của từng nhân viên cho mục tiêu đó. Ví dụ, nhân viên của Southwest Airlines - từ phi hành đoàn đến kiểm soát viên hay bộ phận kiểm tra hành lý - đều biết rằng máy bay chẳng thể sinh ra tiền nếu họ ngồi lì trên mặt đất. Mục tiêu của các nhân viên này là máy bay của hãng Southwest phải bay lượn trên trời càng nhanh và an toàn càng tốt. Mọi người đều biết mình đóng góp như thế nào cho mục tiêu cao cả đó.

Bây giờ hãy xem xét công ty bạn. Việc quản lý ở công ty rõ ràng đến mức độ nào trong việc xác định và truyền đạt các mục tiêu cao nhất đến nhân viên? Nếu bạn là một nhà quản lý, bạn sẽ vạch ra mục tiêu cho phòng ban của bạn và từng cá nhân hiệu quả đến mức độ nào? Mọi người có hiểu được mục tiêu của công ty, chiến lược để có lợi thế cạnh tranh, và nhiệm vụ của mình trong kế hoạch tổng thể đó hay không? Chỉ cần bạn làm tốt việc trình bày và truyền đạt mục tiêu, mọi người sẽ có điều kiện thuận lợi để tận dụng được hầu hết thời gian của mình nơi làm việc.

Hãy dành một phút để nghĩ về mục tiêu nơi làm việc của bản thân bạn cũng như những mục tiêu của phòng ban và cấp dưới. Có khả năng là các mục tiêu nơi làm việc được xác định trong bản mô tả công việc chính thức của bạn. Nếu bạn không có bản mô tả công việc cập nhật nhất, bạn và sếp nên thống nhất với nhau về mục tiêu của bạn trong lần xem xét kết quả thực hiện công việc gần đây nhất. Nếu bạn không có bản mô tả công việc và vẫn chưa có cuộc thảo luận nào với sếp, thì thật đáng trách sếp của bạn vì đó là người có trách nhiệm làm việc với mọi cấp báo cáo trực tiếp khi thiết lập mục tiêu.

Nếu sếp bạn lơ đãng thì hãy thúc đẩy vấn đề này. Hãy yêu cầu một cuộc họp để thảo luận các mục tiêu của bạn cho năm nay và sáu tháng tới. Hãy đạt một thỏa hiệp dù đó là mục tiêu chính, hỗ trợ, hay đơn giản là nên có. Sự thông hiểu các mục tiêu này giữa hai bên là điều cần thiết. Đừng giữ yên những suy nghĩ mơ hồ về những việc bạn cần hoàn thành. Để hướng dẫn hiệu quả cho hành động, mục tiêu nên có những đặc điểm sau đây:

- **Diễn đạt rõ ràng.** Tránh sự mơ hồ trong mục tiêu của bạn. Sự mơ hồ sẽ làm phức tạp thêm việc quản lý thời gian.
- **Phân chia thời gian cụ thể.** Mục tiêu này có cần được hoàn tất vào cuối tuần hay cuối năm nay hay không?
- **Vừa sức.** Nếu bạn không thể đánh giá tiến độ cho mục tiêu của bạn, bạn sẽ không biết khi nào bạn đạt được chúng.
- **Quan trọng.** Mục tiêu mà bạn xác định nên dẫn đến những thành quả mà bạn và tổ chức của bạn đánh giá cao.
- **Tương xứng với chiến lược của tổ chức.** Mục tiêu của phòng ban nên hỗ trợ cho mục tiêu của tổ chức, còn mục tiêu của cá nhân nên hỗ trợ mục tiêu của phòng ban.
- **Thử thách nhưng khả thi.** Mục tiêu nên buộc bạn phải nỗ lực nhiều nhưng phải thực tế để có thể đạt được.

Cùng cần nhớ rằng những gì tốt đối với bạn thì cũng tốt cho cấp dưới của bạn. Họ cũng nên có những mục tiêu chính và hỗ trợ. Và những mục tiêu đó nên có đủ các đặc điểm vừa nêu: được viết rõ ràng, được bố trí thời gian, vừa sức, v.v. Điều này đặc biệt quan trọng khi tổ chức đang trong tình trạng thay đổi, và khi cấp dưới đang trên đà nhanh chóng làm chủ nơi làm việc.

Thời điểm tốt nhất để thảo luận và đạt được nhất trí với cấp dưới về mục tiêu là trong các cuộc họp định kỳ đánh giá kết quả hoạt động. Cấp dưới nên tham gia tích cực vào những cuộc họp này cùng bạn. Vì họ là một phần quan trọng của quy trình thiết lập mục tiêu. Xét cho cùng, cấp dưới là những người phải thực hiện bất cứ mục tiêu nào được chọn. Khi bạn làm việc với cấp dưới về việc thiết lập mục tiêu cho sáu tháng tới hay năm tới, hãy chắc chắn người đó có khả năng thực hiện những mục tiêu mới này và hiểu chi tiết và tầm quan trọng của mục tiêu. Ngoài ra, tùy theo kỹ năng của từng người, đây cũng là lúc lập kế hoạch phát triển (huấn luyện, đào tạo...) giúp cho nhân viên đạt được những kỹ năng cần thiết.

## PHÂN LOẠI MỤC TIÊU

Bạn có thể nêu cụ thể từng mục tiêu của bạn không? Cái nào là mục tiêu chính? Cái nào là mục tiêu hỗ trợ? Và cái nào là mục tiêu nên có? Hãy lập một danh sách các mục tiêu này bằng cách dùng một bản liệt kê công việc như mẫu trong hình 1-1, trong đó người chủ điều hành một cửa hàng bán lẻ đã vạch ra các mục tiêu trong năm của mình. (Bạn sẽ thấy một phiên bản để trống của mẫu này ở hình A-2.) Hãy ghi chú những mục tiêu nào là chính, hỗ trợ và đơn giản là nên có.



Sau đó hãy dành một vài phút suy nghĩ về nội dung vài ngày làm việc trước đây. Những mục tiêu nào chi phối thời gian của bạn? Những mục tiêu chính? Những mục tiêu nên có? Hay có phải phần lớn thời gian bạn dành cho các hoạt động không quan trọng với bạn nhưng lại chính yếu đối với người khác? Nếu đúng như vậy, bạn sẽ thấy tiến độ cho các mục tiêu chính và hỗ trợ của bạn đang bị đẩy ra ngoài vì những việc nhỏ nhặt.

HÌNH 1-1

### Xác định mức độ ưu tiên cho mục tiêu của bạn

Mục tiêu	Mức ưu tiên	Diễn giải
Đạt được 500 ngàn USD tiền tài trợ bên ngoài cho những khoản mục có thể chấp nhận	Chính	Cần thiết để mở rộng sang địa điểm thứ hai. Cửa hàng không thể phát triển mà không có đại lý thứ hai
Doanh thu hàng năm từ các cơ sở hoạt động là 6 triệu USD và lợi nhuận sau thuế là 700 ngàn USD	Chính	Trong bốn năm
Đào tạo David để anh ta có thể đảm trách các hoạt động ở cửa hàng thứ nhất	Hỗ trợ	Trong năm tới. Tôi không thể mở cửa hàng thứ hai cho đến khi David sẵn sàng đảm trách việc quản lý cửa hàng thứ nhất
Phát triển dây chuyền cung ứng có chi phí thấp và đúng hẹn	Hỗ trợ	Có khả năng cắt giảm chi phí hàng hóa và chi phí hàng tồn 60 ngàn USD hàng năm
Cải thiện chương trình lợi ích sức khỏe mà không thêm nhiều chi phí	Nên có	Những lợi ích cho sức khỏe của chúng ta còn ít cạnh tranh so với những nhà bán lẻ khu vực khác
Nâng cấp hệ thống kế toán	Nên có	Một hệ thống tốt hơn sẽ tiết kiệm thời gian và cho nhiều thông tin kịp thời để ra quyết định và kiểm soát
Phát triển website thương mại điện tử.	Hỗ trợ	Phương án tốt nhất để tăng doanh thu mà không cần phải thêm diện tích sàn

## *Định kỳ xem xét các mục tiêu của bạn*

Bạn hãy lên lịch định kỳ để xem xét lại những mục tiêu của mình:

Các mục tiêu này có còn thực tế không?

Các mục tiêu này có còn hợp thời không?

Các mục tiêu này có còn liên quan không?

Nếu môi trường trong tổ chức hay môi trường bên ngoài đã thay đổi và việc đạt được mục tiêu không còn tạo ra giá trị, thì bạn nên điều chỉnh mục tiêu đó cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Hãy tự hỏi: “Nếu tôi loại bỏ mục tiêu này thì có ảnh hưởng đến ai không?” Mặt khác, bạn không nên thay đổi mục tiêu theo kiểu phản ứng lại những khó khăn như thay đổi nhân sự hay không giữ đúng lịch trình. Khi cần thay đổi một mục tiêu, hãy chắc chắn bạn nhận được sự đồng tình từ nhóm của bạn, cấp trên và những nhóm liên quan trước khi bắt đầu.

## **TÌNH THỂ ĐỐI NGHỊCH GIỮA TÍNH CẤP BÁCH VÀ TẦM QUAN TRỌNG**

Một trong những điều làm cản trở việc phân chia thời gian của chúng ta là một tình thể khó xử mà tất cả chúng ta đều gặp phải: vấn đề cấp bách. Theo định nghĩa, việc cấp bách là việc cần được tập trung hay hành động ngay lập tức. Nhưng không phải mọi mục tiêu chính đều cấp bách, và cũng không phải mọi việc cấp bách đều là chính yếu cho thành công của bạn. Trong thực

tế, hầu hết mục tiêu chính đều là mục tiêu dài hạn và không mang tính cấp bách tức thời. Mục tiêu chính của Helen là tích góp một khoản tiền dự trữ khi về hưu và cô có hai mươi một năm để làm việc đó. Roberto dự định kiếm được 500 ngàn USD tiền tài trợ bên ngoài cho doanh nghiệp đầu khoán của mình (“Tôi không thể mở rộng sang địa điểm thứ hai mà không có nó”). Nhưng Roberto không cần phải đạt được số tiền này ngay lập tức; vì ông có thể tiếp tục vận hành doanh nghiệp của mình ở mức hiện tại cho tới khi tìm được vốn để mở rộng. Polly quyết tâm hoàn tất dự án lớn của nhóm cô đúng hạn và phù hợp với ngân sách (“Sếp tôi và tôi đã nhất trí đây là công việc ưu tiên hàng đầu của tôi trong năm nay”). Polly có những việc trung gian cần làm nhưng việc đầu tiên kéo dài hai tháng và do đó không thể xác định đó là việc khẩn cấp.

Không may là những việc khẩn cấp nhưng thường gặp lại ngốn thời gian và công sức mà lẽ ra chúng ta nên dành cho những mục tiêu chính. Điều này dễ dàng xảy ra bất cứ khi nào mục tiêu của chúng ta là dài hạn - tức là khi không cần phải đạt những mục tiêu đó ngay lập tức. Bạn có thể nói: “Tôi có sáu tháng để làm việc đó, vì vậy ngay bây giờ tôi sẽ làm những việc phiền phức và không quan trọng”. Hãy xem những ví dụ sau:

- Kế hoạch của Helen là hàng tháng để dành 1.000 USD cho quỹ tiền hưu của mình, nhưng chiếc xe của cô lại cần ngay một số động cơ. Điều này ngốn mất số tiền cô định đóng cho quỹ tiền hưu tháng này. Và cô đã biện hộ: “Tôi sẽ cố để dành gấp đôi vào tháng tới nếu có thể kiếm được chừng đó”.
- Roberto biết rằng anh nên liên hệ với những người có thể dẫn anh tới một nhà đầu tư cho công ty của anh - một mục tiêu chính. Đã có một buổi tiệc trưa được lên kế hoạch cho các nhà doanh nghiệp địa phương vào thứ ba, và một bữa điểm tâm với Phòng Thương mại vào thứ sáu - cả hai đều là

những dịp gặp gỡ tuyệt vời. Nhưng anh lại không có thời gian cho việc giao thiệp vào tuần này (“Tôi phải nộp khai báo thuế và gặp một nhà thầu để bàn chuyện tu sửa cửa hàng bán lẻ của tôi”).

- Polly không thể họp với nhóm thực hiện dự án của cô trong nhiều ngày vì giám đốc điều hành đã yêu cầu cô phải tham gia vào buổi hội thảo chuyên đề phát triển nhân viên kéo dài suốt ngày của phòng nhân sự. Sếp khen ngợi thành công của cô trong việc giúp cấp dưới phát triển nghề nghiệp và tin rằng cô sẽ đóng góp cho buổi hội thảo này. Polly cũng phải hoàn tất một bản báo cáo hàng tháng. Cuộc họp với nhóm dự án đành phải hoãn lại.

Chú ý rằng không công việc nào trong số những nhiệm vụ “khẩn cấp” này lại dính dáng đến những mục tiêu chính của Helen, Roberto, và Polly. Vấn đề xe cộ của Helen là quan trọng vì cô cần đi lại. Nhưng việc xây dựng quỹ hưu lại là mục tiêu hàng đầu. Tương tự, Roberto có nhu cầu khẩn cấp là nộp thuế đúng hạn; nếu không anh có thể bị phạt vì chậm trễ. Nhưng việc nộp đúng hạn chẳng mang lại cho anh cơ may nào trong việc tìm một nhà tài trợ đầu tư cho doanh nghiệp của mình, ngay cả việc gặp nhà thầu tu sửa cửa hàng cũng vậy. Còn với Polly, việc tham gia buổi hội thảo chuyên đề và làm báo cáo tháng đúng hạn có thể chiếm vị trí cao trong danh sách công việc quan trọng của người khác chứ không phải cô. Việc tham gia hội thảo chẳng có ý nghĩa gì với kế hoạch hoàn tất dự án đúng hạn và trong khuôn khổ ngân sách của cô.

Không có cách gì trốn tránh một số việc cấp bách nhưng không quan trọng. Một đồng nghiệp ở phòng khác - người thường ký vào bản kiểm lương của bạn - đang rất cần sự giúp đỡ của bạn để thực hiện công việc của cô ấy. Người này đã nài ni bạn gạt những việc khác sang một bên để “có danh sách các khách hàng

chính của chúng ta ở khu vực Tây Nam trên bàn làm việc của tôi vào lúc bốn giờ chiều nay”. Tiền bạc đã lên tiếng. Phòng kế toán đã làm mất các biên nhận mà bạn nộp cùng báo cáo chi phí trước đây của bạn. “Hãy liên hệ khách sạn và đại lý cho thuê xe và hỏi xin bản sao biên nhận”, một e-mail viết. Vấn đề của phòng kế toán không phải là việc ưu tiên lớn đối với bạn, nhưng bạn không muốn phải hoàn lại những chi phí của bạn. Cơ quan thuế đã gửi cho bạn một bức thư khó hiểu thông báo rằng việc hoàn thuế thu nhập năm 2003 của bạn đang được kiểm tra (“Bạn phải trả lời thông báo này bằng cách liên hệ với người thẩm tra của chúng tôi vào trưa 21 tháng 5”). Nhìn từ góc độ của bạn thì những việc này rất đơn giản nhưng lại lãng phí thời gian mà không đưa bạn đến gần mục tiêu của mình, nhưng bạn chẳng có nhiều lựa chọn đối với chúng.

Những việc khẩn cấp nào bạn phải đối mặt trong tuần này? Hãy lập một danh sách. Sau đó so sánh danh sách những việc khẩn cấp với danh sách các mục tiêu chính và hỗ trợ của bạn. Bạn có thấy giống như một trận đấu không? Đừng ngạc nhiên nếu hầu hết những việc “khẩn cấp” trong danh sách của bạn không liên quan gì đến các mục tiêu chính và hỗ trợ của bạn. Thiếu sự quản lý thời gian nghiêm túc, ngày của bạn sẽ dễ dàng đầy ắp những việc khẩn cấp nhưng không quan trọng. Điều này cũng đúng với nhiều công việc chúng ta làm cho người khác theo tinh thần tương trợ. Bạn nói với đồng nghiệp: “Được rồi, tôi sẽ giúp bạn làm báo cáo đó”. “Được, tôi tình nguyện bán vé số để tặng quỹ cho nhà trường”. Những hứa hẹn kiểu như thế này khiến chúng ta bận rộn mà lại không đưa chúng ta tới gần mục tiêu được ưu tiên của mình. Để trở thành người quản lý thời gian hiệu quả, bạn phải tự rèn luyện để phân biệt việc gì khẩn cấp và quan trọng còn việc gì chỉ đơn giản là khẩn cấp mà thôi. Khi bạn biết được sự khác biệt này, bạn sẽ biết được làm thế nào để phân bố thời gian của mình một cách tốt nhất.

Có lẽ cách tốt nhất để giải quyết tình thế đối nghịch giữa tính cấp bách và tầm quan trọng là ý thức được vấn đề và cân nhắc việc gì không quan trọng nhưng khẩn cấp mà bạn chọn thực hiện và việc gì bạn sẽ từ chối.

## PHÂN CHIA MỤC TIÊU THÀNH NHIỆM VỤ CỤ THỂ

Nhận biết và xếp loại mục tiêu là điều cần thiết nếu bạn có ý định nghiêm túc về việc tận dụng hầu hết thời gian của bạn. Nhưng có một số mục tiêu chính quá lớn đến mức chúng ta không thể trực tiếp giải quyết được; thay vào đó chúng ta phải chia chúng thành những nhiệm vụ để quản lý và làm từng việc một. Cũng giống như câu khôi hài cổ điển: “Làm thế nào anh ăn hết được một con voi?” Câu trả lời dĩ nhiên là bạn ăn một con voi bằng cách trước tiên phải cắt nó ra thành nhiều mảnh vừa ăn. Bạn cũng phải làm như vậy với những mục tiêu lớn.

Bạn có thể áp dụng bốn bước sau đây cho việc sử dụng mục tiêu để quản lý thời gian:

**Bước 1. Phân chia mục tiêu thành một tập hợp các nhiệm vụ có thể quản lý được.** Xem lại từng mục tiêu và sau đó lập danh sách tất cả các nhiệm vụ cần đạt. (*Xem ví dụ ở hình 1-2*).

**Bước 2. Xác định mức độ ưu tiên.** Khi bạn đã hài lòng với danh sách những nhiệm vụ cần hoàn tất, hãy xác định mức độ ưu tiên theo thứ tự A, B, C, trong đó A là mức ưu tiên cao nhất. Các mức ưu tiên mà bạn xác định nên phản ánh tầm quan trọng của mục tiêu mà từng nhiệm vụ hỗ trợ:

*Mức ưu tiên A dành cho các mục tiêu chính của bạn. Đó là những công việc có giá trị cao và được quan tâm chính.*

*Mức ưu tiên B* dành cho các mục tiêu hỗ trợ và những việc đáng giá nhất trong các mục tiêu nên có của bạn. Đây là những nhiệm vụ có giá trị trung bình và mức khẩn cấp cao.

*Mức ưu tiên C* dành cho cả những nhiệm vụ khẩn cấp lẫn không khẩn cấp có ít giá trị và không quan trọng mấy.

HÌNH 1-2

## Nhiệm vụ và thời gian

**Mục tiêu:** Giới thiệu một loạt các chuyên đề đào tạo nội bộ - ban đầu là hai lần mỗi tháng trong thời gian ba tháng (tổng cộng sáu lần). Nếu được quan tâm nhiều và có hiệu quả, những loạt chuyên đề này sẽ được tiếp tục.

Nhiệm vụ	Hoạt động	Ước tính thời gian (phút)	Ghi chú
1	Họp lần đầu để phân tích chiến lược	60	Gồm Ramon, Harriet, Julie, và Peter
2	Họp lần hai: Xác định đề tài và người thuyết trình	75	Gồm tất cả những người trên công thêm Fred
3	Suy tính địa điểm tổ chức chuyên đề, việc giao tiếp và thúc đẩy nội bộ	120	
4	Họp riêng từng người thuyết trình	240	
5	Triển khai chuyên đề giao tiếp	180	Liên quan đến tiếp thị
6	Giám sát thực hiện	180	
7	Đánh giá hậu chuyên đề	60	
8	Gửi thư cảm ơn và món quà nhỏ cho từng người thuyết trình	60	Những gì đã làm được và không được
	Tổng thời gian	975	Số giờ: 16,25

**Bước 3. Xếp các nhiệm vụ theo thứ tự phù hợp.** Khi kiểm tra các nhiệm vụ của mình, bạn sẽ chú ý những việc cần hoàn tất theo thứ tự, với mỗi nhiệm vụ ít nhiều được hoàn tất trước khi có thể bắt đầu nhiệm vụ kế tiếp. Ví dụ: một báo cáo quan trọng triển khai cho cấp lãnh đạo có thể theo quy trình sau:

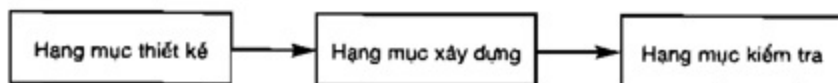
Thu thập dữ liệu → Lập đề cương báo cáo → Viết báo cáo  
→ Lấy ý kiến đóng góp → Điều chỉnh → Nộp báo cáo

Không phải tất cả các hoạt động đều theo trình tự gọn gàng này mà các giám đốc dự án gọi là mối quan hệ “hoàn tất để bắt đầu”. Chẳng hạn, một số công việc thể hiện mối quan

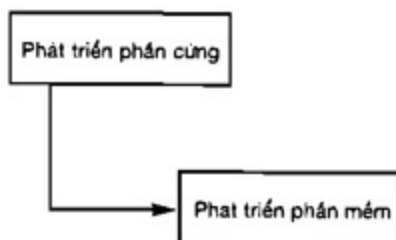
HÌNH 1-3

### Mối quan hệ giữa các nhiệm vụ

Trong từng trường hợp, về mặt lô-gic các nhiệm vụ có mối quan hệ tuyến tính trong đó một nhiệm vụ phải được hoàn tất trước khi bắt đầu một nhiệm vụ khác:



Các nhiệm vụ khác có mối quan hệ phụ thuộc một phần:





hệ phụ thuộc một phần. Ở đây, một nhiệm vụ phải chờ sự bắt đầu và kết thúc một phần của nhiệm vụ kia như được trình bày trong hình 1-3. Hãy xem công việc phát triển một hệ thống máy tính mới. Các chuyên gia phát triển phần mềm phải chờ cho tới khi một số, nhưng không phải tất cả, công việc phát triển phần cứng được hoàn tất. Sau đó, phần lớn công việc của họ có thể tiến hành song song. Những nhiệm vụ khác vẫn không phụ thuộc vào việc hoàn tất bất kỳ nhiệm vụ đặc biệt nào khác trước và sau khi đạt đến một giai đoạn đặc biệt. Hãy ghi chú những mối quan hệ này và ghi nhớ trong đầu khi lập lịch trình cho công việc của bạn.

**Bước 4. Ước tính thời gian cho mỗi nhiệm vụ có mức ưu tiên A & B.** Điều này không phải lúc nào cũng rõ ràng. Nhưng nếu bạn đã hoàn tất những nhiệm vụ tương tự trước đó, bạn có cơ sở để ước tính thời gian. Nếu có việc nào mới đối với bạn, hãy tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, cấp trên hoặc bất kỳ ai có thể giúp bạn ước tính thời gian. Sau đó cộng thêm khoảng xê dịch 10 đến 20% để dự trù những vấn đề không thể báo trước. Bạn cũng nên lập thời hạn để hoàn tất từng nhiệm vụ hay hoạt động. Đối với những hoạt động phức tạp, hãy lập mốc để theo dõi tiến độ. Hình 1 - 2 minh họa cách chia nhỏ một mục tiêu thành từng nhiệm vụ nhỏ và có thời gian ước tính ấn định cho từng việc.

Sau khi bạn liệt kê tất cả các nhiệm vụ và thời gian, hãy xem lại một lần nữa. Cố xác định những nhiệm vụ mà bạn có thể giao phó toàn bộ hoặc từng phần một cách hợp lý. Chẳng hạn như ở hình 1-2, người quản lý nhận thấy cô có thể giao phó phần lớn nhiệm vụ 3: *"Suy tính địa điểm tổ chức chuyên đề"*. Cô tin tưởng những đồng nghiệp của mình xử lý được việc này mà không cần có cô. Có thể làm tương

tự với nhiệm vụ 5, “*Triển khai chuyên đề giao tiếp*”. Hãy nhớ rằng, bạn có thể giao phó càng nhiều nhiệm vụ thì bạn càng có nhiều thời gian tập trung vào những lĩnh vực quan trọng nhất trong mục tiêu của bạn.

Đối với những mục tiêu lớn liên quan đến một nhóm người khác, bạn nên xem xét áp dụng phương pháp cơ cấu phân chia công việc (*WBS - work breakdown structure*) được nhiều giám đốc dự án sử dụng. WBS nghĩa là hoạch định phân tích mục tiêu của dự án thành nhiều nhiệm vụ cần đạt được. Thời gian và tiền bạc cần để hoàn tất những nhiệm vụ này sẽ được ước tính. (*Xem phụ lục B*).

## TRIỂN KHAI MỤC TIÊU CHO BỘ PHẬN

Chương này đã đề cập những mục tiêu cá nhân nơi làm việc của bạn. Nếu bạn là quản lý, bạn cũng phải xem xét cả mục tiêu của bộ phận mình nữa. Đó là gì? Bạn sẽ bị vây quanh bởi các ý tưởng mục tiêu có thể xảy ra. Trong một ngày điển hình, bạn có thể nghĩ đến việc làm thế nào để phòng ban của bạn hoạt động suôn sẻ hơn, nên đảm nhận những trách nhiệm mới nào, và làm thế nào để nhân viên bạn làm việc theo nhóm hiệu quả hơn. Thử thách của bạn là phân loại tất cả các mục tiêu tiềm năng này và xác định những mục tiêu sẽ tạo ra giá trị lớn nhất cho phòng ban và tổ chức của bạn.

Định kỳ (một hoặc hai lần một năm), hãy xem lại các hoạt động linh tinh của phòng ban bạn và tìm cơ hội để gây tác động lớn hơn. Hãy họp nhóm và vạch ra những mục tiêu khả thi bằng cách đặt những câu hỏi như thế này:

- Cần thực hiện những sáng kiến gì để đảm bảo thành công?
- Chúng ta đang phấn đấu cho những tiêu chuẩn gì?
- Ở khâu nào chúng ta có thể gây tác động tích cực nhất đối với năng suất và tính hiệu quả?
- Yêu cầu của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của chúng ta có thay đổi không? Làm thế nào để chúng ta có thể đáp ứng những yêu cầu thay đổi đó?

Không được lo lắng về những thúc ép hay giới hạn thực hiện mà bạn suy tính. Thay vào đó, hãy lập một danh sách những gì mọi người thấy nên quan tâm nhất. Sau đó hãy làm việc theo nhóm để thu hẹp danh sách này thành những mục tiêu mà mọi người thấy quan trọng nhất. Khi làm, hãy đảm bảo là những mục tiêu này tương xứng với chiến lược và mục tiêu của toàn công ty.



Cho dù bạn nghiêm ngặt tuân thủ phương pháp này hay đơn giản chỉ suy nghĩ về các mục tiêu của bạn và mức độ ưu tiên dành cho những mục tiêu đó, hãy làm cho mục tiêu của bạn trở thành điểm khởi đầu để quản lý thời gian. Các mục tiêu sau đó sẽ hướng dẫn toàn bộ tư duy và hành động tiếp theo của bạn.

## TÓM TẮT

- Mục tiêu là điểm khởi đầu để quản lý thời gian hiệu quả. Đừng trông mong nhiều từ việc quản lý thời gian chừng nào bạn còn chưa xác định được mục tiêu của bạn.

- Các mục tiêu có thể phân loại theo thứ tự quan trọng là mục tiêu chính, mục tiêu hỗ trợ hay mục tiêu nên có.
- Hãy tìm sự tương xứng giữa các mục tiêu của công ty, phòng ban và cá nhân.
- Để hướng dẫn hiệu quả cho hành động, các mục tiêu nên được diễn đạt rõ ràng, được phân bố thời gian, vừa sức, quan trọng, tương xứng với chiến lược của tổ chức, thách thức nhưng khả thi.
- Khi bạn làm việc với cấp dưới về việc thiết lập mục tiêu, hãy chắc chắn là người đó có khả năng thực hiện những mục tiêu mới, và hiểu chi tiết và tầm quan trọng của các mục tiêu.
- Những nhiệm vụ khẩn cấp nhưng không quan trọng lắm có thể dễ dàng tiêu tốn thời gian mà bạn dành cho những mục tiêu chính và hỗ trợ. Hãy học cách xác định những nhiệm vụ này.
- Các mục tiêu chính thường có quy mô lớn và do đó khó thực hiện. Trong những trường hợp này, hãy chia mục tiêu thành những nhiệm vụ nhỏ và giải quyết từng việc theo thứ tự hợp lý.
- Các phòng ban điều hành nên có mục tiêu riêng của mình.

# 2

## XEM XÉT CÁCH BẠN SỬ DỤNG THỜI GIAN

*Thời gian đi đâu?*

### **Nội dung chính:**

- Dùng sổ nhật ký công tác để ghi lại cách bạn sử dụng thời gian
- Phân tích dữ liệu ghi chép để tìm ra nguyên nhân của việc quản lý thời gian kém
- Tạo thói quen quản lý thời gian tốt

**C**hương 1 đề cập đến việc dùng mục tiêu làm kim chỉ nam hướng dẫn việc sử dụng thời gian của bạn. Thật khó làm điều đó nếu bạn không nghĩ đến cách bạn đang sử dụng thời gian của mình. Việc kiểm soát thời gian sẽ dễ hơn nhiều nếu bạn hiểu được hiện tại bạn đang sử dụng nó như thế nào. Điều này cũng giống như với ngân sách gia đình bạn, bạn không thể lập kế hoạch và kiểm soát việc chi tiêu trong tương lai nếu bạn không hiểu được thói quen chi tiêu của mình.

Hiện bạn đang dùng bao nhiêu thời gian cho những công việc giấytờ? Hội họp? Nghe điện thoại? Di chuyển? Truy cập mạng? Nếu bạn có một bức tranh chính xác về cách sử dụng thời gian của mình, bạn sẽ biết mình lãng phí thời gian vào những việc nào và tìm cách để sử dụng thời gian hiệu quả hơn.

Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách triển khai một nhật ký công tác - công cụ chủ yếu để xác định xem bạn đang sử dụng thời gian của mình như thế nào. Đây sẽ là một công việc tẻ nhạt nếu nó không làm bạn nhận thức được tầm quan trọng của việc quản lý thời gian. Sau khi thực hiện một phần công việc ghi chép này, bạn có thể nói: “Chẳng có gì ngạc nhiên về việc tôi chưa bao giờ có thời gian cho công việc quan trọng vì tôi đã lãng phí nó quá nhiều”.

## TẠO VÀ SỬ DỤNG SỔ NHẬT KÝ CÔNG TÁC

Nếu được yêu cầu viết một bản ghi chép ngày làm việc hôm qua của bạn, chắc chắn bạn sẽ nhớ đến những việc quan trọng mà bạn đã làm và khoảng thời gian tương đối bạn dùng cho những việc đó. “Hãy xem nào. Tôi đã bắt đầu bằng việc trả lời e-mail. Việc này mất vài phút. Có một cuộc họp lúc 9:15 và kéo dài cho đến 10:30 hoặc khoảng đó. Sau đó tôi gọi vài cuộc điện thoại rồi nghỉ sớm để gặp một nhân viên kinh doanh từ một trong những nhà cung ứng của chúng tôi...”

Bạn nhớ được bao nhiêu về ngày hôm qua? Việc thu thập lại các sự việc của bạn có thể khá chính xác đối với những cuộc họp đã lên lịch vì chúng thường bắt đầu vào giờ đã ấn định, nhưng thật dễ bỏ sót thời gian bạn đã dành cho những việc linh tinh khác, đặc biệt là giải lao để uống cà phê, liên hệ bằng e-mail hay những chuyện tương tự như vậy. Để biết được cách bạn sử dụng thời gian, bạn cần tạo một sổ ghi chép - *nhật ký công tác* - ít nhất là 3 ngày, tốt hơn là cho cả tuần. Lý tưởng thì cuốn nhật ký này sẽ có những ngày điển hình - không phải là những ngày có những hoạt động khác thường như đi công tác, họp kinh doanh nhiều ngày hay tương tự như vậy. Nhớ ghi lại mọi hoạt động khi bạn viết nhật ký. Bằng cách này, bạn sẽ không bỏ sót việc nào cả, đặc biệt là những việc nhỏ và những việc tốn thời gian chiếm một phần trong ngày của chúng ta.

Hình 2-1 là một nhật ký công tác mẫu cho một ngày làm việc của một nhân viên. Lưu ý rằng cô đã ghi lại cả những việc nhỏ nhặt như chờ máy tính khởi động, dọn bàn làm việc, tắm rửa. Cô đã ghi chép mỗi lần thay đổi hoạt động. Những việc nhỏ này được thêm vào trong suốt cả ngày nhưng hầu như bị lãng quên nếu cô cố hoàn tất nhật ký bằng trí nhớ vào cuối ngày. Bạn

hãy thử tự làm điều này vào ngày mai, bắt đầu từ thời điểm bạn bước ra khỏi nhà để đến nơi làm việc cho đến lúc bạn rời công sở để về nhà. Càng chính xác càng tốt theo độ dài thời gian của từng hoạt động. Đừng bỏ sót việc nào cả.

Khi bạn viết xong mỗi dòng hoạt động, hãy cố xếp nó vào những mục cụ thể như “e-mail”, “việc giấy tờ”... bất cứ khi nào có thể. Việc phân loại các hoạt động của bạn sẽ giúp bạn dễ dàng phân tích nhật ký của mình sau đó. Chẳng hạn như các hạng mục công việc của một nhân viên văn phòng có thể bao gồm: e-mail, Internet, điện thoại, việc giấy tờ, lập kế hoạch, chuẩn bị, hội họp, khách khứa, và đi lại.

Sau khi đã ghi chép các hoạt động trong ngày, bạn hãy xác định mức độ ưu tiên cho từng việc căn cứ vào mục tiêu chính, mục tiêu hỗ trợ và mục tiêu “nên có” đã mô tả trước đây. Hãy nhớ rằng:

- *Mức ưu tiên A* dành cho các mục tiêu chính của bạn. Đó là những công việc có giá trị cao và được quan tâm chính.
- *Mức ưu tiên B* dành cho các mục tiêu hỗ trợ - những hoạt động gián tiếp hỗ trợ cho các mục tiêu chính của bạn. Đây là những nhiệm vụ có giá trị trung bình và mức khẩn cấp cao.
- *Mức ưu tiên C* dành cho cả những nhiệm vụ khẩn cấp lẫn không khẩn cấp có ít giá trị.



HÌNH 2-1

**Nhật ký mẫu về công tác hàng ngày**

	<b>Hoạt động</b>	<b>Số phút sử dụng</b>	<b>Mức ưu tiên</b>
8:42	Chờ máy tính khởi động	3	C
8:45	E-mail: kiểm tra và trả lời	15	B
9:00	Giải lao: uống cà phê; tan gấu	9	C
9:09	Chờ họp; dọn bàn làm việc	6	C
9:15	Họp: nhóm giới thiệu sản phẩm	60	A
10:15	Giải lao: cà phê; e-mail cá nhân; tắm rửa	15	C
10:30	Điện thoại: S Heming ngoài công ty - xác nhận ăn trưa	12	B
10:42	Điện thoại: D Gertz trong công ty - phòng kỹ thuật	8	B
10:50	E-mail: Trả lời Bill	3	C
10:53	Internet - xem thời tiết và tin tức	7	C
11:00	Chuẩn bị: cuộc gặp ăn trưa	8	B
11:08	Họp: bàn kế hoạch tiến lợi tức	32	C
11:40	Di chuyển: ra ngoài ăn trưa với A Davis	120	B
1:52	E-mail: gửi và trả lời	12	C
2:04	Điện thoại: trả lời tin nhắn hộp thư thoại	11	C
2:15	Tiếp khách: thực tập sinh mùa hè cần hướng dẫn	8	C
2:23	Tiếp khách: D. Horowitz hỏi về dự án	5	A
2:28	Việc giấy tờ: bắt đầu báo cáo hàng tháng	4	B
2:32	E-mail: thư đến	3	C
2:35	Việc giấy tờ: tiếp tục báo cáo dự án	12	B
2:47	Giải lao: tắm rửa, cà phê	10	C
2:57	Chuẩn bị: Thu thập tài liệu cho cuộc họp	3	B
3:00	Họp: xét duyệt ngân sách	75	B
4:15	E-mail: gửi và trả lời	11	B
4:26	Internet: xem tin tức	4	C
4:30	Kế hoạch: kiểm tra/điều chỉnh lịch làm việc dự án	10	A
4:40	Việc giấy tờ: tiếp tục báo cáo dự án	10	B
4:50	E-mail: thư đi, dự án liên quan	10	B
5:00	Rời văn phòng		

## Đánh giá việc di chuyển

Hãy giả sử bạn đã dùng nửa ngày cho việc di chuyển đến một cuộc họp quan trọng ở vùng khác trong nước. Vấn đề là cuộc họp đó lại là một trong những mục tiêu chính của bạn: Nó có mức ưu tiên A. Khi viết vào nhật ký công tác của mình, bạn đặt chữ A kế bên số giờ sử dụng cho cuộc họp đó. Nhưng còn bốn tiếng mà bạn phải bỏ ra để đến đó bằng máy bay và taxi thì sao? Chúng có được xếp loại A vì liên quan đến cuộc họp quan trọng này hay không?

Câu trả lời là không. Thời gian đó nên được tính cho những gì thực sự làm ra. Nếu bạn dùng một phần thời gian đó để viết báo cáo hay chuẩn bị cho cuộc họp thì nên tính nó vào. Thời gian bỏ ra để nhìn qua cửa sổ taxi hay xem phim trên máy bay phải được xếp loại C - đó là thời gian lãng phí. Xử lý thời gian di chuyển theo cách này nhắc nhở sự hao phí của việc di chuyển, ngay cả khi nó hỗ trợ một mục đích được ưu tiên cao.

## PHÂN TÍCH NHẬT KÝ CÔNG TÁC

Sau khi bạn đã viết xong cột định mức ưu tiên, hãy kiểm tra nhật ký để xác định cách thức sử dụng thời gian. Có phải bạn đốt phần lớn thời gian của mình cho việc giấy tờ, giải lao uống cà phê và tiếp những vị khách không hẹn trước?

Có lẽ bạn dành phần lớn thời gian sáng thứ Hai bên điện thoại, hoặc thường có những vị khách không mong đợi sau bữa ăn trưa. Bạn có thể thấy rằng các cuộc họp bị chậm lại trong tuần.

Cuối cùng, bạn phải hỏi: “Việc sử dụng thời gian này có phù hợp với những trách nhiệm và mục tiêu chính của tôi không?” Bỏ ra phần lớn thời gian trong ngày bên điện thoại có thể hiệu quả nếu bạn là nhân viên bán hàng, nhưng có thể là không nếu bạn làm kế toán. Ngược lại, nhân viên bán hàng dùng phần lớn thời gian của mình cho việc giấỵ tờ và ít nói chuyện với khách hàng tức là đã dùng sai thời gian làm việc.

Hãy đặc biệt chú ý đến cột mức độ ưu tiên trong nhật ký của bạn. Bao nhiêu thời gian trong ngày của bạn được dành cho các hoạt động có mức ưu tiên A và B? Hy vọng là phần lớn thời gian. Sẽ luôn có những việc ưu tiên ở mức C trong nhật ký của bạn, nhưng những việc này chỉ nên chiếm một phần rất nhỏ thời gian trong ngày của bạn.

Bây giờ hãy nhìn tỷ lệ thời gian. Bạn không muốn dùng 50% thời gian của bạn cho những hoạt động thứ yếu đối với trách nhiệm và mục tiêu của bạn. Có lẽ bạn nên loại bỏ hoặc giao phó một số việc nhỏ này. Ví dụ: người có nhật ký trong hình 2-1 đã bỏ ra ba mươi hai phút để tham dự cuộc họp về kế hoạch thưởng lợi tức của công ty - một việc có mức ưu tiên C đối với cô. Lẽ ra cô nên tự hỏi: “Tôi có thực sự cần tham dự những cuộc họp về kế hoạch tiền thưởng này nếu xét theo trách nhiệm và mức ưu tiên của tôi không?”

Bây giờ hãy bàn đến những việc lãng phí thời gian. Để rõ ràng hơn, hãy đánh dấu chúng trong nhật ký của bạn bằng cách tô vàng. Nếu bạn thấy nhiều màu vàng, bạn sẽ biết có nhiều chỗ cần phải khắc phục. Sau đó bạn có thể triển khai nhiều cách để tránh những việc tốn thời gian này. Ví dụ như người có nhật ký ở hình 2-1 đã bỏ ra 123 phút cho các nhiệm vụ có mức ưu tiên C. Điều đó không xấu, nhưng là điểm cần khắc phục. Mặt khác,

chỉ có 75 phút trong cả ngày liên quan đến những việc có mức ưu tiên A, đây là dấu hiệu cho vấn đề có thể xảy ra. Tại sao chỉ dành một tiếng mười lăm phút mỗi ngày cho công việc được ưu tiên hàng đầu?

## TỪ PHÂN TÍCH ĐẾN THAY ĐỔI

Ghi chép việc sử dụng thời gian và phân tích các phát hiện của bạn là hai bước đầu tiên trong quản lý thời gian. Chúng là điều kiện cần song chưa phải là điều kiện đủ. Cần có bước hành động thứ ba trước khi bạn có thể cải thiện tình hình: Bạn phải lập kế hoạch thay đổi.

Nếu xoay quanh các hoạt động về sản phẩm và dịch vụ suốt thời gian thì có thể bạn quen với một phương pháp gọi là cải thiện quy trình. Nếu chưa thì sau đây là giải thích vấn đề. Các quy trình kinh doanh chuyển đổi đầu vào thành đầu ra, ví dụ như quy trình lắp ráp ô tô chuyển đổi việc thu gom các phụ tùng do nhà cung ứng sản xuất thành một chiếc xe hoàn chỉnh. Không có sự khác biệt nào dù chúng ta đề cập đến quy trình chuyển thành thép thành trục cam ô tô hay quy trình chuyển ứng dụng vốn vay thành những quyết định từ chối hay chấp nhận chính thức.

Các quy trình có thể hiệu quả hay không hiệu quả. Sản phẩm đầu ra có thể đáp ứng được tốc độ nghiêm ngặt hay tiêu chuẩn chất lượng, hoặc có thể không đạt được điều đó. Chẳng hạn như nếu quy trình sản xuất trục cam lại tạo ra một biến thể nghiêm trọng trong sản phẩm, dẫn đến việc có nhiều vụn, thì quy trình đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Người thực hiện việc cải thiện quy trình làm hai điều mà chúng ta đã mô tả về quản

lý thời gian: Họ thu thập dữ liệu về những gì đang xảy ra và phân tích chúng để tìm kiếm vấn đề. Sau đó họ đi thêm hai bước nữa: Họ tìm nguyên nhân của vấn đề và bắt tay điều chỉnh hoặc loại bỏ nguyên nhân đó.

Bạn có thể áp dụng phương pháp này cho việc quản lý thời gian. Bạn đã thấy mình có thể sử dụng nhật ký như thế nào để thu thập và phân tích dữ liệu nhằm xác định các khó khăn. Bây giờ là lúc thực hiện hai bước điều chỉnh cuối cùng.

## Tìm nguyên nhân quản lý sai thời gian

Sau khi đã phân tích và xác định các cách quản lý thời gian kém cỏi, đã đến lúc bạn tìm nguyên nhân. Hãy hỏi và trả lời trung thực những câu hỏi sau:

**HỎI:** Tại sao tôi lại bỏ quá nhiều thời gian như vậy cho những cuộc họp ít giá trị?

**TRẢ LỜI:** Tôi sợ mọi người nghĩ tôi thiếu tinh thần làm việc theo nhóm nếu tôi từ chối tham dự.

**HỎI:** Điều gì lý giải cho lượng thời gian mà tôi phung phí cho những vị khách và những cuộc điện thoại đến ngoài kế hoạch?

**TRẢ LỜI:** Tôi cảm thấy khiếm nhã nếu nói với họ rằng tôi không có thời gian nói chuyện. Ngoài ra, tôi để cửa mở và nhắc điện thoại khi chuông reo.

**HỎI:** Tại sao tôi lại dành quá nhiều thời gian cho e-mail và Internet?

**TRẢ LỜI:** Một số liên quan đến công việc, nhưng một nửa số e-mail là thuộc vấn đề cá nhân, và nhiều khi lướt Web là một cách để tôi trì hoãn.

Dạng câu hỏi này sẽ cho bạn biết các nguyên nhân của việc lãng phí và phân bố sai thời gian đồng thời chuẩn bị cho bạn bước cuối cùng.

## Khắc phục vấn đề

Về bản chất, việc quản lý thời gian kém là vấn đề thuộc về hành vi. Sẽ hữu ích nếu bạn nhận ra vấn đề và hiểu được nguyên nhân, nhưng điều này chỉ đưa bạn đi xa hơn. Cách tốt nhất để khắc phục vấn đề là phát huy những thói quen tốt. Đây chính xác là điều mà một trong những nhà sáng lập của nước Mỹ - Benjamin Franklin, đã làm khi định hướng cuộc sống riêng của mình.

Là một thanh niên đang trên đường khám phá thuộc địa Philadelphia, Benjamin Franklin đã xác định mười ba đức tính để luyện tập thường xuyên mà ông tin rằng sẽ giúp ông cải thiện bản thân và trở thành một người thành công hơn. Đó là những đức tính như biết kiểm chế, điềm tĩnh, trật tự, kiên quyết, tiết kiệm, chăm chỉ, chân thành và khiêm tốn. Là một người làm việc có phương pháp, Franklin biết rằng nếu chỉ đơn giản là viết ra mẫu giấy và đặt nó lên bàn làm việc của mình thì có rất ít tác dụng đối với hành vi hàng ngày của ông. Một thời gian dài trước khi việc chỉnh đốn cách cư xử và tâm lý trở thành những nguyên tắc chính thức, ông đã hiểu rằng con người không thay đổi suy nghĩ của mình mà họ thay đổi hành động, tức là bằng cách rèn luyện một cách cư xử mới.

Vi thế Franklin tự đặt mình vào một chương trình cải thiện bản thân trong đó ông tập trung rèn luyện từng đức tính trong một tuần trước khi chuyển sang đức tính khác. Ông tin rằng mỗi tuần rèn luyện sẽ tạo thói quen hành động gắn kết với bản thân qua thời gian, làm cho mười ba đức tính này trở thành cách sống của ông và cách ông cư xử với người khác. Thậm chí ông

còn ghi chép lại những sai sót về hành vi đạo đức như một cách theo dõi tiến độ của riêng mình.

Một trong những đức tính của Franklin - sự chăm chỉ - là một phiên bản của thế kỷ mười tám về những gì mà hiện nay chúng ta gọi là quản lý thời gian: "Không mất thời gian; hãy luôn làm những việc có ích; cắt giảm những hoạt động không cần thiết".

Phương pháp tiếp cận mười ba đức tính này của Franklin không đơn giản chỉ là một mẩu chuyện hay. Bản thân câu chuyện đã đề xuất một phương pháp khắc phục thói quen quản lý thời gian kém được tìm thấy khi phân tích nhật ký công tác. Phương pháp này còn có thêm lợi ích giải quyết vấn đề thông qua nhiều bước nhỏ và khả thi thay vì cố ôm lấy mọi việc cùng một lúc. Vì vậy nếu việc dùng e-mail và lướt web của bạn là nguyên nhân của việc sử dụng thời gian kém, hãy dành một tuần để chế ngự chúng một cách có ý thức. Sau khi bạn đã khống chế chúng thì hãy chuyển sang giải quyết thói quen xấu khác.

★★★

Nếu bạn cũng như hầu hết mọi người thì việc ghi nhật ký và phân tích thói quen sử dụng thời gian thực tế của bạn trong vài ngày sẽ cho thấy bạn có nhiều thời gian hơn là bạn tưởng - chỉ khi bạn loại trừ được các hoạt động lãng phí thời gian và bỏ ra ít thời gian trong ngày cho những việc linh tinh chẳng đóng góp bao nhiêu vào thành công của bạn. Nhưng hãy nhớ rằng chỉ nhận biết vấn đề không phải là giải pháp. Cách cư xử của bạn sẽ không thay đổi bằng suy nghĩ mà bằng hành động thông qua việc rèn luyện bản thân.

## TÓM TẮT

- Bước đầu tiên của việc quản lý thời gian là hiểu được hiện bạn đang sử dụng thời gian như thế nào. Bạn có thể thực hiện tốt nhất việc này bằng cách ghi nhật ký công tác trong ba đến năm ngày.
- Việc phân tích nhật ký công tác sẽ đơn giản hơn nếu bạn xếp từng hoạt động vào một mục chung nào đó và ấn định cho nó mức ưu tiên theo mục tiêu.
- Bước tiếp theo việc phân tích hoạt động là tìm nguyên nhân quản lý sai thời gian.
- Bước cuối cùng là khắc phục vấn đề. Cách tốt nhất để điều chỉnh vấn đề là phát huy những thói quen hành động hiệu quả hơn bằng cách rèn luyện nhiều lần cách cư xử hiệu quả này cho đến khi nó trở thành một phản ứng tự nhiên (thói quen).



# 3

## LẬP KẾ HOẠCH CHO THỜI GIAN CỦA BẠN

*Bắt đầu bằng những ưu tiên*

### **Nội dung chính:**

- *Sử dụng danh sách và công cụ lập chương trình làm việc*
- *Xây dựng lịch làm việc xoay quanh những việc ưu tiên chính*
- *Dùng danh sách việc phải làm hàng ngày*
- *Lập kế hoạch làm việc nếu bạn có một công việc không hệ thống*

**N**ếu bạn theo đúng lời khuyên trong hai chương đầu, bạn sẽ hiểu rõ các mục tiêu của bạn và mức độ ưu tiên dành cho những mục tiêu đó: việc nào là mục tiêu chính, việc nào là mục tiêu hỗ trợ và việc nào đơn giản chỉ là mục tiêu “nên có”. Bạn cũng đã phân tích các cách sử dụng thời gian của bạn bằng cách dùng nhật ký công tác trong ba đến năm ngày. Việc phân tích này sẽ chỉ ra bạn dành bao nhiêu thời gian cho những hoạt động khác nhau như công việc giấy tờ, chỉ đạo cấp dưới, tham dự các cuộc họp, lập kế hoạch, di chuyển, v.v.

Sau khi đã xác định và phân quyền ưu tiên cho tất cả những nhiệm vụ mà bạn chịu trách nhiệm, bạn cần giải quyết chúng một cách có hệ thống. Phương pháp tốt nhất là dùng lịch làm việc - một văn bản ấn định thời gian cụ thể để hoàn tất các nhiệm vụ. Lịch làm việc cho phép bạn hình dung nguồn thời gian và kế hoạch phân bố công việc. Qua khung thời gian, bạn có thể biết mình tận tụy hay không tận tụy. Bạn cũng có thể xem liệu những việc ưu tiên có bị những việc ít quan trọng đẩy ra ngoài không. Những nhiệm vụ có mức ưu tiên A và B nên chiếm ưu thế trong lịch làm việc, trong đó nhiệm vụ A được ưu tiên hơn cả. Bạn có thể phân bố một phần nhỏ thời gian cho các nhiệm vụ mức C và những hoạt động khẩn cấp nhưng không quan trọng mà bạn không thể né tránh hoặc chuyển giao cho người khác.

## NHỮNG CÔNG CỤ LẬP CHƯƠNG TRÌNH LÀM VIỆC

Có nhiều công cụ để lên lịch làm việc. Nếu đến bất kỳ một cửa hàng văn phòng phẩm nào, bạn sẽ thấy vô vàn loại công cụ khác nhau. Tất cả đều hứa hẹn sẽ giúp bạn tổ chức tốt hơn và nhờ đó có năng suất hơn. Những sản phẩm này bao gồm:

- Danh sách việc phải làm
- Lịch hẹn
- Sổ lập kế hoạch hàng ngày và hàng tuần
- Các phần mềm và phần cứng để lên lịch làm việc (chẳng hạn như lịch trên máy tính cá nhân và máy hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số PDA)

Nhiều tổ chức có những phần mềm thiết lập lịch làm việc như Microsoft Outlook. Những công cụ này cho phép bạn duy trì lịch trình của mình trên máy tính cá nhân và nếu các máy tính trong công ty nối mạng với nhau thì bạn có thể xem lịch của các đồng nghiệp. Việc lập chương trình làm việc có nối mạng giúp chúng ta dễ dàng tìm thấy những thời điểm mà các đồng nghiệp không bận rộn trong khi họ có thể đáp ứng hay cộng tác cho nhiệm vụ đó. Một công ty đã nhận thấy loại phần mềm này hữu ích đến mức nó có thể giảm bớt một vị trí nhân viên toàn thời gian. Trước khi lắp đặt phần mềm này, người đó chẳng làm gì ngoài việc điều phối thời gian họp cho các nhân viên khác. Outlook còn có một phiên bản riêng về danh sách việc phải làm. FranklinCovey - một công ty chuyên đào tạo quản lý thời gian dựa trên những nguyên tắc được trình bày chi tiết trong cuốn sách nổi tiếng của Stephen Covey mang tên First Things First, đã phát triển các công cụ cộng thêm tích hợp các

phương pháp lập kế hoạch của nó vào Microsoft Outlook để giúp người lao động trí óc tập trung vào những việc ưu tiên của họ và giúp cho các nhóm làm việc hiệu quả hơn.

Hãy dùng những công cụ này nếu có. Nhưng hãy luôn nhớ rằng việc lên lịch làm việc là vấn đề cá nhân. Nếu những công cụ sẵn có tại công ty bạn không phù hợp với phong cách cá nhân của bạn thì hãy tìm những thứ khác để làm việc đó.

## XÂY DỰNG LỊCH TRÌNH LÀM VIỆC

Khi bạn xây dựng lịch làm việc, hãy luôn bắt đầu với những nhiệm vụ có mức ưu tiên A. Những việc này nên đòi hỏi thời gian của bạn trước tiên. Bằng cách lên lịch cho những việc này trước tiên bạn sẽ đạt được hai kết quả quan trọng của việc quản lý thời gian: Bạn sẽ có thời gian để giải quyết những việc quan trọng nhất và chỉ dành chút ít thời giờ cho những việc tốn thời gian. Vì thế, bước đầu tiên bạn hãy đưa những việc ưu tiên A vào những ô thời gian phù hợp cho những ngày, tuần hoặc tháng sắp tới. Sau đó hãy dành cho những việc ưu tiên B khoảng thời gian còn lại.

Khi lên lịch làm việc, hãy lưu ý rằng các ngày của bạn chắc chắn có những thời điểm sinh lực cao hoặc thấp. Chẳng hạn như buổi chiều là thời điểm nhiều người giảm sinh lực, đặc biệt là ngay sau bữa trưa. Nếu bạn cũng thường như vậy thì hãy xếp lịch cho những việc hay hoạt động quan trọng đòi hỏi tính sáng tạo và năng lượng vào buổi sáng - thời điểm mà bạn tỉnh táo và dồi dào sinh lực nhất. Những việc linh tinh như xử lý e-mail, đọc báo cáo... nên xếp vào những thời điểm sinh lực thấp.

## Quỹ thời gian để hứa

Bạn không chắc liệu bạn có khả năng đảm nhận thêm trách nhiệm và công việc hay không? Công cụ lập kế hoạch sau đây có thể giúp bạn biết điều đó.

Các nhà sản xuất dùng các kỹ thuật lập chương trình làm việc hiệu quả để bố trí thời gian và năng lực sản xuất của họ phù hợp với yêu cầu của các đơn đặt hàng phải hoàn tất. Khi được sử dụng đúng, những kỹ thuật này đảm bảo đúng số lượng và bộ phận phù hợp với năng lực sản xuất để công ty đáp ứng các đơn hàng của khách đúng hẹn.

Một trong số những kỹ thuật lên lịch làm việc hiệu quả là một công cụ có tên ATP (viết tắt của "available-to-promise" - quỹ thời gian để hứa). Công cụ này thường lập một bảng tính điện tử, trình bày sơ về việc cung cấp khả năng sản xuất có sẵn trong một khoảng thời gian đã định để chấp nhận yêu cầu đặt hàng bổ sung. Công cụ này có thể được điều chỉnh thích nghi với lịch làm việc của từng cá nhân.

Hãy xem ví dụ sau đây. Carmen - một nhà văn tự do, hiện đang làm việc với năm khách hàng đặt viết nhiều sách và báo. Cô đã lập một công cụ ATP trong Excel, chỉ rõ tổng công suất làm việc (khả năng cung cấp) của cô cho mỗi ngày trong sáu tháng tới. Ước tính của cô về số ngày cần thiết để đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng trong mỗi tháng cũng được chỉ ra. Công cụ này tính toán tổng yêu cầu công việc cho từng tháng và trừ con số đó khỏi tổng số ngày làm việc của mỗi tháng (tổng công suất). Kết quả còn lại là số ngày mà Carmen có để thực hiện công việc mới ở bất kỳ tháng nào. Trong ví dụ này, Carmen lập kế hoạch làm việc hai mươi sáu ngày vào tháng Bảy và đã cam kết dành hai mươi bốn ngày cho những khách hàng khác, còn lại hai ngày "để hứa hẹn" với bất kỳ ai cần đến dịch vụ của cô (*xem bảng 3-1*).

BẢNG 3-1

**Quý thời gian để hứa**

Dự án	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12
Khách hàng A	1		6			
Khách hàng B		10				
Khách hàng C	4	3				
Khách hàng D	7		4	12		
Khách hàng E	12	10	7	10		
Tổng yêu cầu	24	23	17	22	0	0
Tổng công suất	26	25	19	25	24	20
<b>ATP</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>20</b>

Sau đây là một số bí quyết để hoàn tất lịch làm việc của bạn:

- **Xếp lịch làm việc chỉ một phần trong ngày.** Đây là điều cốt yếu đối với các nhà quản lý và trở nên quan trọng hơn khi bạn thăng tiến lên cấp bậc quản lý cao hơn. Hãy để trống một số thời gian để giải quyết khủng hoảng, tiếp cận cơ hội, xử lý những điều ngoài mong đợi và thực hiện nhiệm vụ của người quản lý bằng cách kiểm tra, giám sát hoạt động của công ty. Tuy nhiên, hãy lên lịch những việc ưu tiên A và B mà bạn sẽ làm nếu những khủng hoảng và điều không mong đợi không rút hết thời gian rỗi của bạn.
- **Xếp lịch cho những việc ưu tiên cao nhất trước.** Đây là đảm bảo tốt nhất rằng những nhiệm vụ quan trọng của bạn không bị những việc khẩn cấp nhưng không quan trọng chiếm mất thời gian. Hãy dành thời gian còn lại cho những việc ít ưu tiên hơn nếu lịch của bạn cho phép.

- **Tránh những cuộc họp lặp lại nếu có thể.** Bạn cần thời gian để xử lý thông tin có được trong từng cuộc họp và thực hiện những công việc phát sinh từ đó.
- **Tập hợp những công việc như e-mail, giấy tờ, điện thoại để làm cùng một lúc.** Ví dụ, dành thời gian từ 9:00 đến 9:30 sáng cho những việc này và lại làm việc đó vào lúc 4:30 đến 5:00 chiều. Việc tập hợp những nhiệm vụ này thường giảm tổng thời gian cần thiết để làm chúng bằng cách loại trừ khoảng thời gian hao phí cho việc khởi động và chuyển đổi công việc (thời gian cần thiết để bắt đầu lại công việc sau khi gián đoạn).
- **Theo tiến độ hàng tuần, hãy chuyển những nhiệm vụ được ưu tiên nhưng chưa hoàn tất sang những khoảng thời gian trống sau này.** Nếu không có thời gian trống ngay lập tức, hãy loại bỏ những công việc ít ưu tiên hơn. Hãy luôn đặt những việc quan trọng nhất lên trước.
- **Cố xếp lịch trở về sau.** Xác định thời gian bạn có vào ngày hôm đó rồi làm việc lui lại về sau. Hãy đặt những việc quan trọng nhất lên trước.

Nếu bạn nhận thấy mình không thể hoàn thành tất cả những nhiệm vụ được ưu tiên cao khi đã lên kế hoạch, hãy suy nghĩ về những gì đã ngăn không cho bạn làm việc đó. Có phải bạn ước tính không đúng mức thời gian cần thiết để làm việc đó không? Bạn có trì hoãn hay cho phép gián đoạn khiến bạn mất đi một phần thời gian không? Bạn có dành quá ít thời gian cho những vấn đề không dự báo trước không? Khi trả lời những câu hỏi này bạn sẽ thấy được cách sử dụng thời gian của mình. Hãy làm lại những phần việc sau này trong lịch trình của bạn để phản ánh những gì bạn đã biết. Cũng giống như mọi việc khác, việc lên lịch làm việc nên là vấn đề cải thiện liên tục theo thời gian.

Sau khi bạn đã lập lịch làm việc, hãy để nó trong tầm nhìn. Lịch treo tường và lịch bàn nên để ở vị trí có thể nhìn thấy được, lịch trên máy tính thì lúc nào cũng mở trên màn hình của bạn. Hãy kiểm tra quy trình làm việc của bạn trong suốt cả ngày để đảm bảo rằng bạn đang đi đúng đường.

*Lưu ý: Điều quan trọng là phải xem xét định kỳ tính hiệu quả của kỹ thuật lên kế hoạch mà bạn sử dụng. Phụ lục A có một danh mục kiểm tra hữu ích cho bạn thông qua một bộ câu hỏi tự thẩm định. Những câu hỏi này sẽ giúp bạn cải thiện kỹ năng lập kế hoạch trên cơ sở thường xuyên.*

## DANH SÁCH VIỆC PHẢI LÀM HÀNG NGÀY

Danh sách việc phải làm là một trong những công cụ lập kế hoạch đơn giản và thông dụng nhất. Nó tập hợp tất cả những việc bạn cần làm trong một ngày đã định thành một mẫu bất mắt. Nhiều người dùng danh sách việc phải làm kết hợp với lịch làm việc hàng tuần hoặc hàng tháng. Nhiều công cụ lập kế hoạch hàng ngày và lịch máy tính cũng có danh sách việc phải làm. Một danh sách việc phải làm hiệu quả bao gồm những thứ sau:

- Các cuộc họp bạn đã lập kế hoạch tham dự - và thời điểm
- Những quyết định bạn phải làm
- Những cuộc gọi bạn phải thực hiện hoặc muốn nhận
- Biên bản, thư từ và e-mail mà bạn phải viết
- Những việc ưu tiên A hoặc B từ ngày hôm trước



Một trong những ưu điểm của danh sách việc phải làm là nó cho phép bạn chia nhiệm vụ thành các hoạt động cụ thể. Ví dụ: trong khi lịch làm việc hàng ngày có thể chỉ cho bạn “trả lời các cuộc gọi” vào thứ ba từ 3 đến 4 giờ chiều, thì danh sách việc phải làm hàng ngày sẽ xác định từng người mà bạn cần gọi như trong danh sách sau:

**Những việc phải làm hôm nay:**

10h00 a.m: Làm việc về ngân sách

1 - 2h00 p.m: Họp nhóm

3 - 4h00 p.m: Trả lời điện thoại cho:

- Herb - họp đánh giá kết quả hoạt động
- Juanita - xét lương
- David K. - việc gửi hàng chậm trễ
- Clarissa - tình hình bán hàng hàng tháng

5h00 p.m: Ra quyết định về chuyến đi Luân Đôn

Hãy lập danh sách việc phải làm cho ngày tiếp theo vào cuối ngày trước đó hoặc vào đầu ngày tiếp theo. Hãy thực hiện việc này một cách nghiêm túc và đều đặn, dần dần bạn sẽ có được thói quen quản lý thời gian.

Khi lập danh sách, hãy lượng đúng bao nhiêu việc bạn có thể làm trong một ngày. Quy tắc nền tảng là hãy đưa vào danh sách một nửa số việc mà bạn nghĩ là bạn có thể làm. Nghe thì có vẻ bi quan nhưng hãy thử áp dụng quy tắc này trong vài ngày và điều chỉnh về sau. Đồng thời hãy cố loại những việc khẩn nhưng không quan trọng và ít được ưu tiên ra khỏi danh sách trừ khi người có thẩm quyền yêu cầu bạn làm việc đó. Thật là cám dỗ khi tự nhủ: “Tôi sẽ đưa tất cả những việc không quan trọng này vào danh sách và nhanh chóng giải quyết chúng. Sau

đó tôi có thể làm những việc quan trọng”. Nếu bạn làm như vậy, bạn sẽ ưu tiên cho những việc lãng phí thời gian hơn là những việc thực sự phải làm. Và nếu những việc không quan trọng lại kéo dài hơn mong đợi thì chính bạn đã tự hại mình. Vì vậy hãy cương quyết loại chúng ra ngoài danh sách.

Cuối cùng, hãy gạch bỏ từng nhiệm vụ ra khỏi danh sách của bạn khi nó đã được hoàn tất. Điều này cho bạn cảm giác thỏa mãn thực sự. Hãy xem lại danh sách vào cuối ngày. Có còn việc nào được ưu tiên cao mà chưa làm không? Nếu có thì bạn phải lập lại kế hoạch cho những việc này, nhưng trước hết hãy tự hỏi tại sao bạn lại không hoàn thành được theo kế hoạch.

Bạn đã thất bại trong việc sắp xếp đủ thời gian cho những nhiệm vụ này?

Ở đây có hình thức né tránh vô tình nào không?

Nếu bạn trả lời có cho câu hỏi cuối cùng, hãy tự hỏi tại sao bạn lại tránh những việc đó. Bạn sợ không thể làm tốt chúng chăng? Hay hoàn tất những việc này sẽ liên quan đến một mâu thuẫn cá nhân mà bạn muốn tránh?

Hãy đi đến tận cùng của vấn đề, sau đó lập lại kế hoạch cho tất cả những việc ưu tiên cao vẫn còn tồn đọng trong danh sách việc phải làm của bạn.

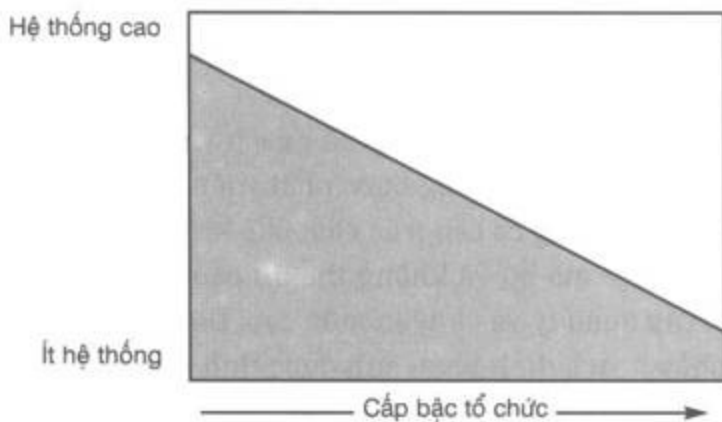
## NHUỢC ĐIỂM CỦA CÁC HỆ THỐNG LẬP KẾ HOẠCH LÀM VIỆC

Bạn có thể suy nghĩ: “Tất cả những thứ này đều có thể xét đoán, nhưng công việc và những khó khăn mà tôi phải giải quyết lại luôn thay đổi và quá mơ hồ nên tôi không thể thu xếp chúng gọn

gàng trong hệ thống lập kế hoạch được". Có thể là bạn đúng. Việc xác định mức độ ưu tiên cho các nhiệm vụ và dùng công cụ lập kế hoạch hàng ngày để giải quyết chúng là cực kỳ hữu ích khi công việc có hệ thống và các nhiệm vụ được xác định rõ ràng. Tuy nhiên, những công cụ này sẽ giảm tác dụng khi công việc của bạn thiếu hệ thống và mang tính cơ hội cao - điều thường xảy ra khi chúng ta thăng tiến lên các vị trí điều hành, quản lý và chuyên môn cao như được trình bày trong hình 3-1.

HÌNH 3-1

### Cấp bậc tổ chức và tính hệ thống của công việc



Nói chung, công việc thường trở nên ít hệ thống khi con người đảm nhận những trách nhiệm quản lý cao hơn. Việc phân bổ thời gian sẽ bị gián đoạn hơn vì phạm vi trách nhiệm của họ mở rộng. Mỗi ngày mang đến những khó khăn và cơ hội khác nhau, gây trở ngại cho những công cụ lập kế hoạch hàng ngày. Hãy xem ví dụ sau đây:

*Là chủ của DaveCo Systems, David đã lập kế hoạch tốt cho một ngày làm việc của mình. Các cuộc họp chiếm trọn buổi sáng của ông, đầu tiên là với nhóm lập trình và sau đó là với đội ngũ bán hàng. Ông đã lên kế hoạch ăn trưa với một ứng viên cho vị trí giám đốc điều hành đang trống, sau đó là buổi làm việc về ngân sách với giám đốc tài chính. Để lấp hết ngày, David dự tính cùng một nhân viên bán hàng đi thăm một công ty từ ba đến năm giờ.*

*Cuộc họp thứ hai trong buổi sáng của ông vừa được bắt đầu thì người trợ lý bước vào và nói: "Xin lỗi vì đã gián đoạn công việc của anh, nhưng anh có một cuộc điện thoại khẩn cấp". Và nó khẩn cấp thật. Hai nhân viên đã gặp một tai nạn trên đường đi gặp khách hàng. Cả hai người này và người lái xe đã ở bệnh viện. Lịch trình gọn ghẽ của David thế là tan thành mây khói.*

Làm thế nào để hệ thống lập kế hoạch và xác định mức độ ưu tiên có thể theo kịp những bước phát triển như thế này? Câu trả lời là một hệ thống có cấu trúc chặt chẽ không thể song hành cùng những việc mơ hồ và không thể dự báo trước thường hay xảy ra với cấp quản lý và chuyên môn cao. Điều cần thiết là một phương pháp hoạch định phản ánh được tính linh hoạt cần thiết để thành công trong loại công việc này.

Có lẽ 90% những gì đã trình bày trong chương 1 và chương 2 về việc lập mục tiêu, xác định mức ưu tiên cho công việc, và lên kế hoạch làm việc đều áp dụng cho những cấp bậc điều hành và chuyên môn cao. Thiếu mục tiêu rõ ràng, các nhà quản lý không thể điều khiển chính họ cũng như cấp dưới theo chiều hướng đúng. Nếu không xác định mức độ ưu tiên cho công việc, họ sẽ bỏ quá nhiều thời gian cho những việc chẳng hề đem họ lại gần với mục tiêu của mình. Và nếu không có lịch làm việc thì công việc hàng ngày thật khó dự tính và mang tính tự phát.

Vì thế giám đốc điều hành cũng phải có những công cụ quản lý thời gian như những người quản lý cấp thấp hơn, nhân viên bán hàng và kỹ sư. Điểm khác biệt duy nhất là giám đốc điều hành linh hoạt hơn khi dùng những công cụ này. Tính linh hoạt thể hiện như sau:

- Dành nhiều thời gian trống hơn trong lịch làm việc hàng ngày
- Chỉ những nhiệm vụ chính quan trọng nhất mới được đưa vào lịch trình với thời lượng hai tuần trở lên
- Sẵn sàng gạt bỏ những việc đã lập kế hoạch khi cơ hội xuất hiện

Linh hoạt hơn không làm cho một ngày làm việc nhàn rỗi hơn, mà đảm bảo rằng sẽ có thời gian cho những việc quan trọng nhất.

## TÓM TẮT

- Các máy tính nối mạng có phần mềm lập kế hoạch cho phép người sử dụng dễ dàng điều phối lịch làm việc của nhân viên nhằm phục vụ hội họp và các công việc hợp tác.
- Hãy lên lịch những công việc ưu tiên hàng đầu trước tiên và dành cho những việc ít ưu tiên hơn thời gian còn lại.
- Tránh lên lịch quá lố thời gian của bạn. Hãy để trống một khoảng thời gian để giải quyết những khủng hoảng ngoài mong đợi, các cơ hội, v.v.
- Tập hợp các nhiệm vụ như e-mail hay việc giấy tờ để giảm thời gian khởi động và chuyển đổi công việc.
- Dùng một danh sách việc phải làm để gom toàn bộ công việc bạn cần hoàn tất trong một ngày đã định.

## 62 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

- Các công cụ lên lịch và lập kế hoạch có tác dụng cao đối với những người mà công việc của họ có tính hệ thống cao, và ít tác dụng hơn đối với những người, đặc biệt là các nhà quản lý cấp cao, có công việc thường xuyên bị gián đoạn. Những người có công việc ít hệ thống có thể tận dụng hầu hết các công cụ quản lý thời gian bằng cách xây dựng nhiều thời gian rảnh hơn và linh hoạt hơn trong lịch làm việc của họ.

# 4

## NHỮNG KẺ ĐÁNH CẤP THỜI GIAN

### *Cách đánh bại chúng*

#### **Nội dung chính:**

- *Ba nguyên nhân trì hoãn và cách khắc phục*
- *Cách từ chối nhận nhiều trách nhiệm hơn khả năng giải quyết*
- *Nguy cơ của việc nhận trách nhiệm và vấn đề của cấp dưới*
- *Tiết kiệm thời gian di chuyển*
- *Giải quyết hai trở ngại song hành: e-mail và việc giấy tờ*
- *Tận dụng thời gian của các cuộc họp*
- *Sự hao phí thời gian khi chuyển đổi công việc*

**K**hả năng phân bố thời gian hiệu quả của các nhà quản lý và nhân viên thường bị cản trở bởi một vài yếu tố như những sự cố bất ngờ phải giải quyết ngay lập tức, cuộc gọi của những khách hàng hay đòi hỏi để được quan tâm nhiều hơn, căn bệnh đột ngột của đồng nghiệp và điều đó cũng có nghĩa là người cùng nhóm phải điều chỉnh lại lượng công việc của mình để kịp tiến độ.

Những yếu tố như vậy có thể vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn. Tuy nhiên, nhiều khó khăn trong việc quản lý thời gian lại bắt nguồn từ hành vi và thói quen cá nhân. Chương này sẽ đề cập đến những kẻ đánh cắp thời gian và hướng dẫn cách bạn có thể đánh bại chúng.

## SỰ TRÌ HOÃN

Trì hoãn là thói quen làm chậm trễ hoặc hoãn lại một việc cần làm ngay. Tất cả chúng ta đều trì hoãn ở một chừng mực nào đó, cả ở nhà lẫn nơi công sở. Kết quả là những việc được ưu tiên cao lại bị trì hoãn hay tệ hơn là chẳng bao giờ hoàn thành cả. Không những thế, người trì hoãn còn cảm thấy có lỗi hoặc thấy như mình đang công một cục nợ trên lưng.

Có ba nguyên nhân chính gây trì hoãn:

- Nhiệm vụ khó chịu hoặc không tạo hứng thú

- Nỗi sợ thất bại
- Không biết bắt đầu từ đâu

## Những nhiệm vụ khó chịu hoặc không tạo hứng thú

Một số công việc quan trọng mà chúng ta phải làm lại khó chịu hoặc không tạo hứng thú. Hãy xem tình huống sau:

*Sandra biết rằng cô phải đối đầu với Helen - cấp dưới của cô, vì thói quen làm việc trễ năm đến mười phút mỗi ngày của Helen. Đây là hành vi lừa dối công ty và là gương xấu cho các nhân viên khác - những người biết rất rõ sự lè mề của Helen và sự lòng lẻo của Sandra trong việc giải quyết vấn đề với Helen. Tuy thế, Sandra đã chẳng làm gì về vấn đề đó cả.*

Điều gì đang xảy ra ở đây? Tại sao Sandra lại cho phép tình trạng đó tiếp diễn? Có thể sự chần chừ của cô vô tình đã là một cách lẩn tránh một nhiệm vụ khó chịu. Rất ít người, kể cả các nhà quản lý, muốn nói với người khác rằng họ đang hành động sai trái. Trong thực tế, nhiều người lưỡng lự trước các tình huống đối đầu cá nhân. Họ cũng làm như vậy với những nhiệm vụ mà họ thấy không hứng thú.

Những nhiệm vụ khó chịu nhưng quan trọng nào mà bạn đã không giải quyết được trong tuần này? Có phải bạn đã bỏ thời gian cho những việc không quan trọng đơn giản chỉ để tránh những việc khó chịu kia? Một manh mối để nhận diện thói quen này có thể tìm thấy trong chương trình lập kế hoạch hàng ngày hoặc danh sách việc phải làm của bạn (giả sử bạn có sử dụng chúng). Hãy xem những nhiệm vụ không hoàn tất còn



tồn đọng trong danh sách của bạn vào cuối mỗi ngày. Tại sao những việc khác lại được hoàn thành còn những việc này thì không? Bạn có thấy chúng khó chịu và thiếu hứng thú không?

Sau đây là một số phương thuốc cho căn bệnh trì hoãn này:

- Hãy giao những nhiệm vụ khó chịu cho người khác nếu có thể. Những việc khó chịu với bạn có thể không khó chịu với người khác.
- Nếu không thể giao phó, hãy tự thừa nhận là bạn đang trì hoãn vì bạn thấy chúng khó chịu. Để làm được như vậy đòi hỏi bạn phải có khả năng thoát khỏi lớp vỏ bọc của mình và nhìn nhận tình huống một cách khách quan. Đây là một việc khó nhưng là bước đầu tiên để nói: “Đúng, việc này khó chịu thật nhưng tôi vẫn phải thực hiện”.
- Sự trì hoãn thường gây ra cảm giác có lỗi và bất mãn với bản thân. Vì vậy bạn hãy nghĩ đến cảm giác nhẹ nhõm sau khi giải quyết được một việc khó chịu. Cảm giác dễ chịu này có thể là động lực để bạn hành động.
- Lập kế hoạch cho những nhiệm vụ khó chịu một cách dứt khoát và không lặp lại. Ví dụ, Sandra nên lập kế hoạch họp với Helen sớm vào ngày tiếp theo. Sau đó cô nên gửi tiếp một e-mail nhắc nhở có tiêu đề: “Thời gian bắt đầu của chúng ta”.

Sau khi bạn đã hoàn tất nhiệm vụ khó chịu đó, bạn sẽ cảm thấy nhẹ nhõm và thậm chí có thể tự hỏi: “Tại sao mình không làm việc đó sớm hơn?”

## Sợ thất bại

Sợ thất bại có thể là một nguyên nhân khác gây trì hoãn. Tất cả chúng ta đều cố tránh thất bại, vì thế nếu bạn không chắc có thể hoàn tất thành công một nhiệm vụ, bạn thường có xu hướng tự nhiên là né tránh nó. Hãy xem tình huống sau đây:

*Jim và sếp của anh - Ron, đang dùng bữa trưa với nhau vào một ngày cuối tháng Một. Ron bắt đầu: "Phòng ta đã hoạt động rất tốt trong năm vừa rồi, nhưng công việc thậm chí còn phải tốt hơn vào năm nay theo mục tiêu chúng ta đã ấn định". Ông ta tiếp tục nói rằng ông muốn Jim tạo ra một nhóm đặc nhiệm để tìm cách cải thiện quy trình làm việc của phòng. "Tôi muốn nhóm đặc nhiệm này tìm cách hoạt động nhanh hơn và ít tốn kém hơn mà không giảm chất lượng. Và tôi muốn có bản báo cáo trong ba tháng".*

*Jim cứ nghĩ rằng Ron đã yêu cầu anh chỉ huy một nhóm đặc nhiệm quan trọng của phòng. Nhưng anh lại dè dặt. Những người mà anh cần phải tuyển vào nhóm đặc nhiệm lại đặc biệt không thích anh, có lẽ vì anh còn mới với công ty, cũng có thể vì anh trẻ hơn. Jim nghĩ mình sẽ không thành công khi hợp tác với những người như vậy. Điều gì sẽ xảy ra nếu họ bỏ mặc anh? "Có nhiều khả năng thất bại ở đây", anh tự nhủ.*

*Vài tuần trôi qua, Ron hỏi Jim, "Cậu đã có gì để báo cáo việc cải thiện quy trình làm việc chưa vậy?"*

*"Vẫn chưa", Jim nói. "Tôi vẫn còn đang tổ chức mọi thứ". Thực tế thì Jim vẫn chưa làm gì cả.*

Trong ví dụ này, nỗi sợ thất bại đã khiến Jim trì hoãn. Nếu anh tiếp tục theo lối mòn này thì anh cảm chắc sự thất bại. Bạn có thấy chút hành vi nào của mình trong câu chuyện này không?

Bạn có đang né tránh một nhiệm vụ quan trọng vì sợ rằng bạn không làm nổi việc đó?

Trong hầu hết trường hợp cách tốt nhất để giải quyết nỗi sợ hãi là trực tiếp đối đầu với nó. Nếu bạn sợ rằng bạn thiếu trình độ hoặc khả năng để hoàn tất thành công nhiệm vụ đó, thì hãy thừa nhận điều đó và nhờ giúp đỡ. Nếu nỗi sợ của bạn bắt nguồn từ sự thiếu tự tin như trong trường hợp của Jim, thì hãy xoa dịu nỗi sợ đó qua việc lập kế hoạch. Hãy nghĩ đến tất cả những thứ mà bạn sẽ phải làm để hoàn tất thành công việc đó và bắt tay thực hiện. Sợ hãi là một trở ngại tinh thần mà bằng cách hoạt động, bạn sẽ xua tan nó.

## **Không biết bắt đầu từ đâu**

Một số công việc - đặc biệt là những việc lớn, việc mới và những việc không có trình tự rõ ràng - thường khiến chúng ta lo lắng: "Tôi không biết bắt đầu từ đâu". Và sự thiếu rõ ràng này đã khuyến khích sự trì hoãn. Hãy xem bạn trả lời như thế nào nếu sếp của bạn nói: "Tôi muốn anh viết một cuốn sách về quản lý thời gian cho công ty chúng ta". Bạn sẽ bắt đầu từ đâu? Nếu bạn không thể tìm được hướng đi rõ ràng cho nhiệm vụ này thì có thể bạn sẽ có xu hướng trì hoãn bằng cách làm việc khác. Thường có hai phương thuốc để chữa căn bệnh trì hoãn theo kiểu này:

- Nhảy đại vào công việc ở một điểm bất kỳ. Sau khi bạn đã vào cuộc, có thể bạn sẽ tìm được cách thực hiện tiếp và điều này giảm được khả năng trì hoãn.
- Chia nhỏ công việc thành nhiều phần như đã trình bày trước đây. Sau đó hãy xác định các nhiệm vụ cần thiết để hoàn tất từng phần. Sắp xếp những nhiệm vụ này theo

trình tự hợp lý. Sau đó bắt đầu nhiệm vụ đầu tiên trong trình tự công việc này và tiếp tục như thế.

Hãy cố gắng thực hiện những cách này vào lần tiếp theo khi bạn nhận thấy mình đang trì hoãn. Bạn sẽ làm việc năng suất hơn và cảm thấy công việc của mình tốt hơn sau khi ngừng trì hoãn và bắt đầu làm những việc phải làm.

## VƯỢT NGOÀI KHẢ NĂNG

Một số người - hầu hết là những người tận tụy - đều sai lầm khi chất chứa quá nhiều công việc vào lịch trình của họ. Có thể bạn là một trong số đó. Những người này đảm nhận những trách nhiệm mới và sau đó cố gắng vạch ra họ sẽ thực hiện công việc như thế nào. Hãy xem ví dụ sau đây:

*Harvey là một công nhân chăm chỉ và rất tích cực. Anh sẵn sàng làm bất cứ việc gì cần thiết để giúp nhóm của anh thực hiện được mục tiêu. Khi Marcy - trưởng nhóm, nói: "Ai đó nên triển khai một bản đề xuất cho giai đoạn sắp đến của dự án chúng ta", hầu hết mọi người đều cúi mặt xuống và chăm chú nhìn vào sổ tay. "Ai đó có thể làm việc này không?" Marcy hỏi lại. Thấy không có ai tự nguyện, Harvey liền nhận lời thực hiện nhiệm vụ đó như anh vẫn luôn làm. Có thể dự đoán được cách xử sự của anh và những người trong nhóm vì họ đều biết rõ rằng nếu không ai chịu nhận công việc thì cuối cùng Harvey cũng sẽ tình nguyện nhận làm việc đó. Và khi anh thực hiện xong thì công việc lúc nào cũng tốt đẹp vì anh là người cầu toàn và tận tụy. Vấn đề là ở chỗ Harvey gặp rắc rối trong việc hoàn tất công việc đúng hạn vì anh quá ôm đồm với những hứa hẹn.*

Những người giống như Harvey quả là những nhân viên tuyệt vời, nhưng họ có một vấn đề: Họ không biết cách nói không. Họ nhận nhiều công việc hơn khả năng có thể. Cuối cùng, lịch làm việc của họ bị quá tải và họ phải miệt mài làm việc suốt đêm và cả cuối tuần để theo kịp tiến độ.

Bạn có giống Harvey không? Nếu giống thì bạn nên hiểu rằng cố làm quá nhiều việc sẽ gây một tác động tiêu cực lên mọi lĩnh vực trong cuộc sống của bạn. Cuộc sống nghề nghiệp của bạn sẽ bị tàn lụi bởi những công việc đứng xen vào giữa bạn và những trách nhiệm cùng mục tiêu chính của bạn. Trên hết, có bao nhiêu công việc nhận thêm đó lại liên quan đến những mục tiêu chính của bạn? Bạn còn có nguy cơ đốt cháy quỹ thời gian của mình. Cuộc sống cá nhân của bạn cũng phải chịu đựng, đặc biệt là khi bạn cướp mất thời gian của những buổi tối và ngày nghỉ cuối tuần để làm việc - thời gian mà lẽ ra bạn nên dành cho gia đình và bạn bè. Bạn có thể tránh ôm đồm nếu làm như sau:

- **Hãy nhận biết các trách nhiệm và mục tiêu chính của bạn.** Bằng cách này, bạn có thể phân biệt chúng với những nhiệm vụ mà người khác muốn bạn đảm nhận. Nếu nhiệm vụ đó không phải là một trong những trách nhiệm và mục tiêu của bạn thì đừng tình nguyện gánh vác nó. Thay vào đó, hãy xác định cá nhân nào có trách nhiệm về việc đó. Nếu bạn cảm thấy bị ép buộc phải góp phần thì hãy làm điều đó như là một người giúp đỡ cá nhân kia chứ không nhận trách nhiệm công việc về mình, như một cách cư xử khác của Harvey trong ví dụ trên đây:

*“Ai đó có thể làm việc này không?” Marcy hỏi lại. Thấy không ai tình nguyện cả, Harvey liền đáp: “Tôi không có thời gian làm việc đó, nhưng tôi sẵn sàng hỗ trợ cho người nào đảm nhiệm công việc này”.*

- **Đừng can thiệp và đảm nhận công việc vì những người khác không chịu làm việc của họ hoặc không làm nó đúng theo các chuẩn mực của bạn.** Trong nhiều trường hợp đây là khó khăn trong việc giao phó. Nếu cấp dưới của bạn là người làm việc cầu thả, hãy nhớ rằng họ sẽ không bao giờ tiến bộ nếu bạn xông vào làm thay. Thay vào đó hãy huấn luyện, đào tạo tại chỗ hoặc giúp đỡ họ những điều cần thiết để họ làm tốt công việc.
- **Đừng nhận tất cả mọi thứ phải làm.** Không phải tất cả mọi thứ mà người ta nghĩ đến đều phải làm. Hãy nhớ quy tắc 80/20: 20% hành động sẽ dẫn đến 80% kết quả quan trọng. 80% kia không có nhiều tác dụng. Vì vậy hãy tập trung vào 20% quan trọng ấy và tránh phần còn lại.
- **Hãy học cách nói không với đồng nghiệp và cấp trên của bạn.** Việc này sẽ rất khó khăn nếu bạn có tính cách dễ dãi hoặc tự xem mình là người có tinh thần đồng đội. Nhưng nếu bạn không biết cách nói không thì kết cục bạn cũng sẽ giống như Harvey và chẳng bao giờ làm xong việc của bạn.

Nói không sẽ dễ hơn nhiều khi bạn có thể xác định tại sao bạn làm như vậy. Lý do nói không sẽ trở nên rõ ràng khi bạn xem hậu quả của việc đồng ý sẽ làm bạn không thể thực hiện được những công việc ưu tiên đúng hạn. Dĩ nhiên, thử thách lớn nhất là học nói không với cấp trên trong khi đồng ý thì dễ hơn nhiều. Nói đồng ý với cấp trên sẽ giúp bạn được nhìn nhận tốt trong một thời gian ngắn. Trong trường hợp Harvey, Marcy sẽ nghĩ, "Tôi có thể luôn nhờ đến Harvey làm những việc mà chẳng ai chịu làm". Nhưng nếu việc luôn nói đồng ý sẽ làm giảm khả năng thực hiện những việc ưu tiên của bạn thì rốt cuộc bạn sẽ bị nhìn nhận là người thua cuộc. Việc đồng ý cũng không hẳn sẽ dẫn đến sự thăng tiến; Marcy sẽ nghĩ, "Tôi cần Harvey tại vị

trí của anh ta bây giờ; Tôi không thể xoay xở mà không có anh ta". Cấp trên không thích để bặt những người mà họ nhìn nhận là không thể thiếu được trong kế hoạch cá nhân của họ.

Sau đây là một chiến lược đối phó khi cấp trên của bạn yêu cầu bạn nhận thêm trách nhiệm không phù hợp với kế hoạch làm việc của bạn:

1. Đừng khẳng định điều gì khi bạn chưa suy nghĩ thấu đáo. Hãy yêu cầu thời gian suy nghĩ. "Chúng ta có thể nói chuyện này vào chiều mai được không?"
2. Dùng thời gian suy nghĩ đó để chuẩn bị câu trả lời.
3. Khi bạn gặp sếp, hãy liệt kê các dự án mà bạn hiện đang làm và nhờ sếp quyết định xem những dự án này - việc của bạn và công việc được đề xuất - nên được ưu tiên như thế nào. Như vậy bạn đã lờ bóng về phần sân của sếp.

Sau đây là một ví dụ:

*John, một giám đốc bán hàng khu vực, đang dùng cơm trưa với cấp trên của mình - Walter, phó chủ tịch phụ trách bộ phận bán hàng. "John này, tôi lo về sự xâm nhập của thức ăn nhanh có hàm lượng đường thấp đang ảnh hưởng đến việc bán hàng của chúng ta", Walter nói, "Tôi thấy là ngày càng có nhiều khoai tây chiên nhãn hiệu Carbolite trên quầy mà lờ ra hàng của chúng ta nên nằm ở đó".*

*"Tôi biết anh nói gì", John đáp. "Chúng dường như có mặt khắp nơi trong năm nay".*

*"Tôi muốn anh nghiên cứu và tìm ra lượng sản phẩm của Carbolite nằm trên kệ đang lấy từ các cửa hàng, sau đó ước tính doanh thu của họ so với của chúng ta. Anh có thể yêu cầu các đại diện bán hàng của chúng ta thu thập thông tin về họ".*

*"Trong khu vực của tôi hả?"*

“Không, cho cả nước. Và trong vòng sáu tháng tới”. John cảm thấy khó chịu trong người. Đó là điều mà sếp anh đang nói. Walter đang yêu cầu anh thực hiện nhiệm vụ trên phạm vi cả nước trong khoảng thời gian bận rộn nhất của năm. Mặt khác, John đã hy vọng hão rằng sếp đã tin tưởng anh khi giao một trong trách lớn như vậy. Trong khi đó anh lại chẳng có nguồn lực lẫn thời gian để làm chuyện đó trừ khi Walter giao bớt những trách nhiệm thông thường của John cho người khác. Đó là chưa kể việc nghiên cứu thị trường không thuộc trách nhiệm của anh.

John phải tìm cách nói không trong khi vẫn giữ được tinh thần làm việc theo nhóm. Anh liền nói với sếp: “Ý hay đấy. Nếu đúng là có xu hướng dùng thức ăn nhanh hàm lượng đường thấp thì chúng ta cần biết rõ điều này. Tôi có thể suy nghĩ thêm về chuyện này từ giờ tới chiều mai được không ạ?”

“Hẳn nhiên rồi. Chúng ta sẽ bàn lại chuyện này ngày mai lúc hai giờ”.

John dùng thời gian đó để chuẩn bị trả lời cho đề nghị của sếp. Khi gặp sếp, John nói: “Tôi đồng ý là chúng ta phải quan tâm đến xu hướng dùng ít đường, và quan tâm sớm. Nhưng để tôi đề xuất một phương án thay thế. Chúng ta vừa mới bước vào mùa bán hàng bận rộn nhất và tôi cần phải làm việc với ba đại diện bán hàng còn thiếu kinh nghiệm. Anh đã giao cho tôi chỉ tiêu doanh số là hai mươi triệu đô la trong năm nay và tôi hứa làm được điều đó. Nhưng tôi không thể đạt được doanh số đó nếu chuyển sự tập trung chú ý của mình sang dự án này trong thời điểm quan trọng này. Vì vậy tôi đề nghị: Chúng ta hãy bàn lại dự án này vào ba tháng tới kể từ hôm nay, sau mùa bận rộn. Trong thời gian đó, tôi sẽ bảo Sheila Evans ở bộ phận nghiên cứu thị trường triển khai một kế hoạch thu thập dữ liệu. Như vậy được không ạ?”



Chú ý rằng John không nói không trong trường hợp này. Thay vào đó, anh trình bày lại mục tiêu đã được giao và lời cam kết thực hiện việc đó của anh. Sau đó anh giải thích tại sao công việc cộng thêm mà sếp anh đề xuất sẽ phá hủy mục tiêu đó. Cuối cùng, John đưa ra một phương án thay thế hợp lý và đề nghị sếp quyết định xem anh nên sử dụng thời gian của mình như thế nào.

Điểm mấu chốt trong chiến lược này là khẳng định sự ưu tiên cho các mục tiêu chính của bạn và xác định xem liệu có nên nhận thêm nhiệm vụ không và nhiệm vụ đó sẽ ảnh hưởng đến tiến độ của những mục tiêu này đến mức độ nào. Nếu bạn làm hai việc này thì bạn sẽ chế ngự được vấn đề công việc quá tải.

Di nhiên là không phải vị sếp nào cũng hiểu vấn đề và có lý trí như cấp trên của John. Không sẵn lòng làm bất cứ việc gì sếp giao đều có thể bị sếp cho điểm xấu. Vì thế hãy biết bạn đang làm việc với ai trước khi áp dụng phương pháp này.

## NHẬN TRÁCH NHIỆM VÀ CÁC VẤN ĐỀ CỦA CẤP DƯỚI

Các nhà quản lý có thể tự áp đặt cho mình sự túng quẫn thời gian do thất bại trong việc giao phó. Nhưng một số nhà quản lý tự biến mình thành nạn nhân của việc giao phó phản tác dụng: Họ cho phép cấp dưới giao lại vấn đề cho họ. Những nhà quản lý này cuối cùng đành phải gánh vác những việc mà lẽ ra cấp dưới của họ phải giải quyết chính vì vậy, họ còn rất ít thời gian cho công việc của chính mình.

Bạn có thấy mình đang bỏ một lượng thời gian quá mức để giải quyết các vấn đề của cấp dưới không?

Có phải cấp dưới luôn tìm cách đẩy công việc của mình sang sếp của họ để làm nhẹ bớt gánh nặng của họ? Và nhiều nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, khi sốt sắng hỗ trợ những người này, được đánh giá là dễ dãi. Điều này không có nghĩa là các nhà quản lý không nên giúp cấp dưới của mình, mà họ chỉ nên hỗ trợ để cấp dưới tự giải quyết vấn đề.

Cấp dưới hoàn toàn có thể xin lời khuyên từ cấp trên của mình về công việc, nhưng chỉ những khi gặp khó khăn thật sự. Bạn hãy cố gắng tuân theo nguyên tắc này, quý thời gian của bạn sẽ bớt căng thẳng hơn.

## VIỆC DI CHUYỂN KHÔNG CẦN THIẾT

Việc di chuyển từ nơi này đến nơi khác thường là một phần việc cần thiết trong kinh doanh. Nhiều người phải trực tiếp đến thăm khách hàng và nhà cung ứng để thiết lập các mối quan hệ cá nhân, hay phải tham dự các cuộc họp hoặc làm việc theo dự án với các nhân viên ở những vùng khác trong nước hoặc trên thế giới. Trong những trường hợp này, di chuyển là một phần việc nghiên cứu và là nguồn kích lệ phát sinh ý tưởng. Hãy xem ví dụ sau:

*Roger là biên tập viên cho một nhà xuất bản ở NewYork, và một trong những lĩnh vực đề tài mà anh phụ trách là tài chính. Mỗi năm anh đều có ý định tìm và ký hợp đồng viết mười lăm cuốn sách về cắt giảm khó khăn trong quản lý danh mục vốn đầu tư, cấp vốn đầu tư, phân tích chứng khoán và các lĩnh vực liên quan. Anh triển khai nhiều cách để có cơ hội trở thành tác giả bằng cách đọc tờ Wall Street Journal, Journal of Portfolio Management, Fortune, các tạp chí chuyên ngành, và nhiều tạp chí kinh doanh khác nhau. Ngoài ra, Roger còn bỏ*

*thời gian nói chuyện qua điện thoại với các nhà đại diện viết sách, giảng viên kinh tế, và các nhà quản lý tiền bạc. Anh cũng đi dự các hội thảo chuyên ngành để phát triển quan hệ và quảng cáo những tác phẩm mới trong lĩnh vực tài chính và thị trường vốn. Anh nói với đồng nghiệp: "Mỗi lần tôi trở lại một trong những cuộc hội thảo này, tôi lại có ba hoặc bốn ý tưởng hay, và một trong số đó cuối cùng trở thành một cuốn sách đã xuất bản".*

*Đối với Roger, việc di chuyển là sự cần thiết chứ không phải nỗi ám ảnh. Do phí tổn về thời gian và tiền bạc, anh chỉ đi lại khi không thể đạt được mục đích của mình bằng phương tiện khác. Anh cũng chuẩn bị cẩn thận cho mỗi chuyến đi bằng cách lập nhiều lịch hẹn, từ điểm tâm đến ăn tối. Anh tận dụng thời gian của mình để khai thác hết việc di chuyển của mình.*

Còn bạn thì sao? Bạn có thấy mình đang bay nửa chừng qua lục địa để tham dự một cuộc họp dài ba tiếng mà tầm quan trọng còn chưa rõ ràng và sau đó lại bắt chuyến máy bay tiếp theo trở về nhà? Bạn có mục đích kinh doanh thực sự để tham dự những cuộc họp như vậy không? Những cuộc họp này thúc đẩy mục tiêu của bạn đáng kể hay bạn tham dự vì ý thức bổn phận? Vì việc di chuyển tiêu tốn nhiều thời gian và chi phí nên cần phải đánh giá đều đặn giá trị của nó, ở đây giá trị được xác định như là lợi ích tương ứng với chi phí.

Lần tiếp theo khi bạn lại thực hiện một chuyến công tác để dự một cuộc họp hoặc thăm một văn phòng chi nhánh, hay một việc tương tự như thế, hãy theo dõi số giờ bỏ ra cho những hoạt động không đem lại lợi ích nào như: đến sân bay, chờ ở nhà ga, hành trình tới điểm đến, bắt xe từ sân bay, trở về nhà... Sau đó hãy ước tính số giờ mà bạn được hưởng lương và phúc lợi từ công

ty. Cộng con số đó vào chi phí vận chuyển và ăn ở. Sau đó hãy so sánh giá trị tạo ra từ chuyến đi với chi phí tài chính của nó để xem lãi hay lỗ.

Sau đó hãy xem xét chi phí cơ hội của chuyến đi: giá trị bạn có thể tạo ra nếu ở lại văn phòng và làm việc khác. Nếu bạn không thực hiện chuyến đi đó thì có thể bạn đã làm được một số hoạt động gia tăng giá trị như:

- Huấn luyện một nhân viên cấp dưới cải thiện kỹ năng
- Ăn trưa với một khách hàng quan trọng và có thể đạt được đơn đặt hàng mới
- Triển khai một kế hoạch làm việc hiệu quả hơn cho cấp dưới hoặc nhóm của bạn
- Nói chuyện điện thoại với bốn hoặc năm khách hàng tiềm năng

Một số nhà quản lý cảm thấy việc di chuyển là cần thiết. Điều này chắc chắn đúng trong nhiều trường hợp nhưng không phải là tất cả. Nhiều lợi ích được tạo ra trong chuyến đi có thể cũng được tạo ra với một chi phí thấp hơn nhiều thông qua một hình thức thay thế khác như hội thảo qua điện thoại, hội thảo trực tuyến, hội thảo video. Nếu bạn chưa làm như vậy thì hãy nghiên cứu tác dụng và tính hiệu quả của những hình thức thay thế này.

## *Bí quyết tận dụng thời gian di chuyển*

Nếu cần thiết phải di chuyển thì bạn hãy cố gắng tận dụng tối đa thời gian của chuyến đi. Sau đây là một vài bí quyết:

- Mang theo các công việc giấy tờ để biến thời gian lãng phí khi chờ đợi ở nhà ga và taxi thành thời gian có ích.
- Nếu mục đích chuyến đi của bạn là tham dự cuộc họp, hãy chuẩn bị đầy đủ tài liệu liên quan. Điều này sẽ đảm bảo tính hiệu quả của cuộc họp và tăng giá trị chuyến đi của bạn.
- Chuyến bay cung cấp một thứ mà mọi nhà quản lý đều rất cần nhưng lại không thể có ở văn phòng: thời gian không bị gián đoạn. Hãy dùng khoảng thời gian yên tĩnh đó để lập kế hoạch và suy nghĩ. Jeff Bezos của Amazon nói: “Tôi dùng thời gian ở trên máy bay để bắt kịp thế giới bằng cách đọc báo và tạp chí. Tôi ngồi với một cuốn sổ ghi chép và tư duy”.
- Hãy tận dụng thật nhiều thời gian di chuyển của bạn. Nếu bạn phải đi San Francisco để dự cuộc họp buổi sáng, đừng bắt ngay chuyến bay sớm nhất về nhà. Thay vào đó, hãy tận dụng hầu hết thời giờ còn lại ở thành phố này. Chẳng hạn như dành buổi chiều cho đại diện bán hàng khu vực của công ty bạn để gọi điện thoại. Hoặc cố gặp một khách hàng quan trọng hay đối tác chiến lược của công ty. Ngay cả khi bạn là giám đốc sản xuất hay giám đốc tài chính, bạn cũng phải biết nhiều về khách hàng và đối thủ cạnh tranh của bạn bằng cách gọi điện cho nhân viên bán hàng chủ lực.

## E-MAIL VÀ CÔNG VIỆC GIẤY TỜ

E-mail là phương tiện giao tiếp mới hữu hiệu nhất trong thời gian gần đây. Với e-mail, bạn có thể gửi thư, hình ảnh, hay tài liệu đính kèm cho một người ở tầng trên hay bên kia quả địa cầu. Hình thức gửi thư này nhanh chóng, tiện lợi và không tốn kém. Nhưng do cách con người sử dụng nên e-mail đang trở thành một kẻ đánh cắp thời gian chính. Hãy xem trường hợp của Paula - một giám đốc dự án cho một công ty sản xuất lớn.

*Paula đến bàn làm việc vào lúc 8h45 sáng mỗi ngày. Khi máy tính của cô đã khởi động và chạy, việc đầu tiên của cô là kiểm tra e-mail. Cô thú nhận: "Tôi có cảm giác thật hỗn độn về nó. Một mặt thì tôi muốn cập nhật các hoạt động của công ty liên quan trực tiếp đến tôi, và tôi cũng thích nhận được thư của bạn bè. Mặt khác tôi sợ đối mặt với hai mươi hoặc ba mươi e-mail gửi nhầm địa chỉ hoặc chẳng liên quan đến tôi. Và thêm hai hoặc ba chục thư khác tán công hộp thư của tôi trước khi hết ngày. Thật tệ là tôi phải mở hầu hết những lá thư đó và thấy rằng chúng chẳng liên quan gì cả".*

Paula không phải là ngoại lệ. Các nhà điều hành, nhà quản lý, và các nhân viên bị dội bom với hàng đống e-mail. Theo một cuộc nghiên cứu năm 2003 của Ferris Research, con người với các công việc khác nhau từ nhà, công sở hay các chuyến công tác nhận được bốn mươi hoặc năm mươi thư hợp lệ mỗi ngày, gửi hai mươi lăm thư mỗi ngày và bị tán công khoảng bảy mươi thư rác mỗi tuần. Theo nghiên cứu này, các nhà tư vấn độc lập có số thư gửi và nhận bằng nhau nhưng hàng tuần lại nhận được ba trăm năm mươi thư rác.

Giải quyết lượng e-mail này ngốn mất nhiều thời gian. Dĩ nhiên không phải thời gian nào cũng là lãng phí vì giao tiếp là

một phần quan trọng trong công việc của một tổ chức. Thực sự, nói công bằng thì lợi ích về năng suất làm việc của e-mail cao, dễ dàng vượt sự phí tổn thời gian. Tuy nhiên, những phí tổn này sẽ giảm thiểu nếu chúng ta không cho phép nhận thư rác, thư cá nhân, thư quảng cáo và thư sai địa chỉ khiến hộp thư của chúng ta bẽ bộn và làm sao nhãng mục tiêu của mình. Sau đây là một số bí quyết để bạn khống chế e-mail của mình trước khi nó khống chế bạn:

- Giải quyết e-mail theo thời gian đã định trong ngày. Trừ khi bạn đang lo lắng chờ đợi một lá thư đòi hỏi bạn phải chú ý ngay, đừng mở mọi e-mail có trong hộp thư của bạn. Thay vào đó hãy kiểm tra chúng vào một vài thời điểm đã định - chẳng hạn như lúc 9h30 sáng, ngay sau bữa ăn trưa, và lúc sắp hết giờ làm việc. Thông lệ này sẽ giảm sự gián đoạn công việc.
- Duy trì một tài khoản e-mail riêng biệt cho những thư từ cá nhân. Hãy khuyến khích người gửi thư dùng địa chỉ cá nhân nếu thư của họ không vì mục đích công việc. Hãy kiểm tra những thông điệp này khi bạn ở nhà hay vào giờ nghỉ trưa.
- Dùng phương pháp có hệ thống. Bạn sẽ xem qua được danh sách dài các thư chưa mở nếu bạn theo phương pháp sau đây: Trước hết, hãy xóa các e-mail vô dụng và những thư không liên quan mà người khác gửi cho bạn. Hãy làm việc này nhanh chóng. Thứ hai, chuyển tất cả các thông điệp khẩn sang một thư mục đặc biệt có tên "thư khẩn"; giải quyết các thư này vào thời gian đã định trong lịch trình của bạn. Cuối cùng, đưa tất cả những thư khác cũng cần được bạn quan tâm nhưng không khẩn cấp vào một thư mục mang tên "giải quyết sau". Chỉ xử lý chúng sau khi bạn đã giải quyết tất cả các nhiệm vụ ưu tiên cao trong kế hoạch làm việc của bạn.

- Hãy chỉ dẫn người viết thư cho bạn. Hãy cho họ biết về sự ưu tiên thông tin của bạn. Hãy gửi thư trả lời ghi rõ: “Hãy gửi thông tin như thế này”, hoặc “Đừng chép cho tôi thông tin đó”, hay “Lần sau xin gửi thông tin này cho (tên cấp dưới tương ứng)”. Hãy làm việc này một hoặc hai tuần, bạn sẽ ít nhận được những thư từ vô dụng hơn.

Cuối cùng, công ty nên khuyến khích mọi người nên rõ ràng khi viết tiêu đề cho thông điệp gửi đi. Dòng tiêu đề này sẽ cho người nhận ý tưởng rõ ràng về nội dung e-mail - giúp người nhận biết liệu nên xóa thư đó, hành động ngay lập tức, hay xếp vào thư mục chờ giải quyết sau. Bảng 4-1 nêu các ví dụ về những dòng tiêu đề thư hiệu quả và không hiệu quả.

Các tiêu đề thư hiệu quả phải có đủ thông tin để người nhận có thể quyết định sẽ xử lý thư như thế nào mà không cần mở ra. Còn ở các tiêu đề thiếu hiệu quả, người nhận buộc phải mở ra và đọc nó. Điều này sẽ làm mất thời gian đáng kể của người nhận.

BẢNG 4-1

### Các dòng tiêu đề thư hiệu quả và không hiệu quả

Hiệu quả	Không hiệu quả
Cuộc họp bán hàng vào 2h chiều thứ ba	Cuộc họp
Cần nộp bản dự báo thị trường vào 3h chiều nay	Dự án tiếp thị
Ăn trưa ngày mai có được không?	(để trống tiêu đề)
Báo cáo của John có đính kèm bản thống kê năm tài chính	Báo cáo



Mặc dù e-mail đã thay thế cho các thư từ biên bản bằng giấy ở một chừng mực nào đó, nhưng hầu hết các nhân viên văn phòng đều phải nhận và trả lời hàng đống giấy tờ. Hãy dùng phương pháp kiểm tra thời gian sau để giải quyết những công việc giấy tờ:

- Nếu một văn bản không đòi hỏi bạn phải trả lời thì hãy đọc nhanh rồi bỏ đi hoặc lưu hồ sơ phù hợp.
- Nếu cần thiết phải trả lời và việc đó không tốn nhiều thời gian, hãy trả lời, rồi bỏ đi hoặc lưu hồ sơ.
- Nếu cần thiết phải trả lời nhưng bạn quá bận rộn không có thời gian làm việc này ngay, hãy tự hỏi: “Tôi có thể giao việc này không?” Nếu không thể giao phó, hãy lập tức đặt lá thư hay biên bản đó vào thư mục chờ giải quyết sau và xếp vị trí ưu tiên. Ví dụ, nếu bạn nhận được một hóa đơn cần phải thanh toán, bạn có thể đặt nó vào một file hóa đơn để xử lý sau đó. Hãy vạch ra khoảng thời gian trong lịch làm việc hàng tuần của bạn để xử lý các việc giấy tờ chờ “giải quyết sau” này.

Ý kiến đề xuất là sắp xếp việc giấy tờ một cách nhanh chóng, bằng cách này hay cách khác. Điều này sẽ giúp bạn tránh xử lý nhiều lần việc giấy tờ.

## *Đừng xử sự như con chó của Pavlov*

Ivan Pavlov đã dùng chuông để tạo phản xạ nhỏ dài của chó trước bữa ăn. Cũng giống như vậy, e-mail đến đã tạo một phản xạ khiến chúng ta ngưng công việc đang làm và chuyển sang nó. Chương trình Outlook Express phổ biến của Microsoft sẽ phát tiếng kêu khi có e-mail đến, buộc người nhận ngưng công việc đang làm, mở và đọc e-mail. Hầu hết chúng ta đều làm như vậy khi điện thoại reo, ngay cả khi chúng ta đang làm một việc rất quan trọng. Những phản ứng này tạo nên sự gián đoạn trong quá trình làm việc và suy nghĩ, khiến công việc của chúng ta trở nên thiếu hiệu quả hơn.

Có hai cách để dẹp bỏ thói trả lời e-mail theo kiểu của Pavlov. Cách thứ nhất đơn giản chỉ là tắt âm thanh đi. Trong Outlook Express, hãy vào Tools và chọn Options. Sau đó mở thanh General, đừng đánh dấu chọn vào hộp có tên "Play sound when new messages arrive". Cách thứ hai là cũng vào thanh General và điều chỉnh ô "Check for messages every — minutes". Hãy đặt vào ô đó 90 phút hoặc một khoảng thời gian phù hợp khác. Việc này sẽ giảm đáng kể số lần gián đoạn của bạn.

## **NHỮNG CUỘC HỌP LÃNG PHÍ THỜI GIAN**

Nếu bạn cũng giống như hầu hết các nhà quản lý khác, bạn đang bỏ ra 30-50% giờ làm việc của mình cho các cuộc họp. Sẽ không phải là quá nhiều thời gian nếu những cuộc họp của bạn có hiệu quả cao trong việc thực hiện mục tiêu của bạn, nhưng sẽ là quá nhiều nếu hiệu quả của chúng không đáng kể.

Một số người biện hộ là những thay đổi nơi làm việc đã khiến cho các cuộc họp trở nên cần thiết hơn. Những thay đổi này bao gồm giao quyền cho nhân viên (khiến việc phối hợp cần thiết hơn), sự tin nhiệm nhiều hơn ở các nhóm xuyên chức năng, việc ra quyết định dựa trên sự nhất trí, số liên minh gia tăng giữa các công ty. Bất cứ lý do gì cho những cuộc họp mà chúng ta có, thì hội họp cũng là một phần thiết yếu trong hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên, tất cả những lời than phiền mà chúng ta nghe được thực chất lại không phải về cuộc họp mà về việc tiêu tốn thời gian nhưng lại chẳng tạo ra lợi ích rõ ràng. Những cuộc họp lãng phí này có những đặc điểm sau:

- Không cần thiết
- Không theo một chương trình họp nào cả
- Biến thành một buổi cãi vã
- Chỉ có một hoặc hai cá nhân khống chế và nói suốt buổi
- Vượt quá thời gian đã định
- Không đưa ra được quyết định hay cam kết hành động
- Không buộc mọi người phải chịu trách nhiệm về nhiệm vụ của họ

Các cuộc họp mà bạn tham dự có những đặc điểm này không? Nếu có thì chẳng có gì ngạc nhiên khi bạn nghĩ chúng lãng phí thời gian. Những cuộc họp có hiệu quả là khi những người tham dự đều cảm thấy mình chia sẻ những thông tin giá trị, tham gia vào một quyết định chính, hay hoàn tất một nhiệm vụ quan trọng. Người dự họp không than phiền về những cuộc họp này vì những điều quan trọng đang được hoàn thành; và thậm chí họ có thể quên theo dõi thời gian.

Sau đây là một số việc bạn cần làm để tránh những cuộc họp lãng phí thời gian:

- Loại bỏ những cuộc họp không cần thiết. Mục đích của một cuộc họp là tạo điều kiện giao tiếp qua lại giữa những người tham dự nhằm chia sẻ quan điểm và ý tưởng, phối hợp hành động hoặc ra quyết định. Thiếu một trong những nhu cầu này thì có thể bạn không cần phải họp.
- Tránh những cuộc họp mà bạn đóng góp rất ít hoặc đạt được rất ít hay không đạt được gì từ cuộc họp đó cả. Chỉ vì một ai đó mời bạn dự họp thì không có nghĩa là bạn phải tham dự (trừ khi đó là yêu cầu của cấp trên).
- Hãy hỏi xin chương trình họp trước khi hứa dự họp. Nếu sau khi xem chương trình mà bạn phải hỏi “Điểm cần họp là gì?” thì nên tránh cuộc họp đó.

Nếu bạn đang tổ chức một cuộc họp, hãy chắc chắn “điểm cần họp” phải rõ ràng, quan trọng, và được phản ánh trong chương trình họp. Hãy giữ cho cuộc họp được ngắn gọn và đi vào chủ đề, đồng thời không cho phép nó vượt quá thời gian đã định. Hãy chắc chắn là bạn mời đúng người dự họp - tức là những người quan tâm và liên quan đến chủ đề này, những người có thông tin quan trọng và có quyền tham gia vào quyết định. Cuối cùng, hãy định hướng hành động. Cuộc họp của bạn nên dẫn đến một quyết định, đưa mọi người đến gần mục tiêu, hoặc kết thúc bằng cách biểu quyết một vấn đề quan trọng. Khi bế mạc, bạn muốn những người rời cuộc họp nói: “Cuộc họp mất một tiếng đồng hồ nhưng chúng ta đã có được một thương vụ tốt”, hay “Mỗi người trong chúng ta giờ đều có một nhiệm vụ”.

## *Những ngày không họp*

Một ngày làm việc điển hình của bạn có bị làm sao nhờ bởi các cuộc họp, làm bạn có quá ít thời gian để hoàn thành công việc, đi lại, nói chuyện với khách hàng hay đơn giản chỉ để lập kế hoạch làm việc cho ngày tiếp theo? Nếu đúng thì hãy xem xét chính sách phòng ban hay công ty về những ngày không họp.

Hãy bắt đầu bằng việc không động chạm gì đến buổi chiều thứ sáu cả. Nếu mọi người tỏ ra hài lòng với cơ chế này và tất cả công việc đều suôn sẻ thì hãy xem xét mở rộng thành một ngày làm việc hoàn toàn không có họp hành gì cả. Đương nhiên, có thể có những ngoại lệ như đi thăm khách hàng hoặc nhà cung ứng.

Một số công ty có một cuộc họp kéo dài hai tiếng ở bên ngoài công ty vào mỗi quý và cuộc họp này huy động toàn bộ lực lượng nhân viên ở văn phòng. Do cuộc họp và thời gian đi lại chiếm gần hết buổi sáng, buổi chiều không họp hành gì cả có thể là phù hợp trong những ngày này.

**Cảnh báo:** Những ngày không họp chỉ có tác dụng nếu nhân viên, kể cả quản lý cao cấp, tôn trọng chính sách này. Nếu chúng ta được phép xâm phạm lãnh thổ những ngày không họp thì chính sách này sẽ nhanh chóng không còn tác dụng.

## HAO PHÍ THỜI GIAN DO SAO NHÃNG VÀ CHUYỂN ĐỔI CÔNG VIỆC

Văn phòng thường được bố trí với đầy những thứ làm sao nhãng công việc. Đây đó là tờ nhật báo để đọc. E-mail từ các đồng nghiệp và bạn bè. Những cuộc trò chuyện giữa những đồng nghiệp quanh bàn cà phê. Và dĩ nhiên là có cả Internet khiến chúng ta thỉnh thoảng lại truy cập để xem tin tức mới nhất, dự báo thời tiết, tin thể thao, phê bình điện ảnh... Những thứ gây sao nhãng này xen vào giữa bạn và công việc cần làm.

Những thứ gây sao nhãng không đơn giản chỉ kéo bạn ra khỏi công việc hữu hiệu mà chúng thực sự cản trở bạn. Đó là vì chúng lôi kéo sự tập trung của bạn, khiến bạn phải tốn thời gian chuyển đổi mỗi lần bạn tiếp tục lại công việc cũ. Sự hao phí thời gian chuyển đổi xảy ra khi chúng ta phải quay lại và xem lại chúng ta đã làm gì trước khi làm tiếp nhiệm vụ đó. Nhiệm vụ càng phức tạp thì thời gian để bạn tiếp nhận lại công việc càng lâu, do đó sự hao phí thời gian càng lớn. Một nghiên cứu ước tính rằng sự hao phí thời gian chuyển đổi có thể làm giảm hiệu suất làm việc của công ty khoảng 20-40%. Điều này cho thấy một sự thất thoát năng suất khổng lồ không được thừa nhận. Hãy xem ví dụ sau:

*Max đang làm một báo cáo dài gồm hai phần đã được hai tiếng đồng hồ. Anh đã soạn được phần đầu tiên và đang sẵn sàng tiếp tục phần thứ hai. Cảm thấy cũng nên tự thưởng cho mình một chút, Max đứng dậy và đi về phòng cà phê, tại đó anh rót đầy tách và tán gẫu đôi chút với hai đồng nghiệp. Khi quay lại bàn làm việc một vài phút sau đó, Max nhận thấy anh có hai e-mail mới. "Tốt hơn là mình nên xử lý chúng trước", anh tự nhủ.*

*Sau khi trả lời những thư này, Max xem lại bản báo cáo. Nhưng anh không thể bắt đầu tại điểm mà anh đã bỏ dở. Anh đã mất dòng suy nghĩ. Anh đành phải đọc lại những gì anh đã viết để lấy lại dòng suy nghĩ, việc này mất năm phút.*

Vấn đề của Max là chuyện thường gặp nơi công sở. E-mail, điện thoại gọi đến, những vị khách không mời và giải lao uống cà phê là những thứ sao nhãng làm gián đoạn công việc và buộc bạn phải tăng thêm thời gian để hoàn thành nhiệm vụ. Có một số cách để tránh sự sao nhãng này. Bạn có thể áp dụng những cách sau:

- Cho hệ thống thư thoại nhận cuộc gọi khi bạn bận
- Tắt e-mail của bạn
- Dẹp báo chí và những thứ tiêu khiển khác khỏi bàn làm việc của bạn
- Nếu bạn có văn phòng riêng thì hãy đóng cửa lại và treo biển "Đang bận" bên ngoài

Mục tiêu của bạn là cố gắng hoàn tất mọi nhiệm vụ bất cứ khi nào có thể trước khi bạn dừng lại. Điều này cũng tương tự với lời khuyên về quản lý thời gian đã có từ lâu là đừng bao giờ đụng đến cùng một việc giấy tờ tới hai lần.

Bạn sẽ không bao giờ thoát khỏi những việc sao nhãng đó, nhưng có một cách đơn giản và hữu ích để vượt qua phần lớn những điều này - cách mà nhân viên bán hàng và các nhà quản lý đã sử dụng trong một thời gian dài và có kết quả tốt. Đơn giản là đính một mẫu ghi chú có nội dung sau vào hộp điện thoại, bàn làm việc, màn hình máy tính hay bất cứ nơi nào khác luôn đập vào mắt bạn:

<p><b>Việc tôi đang làm bây giờ có đưa tôi đến gần mục tiêu của mình không?</b></p>
---

Nếu bạn bị sao nhãng, thông điệp nhỏ này có thể đưa bạn quay lại tập trung vào công việc chính.

Một cách khác để giảm thời gian chuyển đổi là chỉ tập trung vào một việc duy nhất cho đến khi kết thúc. Sau khi hoàn tất xong việc này thì mới chuyển sang việc khác.

Hãy dùng một sơ đồ như hình 4-1 bên dưới để nhận diện những kẻ đánh cắp thời gian của bạn và những nguyên nhân, giải pháp có thể thực hiện. Hãy thử đưa ra những giải pháp của riêng bạn và đánh giá xem mức độ hiệu quả của những giải pháp ấy. Điều này sẽ giúp bạn ý thức hơn về thời gian của mình

HÌNH 4-1

### Sơ đồ giải pháp chống lại những kẻ đánh cắp thời gian

Những kẻ đánh cắp thời gian	Nguyên nhân	Giải pháp	Mức độ hiệu quả		
			Không hiệu quả	Hiệu quả	Rất hiệu quả
E-mail	Bạn bè và gia đình gửi thư và chuyện khôi hài	Giải quyết những thư từ ngoài công việc chỉ vào giờ ăn trưa		X	
		Yêu cầu mọi người đừng làm phiền mình nơi làm việc.	X		
Các cuộc họp vô nghĩa	Không có trọng tâm hay có một chương trình họp kém	Cố đi vào trọng tâm hoặc tìm lý do không tham dự.		X	
		Tránh những cuộc họp vô nghĩa			X
Sao nhãng nơi làm việc	Những nhiệm vụ khó khăn hoặc nhầm chán	Cố hoàn tất công việc trước khi giải quyết e-mail và điện thoại.		X	



## TÓM TẮT

- Việc trì hoãn có ba nguyên nhân: Công việc khó chịu hoặc không hứng thú, bạn sợ sẽ thất bại hoặc không biết sẽ bắt đầu từ đâu.
- Đừng nhận thêm trách nhiệm mới khi bạn không biết rõ liệu mình có đủ thời gian để hoàn tất việc đó hay không.
- Bạn có thể tránh gây quá tải cho lịch làm việc của mình bằng cách ý thức rõ mục tiêu chính, giao phó công việc cho người khác, theo dõi quy tắc 80/20 (20% hành động sẽ dẫn đến 80% kết quả quan trọng), và học cách nói không với những người cố tìm cách đùn đẩy công việc của họ cho bạn.
- Tránh nhận lấy trách nhiệm và vấn đề của cấp dưới. Hãy huấn luyện và chỉ dẫn cho họ, nhưng không cho phép họ đặt gánh nặng lên lưng bạn.
- Tránh di chuyển nếu không thật sự cần thiết. Nếu buộc phải di chuyển, hãy đem theo những việc mà bạn có thể làm để lấp đầy thời gian nhàn rỗi và thời gian của chuyến đi bằng những hoạt động hữu ích càng nhiều càng tốt.
- Kiểm soát e-mail của bạn bằng cách giải quyết vào thời gian đã định trong ngày, chỉ dùng địa chỉ e-mail của công ty cho mục đích công việc và xóa những thư không mong đợi mà không cần phải mở chúng.
- Giải quyết việc giấy tờ theo cách ngăn bạn không làm lại cùng việc đó thêm một lần nữa.
- Hội họp có thể là nguyên nhân chủ yếu gây lãng phí thời gian. Hãy cố gắng hết sức để loại bỏ những cuộc họp không cần thiết, và tránh những cuộc họp mà bạn góp phần hoặc đạt được từ đó rất ít, đồng thời tránh những cuộc họp thiếu chương trình rõ ràng.

- Việc chuyển sự tập trung của bạn từ hoạt động này sang hoạt động khác rồi quay lại việc cũ sẽ làm hao phí thời gian của bạn. Có hai cách để tránh sự hao phí thời gian chuyển đổi này: tránh những việc gây sao nhãng, và tập trung vào một việc duy nhất cho đến khi kết thúc rồi mới chuyển sang việc khác.

# 5

## GIAO PHÓ CÔNG VIỆC

*Dành thời gian cho bản thân*

### **Nội dung chính:**

- *Ích lợi của việc giao phó*
- *Hướng dẫn để giao phó hiệu quả*
- *Các phương pháp giao phó*
- *Chuẩn bị cho việc giao phó*
- *Giao nhiệm vụ*
- *Điều khiển, giám sát thực hiện và phản hồi*
- *Rút kinh nghiệm sau khi hành động*

**G**iao phó là việc một người phân công một nhiệm vụ hoặc dự án cho người khác, và người được giao đồng ý hoàn tất công việc hay dự án đó. Khi giao phó, bạn không chỉ chuyển công việc đó sang người khác mà còn chuyển cả trách nhiệm hoàn tất nó theo tiêu chuẩn đã định.

Giao phó là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của người quản lý thành công. Kỹ năng này thường bị bỏ qua bởi các nhà quản lý “ôm đồm” - những người không thể tìm đủ thời gian trong ngày để hoàn tất việc của mình. Những người giao phó hiệu quả dành ít thời gian “làm” và bỏ nhiều thời gian hơn cho việc lập kế hoạch phân công công việc, tổ chức công việc cho người khác, và huấn luyện những người cần hỗ trợ. Trái lại, những nhà quản lý không thể giao việc hiệu quả luôn thấy mình thiếu thời gian và chôn vùi mình dưới đống công việc quá tải. Chương này sẽ trình bày các nguyên tắc khi giao phó và cung cấp những ý tưởng thực tiễn để áp dụng chúng trong môi trường làm việc ngày nay.

## ÍCH LỢI CỦA VIỆC GIAO PHÓ

Giao phó hiệu quả có thể đem lại những lợi ích thực sự cho bạn, cho nhân viên, và cho công ty. Chúng ta hãy bắt đầu từ bạn. Khi giao phó, bạn giảm được lượng công việc và mức độ căng thẳng

cho mình bằng cách chuyển những việc trong danh sách phải làm của bạn sang người đủ khả năng giải quyết. Khi làm điều này, bạn sẽ thấy mình có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những việc đòi hỏi thẩm quyền và kỹ năng của riêng bạn như: hoạch định, chỉ đạo phân tích kinh doanh, kiểm soát hoạt động, tuyển dụng nhân lực, giải quyết các vấn đề về con người, hoặc suy nghĩ cách cải thiện kinh doanh.

Giao phó cũng là một cách để xây dựng sự hiểu biết vững chắc của cấp dưới và năng lực cá nhân của họ. Nếu bạn giao một loạt công việc và theo dõi xem nhân viên thực hiện như thế nào, bạn sẽ sớm hiểu rõ những điểm mạnh và điểm yếu của người ấy. Sự hiểu biết này sẽ giúp bạn biết được ai là người nên được đề bạt, ai cần được huấn luyện kỹ năng, cũng như lĩnh vực nào cần bạn áp dụng việc huấn luyện hiệu quả.

Giao phó cũng cải thiện sự tin tưởng giữa bạn và cấp trên. Để có được sự tin tưởng này, trước hết bạn phải tin tưởng người khác, và giao phó là một trong những cách tốt nhất để làm việc này. Thông điệp của giao phó là: "Tôi tin bạn làm được công việc này".

Những nhân viên làm việc tích cực sẽ được hưởng lợi từ sự giao phó. Mỗi nhiệm vụ được giao đều là một cơ hội để họ nhận trách nhiệm, lập kế hoạch làm việc, và tranh thủ sự hợp tác của người khác. Trong thực tế, việc giao phó đem lại cho nhân viên cơ hội được tiếp cận công việc quản lý. Và nếu bạn là một nhà quản lý thì việc phát triển cấp dưới là một phần việc quan trọng của bạn.

Cuối cùng, công ty cũng được lợi từ việc giao phó, đặc biệt là khi cấp dưới được giao một mức độ quyền hạn nào đó trong việc ra quyết định. Do cấp dưới thường gắn gũi với khách hàng và công việc kinh doanh hàng ngày hơn là người quản lý của họ, họ có một vị thế tốt để ra những quyết định có lợi cho công ty.

Một số nhà quản lý không muốn giao phó vì họ sợ mất sự kiểm soát. Những người khác lo lắng rằng họ đang từ bỏ trách nhiệm của họ. Lại có một số khác tin rằng sẽ hiệu quả hơn nếu họ tự mình làm việc đó: “Với khoảng thời gian mà tôi giải thích công việc cho Henry thì tôi đã có thể tự làm xong việc rồi”. Và có thể đúng như vậy. Tuy nhiên, về lâu dài thì mọi nhà quản lý phải chia sẻ sự kiểm soát ở mức độ nào đó và hướng dẫn người khác cách thực hiện công việc. Những lời biện hộ khác cho việc giao phó thiếu hiệu quả có thể là:

*“Tôi không tin tưởng nhân viên của tôi”*: Những nhà quản lý này nên bắt đầu giao phó những công việc nhỏ; điều này cho phép họ xây dựng sự tin tưởng dần dần.

*“Tôi thích công việc được làm theo cách của tôi”*: Đây không phải là một trở ngại. Các nhà quản lý có thể nhận được kết quả công việc theo cách của mình bằng cách truyền đạt các ưu tiên và tiêu chuẩn công việc. Điều này hiệu quả hơn là cố tự mình làm lấy tất cả mọi việc.

*“Nhân viên tôi sẽ không bằng lòng với công việc giao thêm này”*: Có thể là như vậy. Nhưng những nhân viên tốt - những người mà bạn muốn giữ lại - thường đánh giá cao những cơ hội để nhận trách nhiệm cho công việc quan trọng.

*“Nhân viên mong đợi tôi là người giải quyết vấn đề và ra quyết định”*: Điều này đúng trong một chừng mực nào đó, nhưng người giải quyết vấn đề và người ra quyết định đều cần thiết ở tất cả mọi cấp độ. Hãy xác định rõ rằng vai trò của bạn là hỗ trợ nhân viên ra một số quyết định nào đó cho chính họ. Ngoài ra, trong một số trường hợp cũng nên nhấn mạnh rằng một số nhiệm vụ được giao chính là cơ hội được tiếp cận một công việc mới mẻ và hấp dẫn.

## *Các dấu hiệu cảnh báo*

Sau đây là một số dấu hiệu cảnh báo rằng các kỹ năng giao phó công việc của bạn cần được rèn luyện.

- Hộp e-mail đến của bạn luôn đầy
- Bạn thường xuyên làm việc ngoài giờ cho những nhiệm vụ “chỉ bạn mới có thể làm”
- Những nhiệm vụ được giao thường không được hoàn thành và sai thời hạn
- Những người báo cáo trực tiếp cảm thấy là họ thiếu thẩm quyền hay nguồn lực để hoàn tất nhiệm vụ được giao
- Bạn phê bình quyết định của cấp dưới và đích thân làm lại những việc đã giao cho họ
- Những người báo cáo trực tiếp cảm thấy không sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ được giao
- Bạn thường xuyên can thiệp vào các dự án đã được giao cho người khác
- Tinh thần làm việc xuống thấp và tốc độ thay thế nhân viên tăng lên
- Nhân viên không nhận trách nhiệm cho những nhiệm vụ mà bạn giao phó

## **HƯỚNG DẪN ĐỂ GIAO PHÓ HIỆU QUẢ**

Điều quan trọng là phải xây dựng phong cách và tạo môi trường hợp lý để việc giao phó trở nên hiệu quả. Bạn có thể làm điều này nếu theo đúng những hướng dẫn sau:

- Phải rõ ràng về những gì bạn muốn được thực hiện, về thời hạn cũng như kết quả công việc. Sự mơ hồ sẽ chỉ dẫn đến một kết quả đáng thất vọng.
- Khuyến khích cấp dưới cho bạn biết những mối quan tâm đặc biệt của họ về công việc và về thời gian họ có sẵn cho các dự án mới.
- Xây dựng ý thức chia sẻ trách nhiệm về các mục tiêu chung của phòng ban. Những mục tiêu này không nên chỉ là mục tiêu của riêng bạn.
- Tránh đùn đẩy những việc nhàm chán và khó khăn cho cấp dưới. Thay vào đó, hãy giao những nhiệm vụ thu hút sự quan tâm và hứng thú của họ.
- Tạo cơ hội nghề nghiệp cho người khác bằng cách giao những nhiệm vụ có tầm nhìn cao trong công ty.
- Giao cho người có cách nhìn nhận và năng lực mà bạn tin tưởng. Dĩ nhiên điều này đòi hỏi bạn phải biết rõ cấp dưới của mình cũng như năng lực của họ.
- Thừa nhận rằng việc giao phó là một kinh nghiệm học hỏi cho nhân viên của bạn, vì vậy hãy đào tạo và huấn luyện khi cần thiết.
- Phát triển sự tin tưởng vào các nhân viên chưa lành nghề bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ có tính hệ thống cao. Sau đó hỗ trợ những gì họ cần để tăng năng lực của họ.
- Bất cứ khi nào có thể, hãy giao toàn bộ công việc và chức năng chứ không chỉ một phần nhỏ; làm việc này sẽ tăng động lực thúc đẩy và sự tận tâm.
- Giám sát tiến độ và đưa ra ý kiến phản hồi.
- Giao tiếp cởi mở. Hãy nói: "Cho tôi biết nếu anh gặp phải rắc rối nhé".



## CÁC PHƯƠNG PHÁP GIAO PHÓ

Giao phó có thể thực hiện bằng nhiều phương pháp. Thông thường phương pháp tốt nhất là giao nhiệm vụ về toàn bộ công việc, dự án, hoặc chức năng cho một người. Chia một việc cho nhiều người sẽ tạo tình trạng không ai chịu “làm chủ” công việc đó cả. Và nếu không ai chịu trách nhiệm chính thì công việc đó sẽ không được thực hiện tốt.

Giao nhiệm vụ là phương pháp dễ nhất và là vị trí tốt để khởi đầu nếu bạn còn mới mẻ với việc này. Bạn có thể giao một nhiệm vụ cụ thể: viết báo cáo, làm nghiên cứu, lập kế hoạch cuộc họp.

Giao dự án là một cấp độ giao phó cao hơn. Nó làm tăng phạm vi của nhiệm vụ được giao và thường đòi hỏi người được giao có khả năng xử lý một phạm vi trách nhiệm rộng lớn. Ví dụ về việc giao dự án có thể là triển khai một tài liệu hướng dẫn nhân viên mới, thực hiện một cuộc khảo sát khách hàng, hoặc đào tạo các nhân viên khác về một phần mềm máy tính mới.

Các nhà quản lý có nhiều cấp báo cáo trực tiếp có thể chọn giao nhiệm vụ theo chức năng. Chức năng là nhóm nhiệm vụ hay dự án mà tất cả đều liên quan đến một hoạt động đang diễn ra, như bán hàng, tiếp thị, hay đào tạo. Theo phương pháp này, mỗi chức năng được giao cho một nhân viên - người sẽ cung cấp cho nhà quản lý những báo cáo mới nhất về các hoạt động trong chức năng đó.

## CHUẨN BỊ GIAO PHÓ

Khi bạn chuẩn bị giao phó, điều đầu tiên là hãy xác định những nhiệm vụ nào bạn muốn giao phó. Sau đó hãy xem xét các kỹ

năng và phẩm chất cần thiết để hoàn tất thành công nhiệm vụ đó. Cuối cùng, hãy giao cho nhân viên phù hợp nhất.

## Những việc nên và không nên khi giao phó

Có phải khối lượng công việc đang làm bạn kiệt sức? Nếu có thì hãy xem xét lại. Hãy xác định phần việc nào người khác có thể giải quyết. Hãy cởi mở giao phó những việc này, ngay cả khi chúng là những việc bạn thích làm và không muốn từ bỏ. Một số việc lặt vặt, đơn giản này có thể lại là sự đa dạng và thách thức đầy khích lệ đối với người phù hợp.

Một số công việc đòi hỏi phải có kinh nghiệm và chuyên môn đặc biệt. Và nếu nhiệm vụ đó quá quan trọng hoặc phức tạp không thể giao cho người khác, hãy nghĩ đến việc chia sẻ trách nhiệm khi giao quyền sở hữu công việc cho cả hai bên. Ví dụ: nếu bạn có một dự án phát triển ấn phẩm quảng cáo, hãy xác định một người giỏi viết lách để viết nội dung; kết hợp người này với một người khác có kỹ năng đồ họa, dàn trang, và sản xuất.

Sau đây là một ví dụ:

*Một trong những trách nhiệm của Colin trong suốt nửa đầu năm nay là thiết kế, quản lý, và tổng hợp tư liệu về cuộc khảo sát nhân viên hàng năm. Đây là một việc lớn, song không phải là quá lớn đến mức Colin không thể tự giải quyết được vì anh đã từng làm việc này trong những năm trước.*

*Nhưng thời gian đã thay đổi. Giờ đây Colin đã lên chức trưởng phòng và anh có rất ít thời gian rảnh. Thực tế anh vẫn có thể tự làm việc này, nhưng điều đó có nghĩa là anh phải dành nhiều kỳ nghỉ cuối tuần để làm việc tại văn phòng và lấy mất thời gian của những trách nhiệm cấp bách khác.*

*Cuối cùng, Colin đã lập một nhóm công tác để giải quyết cuộc khảo sát. Anh nắm vai trò lãnh đạo và giám sát, còn hai nhân viên mới có kỹ năng phân tích tốt được giao làm những phần việc mất nhiều thời gian. Khi báo cáo khảo sát hoàn chỉnh được lưu hành trong công ty, nó mang tên Colin và hai cộng sự.*

Đĩ nhiên là không phải tất cả các nhiệm vụ đều có thể hoặc nên giao phó. Là một nhà quản lý, bạn nên giữ trách nhiệm cho những việc như:

- Hoạch định, chỉ đạo và thúc đẩy nhân viên
- Đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên
- Các cuộc thương lượng phức tạp với khách hàng
- Các nhiệm vụ đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật đặc biệt
- Tuyển dụng, sa thải, và phát triển nghề nghiệp

Những nhiệm vụ khác không thể giao phó sẽ tùy thuộc vào từng trường hợp của bạn.

## **Phân tích nhiệm vụ**

Sau khi bạn đã xác định nhiệm vụ hay dự án thích hợp để giao phó, hãy xác định công việc liên quan và các kinh nghiệm cần thiết. Phân tích nhiệm vụ bằng cách trả lời ba câu hỏi sau:

- Những kỹ năng tư duy nào cần thiết cho công việc này? Chẳng hạn như khả năng giải quyết vấn đề, tư duy lô-gíc, ra quyết định, lập kế hoạch, và thiết kế sáng tạo.
- Những hoạt động nào phải được thực hiện, và cần có những thiết bị gì? Chẳng hạn như việc lưu hồ sơ, xử lý văn bản, tổ chức, huấn luyện, và phát triển.

- Những kỹ năng tương tác cá nhân nào cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ đó? Chẳng hạn như nói chuyện với nhà cung ứng, thương lượng về nguồn lực, và tham khảo ý kiến chuyên gia.

## Chọn đúng người đúng việc

Sau khi bạn đã xác định nhiệm vụ cần giao và các kỹ năng cần thiết, hãy tự chất vấn: “Người nào trong số các cấp dưới của tôi phù hợp với công việc này?” Khi bạn suy nghĩ về câu hỏi này, hãy nhớ xem xét những điều sau:

- Bất kỳ nguyện vọng thăng tiến và phát triển nào mà nhân viên bày tỏ trước đây đều có thể liên kết với nhiệm vụ được giao này. Hãy tự hỏi ai đã bày tỏ sáng kiến và yêu cầu thử thách mới. Nhưng hãy nhớ rằng việc của nhà quản lý là phải chỉ ra được nhân viên cần sự phát triển nào. Đó không đơn giản chỉ là nguyện vọng được bày tỏ về cơ hội phát triển của cấp dưới mà còn là đánh giá chính xác của cấp trên về họ để quyết định giao phó.
- Sự sẵn sàng của cấp dưới. Đừng dồn việc cho một người đã bị chất đống công việc đến mức giới hạn, ngay cả khi họ là người tận tâm và đáng tin cậy.
- Mức độ hỗ trợ của bạn để nhân viên hoàn tất nhiệm vụ được giao.
- Nhân viên mất bao nhiêu thời gian cho công việc. Tránh giao thêm việc cho những nhân viên mới mà hãy đợi đến khi họ làm xong những công việc chính của họ.
- Số nhiệm vụ trước đây mà bạn đã giao cho người đó. Cố giao việc đồng đều giữa tất cả các nhân viên để tránh bất kỳ cảm giác thiên vị nào.

- Khả năng phân chia nhiệm vụ giữa hai hoặc nhiều người để sử dụng các kỹ năng tốt nhất.

Lựa chọn của bạn sẽ chính xác nếu bạn thường xuyên theo dõi các kỹ năng đặc biệt mà bạn có thể cần cho các dự án đặc biệt. Ví dụ: người có thể đơn giản hóa các khái niệm trừu tượng có thể là một người đào tạo giỏi, trong khi đó khả năng tổ chức tốt sẽ rất hữu ích với người giám sát hoạt động.

## GIAO NHIỆM VỤ

Sau khi đã chọn đúng người để giao nhiệm vụ, bạn cần truyền đạt đề xuất và giao đủ quyền hạn để họ thực hiện công việc. Tốt nhất là gặp mặt trực tiếp để bạn có thể mô tả nhiệm vụ rõ ràng và đảm bảo sự chấp nhận nhiệm vụ của nhân viên. Giao tiếp cởi mở và sự tin tưởng là những yếu tố quan trọng trong sự tương tác này. Để đạt được cả hai, hãy làm những điều sau:

- Mô tả rõ ràng nhiệm vụ, dự án, hoặc chức năng
- Xác định mục đích và giải thích công việc sẽ như thế nào trong một bức tranh toàn cảnh
- Xem xét phạm vi trách nhiệm của nhân viên
- Xác định nhân viên khác sẽ liên quan, nếu có, và mô tả vai trò của họ
- Thảo luận các thời hạn hoàn tất khả thi
- Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện, các biện pháp thành công, và mức trách nhiệm giải trình
- Lập quy định vững chắc liên quan đến chất lượng, thời gian, và chi phí

- Rõ ràng về trách nhiệm giải trình của nhân viên trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn mà bạn đã nhất trí
- Xác định nguồn lực và sự hỗ trợ
- Xác định bất kỳ tài nguyên vật chất nào cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ được giao, và xác nhận tình trạng có sẵn của chúng
- Nếu cần, hãy phân bổ thêm nhân viên để hỗ trợ việc thực hiện các mục tiêu được giao
- Hỏi nhân viên xem họ có thể cần sự hỗ trợ nào từ bạn trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ
- Nếu cần phải đào tạo và huấn luyện đặc biệt, hãy thảo luận về cách thực hiện
- Nhất trí về ngày xem xét tiến độ

Việc giao phó cho cấp dưới thường liên quan đến việc giao quyền hạn ở mức độ nào đó. Khi giao quyền hạn, điều quan trọng là phải thiết lập hướng dẫn rõ ràng và những yêu cầu đặt ra từ khi bắt đầu. Mức độ quyền hạn mà bạn quyết định giao cho một cá nhân sẽ tùy thuộc vào năng lực của người đó hoặc vào sự tin cậy mà bạn dành cho người đó. Bạn sẽ cần đánh giá năng lực thực hiện trước đây của nhân viên với tư cách là người ra quyết định. Bạn cũng sẽ cần xác định mức quyền hạn tối thiểu cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ thành công.

Sau khi đã xác định được mức độ quyền hạn mà bạn sẽ giao phó, hãy nhớ truyền đạt quyết định của bạn cho mọi người liên quan đến nhiệm vụ hoặc bị ảnh hưởng bởi nhiệm vụ này.

## ĐIỀU KHIỂN, GIÁM SÁT VÀ PHẢN HỒI

Thách thức lớn nhất trong việc giao phó đối với nhà quản lý là đảm bảo cấp dưới không thất bại. Cách tốt nhất để làm việc đó là duy trì một mức độ điều khiển thỏa đáng bằng cách cung cấp thời hạn hoàn tất và thường xuyên giám sát tiến độ. Khi bạn nói: "Tôi muốn việc này được hoàn tất vào thứ Sáu tới", bạn đang điều khiển công việc, và đó là trách nhiệm của một nhà quản lý như bạn. Khi bạn nói thêm: "Tôi muốn gặp anh vào chiều thứ Tư, để xem anh đang xúc tiến công việc như thế nào và để thảo luận bất cứ khó khăn nào anh gặp phải", thì bạn đang giám sát một nhiệm vụ được giao. Việc giám sát tạo cơ hội để huấn luyện và phản hồi - một trách nhiệm chính yếu khác của người quản lý.

Tùy theo số lượng và độ phức tạp của nhiệm vụ mà bạn đã giao phó, bạn có thể dùng một sổ nhật ký nhiệm vụ được giao để theo dõi tất cả các dự án, nhiệm vụ và chức năng trong phòng ban của bạn. Các nhà quản lý khác dùng lịch treo tường lớn để theo dõi các nhiệm vụ được giao và quan sát tiến độ. Còn một số khác lại đòi hỏi các bản báo cáo tình hình theo định kỳ để luôn cập nhật các nhiệm vụ mà họ đã giao.

Khi giám sát, hãy cảnh giác trước những dấu hiệu sớm của sự rắc rối. Khi cấp dưới của bạn gặp phải rào cản và bị tụt lại đằng sau, sự can thiệp có thể cần thiết. Dĩ nhiên, bạn không muốn giải quyết mọi vấn đề mà bạn đã giao cho người khác và họ đã nhận. Làm như vậy sẽ đánh bại mục tiêu của bạn. Vì vậy hãy huấn luyện, khích lệ, và tăng nguồn lực khi bạn thấy phù hợp để hỗ trợ họ tự giúp chính mình. Hãy hỗ trợ mà không can thiệp, đặc biệt là khi cấp dưới tận tâm học hỏi cách tự giải quyết sự việc, và không ra lệnh về "cách làm đúng". Hãy nhớ rằng việc hoàn tất một nhiệm vụ quan trọng hơn là ý kiến của bạn về cách thức hoàn tất như thế nào.

## *Bí quyết giao phó công việc hiệu quả*

- Thừa nhận năng lực của nhân viên
- Tập trung vào kết quả. Hãy thoát khỏi sự thôi thúc ra lệnh về cách thực hiện nhiệm vụ như thế nào
- Dùng việc giao phó để phát triển các kỹ năng của nhân viên hoặc để đề bạt người phù hợp lên cấp quản lý cao hơn
- Giao phó cho cấp thấp nhất khi có thể
- Giải thích nhiệm vụ rõ ràng, và cung cấp nguồn lực cần thiết
- Đưa ra phản hồi cho nhân viên và hỗ trợ thông qua những sai lầm của họ

## **RÚT KINH NGHIỆM SAU KHI HÀNH ĐỘNG**

Hãy sử dụng những nhiệm vụ đã hoàn tất như một cơ hội học hỏi - cả cho bạn lẫn cho cấp dưới. Khi một công việc được hoàn tất, cả hai nên đánh giá xem cái gì đúng, cái gì sai, và cách thức để thực hiện sự việc khác đi hay tốt hơn. Ngoài ra, hãy:

- Yêu cầu nhân viên đưa ra ý kiến về tác dụng của việc giao phó này đối với anh ta
- Thừa nhận thành quả của nhân viên và tích cực ủng hộ cho các nhiệm vụ được thực hiện tốt
- Dùng kinh nghiệm để hỗ trợ sự phát triển của nhân viên thông qua huấn luyện liên tục và đào tạo bổ sung khi cần thiết



Bạn cũng nên đảm bảo rằng nhân viên của bạn được công nhận xứng đáng về thành quả tốt đẹp của mình, không chỉ bởi bạn mà còn bởi các đồng sự, cấp trên và khách hàng của bạn.

Giao phó có thể là công cụ hiệu quả nhất để quản lý thời gian cho các nhà điều hành, nhà quản lý, và người giám sát. Nếu thực hiện tốt, bạn sẽ bớt đi công việc trong lịch làm việc của mình. Bạn có thể dùng thời gian của những công việc này

## *Quân đội Mỹ rút kinh nghiệm sau khi hành động*

Quân đội Mỹ đã thể chế hóa quy trình rút kinh nghiệm sau khi hành động (AAR – After-Action Review) ở cả hai cấp tiểu đội và đại đội. Họ thậm chí đã thành lập một Trung tâm Học hỏi Quân đội (Center for Army Lessons Learned), nơi các quan sát viên và người có phạm sự được huấn luyện và cũng là nơi phổ biến kiến thức dựa trên chiến trường. Như Giáo sư Đại học Harvard là David Garvin đã mô tả, AAR ngay lập tức được chi thị tiếp theo một hành động và xoay quanh bốn câu hỏi:

- Chúng ta đã sắp xếp việc gì để làm?
- Điều gì đã thực sự xảy ra?
- Tại sao điều đó xảy ra?
- Chúng ta sẽ làm gì vào lần tiếp theo?

Học thuyết quân sự đề xuất rằng 25% thời gian bỏ ra cho AAR có thể tập trung vào hai câu hỏi đầu, 25% cho câu hỏi thứ ba, và nửa thời gian là dành cho câu “Chúng ta sẽ làm gì vào lần tiếp theo?”.

để giải quyết các nhiệm vụ có khả năng ảnh hưởng lớn hơn. Những nhiệm vụ có tác động cao này sẽ giúp bạn vượt qua năng suất để đạt một thứ giá trị hơn nhiều: tính hiệu quả.

## TÓM TẮT

- Nếu bạn đang ngập trong công việc còn cấp dưới thì không, bạn cần phải giao phó nhiều hơn. Nếu những nhiệm vụ bạn giao phó được thực hiện quá tệ hoặc trễ hạn, bạn cần trở thành một người giao phó hiệu quả hơn.
- Những người giao phó hiệu quả có một số điểm chung. Họ rõ ràng về những gì họ muốn được thực hiện; họ giao cả những việc nhàm chán lẫn hứng thú; và họ thường xuyên giám sát tiến độ.
- Thông thường cách tốt nhất là giao trách nhiệm về toàn bộ công việc cho một người. Điều đó sẽ tập trung quyền làm chủ công việc vào một người duy nhất.
- Đừng giao những việc rõ ràng thuộc về trách nhiệm của bạn. Đó là sự từ bỏ vị trí.
- Gặp mặt trực tiếp khi bạn giao phó, và luôn giao đủ quyền hạn và nguồn lực để thực hiện công việc.
- Giám sát và sẵn sàng can thiệp nếu người được giao phó đi trật hướng.
- Rút kinh nghiệm sau khi hành động để học hỏi từ việc giao phó.

# 6

## SỰ LÃNG PHÍ THỜI GIAN DO CẤP TRÊN

### *Biện pháp đối phó*

#### **Nội dung chính:**

- *Xóa bỏ những bối rối về mục tiêu của cấp dưới gây lãng phí thời gian*
- *Làm việc với người quản lý không đưa ra được chỉ dẫn rõ ràng*
- *Hạn chế những cuộc họp vô nghĩa của cấp trên*
- *Những việc cần làm khi cấp trên gây đình trệ*

**M**ọi nhà điều hành, nhà quản lý và người giám sát đều có trách nhiệm đảm bảo rằng các nhân viên cấp dưới đang hoạt động có năng suất, hiệu quả và làm việc cho các mục tiêu được giao. Đây là trách nhiệm chính của cấp quản lý - những người lấy kết quả từ những người khác. Đáng tiếc là nhiều vị lãnh đạo đã vô tình tạo ra các trở ngại lãng phí thời gian cho cấp dưới. Điều này xảy ra khi họ và cấp dưới không đạt được sự thông hiểu về mục tiêu, khi họ không đưa ra được chỉ dẫn rõ ràng, và khi họ kéo cấp dưới vào những cuộc họp vô ích và không cần thiết.

Liệu cấp trên có làm hạn chế năng suất hay tính hiệu quả cho công việc của bạn không? Chương này trình bày những khó khăn và đề xuất những điều bạn có thể làm để giảm thiểu sự lãng phí thời gian của bạn do cấp trên gây ra.

## BỒI RỐI VỀ CÁC MỤC TIÊU

Như đã trình bày ở phần trước, mục tiêu là điểm khởi đầu cho việc quản lý thời gian hiệu quả. Thiếu mục tiêu rõ ràng, chúng ta không có cơ sở để đánh giá các cách sử dụng thời gian hoặc để xác định mức độ ưu tiên cho các nhiệm vụ, và không có ý thức về những gì quan trọng và không quan trọng. Nếu các mục tiêu không rõ ràng hoặc khó hiểu, việc quản lý thời gian chính nó sẽ gây lãng phí thời gian.

Hãy xem trường hợp của một nhà quản lý và một nhân viên cấp dưới đã không dùng thời gian để bàn bạc hay nhất trí về các mục tiêu. Họ đã không xác định mục tiêu bằng văn bản, không đưa chúng vào một khung thời gian nào cả, và cũng không làm cho chúng trở nên vừa sức và thách thức hay đảm bảo sự phù hợp của chúng với chiến lược của công ty. Nhân viên cấp dưới thiếu những điều này sẽ không có mục tiêu và không biết cách thực hiện các nhiệm vụ được ưu tiên và liên kết chặt chẽ. Và người quản lý không có cơ sở vững chắc để đánh giá tiến độ hay sự thực hiện của cấp dưới. Hãy xem ví dụ về sự lãng phí thời gian sau đây, được mô tả bởi một giám đốc tiếp thị:

*Giám đốc điều hành của chúng tôi đã ban hành một quyết định về kiểm soát chi phí, và sếp của tôi đã vô tình đưa xuống chúng tôi với một thời hạn khẩn cấp. Chúng tôi được yêu cầu cắt giảm chi phí. Tiếc là chỉ thị kiểm soát chi phí này lại không có một tiêu chuẩn nào cả. Có phải chúng tôi được bảo là cắt giảm một tỷ lệ nào đó trong chi tiêu cá nhân? Có phải giám đốc điều hành đang trông chờ một tỷ lệ cắt giảm chi tiêu trong từng bộ phận hoạt động? Hay là ông ấy đang nhắm đến một con số cụ thể, như là cắt giảm tổng cộng 2 triệu USD? Chúng tôi không có ý tưởng nào cả, còn sếp thì không nói. Kết quả là sự hỗn loạn trong hoạt động gây thất thoát lớn cho quỹ thời gian của chúng tôi và dẫn đến kết quả kém.*

Trong trường hợp này, thời gian bị lãng phí vì người lãnh đạo đã không tận dụng thời gian để phổ biến chi tiết về mục tiêu. Nếu bạn cũng như thế, hãy hành động:

- Yêu cầu một cuộc họp để thảo luận các mục tiêu
- Trong khi họp, hãy hợp tác lập mục tiêu cho năm tới và cho sáu tháng tới
- Đảm bảo mục tiêu phải cụ thể, vừa sức... như đã mô tả ở phần trước

- Đảm bảo các mục tiêu được nhìn nhận là quan trọng và phù hợp với chiến lược của công ty (hay phòng ban) của bạn
- Lưu ý sự lệch hướng giữa mục tiêu của bạn và cơ chế khen thưởng của công ty. Hãy chắc chắn là bạn sẽ được thưởng - chứ không phải bị phạt - vì bạn làm việc đúng hướng và đạt được các mục tiêu được giao
- Quan tâm đến khả năng của bạn để hoàn tất các mục tiêu được giao. Bạn có những kỹ năng và nguồn lực cần thiết không? Nếu không có, hãy bàn với sếp về việc huấn luyện và cung cấp thêm nguồn lực

Khi hai bên đã đi đến sự nhất trí, hãy viết những mục tiêu này ra và đảm bảo rằng biên bản này sẽ được lưu trong hồ sơ nhân sự. Hãy gặp lại sếp của bạn theo định kỳ để thảo luận về tiến độ công việc và kiểm tra xem liệu các mục tiêu của bạn có còn phù hợp hay không. Hãy nhớ rằng những thay đổi về môi trường có thể khiến cho mục tiêu không còn phù hợp.

## KHÔNG ĐỊNH HƯỚNG RÕ RÀNG

Những nhà quản lý không đưa ra được những chỉ thị hay hướng dẫn thỏa đáng cho công việc mà họ được thực hiện là những người được liệt vào danh sách gây lãng phí thời gian. Sau đây là một ví dụ:

*Tôi là một trong ba giám đốc sản phẩm báo cáo cho Stan - một vị lãnh đạo thiếu hiệu quả. Để đáp ứng nhu cầu cho người quản lý riêng của mình, Stan gọi tất cả chúng tôi đến văn phòng của ông ấy cho một cuộc họp được lên kế hoạch một cách hấp tấp. Ông nói: "Nghe đây, tôi muốn từng người trong các anh ngưng những việc đang làm và viết cho tôi một*

*báo cáo về các sản phẩm mới mà các anh đang chuẩn bị, và doanh thu mà các anh mong chờ chúng tạo ra trong năm tài chính này và năm tới là bao nhiêu". Stan muốn có những bản báo cáo này vào 3 giờ chiều ngày tiếp theo.*

*Thế là từng người trong chúng tôi trở về phòng riêng, dẹp mọi việc khác sang một bên và bắt tay vào viết những bản báo cáo này. Tôi phải mất khoảng bảy hoặc tám tiếng đồng hồ, và các đồng nghiệp của tôi có thể cũng mất khoảng thời gian đó. Vậy là tổng cộng chúng tôi mất khoảng hai mốt đến hai tư tiếng. Chúng tôi đã đưa cho Stan những gì ông ấy yêu cầu. Hai ngày sau, Stan lại gọi tất cả chúng tôi trở lại văn phòng của ông ấy, lần này là để nói rằng chúng tôi đã không làm báo cáo theo cách mà ông ấy muốn. Ông ấy đã nghĩ ra một mẫu báo cáo đặc biệt và muốn đưa doanh thu của các sản phẩm hiện tại vào trong bản báo cáo này, rồi điều này điều kia - tất cả những điều mà ông ấy đã không hề nói với chúng tôi trong cuộc họp trước. Vậy là chúng tôi phải bắt đầu lại. Nếu như ông ấy rõ ràng hơn ngay từ đầu về những gì ông ấy muốn thì cả ba chúng tôi đã không phải lãng phí khoảng thời gian đó.*

Sau đây là một câu chuyện có thực khác do một vị trưởng phòng của một công ty dịch vụ tài chính kể lại:

*Chúng tôi có một vị phó chủ tịch mà dường như mối quan tâm lớn nhất trong cuộc sống của ông ấy là có các bản chiếu PowerPoint thật hoàn hảo. Bất cứ khi nào ông ấy phải thực hiện một buổi trình bày cho cấp trên hay cho hội đồng quản trị, chúng tôi đều phải ngưng mọi công việc và dành thời gian cho các bản chiếu của ông ấy. Những việc này phải làm đi làm lại rất nhiều lần trước khi ông ấy chấp nhận chúng vì chẳng bao giờ ông ấy nói cho chúng tôi biết ông muốn gì. Vị phó chủ tịch này phải thấy kết quả nào đó trước khi ông có*

thể quyết định là nó có đáp ứng nhu cầu của mình hay không. Vì thế chúng tôi sẽ giao tập bản chiếu cho ông ấy, còn ông ấy sẽ xem và nói: “Anh có thể cho cỡ chữ lớn hơn và đổi màu nền được không?” Ông ấy tiếp tục yêu cầu thay đổi cho đến khi bài trình bày được thực hiện.

Bất kỳ buổi trình bày nội bộ lớn nào - một kế hoạch chiến lược, dự thảo ngân sách, hay xét duyệt dự án - mà ông ấy phải trình bày trước sếp của mình đều tạo ra những cơn sóng lo âu về các báo cáo trực tiếp của ông ấy, và sự lo âu đó lại đổ xuống chúng tôi. Tất cả chúng tôi đều mệt mỏi với những chuyện này bất cứ khi nào vị phó chủ tịch này thực hiện buổi trình bày.

Về bản chất, hoạt động này lấy đi sự tập trung mà lẽ ra chúng tôi phải dành cho khách hàng và quản lý các công việc của chính mình. Nếu ông ấy chỉ cần nghĩ thấu suốt đề nghị của mình trước khi giao cho chúng tôi thì chúng tôi có thể làm việc đó chưa đầy một nửa thời gian.

Có những lý do hợp lý để các nhà quản lý cao cấp truyền đạt mục tiêu rõ ràng mà không cần nói từng chi tiết về việc họ muốn công việc được thực hiện như thế nào. Một là tránh quản lý tiểu tiết để tạo cơ hội cho cấp dưới đưa ra giải pháp riêng của mình. Chẳng hạn như trong những lĩnh vực về khoa học kỹ thuật, nhân viên phải giải quyết những vấn đề phức tạp mà không có hướng dẫn rõ ràng. Trong những trường hợp này, cấp quản lý phải trông đợi vào những nhân viên tài năng và sáng tạo để tìm các giải pháp tối ưu. Chẳng hạn, người quản lý có thể nói: “Chúng ta cần thiết kế một loại xe quân sự có hiệu suất nhiên liệu (25 dặm mỗi gallon trên đường lát), có thể lái trên địa hình gồ ghề, và có thể bảo vệ lái xe cùng năm hành khách khỏi các loại vũ khí nhỏ cầm tay”. Nhân viên được yêu cầu về kết quả cần có và được giao trách nhiệm chế tạo.



Phương pháp “giao kết quả” để quản lý giúp tiết kiệm thì giờ cho những vị sếp kẹt thời gian. Thay vì chỉ rõ những người thuộc các công việc khác nhau nên làm gì và nên làm như thế nào, những nhà quản lý này có thể tập trung cung cấp nguồn lực, huấn luyện và khuyến khích những người cần thiết để tạo ra các sản phẩm mong đợi.

Trong quá trình giữ chức giám đốc điều hành của Hewlett-Packard, John Young đã áp dụng kiểu quản lý giao kết quả này. Mỗi vài năm ông lại truyền đạt một mục tiêu mới rõ ràng, quan trọng và mang tính đòi hỏi cao rồi để cho đội ngũ nhân sự tài năng của công ty tìm cách đạt nó. Ví dụ, một năm ông đã kêu gọi giảm 90% các vụ việc thất bại về sản phẩm HP, và ông đã yêu cầu mức độ tin cậy đó trong vòng hai năm. Trong một trường hợp khác, ông thách thức các nhân viên phát triển sản phẩm của công ty cắt giảm một nửa thời gian cần thiết để đưa một ý tưởng sản phẩm mới vào mục tiêu giới thiệu sản phẩm. Trong cả hai trường hợp, nhân viên HP đã tiến đến thử thách thành công mà không có sự quản lý chi tiết của giám đốc điều hành. Young đã truyền đạt mục tiêu và để cho nhân viên tự tìm cách thực hiện.

Nhưng không phải mọi nhà quản lý đều là John Young. Một số người muốn sự việc được làm theo một cách nào đó và lý do của họ có thể hợp lý. Nhưng những nhà quản lý này sau đó lại có trách nhiệm phải xác định những gì họ muốn và cách họ muốn việc đó được thực hiện. Tốt hơn cả là họ nên truyền đạt cả những đặc điểm cụ thể của công việc lẫn tinh thần hay mục đích hướng dẫn. Nếu không, họ đang liều lĩnh giảm kết quả thực hiện của riêng họ bằng cách lãng phí thời gian quý giá của nhân viên.

Nếu sếp bạn có thói quen không đưa hướng dẫn nhưng sau đó lại phê bình phương pháp làm việc của bạn, đừng trông đợi

thói quen này sẽ trôi qua. Sếp bạn đã phát triển một thói quen mà nó sẽ không mất đi nếu không có sự thúc đẩy nhẹ nhàng. Đây là một đề xuất: Khi bạn có mệnh lệnh, hãy thảo một kế hoạch sơ bộ để tiếp cận nhiệm vụ. Sau đó hãy gặp sếp và nói: “Đây là cách tôi định tiếp cận công việc này. Anh nghĩ sao?” Hãy kết hợp ý kiến đóng góp và phê bình của sếp vào một bản kế hoạch điều chỉnh, rồi lại gặp ông để nói: “Vâng, đây là cách tốt nhất để giải quyết việc này”. Nếu bạn làm việc này thường xuyên, sếp bạn sẽ nhận thấy ông có thể tiết kiệm thời gian cho chính mình chỉ đơn giản bằng cách giải thích cụ thể ngay từ lần đầu tiên. Dần dần sếp sẽ phát triển một thói quen mới và tốt hơn để làm việc với bạn.

## NHỮNG CUỘC HỌP VÔ NGHĨA

Mọi nhân viên văn phòng đều than phiền về những cuộc họp vô nghĩa. Scott Adams - người tạo ra loạt hoạt hình “Dilbert”, đã gặp vận may khi thuật lại những câu chuyện về cuộc họp từ địa ngục được giới cổ trắng (những người làm việc nơi công sở) gửi cho ông. Sau đây là hai câu chuyện về cuộc họp vô ích của các nhà quản lý và điều hành. Câu chuyện đầu tiên là từ một giám đốc điều hành của một hãng thiết kế:

*Câu chuyện yêu thích nhất của tôi về cuộc họp vô nghĩa liên quan đến một vị sếp của tôi thời kỳ đầu khởi nghiệp. Ông đòi hỏi tất cả chúng tôi phải tham dự một cuộc họp nhân viên hàng ngày. Trong cuộc họp này ông sẽ mở thư của phòng, đọc lớn từng thư rồi hỏi chúng tôi nghĩ nên làm gì để đáp ứng từng mục nêu trong đó. Việc này thường mất cả buổi sáng.*

Câu chuyện của một cá nhân khác:

Chúng tôi có một vị giám đốc điều hành đều đều nhận điện thoại - thường là từ vợ ông ấy - trong suốt các cuộc họp tổ chức tại phòng làm việc của mình. Chúng tôi phải ngồi đó như một đám bù nhìn cho đến khi ông nghe điện thoại xong. Một tình tiết đặc biệt này sinh trong đầu tôi. Vị giám đốc điều hành, tôi, trưởng phòng tài chính, và ba người khác đang thảo luận một dự án đòi hỏi đầu tư một số vốn đáng kể. Ngoại trừ tôi, những người còn lại đều được trả lương cao trong công ty. Chúng tôi tranh luận được mười lăm phút thì vị giám đốc điều hành nhận điện thoại của vợ và cuộc điện thoại này kéo dài ít nhất là hai chục phút. Để đỡ bực bội, tôi nhắm tính số phút mà chúng tôi lãng phí thành chi phí mà công ty trả cho sáu chúng tôi bằng lương và phúc lợi. Quả là một con số lớn. Đến lúc vị giám đốc điều hành chào tạm biệt vợ, chúng tôi không còn đủ thời gian để kết thúc cuộc thảo luận. Chúng tôi phải lên lịch một cuộc họp khác cho cùng nội dung đó.

Sau tình tiết đó, tôi luôn đem theo những việc khác đến cuộc họp của vị giám đốc điều hành này. Công việc này giúp tôi lấp đầy thời gian trong khi vị lãnh đạo sáng suốt của chúng tôi vẫn huyền thuyên bên điện thoại như thể chúng tôi và những vấn đề của chúng tôi chẳng có ý nghĩa gì cả.

Có lẽ loại cuộc họp lãng phí thời gian tồi tệ nhất là một cuộc họp mà sếp đã quyết định kết quả mong muốn nhưng lại bắt những người báo cáo trực tiếp cho mình thảo luận chi tiết các ý kiến để đạt được sự nhất trí. Có người gọi đây là "hợp tác giả tạo". Hãy xem ví dụ sau do một người quản lý cấp trung kể lại:

Greg, sếp của chúng tôi, tổ chức một cuộc họp nhân viên vào mỗi sáng thứ năm từ 9 giờ đến 11 giờ. Mọi người được khuyến khích đóng góp ý kiến trong những cuộc họp này, khiến bề ngoài có vẻ như chúng tôi đang định hướng kết quả.

*Nhưng đó thực ra là một trò giả tạo vì Greg đã có kết luận của riêng mình. Những cuộc họp này chỉ là cách ông cố làm cho chúng tôi tin rằng ý kiến của chúng tôi quan trọng - nhưng không phải vậy. Chẳng có vấn đề gì nếu ông ấy muốn ra mọi quyết định; ông là sếp mà. Tôi chỉ mong là ông đừng lãng phí thời gian của chúng tôi với trò đùa hàng tuần này. Mọi người ai cũng cảm thấy như vậy.*

Những cuộc họp nhân viên hàng tuần của Greg thực sự vô nghĩa và làm những người phải tham gia vô cùng bức mình. Các cuộc họp do cấp trên tổ chức nên là một tấm gương về tính hiệu quả. Giống như mọi cuộc họp hữu ích, chúng cần được tổ chức tốt, có chương trình gọn gàng, mời đúng người tham gia và đi đến quyết định hay nhiệm vụ hành động. Những người dự họp cần cảm thấy thời gian của họ được sử dụng có ý nghĩa, rằng họ đang đóng góp và hưởng lợi công bằng.

Nếu cuộc họp của sếp bạn không khớp với những mô tả này, hãy làm bất cứ điều gì bạn có thể để thay đổi tình thế. Ví dụ: trước khi cuộc họp bắt đầu, hãy yêu cầu thực hiện một số thay đổi cho chương trình; hãy tìm cách tế nhị để cho sếp biết là bạn đã mất kiên nhẫn với cách xử lý các cuộc họp này.

## CẤP TRÊN GÂY ĐÌNH TRỆ

“Tôi có một vị sếp muốn bất cứ việc gì cũng phải thông qua cô ấy”, một quản lý cấp trung than thở. “Dù đó là một yêu cầu thay đổi hay một thứ đơn giản như thư gửi ra ngoài, cô ấy đều thấy cần phải xem xét và phê duyệt. Khó khăn là cô không có đủ thời gian để phản hồi kịp thời. Kết quả là mọi công việc phải chờ đợi để được xúc tiến”.

Người vừa được mô tả này là một vị sếp gây đình trệ. Một vị sếp gây đình trệ hành động như một rào cản trong lượng công việc, khiến công việc thụt lùi. Điều này gây lãng phí thời gian cho những nhân viên phải chờ để hoàn tất công việc của họ.

Tình trạng đình trệ này không thể tránh được khi việc giám sát của một chuyên viên có giấy phép được pháp luật yêu cầu, hoặc khi các kỹ năng của nhân viên chưa được thử nghiệm hoặc không đáng tin cậy. Tuy nhiên, những tình huống này hiếm khi xảy ra. Trong hầu hết các trường hợp khác, vị sếp chỉ đơn giản là người kiểm soát chặt chẽ. Sau đây là một vài cách khai thông sự đình trệ:

- Hãy làm nhiệm vụ của bạn. Đánh giá năng suất bị mất đi do sự đình trệ.
- Gặp sếp để bàn về các phát hiện của bạn và tìm kiếm giải pháp.
- Hãy tìm những giải pháp mà sếp có thể chấp nhận. Chẳng hạn như xác định những nhiệm vụ có thể xúc tiến mà không cần thông qua sự đình trệ này; hoặc thuyết phục sếp giao quyền cho bạn và những người khác để làm những việc ít quan trọng.

Điều quan trọng ở đây là truyền đạt vấn đề. Sếp thậm chí còn quan tâm nhiều hơn bạn trong việc xúc tiến hiệu quả. Cô ấy có thể giải quyết vấn đề một khi cô ý thức về nó. Nếu cô không giải quyết được vấn đề này, hãy xem xét phương án thay đổi công việc. Những vị sếp gây đình trệ không chịu thay đổi là một trở ngại trong việc phát triển nghề nghiệp của bạn.

## VAI TRÒ CỦA BẠN TRONG VẤN ĐỀ NÀY

Thật dễ dàng để chế giễu những thiếu sót của sếp và than phiền về cách thình thoảng họ làm lãng phí thời gian của chúng ta. Lại càng khó khăn hơn để nhìn thấy cách cư xử của chúng ta làm lãng phí thời gian của cấp trên như thế nào. Hãy nhớ rằng sếp bạn cũng bị ép buộc về thời gian như bạn, vì thế hãy nhìn lại mình và cố xem thử có thể bạn là một nguyên nhân gây lãng phí thời gian như thế nào.

### Tránh những yêu cầu không cần thiết

Có phải bạn đang yêu cầu sự can thiệp của sếp quá thường xuyên, trong khi bạn hoặc một trong những cấp dưới của bạn có thể hoàn tất việc đó mà không cần đến sự giúp đỡ này? Mọi yêu cầu mà bạn nhờ đến cấp trên của bạn đều lấy mất một phần quỹ thời gian của người đó; những yêu cầu này cũng lấy mất thiện chí có giới hạn của bạn với sếp. Vì thế đừng đưa ra những yêu cầu tầm thường hoặc vô nghĩa. Hãy xem ví dụ sau:

*Một vị phó chủ tịch đã mất một thời gian dài để sếp mình sa thải một thư ký lảm chuyện ở một phòng khác. Sếp của ông đã dùng ảnh hưởng đáng kể của mình để làm việc đó. Có thể hiểu được vị trưởng phòng của cô thư ký kia thấy không hài lòng. Sau đó, khi vị phó chủ tịch này muốn giải quyết một vấn đề quan trọng hơn, ông đã gặp rắc rối. Do dùng hết thời gian vào việc tương đối tầm thường, ông đã tạo khó khăn cho mình và sếp mình trong việc đáp ứng các mục tiêu quan trọng.*

## Đừng đẩy khó khăn cho cấp trên

Nếu bạn có cấp dưới của riêng mình, thì điều cuối cùng bạn cần cho phép họ làm là giao những khó khăn của họ cho bạn. Nếu bạn đã làm điều đó, họ sẽ vào văn phòng của bạn mười lăm phút một lần và nói: “Tôi không thể vạch ra được cách làm việc này. Anh có thể làm nó cho tôi không?” Những nhà quản lý thiếu hiệu quả sẽ làm cho vấn đề của cấp dưới thành vấn đề của họ. Những vị sếp này thực sự nhận thấy lịch làm việc của họ trở nên quá tải trong khi cấp dưới chẳng có đủ công việc để làm trong ngày.

Giúp đỡ cấp dưới là một phần công việc của công tác quản lý. Một nhà quản lý hiệu quả đưa ra đề xuất hoặc cung cấp thời gian mà cấp dưới cần để giải quyết vấn đề hiệu quả. Nhưng nhà quản lý này cần đảm bảo là cấp dưới sẽ đi ra theo cách đúng như khi họ đến - với gánh nặng vẫn còn nằm trên lưng họ; chỉ có điều giờ đây họ đã có hướng giải quyết.

Bây giờ hãy xem cách cư xử của chính bạn. Bạn có giao ngược công việc, đẩy cho sếp những khó khăn của bạn? Nếu có, bạn đang lãng phí thời gian của người đó.

## Giúp đỡ phong cách làm việc của cấp trên

Một cách khác để tránh làm lãng phí thời gian của cấp trên là tìm hiểu và giúp đỡ phong cách làm việc của sếp. Một số nhà điều hành nhất định nhận lấy hàng đống thông tin và phân tích chi tiết từ cấp dưới; họ không tiện ra quyết định khi không có sẵn hơn 10% thông tin. Đó là phong cách của họ. Những người khác tin tưởng hơn vào kinh nghiệm và hiểu biết của mình, ra quyết định với lượng thông tin tối thiểu. Một số nhà điều hành là người đọc, trong khi một số khác là người nghe.

Bạn có hiểu sếp bạn làm việc như thế nào không? Có phải sếp thực sự muốn hàng đồng bằng tính và phân tích mà bạn vừa đặt lên bàn sếp, hay sếp thích bạn tóm tắt vấn đề và đưa ra phương án xử lý hơn? Bằng cách tìm hiểu cách sếp bạn xử lý thông tin, điều hành các cuộc họp, và ra quyết định, bạn có thể giúp tiết kiệm nhiều thời gian cho cả hai.



Bạn và sếp bạn cần nhau. Sự phụ thuộc đôi bên này bắt buộc bạn phải xây dựng mối quan hệ vững mạnh và học cách làm việc với nhau hiệu quả. Vì thế hãy chú ý xem sếp bạn đã lãng phí thời gian của bạn như thế nào và theo những lời khuyên trong chương này để cải thiện tình hình. Sau đó hãy nhìn kỹ lại mình, và cố gắng thừa nhận những cách mà bạn có thể trở thành người hợp tác hiệu quả hơn với cấp trên và cấp dưới trong mắt xích điều khiển.

## TÓM TẮT

- Những vị sếp vô tình tạo ra những trở ngại gây lãng phí thời gian khi họ và cấp dưới không đạt được sự thông hiểu về mục tiêu, khi sếp không đưa ra được các hướng dẫn rõ ràng, khi họ lôi cấp dưới vào những cuộc họp vô bổ và không cần thiết, và khi họ gây đình trệ cho tiến độ công việc.
- Nếu sếp bạn không nêu rõ mục tiêu cá nhân của bạn, hãy yêu cầu một cuộc họp để đạt được sự nhất trí về những mục tiêu này. Hãy làm cho các mục tiêu đó cụ thể và vừa sức, và thể hiện chúng bằng văn bản.



- Việc không đưa ra được hướng dẫn rõ ràng cho cấp dưới là một nguyên nhân chính gây lãng phí thời gian.
- Phần lớn thời gian bị lãng phí trong các cuộc họp vô ích. Các nhà quản lý nên lập tiêu chuẩn cho các cuộc họp hiệu quả. Những cuộc họp nên được tổ chức tốt, có chương trình gọn gàng, mời đúng người và phải dẫn đến một quyết định hay một nhiệm vụ hành động.
- Một vị sếp gây đình trệ tạo rào chắn trong công việc, khiến công việc bị thụt lùi. Điều này làm lãng phí thời gian của nhân viên - những người phải chờ đợi để hoàn tất việc của họ.

## 7

## THỜI GIAN CHO CUỘC SỐNG RIÊNG

*Giữ cân bằng giữa công việc  
và cuộc sống*

### Nội dung chính:

- *Xác định mức độ ưu tiên cho các mục tiêu cá nhân*
- *Dành nhiều thời gian hơn trong lịch trình của bạn bằng cách sắp xếp lại cuộc sống*
- *Giải quyết những cam kết cá nhân*
- *Vai trò của sức khỏe trong việc quản lý thời gian cá nhân*
- *Giữ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân*

**B**ạn sẽ rất dễ bị cám dỗ khi nghĩ rằng gia đình sẽ là nơi để bạn trốn khỏi công sở. Hãy hình dung một nhân viên người rã rời vì kiệt sức bước vào nhà sau một ngày dài làm việc. Anh ta ném cái cặp vào góc nhà, treo áo khoác lên, rót một ly rượu rồi buông mình xuống ghế bành. Và phải chăng còn hơn thế nữa? Những rắc rối do có quá nhiều việc phải làm mà thời gian lại quá ít tạm thời được dẹp sang một bên. Liệu có đúng như vậy không?

Thật không may, ngôi nhà không phải lúc nào cũng là một ốc đảo bình yên. Nhất là những gia đình có hai vợ chồng cùng đi làm và có con nhỏ thì lại có quá nhiều việc để làm trong khi thời gian lại quá eo hẹp. Con cái cần được chăm sóc nuôi dưỡng và các quan hệ cá nhân cần được vun đắp. Ý thức trách nhiệm công dân buộc chúng ta phải tham gia các ban phụ trách trường học cũng như các tổ chức ở khu dân cư và chính quyền thành phố. Rồi các sở thích riêng tư như ca nhạc, văn học, thể thao và thiên nhiên cũng bắt bạn phải quan tâm. Và cái vòi nước bị hư đang cần phải sửa.

Ở Mỹ, khoảng thời gian ít ỏi ở gia đình giờ lại càng bị rút ngắn do việc tăng thêm giờ làm ở công sở hay đem công việc về nhà - một cung cách rất "Mỹ". Trong cuốn *"The Overworked American"* (*Người Mỹ làm việc quá sức*), nhà kinh tế học Juliet Schor đã cho thấy người Mỹ bị buộc làm thêm giờ như thế nào. Theo tính toán của tác giả, trong những thập kỷ qua, mỗi năm số giờ làm việc trung bình của người Mỹ đã tăng thêm chín

tiếng nữa. Thêm chín tiếng mỗi năm nghe ra cũng không nhiều, nhưng số lượng sẽ tăng thêm nhiều trong nhiều năm và cắt bớt khoảng thời gian mọi người thường dành cho gia đình và các sở thích cá nhân.

Thật mỉa mai phải không bạn? Dân của một nước giàu nhất thế giới lại nằm trong số những người nghèo thời gian riêng tư nhất. Người Mỹ càng trở nên giàu có và làm việc có hiệu quả thì họ càng phải làm nhiều hơn. Vào những năm cuối thập kỷ 1990, một công nhân Mỹ trung bình phải làm nhiều hơn một công nhân châu Âu đến 320 tiếng. Trong khi một nhân viên mới bắt đầu đi làm ở châu Âu được nghỉ một tháng có lương thì một người Mỹ may mắn cũng chỉ được nghỉ có mười ngày.

Schor hoàn tất công trình nghiên cứu của bà vào những năm cuối thập kỷ 1990, khi máy tính xách tay và e-mail đang ồ ạt tràn vào cuộc sống của chúng ta. Vì vậy, bạn có thể cộng thêm vào kết quả tính toán của bà những giờ đồng hồ mà người ta dùng để làm việc tại nhà hay trả lời e-mail vào buổi tối, cuối tuần và trong kỳ nghỉ. Những tiến bộ trong thông tin liên lạc này đã biến nhiều căn nhà thành các văn phòng vệ tinh, nơi người ta sử dụng thời gian cá nhân để làm những việc mà trước đây người ta không có đủ thời gian để làm nơi công sở.

Bạn cũng đã biết rằng phải kiểm soát thời gian làm việc của mình. Nhưng điều này không dễ thực hiện nếu bạn không kiểm soát thời gian không làm việc và ngược lại. Bạn cần làm chủ cả hai mặt này trong cuộc sống của bạn. Chương này đề cập đến các khái niệm quản lý thời gian ở nhà và đề xuất các ý tưởng giúp cho cuộc sống riêng tư của bạn hiệu quả và trọn vẹn hơn.

## XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN CHO CÁC MỤC TIÊU CÁ NHÂN

Các chương đầu trong cuốn sách này đã cung cấp cho bạn phương pháp quản lý thời gian làm việc một cách thiết thực. Bạn đã được yêu cầu thực hiện các bước sau:

1. Đọc rõ ràng các mục tiêu chính và hỗ trợ
2. Ưu tiên các mục tiêu này và phân chia chúng thành các nhiệm vụ
3. Dùng nhật ký công tác để xem hiện tại bạn đang sử dụng thời gian như thế nào và mức độ mà những việc không quan trọng chiếm mất thời gian của những công việc thật sự quan trọng đối với bạn
4. Lên lịch cho những nhiệm vụ được ưu tiên, dành một khoảng thời gian dự phòng cho các tình huống và cơ hội bất ngờ

Phương pháp này không phức tạp mà cũng không khó và bạn cũng không nên phức tạp hóa nó lên. Tất cả những gì cần có là ý chí thực hiện và ý chí đó xuất phát từ một thừa nhận đơn giản rằng: "Tôi đang có vấn đề. Tôi không làm chủ được thời gian mà chính thời gian đang làm chủ tôi".

Bạn cũng có thể dùng phương pháp đơn giản này để kiểm soát cuộc sống riêng tư của bạn. Cũng như trong công việc, bạn hãy bắt đầu với các mục tiêu. Các mục tiêu cá nhân nào của bạn là quan trọng nhất? Thường thì bạn sẽ mất nhiều thời gian hơn để trả lời câu hỏi này so với câu hỏi đặt ra cho các mục tiêu trong công việc bởi lẽ các mục tiêu trong công việc đã ăn sâu vào đầu óc chúng ta khi ta rà soát lại quá trình thực hiện công việc hay mỗi khi ta nhìn lại bản mô tả công việc chính thức. Điều này lại không xảy ra trong cuộc sống riêng tư của bạn vốn có nhiều khía

cạnh phải quan tâm hơn và ngoài ra bạn cũng phải xem xét những mục tiêu và sở thích của nhiều người quan trọng khác trong cuộc sống của bạn. Không có một bản mô tả công việc nào để cho bạn trở thành một người cha, người mẹ, người chồng, người vợ hay người bạn thành công. Cũng chẳng có ông chủ nào nhắc bạn rằng: “Anh phải hoàn tất những công việc cần thiết trong năm nay để .....”. Và nếu bạn không phải là một trong số rất ít những người có người kèm cặp hoặc có một người bạn thường xuyên nhắc nhở, sẽ không ai nói với bạn về các mục tiêu cá nhân của bạn và tiến độ thực hiện các mục tiêu đó. Vì vậy, hầu hết mọi người tỏ ra bị động trong cách sử dụng thời gian cá nhân của mình. Thay vì phân bố thời gian cho các mục tiêu cụ thể của mình thì họ lại phản ứng khi có vấn đề hay cơ hội.

Vi vậy, trước khi đọc tiếp, bạn hãy thực hiện ba điều sau đây:

1. Xác định các mục tiêu cá nhân của bạn. Mô tả ngắn gọn mỗi mục tiêu bằng một đoạn văn như ví dụ dưới đây:

*Trong vòng 12 tháng tới, tôi cố gắng học ghi-ta thành thạo để có thể chơi được các tác phẩm của Fernando Sor và các tác phẩm có độ khó tương tự với một trình độ nghệ thuật cao.*

*Năm nay, tôi muốn tham gia một hoạt động trong hai tuần với các con trai con gái và dâu rể của tôi. Đó có thể là một chuyến đi bộ đường dài ở Cao nguyên Scotland hay một cuộc đoàn tụ gia đình ở ngôi nhà cạnh hồ hay một điều gì đó tương tự do chúng lựa chọn.*

*Tôi muốn có bốn hay năm tiếng đồng hồ rảnh rỗi mỗi tuần để đi thăm viện bảo tàng, đi câu cá hay làm một việc gì đó cho ra trò.*

2. Xác định mức ưu tiên cho các mục tiêu của bạn. Có lẽ bạn có nhiều mục tiêu hơn khoảng thời gian bạn dành cho chúng và điều này có nghĩa là bạn phải để ra các ưu tiên.

Vì vậy mà trong ví dụ trên, người đó mới quyết định rằng đi chơi hai tuần với con cái là ưu tiên hàng đầu rồi sau đó mới là việc tập đàn thường xuyên và quy củ. Bỏ ra bốn đến năm tiếng mỗi tuần để làm cuộc sống phong phú hơn có thể là một mục tiêu “nên có” nhưng không nằm trong danh sách ưu tiên hàng đầu.

- Quyết định những gì bạn phải làm (các mục tiêu hỗ trợ) để thực hiện được các ưu tiên hàng đầu của bạn. Trong nhiều trường hợp, bạn phải có những thay đổi trong công việc để đạt được các mục tiêu cá nhân của mình.

### *Một cuộc sống có kiểm soát*

Thông qua lời nhân vật Socrates trong cuốn *The Apology (Lời tạ lỗi)*, Plato đã nêu lên cho chúng ta một triết lý khôn ngoan: “Cuộc sống không có kiểm soát thì không đáng sống”. Plato đã khuyên chúng ta không chỉ coi trọng cách sống mà còn phải xem xét các mục đích hay mục tiêu của chúng ta.

Các mục tiêu cá nhân của bạn là gì? Chúng có phù hợp với các tiêu chuẩn cao nhất của bạn không? Đã bao giờ bạn suy nghĩ kỹ về chúng chưa? Nếu bạn trả lời cho câu hỏi cuối cùng này là: “Chưa, tôi chưa bao giờ nghĩ về các mục tiêu của tôi - Tôi quá bận rộn với những công việc phải làm”, vậy thì chắc chắn đã đến lúc bạn nên bắt đầu suy nghĩ đến những điều quan trọng đối với bạn rồi đấy. Nếu bạn không làm năm tháng sẽ trôi qua trước khi bạn kịp nhận ra và bạn cũng không thể tiến gần đến những điều mà bạn thực sự coi trọng.

Đây là một lời khuyên cho bạn: Hãy để dành ra hai tiếng đồng hồ chỉ để suy ngẫm xem bạn muốn đạt được điều gì nhất trong ba đến năm năm tới. Bạn hãy thực hiện điều này ở một nơi yên tĩnh không có những điều làm bạn bị phân tán tư tưởng. Hãy cầm sẵn bút và giấy để ghi lại những suy nghĩ và quyết định của bạn. Trong những tuần tiếp theo, hãy xem xét lại những quyết định này để điều chỉnh và đi đến kết luận cuối cùng. Hãy chia sẻ chúng với một người bạn thân, người bà con đáng tin cậy, chồng hoặc vợ bạn - hay một ai đó hiểu bạn rõ nhất. Hãy lặp lại công việc này, nhưng lần này để trả lời câu hỏi: "Tôi phải thay đổi những gì trong công việc và cuộc sống cá nhân để đạt được những mục tiêu cá nhân quan trọng nhất?"

## DÀNH THỜI GIAN CHO NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG

Sau khi bạn đã xác định và ưu tiên cho các mục tiêu cá nhân, hãy dành thời gian cho chúng trong thời khóa biểu của bạn. Ví dụ nếu ưu tiên hàng đầu trong sáu tháng tới là đi chơi với con hai tuần thì bạn hãy lên lịch đi. Hãy thảo luận với con bạn về kế hoạch này và thống nhất về địa điểm và thời gian của chuyến đi rồi sau đó bỏ bớt hai tuần trong lịch của bạn. Gì vậy? Thời gian bạn chọn đi chơi lại trùng với thời gian mà bạn đã hứa để dành đi dự tiệc sinh nhật lần thứ 50 của Sheila. Giả sử bạn không thể sắp xếp một khoảng thời gian khác để đi chơi cùng gia đình, hãy gửi cho Sheila lời xin lỗi về việc bạn không thể tới dự buổi tiệc. Đó không phải là một ưu tiên. Đừng cho phép những điều không

quan trọng dành mất thời gian của những điều thật sự quan trọng đối với bạn - thậm chí là những điều khẩn cấp nhưng không quan trọng.

Cũng như đối với công việc ở công ty, bạn đừng lên lịch cá nhân quá chặt chẽ đến nỗi không thể có thời gian cho những sự kiện và thời cơ bất ngờ. Hãy để một vài chỗ trống trong lịch của bạn. Nếu như bạn không có đủ thời gian rảnh thì hãy bắt đầu viết nhật ký xem bạn đang sử dụng thời gian riêng tư như thế nào như đã mô tả ở phần đầu của cuốn sách này. Hãy viết tất cả mọi thứ kể từ khi bạn rời cơ quan đến khi bạn đi ngủ. Cuối tuần bạn cũng viết như vậy. Khi đọc lại nhật ký bạn có thể thấy rằng mình đã tốn rất nhiều thời gian cho những việc không đâu.

## SẮP XẾP LẠI CUỘC SỐNG CÁ NHÂN

Đồ đạc, những lời cam kết và những mối quan hệ trong cuộc sống cá nhân của bạn đều làm bạn tốn thời gian. Một số đáng để dành thời gian nhưng số khác thì không. Thời gian riêng tư dành cho bạn sẽ được tăng thêm nếu bạn tự giải phóng mình khỏi những việc, những lời cam kết và những mối quan hệ hầu như chẳng mang lại lợi ích cho bạn.

### Giảm bớt các thứ bạn có

Dù bạn có ý thức được hay không thì của cải vật chất cũng làm tiêu tốn thời gian. Hãy suy nghĩ một chút về khoảng thời gian bạn dành để lau chùi và bảo dưỡng nhà cửa, xe cộ và các đồ dùng trong nhà. Ngay cả những thứ không cần bảo dưỡng như đồng đĩa CD trong phòng khách hay bộ sưu tập tượng của bạn,



cũng đều bắt bạn phải quan tâm - nếu chỉ vì chúng phải được chùi bụi hoặc vì chúng choán đường của bạn. Một số người cảm thấy cuộc sống riêng tư của họ trở nên thông thoáng hơn khi họ vứt bỏ các cửa của cải vật chất. Vai trò chăm sóc của họ giảm đi, dành nhiều thời gian hơn cho các việc khác. Hãy nghĩ tới việc bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để làm các việc quan trọng nhờ sắp xếp các đồ đạc trong nhà.

### *Bí quyết loại bỏ những thứ lãng phí thời gian ở gia đình*

Tim ra và loại bỏ những điều làm bạn tốn thời gian cá nhân cũng làm cho bạn rất hài lòng khi bạn nhận ra rằng mỗi giờ đồng hồ phí phạm được loại trừ sẽ đem lại cho bạn một khoảng thời gian tương đương cho những điều bạn thật sự muốn làm. Sau đây là một số việc bạn có thể làm để có thêm thời gian:

- *Làm nhiều việc cùng một lúc.* Mỗi tuần bạn đi siêu thị ba lần ư? Sắp đặt các bữa ăn một cách thông minh có thể giảm bớt hai trong số ba lần ấy đồng thời tiết kiệm cho bạn một hay hai giờ mỗi tuần.
- *Hãy kết hợp các chuyến đi.* Nếu qua nhật ký bạn thấy rằng bạn hay các thành viên khác trong gia đình thường đi siêu thị, đi giặt hấp đồ, đi bưu điện, v.v. một cách riêng rẽ thì hãy kết hợp các việc vặt đó vào một hay hai chuyến đi mà thôi. Chỉ mất vài phút sắp đặt và hợp tác bạn sẽ tiết kiệm được nhiều giờ nữa mỗi tuần.
- *Giảm thời gian xem tivi.* Xem TV có thể trở thành nghiện, nhất là những người sống một mình. Hãy cùng nhìn nhận một sự thật rằng hầu hết các chương trình TV đều có chất

lượng thấp và hầu như một phần ba thời gian trên các kênh quảng cáo chẳng qua là các cơn sóng quảng cáo rầm rộ ồn ào. Hãy so sánh giá trị của thứ chương trình này với giá trị của các mục tiêu của bạn. Nó chẳng đáng chút nào phải không bạn? Bạn hãy nghĩ tới việc bỏ hẳn việc xem TV. Tương tự, hãy suy nghĩ về việc sử dụng Internet. Nó cũng có thể gây nghiện như TV.

- *Mua hàng theo catalog hoặc mua trên mạng.* Một số người bỏ cả buổi chiều để đi mua sắm, dạo khắp cửa hiệu này sang cửa hiệu khác mà không tìm được thứ cần mua. Trong hầu hết các trường hợp thì họ hẳn đã tìm ra chính xác thứ họ cần trong một catalog được gửi trực tiếp đến nhà hay trên mạng chỉ trong khoảng nửa tiếng và phần thời gian còn lại của buổi chiều thuộc về họ.
- *Thuê người khác làm.* Các bác sĩ phẫu thuật tim sẽ không rút bớt thời gian làm việc hay phung phí thời gian rỗi eo hẹp của họ để sửa hệ thống ống nước hay sơn nhà. Lý do thật đơn giản: họ có thể thuê ai đó lành nghề hơn để làm tốt hơn và nhanh hơn - và tiền công chỉ bằng một phần nhỏ mức lương trả cho họ trong một giờ đồng hồ. Bất cứ ai cũng đều có thể thuê người làm một cách kinh tế như vậy. Còn bạn thì sao?

## Hạn chế cam kết

Các lời cam kết cũng làm mất thời gian. Chúng ta ai cũng cam kết - với các tổ chức trong cộng đồng, với bạn bè và gia đình. Có lẽ bạn đã cam kết với nhà thờ đảm nhiệm vai trò đi quyên tiền

hay hứa giúp nhà hàng xóm tưới cây cảnh mỗi tuần khi họ đang đi trú đông ở miền Nam nước Pháp. Cam kết là chất keo xã hội gắn bó các gia đình và cộng đồng với nhau. Nhưng một số người trong chúng ta lại quá sẵn sàng hứa hẹn mà không nghĩ tới ảnh hưởng của chúng đối với thời gian của chúng ta. Việc này cũng không khác gì vấn đề vượt quá tầm tay của chúng ta như được mô tả ở chương 4.

## *Bí quyết để thoát khỏi sự bèo bọt*

- **Ngừng ngay việc mua sắm thêm đồ đạc. Tránh xa các cửa hiệu và những lời cám dỗ bạn Mua! Mua! và Mua!**
- **Nếu bạn bắt gặp một thứ mà bạn phải mua, hãy khoan mua cho đến khi nào bạn đã xác định được một thứ trong nhà mà bạn sẽ tái chế, bán hay vứt đi.**
- **Hãy thường xuyên đi quanh nhà hay căn hộ của bạn với một thùng các tông rỗng. Bỏ vào thùng những thứ vật dụng mà lâu nay bạn không dùng đến hay các thứ mà bạn cho là sẽ không dùng trong thời gian tới. Dán nhãn lên thùng ghi rõ ngày tháng và các thứ trong thùng. Cất cái thùng đó vào kho trong một năm. Sau thời hạn một năm, hãy vứt đi thứ gì trong thùng mà bạn không dùng đến. Nếu nhiều năm đã qua mà bạn cũng không mở thùng ra thì hãy vứt luôn cả thùng.**
- **Định kỳ hãy vứt đi các thứ vốn chỉ thỏa mãn cho người khác hơn là cho bạn. Bạn sẽ giữ bỏ được nhiều thứ, đồng thời lại cảm thấy dễ chịu hơn.**

Để có thể thực hiện được các lời cam kết riêng tư trong khoảng thời gian cho phép, theo định kỳ bạn hãy rà soát lại các lời cam kết của bạn và nghĩ xem chúng có còn ý nghĩa không. Hãy hỏi những câu sau:

- Những lời cam kết của tôi có thực sự mang lại giá trị - cho tôi và cho người khác không?
- Những lợi ích tôi nhận được (vật chất và phi vật chất) từ các lời cam kết có tương xứng với giá trị mà tôi mang lại cho người khác không?
- Nếu tôi bỏ các lời cam kết đó thì có ảnh hưởng xấu đến ai không?
- Tôi sẽ có được bao nhiêu thời gian nếu bỏ các lời cam kết đó?

Các mối quan hệ là một dạng cam kết đặc biệt và tiêu tốn thời gian cũng như những cam kết với các nhóm cộng đồng và các tổ chức khác. Người ta thường hy vọng rằng các mối quan hệ của họ xứng đáng để tiêu tốn thời gian bởi vì các quan hệ cá nhân thường có ý nghĩa nhất và làm họ hài lòng nhất. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy không phải tất cả các mối quan hệ đều đáng để chúng ta đầu tư thời gian. Điều này lại càng đúng hơn khi ẩn ý cho - nhận trong các mối quan hệ bị thiên lệch - có nghĩa là khi một bên dành nhiều thời gian hơn bên kia hoặc một bên hầu như không đóng góp gì nhưng lại hưởng lợi nhiều hơn. Điều này cũng đúng khi một mối quan hệ là nguồn gốc của sự xung đột hay là biểu hiện của sự lệ thuộc không lành mạnh. Cả hai loại quan hệ này sẽ làm bạn mất thời gian và tình cảm trong khi chẳng đem lại chút giá trị đích thực nào.

Vì thế, cũng như đối với những lời cam kết, theo định kỳ bạn hãy đánh giá các mối quan hệ riêng tư nhằm xác định cái nào nên củng cố, cái nào nên giảm bớt và cái nào nên chấm dứt. Khi đã giải phóng mình khỏi các mối quan hệ phiền phức, bạn

sẽ cảm thấy như trút được gánh nặng và bạn sẽ có nhiều thời gian và sức lực hơn cho các mối quan hệ vừa lành mạnh vừa làm bạn hài lòng.

## TĂNG CƯỜNG SINH LỰC

Một số người, đặc biệt là người cao tuổi, có nhiều thời gian rảnh rỗi nhưng lại không làm được nhiều vì họ không đủ sức để làm những điều họ muốn. Chúng ta có thể nhận thấy tình trạng tương tự ở những người trẻ hơn vốn đã trở nên thụ động vì bệnh béo phì hay vì các vấn đề sức khỏe khác.

Tình hình sức khỏe của bạn như thế nào? Bạn có cảm thấy uể oải sau bữa trưa không? Bạn có mệt đến nỗi không thể làm những việc bạn muốn sau giờ làm việc không? Bạn có lê mình từ công sở về nhà, ăn tối và sau đó xem tivi suốt buổi tối không? Nếu bạn như vậy, có lẽ bạn không đủ sinh lực để dùng thời gian bạn đã có hay thời gian dư ra nhờ biết cách quản lý mọi việc.

Phương thuốc cho căn bệnh này có thể là một chương trình lâu dài để tăng cường sức khỏe thể chất cho bạn. Một chương trình như vậy gồm một chế độ ăn uống lành mạnh cùng với sự cân bằng giữa chế độ rèn luyện thể lực và tính nhẩn nại. Trước tiên bạn hãy đi khám sức khỏe. Ngược lại với những người khác, những ai ăn uống hợp lý và có thể chất khỏe mạnh đều có một nguồn dự trữ sinh lực và độ bền bỉ dồi dào để có thể đạt được các mục tiêu của họ. Họ có thể làm việc chăm chỉ hơn và lâu hơn mà lại tốn ít công sức hơn những người không khỏe mạnh, khiến cho ngày làm việc của họ có hiệu quả hơn và họ làm việc với tinh thần hăng hái hơn. Và không bao giờ là quá trễ. Các nghiên cứu đã kết luận rằng ngay cả những người già cũng có thể tăng cường thể lực và sức mạnh cơ bắp.

## GIỮ THĂNG BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

Đến đây, cuốn sách này đã xem nơi làm việc và thế giới bên ngoài như hai lĩnh vực hoàn toàn độc lập và tách biệt nhau. Độc giả đã có cảm tưởng rằng các mục tiêu và vấn đề thời gian của mỗi nơi có thể được đề cập tới một cách riêng biệt. Điều này có thể đúng đối với những ai cảm thấy không gắn bó với công việc hay xem công việc như một điều không muốn nhưng phải chấp nhận và chỉ mang lại cho họ lợi nhuận tài chính chứ không phải sự hài lòng cho cá nhân.

Việc nhân viên không gắn bó với công việc cũng là điều đặc trưng khi phần lớn nền kinh tế của chúng ta dựa trên các dây chuyền sản xuất tự động. Tuy nhiên, ở các nước phương Tây thời hậu công nghiệp, nền kinh tế đó hầu như đã được thay thế bằng nền kinh tế dựa vào tri thức và dịch vụ, mà hai điều này lại dựa vào kỹ năng, óc phán xét và sức sáng tạo của con người. Vì vậy, thái độ không gắn bó với công việc đã nhường chỗ cho sự say mê đích thực ở nhiều người. Ngay cả trong dây chuyền sản xuất, các nhóm thợ được quyền quyết định lịch sản xuất, giải quyết các vấn đề về chất lượng một cách độc lập và chịu trách nhiệm về đầu ra. Đối với nhiều người, sự say mê này đem lại cho họ sự hài lòng làm mất đi ranh giới bấy lâu giữa công việc và cuộc sống. Điều này lại làm nảy sinh một vấn đề mới: Hai khía cạnh quan trọng trong đời sống của chúng ta - công việc và cuộc sống riêng tư - có cân bằng không?

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một trong những vấn đề trong kinh doanh nóng bỏng nhất ở nước Mỹ trước cuộc suy thoái kinh tế năm 2000 - 2002. Hàng chục cuốn sách và hàng trăm bài báo đã đề cập đến vấn đề này. Mặc cho bị sốc vì không có việc làm do khủng hoảng kinh tế trong những

năm tiếp theo, vấn đề này vẫn còn dai dẳng vì hai lý do. Một là các công ty bắt nhân viên của mình làm việc quá nhiều đến nỗi họ không thể hoàn thành công việc trong giờ làm việc hàng ngày. Họ phải đi sớm, về muộn hoặc đem việc về nhà làm. Tệ hơn, do phải đi công tác, nhiều người phải xa nhà và bận bịu ba đến bốn đêm mỗi tuần. Kết quả tất yếu là các mục tiêu và mối quan hệ riêng tư khó mà trọn vẹn. Đơn giản chỉ vì người ta không có đủ thời gian riêng tư để làm những việc đó.

Hai là sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một yếu tố quan trọng khiến cho nhân viên cảm thấy hài lòng và trung thành với công ty. Những công ty nào thường giúp cho nhân viên giữ được sự thăng bằng giữa những yêu cầu của công việc và các mục tiêu cá nhân mới có thể thu hút và giữ chân những nhân viên có trình độ cao. Điều này hoàn toàn đúng với những công ty thuê nhân viên có tay nghề và học vấn cao, những người dễ dàng lựa chọn công việc.

Một nghiên cứu do hãng Ford tài trợ đã tìm ra sự liên quan giữa vấn đề công việc và cuộc sống như sau: "Sắp xếp lại cách thức làm việc để hướng tới sự hòa hợp giữa công việc và gia đình có thể mang lại các kết quả khả quan và đôi bên cùng có lợi - một môi trường làm việc thuận lợi, quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên và đem lại những kết quả quan trọng". Nếu đúng như vậy thì cả nhân viên và công ty đều có lợi từ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Sự cân bằng này không chỉ là vấn đề "cảm thấy thoải mái" hay là một đặc quyền tốn kém mà nó sẽ biến thành sự hài lòng hơn của nhân viên và tỷ lệ nhân viên thôi việc sẽ giảm đáng kể.

Bạn có cảm thấy hài lòng với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống không? Công việc có tước mất của bạn khả năng theo đuổi những mục đích cá nhân không? Nếu có, hãy đọc chương

8. Chương này có nhiều điều mà bạn và công ty của bạn có thể áp dụng để công việc và cuộc sống đạt được sự thăng bằng tương đối chấp nhận được.

## TÓM TẮT

- Cũng như trong công việc, quản lý thời gian cá nhân bắt đầu bằng các mục tiêu. Tuy nhiên hầu hết mọi người lại tỏ ra bị động trong việc sử dụng thời gian cá nhân, họ chỉ phản ứng khi vấn đề và cơ hội xuất hiện.
- Cũng như trong công việc, hãy dùng nhật ký để ghi lại cách bạn sử dụng thời gian ngoài giờ làm việc của mình.
- Tạo ra nhiều thời gian cá nhân hơn bằng cách bớt xem tivi, kết hợp các chuyến đi, mua sắm trên mạng hay sử dụng dịch vụ giao hàng trực tiếp đến nhà, v.v.
- Hãy thuê người làm những công việc nhà vì họ có thể làm tốt và hiệu quả hơn bạn tự làm.
- Các vật dụng thường làm mất thời gian và công sức của bạn, vì vậy hãy vứt những thứ ít hoặc không đem lại giá trị gì cho cuộc sống của bạn.
- Những lời cam kết là một yếu tố quan trọng trong đời sống gia đình và xã hội. Hãy sử dụng chúng sao cho phù hợp với quỹ thời gian của bạn. Theo định kỳ, bạn hãy rà soát lại những lời cam kết của bạn để quyết định xem chúng có còn ý nghĩa và làm bạn hài lòng không. Đối với các mối quan hệ cũng làm tương tự như vậy. Tránh, giảm hoặc ngừng ngay những lời cam kết và các mối quan hệ không làm bạn hài lòng hoặc không có giá trị.

## QUẢN LÝ THỜI GIAN 139

- Sức khỏe tốt sẽ mang lại cho bạn sự bền bỉ và sinh lực, giúp bạn làm việc lâu hơn mà không cần nỗ lực nhiều. Nếu bạn không được khỏe thì hãy bắt đầu tập luyện.
- Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một vấn đề cần được quan tâm đúng mức. Những công ty giúp nhân viên đạt được sự cân bằng này một cách thỏa đáng thường khiến nhân viên hài lòng hơn và giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc.



# 8

## SỰ HỖ TRỢ CỦA CÔNG TY

*Những ý tưởng giúp nhân viên  
cải thiện việc quản lý thời gian*

### **Nội dung chính:**

- *Giám thời gian và chi phí cho việc di chuyển nhờ công nghệ hiện đại*
- *Hạn chế thời gian chuẩn bị các hình ảnh cho bài trình bày*
- *Giúp nhân viên tăng thêm thời gian rảnh bằng cách giữ thăng bằng giữa cuộc sống và công việc*

**T**rách nhiệm quản lý thời gian hiệu quả được chia đều cho các cá nhân, nhân viên, nhà quản lý và điều hành. Đó là thời gian của họ và thời gian chính là "sản phẩm" mà họ bán cho các chủ công ty để lấy tiền công và các khoản lợi nhuận. Nếu họ dùng thời gian của họ với năng suất và hiệu quả càng cao thì họ càng có thể bán nó với giá cao hơn.

Mặc dầu vấn đề quản lý thời gian chính là trách nhiệm của nhân viên, nhưng các công ty đều quan tâm đến việc nhân viên có sử dụng thời gian có hiệu quả không. Có nhiều điều công ty có thể làm để giúp nhân viên. Chương này đề cập đến ba trong số các điều đó.

## **DÙNG CÔNG NGHỆ HIỆN ĐẠI ĐỂ GIẢM THỜI GIAN DI CHUYỂN**

Việc di chuyển thường cần thiết. Nhưng ngay cả những chuyến đi cần thiết cũng tốn kém rất nhiều cả về thời gian lẫn tiền bạc. Hãy nghĩ đến khoảng thời gian mà bạn và các nhân viên khác trong công ty phải bỏ ra để di chuyển từ nơi làm việc này đến nơi làm việc khác. Và còn các chi phí liên quan khác nữa chứ. Mỗi cá nhân có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng một cách rất đơn giản là giảm các chuyến đi gây tốn kém và ít hiệu quả. Và những sáng kiến của công ty trong việc sử dụng công nghệ

để thay thế cho việc di chuyển có thể hỗ trợ cho các nỗ lực của cá nhân. Kể từ khi thư gửi bằng máy bay và dịch vụ điện thoại đường dài ra đời, người ta đã cố gắng giảm bớt các chuyến đi liên quan đến công việc. Đến cuối thập kỷ 1980, xuất hiện hình thức hội thảo bằng video và mới đây nhất là hội thảo trực tuyến. Điều này đã đóng góp đáng kể trong việc giúp chúng ta tiến hành công việc mà không mất thời gian và chi phí đi lại. Hội thảo bằng video có thể được dùng cho mục đích đào tạo, báo cáo doanh thu, thông báo trong nội bộ công ty, quản lý các nhóm, kể cả việc kiểm soát khủng hoảng một cách hiệu quả. Để tiến hành hình thức này cần có các thiết bị đặc biệt và một phòng hội thảo chuyên dụng.

Hội thảo trực tuyến tuy cũng có mục đích tương tự nhưng không cần nhiều thiết bị hay không gian đặc biệt. Hiện tại lĩnh vực này đang do WebEx chiếm lĩnh thị trường, theo sau là Microsoft's LiveMeeting. Hình thức này thực sự tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho công ty. Công ty điện tử Emerson (Emerson Electric) ước tính đã tiết kiệm được khoảng 6 triệu đô la trong hai năm đầu sử dụng một trong các dịch vụ này. Khi dùng công nghệ này, nhiều người có thể xem và dùng chung tài liệu và nhìn thấy nhau trên màn hình máy vi tính nhờ có hệ thống máy quay Webcam. Những đặc điểm này khiến cho hình thức hội thảo trên mạng trở thành một trong những công cụ ít tốn kém mà lại hiệu quả nhất phục vụ cho các cuộc điện thoại, tập huấn, giới thiệu sản phẩm và giúp cho các nhân viên dự án dù ở xa vẫn có thể hợp tác với nhau.

Nhiều công ty đã sử dụng hình thức hội thảo bằng video và trực tuyến để giữ liên lạc đồng thời cắt giảm đáng kể thời gian đi công tác. Các công ty lớn khác, trong đó có công ty máy tính Dell, công ty Ernst & Young và Hải quân Hoa Kỳ, cũng đang tiến hành tập huấn qua mạng cho các chương trình tập huấn kéo dài. Một

trong số các lợi điểm của hình thức tập huấn này là học viên có thể học bất cứ lúc nào trong ngày và trong tuần. Điều này cho phép họ sắp xếp lịch tập huấn một cách linh hoạt mà không chiếm chỗ các nhiệm vụ quan trọng khác. Điều này cũng giúp loại bỏ một mâu thuẫn quan trọng giữa công việc và cuộc sống, đó là những ngày đêm nhân viên không được ở nhà mà phải đi dự tập huấn. Học tập qua mạng không thể thay thế hoàn toàn cho hình thức truyền đạt - tiếp thu thường thấy trong các lớp học truyền thống nhưng nó có một vị trí quan trọng và nhiều công ty đang ngày càng tin tưởng vào hình thức học tập này.

Công ty của bạn đã có động tác nào trong việc sử dụng các hình thức thay thế cho các chuyến đi công tác chưa? Nếu chưa làm gì thì đã đến lúc bắt đầu rồi đấy. Hãy khởi động với các bước sau:

- Xem xét khả năng tiến hành hội thảo bằng video và hội thảo trực tuyến
- Xác định các hình thức áp dụng hữu hiệu nhất cho công việc kinh doanh của bạn - chẳng hạn như các cuộc họp của các thành viên dự án ở cách xa nhau về mặt địa lý
- Phối hợp với nhân viên công nghệ thông tin thiết lập và thử nghiệm một số cuộc họp thí điểm
- Rút kinh nghiệm từ các cuộc thử nghiệm đó
- Tập hợp các kinh nghiệm đó lại

Những hình thức liên lạc này có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc mà công ty bạn đáng ra sẽ phải trả cho việc di chuyển. Tuy nhiên, cũng giống như e-mail và điện thoại, chúng không hoàn toàn tương đương với việc giao tiếp trực tiếp, vốn là điểm tựa cho phần lớn niềm tin và các mối quan hệ kinh doanh. Vì vậy hãy dùng các công nghệ mới này một cách thận trọng. Chúng không phải là hình thức thay thế hoàn toàn cho việc đi công tác.

## *Các cuộc họp ảo ngày càng trở nên phổ biến*

Việc đi công tác thật sự là điều phiền toái. Vụ khủng bố ngày 11/9 ở Mỹ và các cuộc kiểm tra an ninh rườm rà sau đó lại càng làm cho nó trở nên mệt mỏi. Sau đó lại là đợt bùng phát của bệnh SARS khiến những người đi máy bay cứ luôn lo lắng “Người ngồi hàng ghế sau đang ho đấy không biết có phải bị SARS không nhỉ?”.

Những nỗi lo này cùng với các tiến bộ trong công nghệ khiến việc tổ chức hội thảo bằng video và trực tuyến ngày càng trở nên phổ biến hơn so với các cuộc gặp mặt trực tuyến truyền thống. Năm 2004, một tổ chức nghiên cứu của Anh, Wainhouse Research, đã tiến hành một cuộc điều tra trong đó ghi nhận sự phổ biến của các phương tiện truyền thông mới này. Cuộc điều tra cho thấy từ năm 2001 đến năm 2004, các cuộc họp trực tiếp đã giảm đi khoảng 12%. Trong cùng thời gian đó, con số các cuộc họp bằng video và qua mạng gần như gấp đôi. Hình thức hội thảo thông qua mạng sử dụng đường truyền âm và trình bày văn bản hình ảnh đã tăng gần 40% chỉ trong hai năm 2003 và 2004.

## **HẠN CHẾ SỬ DỤNG HÌNH ẢNH TRONG CÁC BÀI TRÌNH BÀY**

Các bài trình bày cho người mua hàng, cho nhân viên và cho các nhà quản lý cấp cao là thông lệ trong cuộc sống có tổ chức. Trước đây, những người chuẩn bị các bài trình bày thường hồ

trợ thêm cho bài trình bày của mình với những tờ phát tay có in dữ liệu hoặc hình ảnh. Những người khác lại dùng bảng biểu để trình bày các vấn đề then chốt. Về sau, khi máy chiếu trở nên phổ biến, người ta dùng hình vẽ tay và các bảng liệt kê nhằm làm phong phú thêm cho bài trình bày của mình. Những thiết bị trực quan cấp thấp này rất có hiệu quả và không tốn thời gian chuẩn bị giúp cho người trình bày tập trung thời gian quý báu vào nội dung bài trình bày.

Trong thời đại đồ họa vi tính mọi sự đã thay đổi. Ngày nay, với các chương trình tạo bản chiếu thần kỳ như PowerPoint, các nhà quản lý cũng như nhân viên được trả lương cao thường dùng hay thậm chí phí phạm hàng giờ đồng hồ để tạo ra các hình ảnh thực sự không cần thiết, thử nghiệm các kiểu chữ và màu nền khác nhau, cố công làm cho bài báo cáo trông sao cho vừa mắt, tất cả chỉ để gây ấn tượng đối với khán giả. Khi bạn đang hướng đến các nhà đầu tư, khách hàng và những đối tượng ngoài công ty, vẻ trau chuốt và chuyên nghiệp là quan trọng nhưng khi sử dụng trong nội bộ công ty nó chẳng quan trọng là mấy.

Nhà phê bình Edward R. Tufte, giáo sư danh dự của Đại Học Yale đã phàn nàn rằng sự ham muốn tạo ra những hình ảnh thật ấn tượng “đã phá vỡ, thống lĩnh và làm tầm thường hóa nội dung”. Rõ ràng trong nhiều trường hợp lời kết tội này là đúng. Trình bày hết hình ảnh này đến hình ảnh khác là một sự phí phạm thời gian của nhân viên, một sự lãng phí mà các công ty có thể can thiệp thông qua các quy định về việc sử dụng các phương tiện trực quan khi trình bày.

Thật không may, chẳng có người chủ công ty hay nhân viên tham vọng nào lại chịu đơn phương chấm dứt cuộc tranh luận về việc có nên cất bớt bài trình bày nhiều hình ảnh của người khác không. Đây chính là lúc cần có sự quản lý để nhấn mạnh

rằng đồ họa vi tính cho các bài trình bày nội bộ nên đơn giản và là yếu tố phụ của phần thông tin. Sự khẳng định này sẽ giúp nhân viên tiết kiệm được nhiều thời gian. Chính sách của các nhà quản lý sẽ được củng cố nếu nhân viên được tập huấn về những điều cần thiết khi thực hiện các bài trình bày trực quan.

## TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ DUY TRÌ CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

Nhiều người nhận thấy rằng họ có quá ít thời gian rảnh rỗi để thực hiện các mục tiêu quan trọng trong đời sống riêng tư. Có lẽ bạn là một trong số những người này. Thường thì nguyên nhân là do lễ thói làm việc của công ty: ngày làm việc kéo dài, đem công việc về nhà làm, kỳ nghỉ quá ngắn, yêu cầu đi công tác thường xuyên và phải gửi e-mail cho sếp vào cuối tuần.

Mọi người đang cố gắng ngăn chặn không cho người khác xâm phạm thời gian riêng tư của mình một cách không thương tiếc và tìm cách cân bằng hai mặt của cuộc sống. Nhưng họ không thể tự mình làm được mà cần có sự phối hợp của công ty. Một số công ty đã nhận thức được điều này và hưởng ứng việc thiết kế các chương trình nhằm giúp nhân viên giữ được cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Việc này tỏ ra có hiệu quả trong việc làm cho nhân viên hài lòng, giữ chân họ ở lại với công ty và tuyển dụng nhân viên mới.

Mới nghe qua, bạn có thể nghĩ rằng mỗi sự nhượng bộ để có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống sẽ gây tổn thất cho công ty. Xét cho cùng, nếu một công ty đứng ra tuyên bố sẽ cắt giảm số lượng ngày đi công tác có ở lại đêm để nhân viên có thêm giờ ở nhà vào buổi tối, dường như khả năng phối hợp các hoạt động

ở cách xa nhau hoặc gặp gỡ khách hàng ở các thành phố khác sẽ bị ảnh hưởng theo chiều hướng xấu. Nhưng như Stewart Friedman, Perry Christensen, và Jessica DeGroot giải thích trong một bài báo của Harvard Business Review nổi tiếng, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống không nhất thiết là một trò chơi vô bổ:

*Chúng ta có thể nhận thấy rằng càng ngày càng có nhiều nhà quản lý làm việc theo phương châm là công việc và cuộc sống riêng tư không phải là những ưu tiên xung khắc với nhau mà ngược lại chúng bổ sung cho nhau. Về bản chất, họ đã tiếp thu một triết lý hai bên cùng có lợi. Và dường như họ đúng: trong các nghiên cứu, phương pháp mới đã mang lại những kết quả rõ ràng cho các tổ chức và cá nhân.*

Những nhà nghiên cứu đưa ra ba nguyên tắc đột phá thông qua trò chơi được-mất ngang nhau:

1. Phải đảm bảo rằng các nhân viên hiểu rõ những ưu tiên cho công việc đồng thời khuyến khích họ hiểu rõ các ưu tiên cá nhân. Công việc của công ty phải được hoàn tất và không lấy cớ vì cần có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống mà sao nhãng công việc. Sau khi mọi người đã trình bày kế hoạch của mình, cần sắp xếp công việc sao cho cả hai bên cùng thỏa mãn.
2. Nhìn nhận và hỗ trợ nhân viên, xem họ là những “con người toàn diện” với những vai trò quan trọng ngoài công việc. Những nhà quản lý chỉ có thể xử lý những mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống nếu họ hiểu và quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên.
3. Liên tục thử nghiệm xem công việc tiến triển như thế nào. Những nhà quản lý khôn ngoan hiểu rằng phải định kỳ rà soát và điều chỉnh tiến độ công việc để đạt hiệu quả cao hơn. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tạo cơ hội để thử nghiệm các quy trình này nhằm mục đích cải thiện chúng.



Những phần tiếp theo đề cập đến những điều các công ty và nhân viên đang tiến hành để cân bằng hai mặt của cuộc sống: làm việc từ xa, kế hoạch làm việc linh hoạt và danh mục các yếu tố tiết kiệm thời gian.

## *Bí quyết để cân bằng công việc và cuộc sống*

Sau đây là một số cách các nhà quản lý có thể thực hiện để sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đem lại lợi ích cho cả hai bên:

- Hãy quan tâm đến kết quả hơn là cách thức, nơi chốn và thời gian thực hiện công việc. Hãy nói với nhân viên, “Anh phải tiến hành một cuộc điều tra khách hàng và hoàn tất báo cáo từ giờ cho đến giữa tháng ba. Tôi muốn anh vạch kế hoạch hành động”.
- Hãy tìm hiểu khía cạnh riêng tư của nhân viên và đồng sự trong công ty. Họ có phải thực hiện trách nhiệm công dân nào không? Họ có phải nuôi con hay cha mẹ già không? Những sở thích hay niềm đam mê nghệ thuật nào khiến họ quan tâm? Họ có kỹ năng nào khác có thể làm lợi cho công ty không? Việc tìm hiểu những điều này và bày tỏ sự quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên có thể tác động tích cực đến đạo đức và động cơ của họ.
- Khuyến khích mọi người tìm ra các cách thức mới để hoàn thành công việc tốt hơn. Chẳng hạn, giám đốc kinh doanh và nhân viên phát triển sản phẩm có thể nhận thấy rằng đầu tư 5.000 USD để mua các thiết bị phục vụ các cuộc họp bằng video có thể tiết kiệm cho công ty 15.000 USD

mỗi năm chi phí công tác - đồng thời tiết kiệm cho họ hàng tuần đi lại vô ích và nhiều đêm phải xa nhà. Các quản đốc khi thấy rằng các cuộc họp nhân viên vào 4 giờ chiều vốn dường như không bao giờ kết thúc trước 6:30 khiến mọi người về trễ bữa cơm tối có thể dễ dàng linh động họp sau bữa ăn trưa. Điều này khiến cho công việc được hoàn tất và mọi người được về nhà đúng giờ.

## Làm việc từ xa

Làm việc từ xa, hình thức nhân viên làm việc ở những nơi khác thay vì ngồi tại công sở, được tăng cường nhờ các phương tiện liên lạc viễn thông và hệ thống mạng toàn cầu Internet. Hiệp hội Làm việc Từ xa Quốc tế (International Telework Association & Council - ITAC) định nghĩa làm việc từ xa là "dùng các phương tiện liên lạc viễn thông để làm việc dù bạn ở bất kỳ nơi đâu nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng: cho dù là bạn làm tại nhà, tại trung tâm làm việc từ xa, văn phòng vệ tinh, văn phòng của khách hàng, phòng chờ trong sân bay, phòng khách sạn, quán cà phê hay từ văn phòng của bạn với một đồng nghiệp ở dưới bạn 10 tầng trong cùng tòa nhà." Hiệp hội làm việc từ xa quốc tế ước tính năm 2001 có khoảng 28 triệu nhân viên Mỹ dùng một trong các hình thức làm việc từ xa.

Những người ủng hộ hình thức làm việc từ xa chỉ ra các khoản tiết kiệm chi phí và lợi nhuận đáng kể cho công ty bao gồm việc cắt giảm chi phí nhà đất, tăng năng suất làm việc của nhân viên, tăng lòng trung thành và sự hài lòng trong công việc của nhân viên và giảm số lượng nhân viên xin thôi việc. Còn bản thân những người làm việc từ xa báo cáo rằng hình thức

này giúp họ giữ được cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư. Nếu mỗi tuần họ làm việc tại nhà một hoặc nhiều ngày, họ có thể cắt giảm đáng kể một trong những hoạt động làm tiêu tốn nhiều thời gian trong cuộc sống đô thị hiện đại, đó là thời gian đi lại từ nơi ở đến nơi làm việc và ngược lại. Thời gian đó họ có thể dành cho các mục đích riêng tư. Làm việc tại nhà cũng giúp các bậc cha mẹ có thời gian quản lý và chăm sóc con cái, đây là một điều quan trọng đối với các bậc cha mẹ đi làm.

Năm 2000, AT&T, một công ty đã áp dụng triệt để hình thức làm việc từ xa từ những năm đầu của thập kỷ 90, đã tiến hành một cuộc điều tra ngẫu nhiên 1.238 nhà quản lý và đưa ra các bằng chứng cụ thể về lợi ích cho công ty và các nhân viên làm việc từ xa:

- Nhân viên làm việc từ xa đầu tư nhiều thời gian hơn. Những người tham gia cuộc điều tra cho biết trung bình họ làm việc nhiều hơn một tiếng mỗi ngày, tương đương với 250 tiếng hay sáu tuần làm việc thêm giờ (không lương) mỗi năm. Nhưng họ tiết kiệm được thời gian nhờ giảm bớt thời gian đi lại.
- Làm việc từ xa cho năng suất cao hơn. Khoảng 77% nhân viên làm việc từ xa của AT&T cho rằng ở nhà họ làm việc hiệu quả và hứng thú hơn ở công ty.
- Tăng lòng trung thành. Trong số những nhân viên cho biết là họ nhận được những lời mời làm việc hấp dẫn, 67% nói rằng từ bỏ môi trường làm việc từ xa là một nhân tố khiến họ quyết định từ chối những lời mời kia.
- Dễ dàng thu hút và giữ chân các nhân viên giỏi hơn, 66% các nhà quản lý của AT&T đã trả lời như vậy.
- Từ khi chuyển sang hình thức làm việc từ xa, 77% nhân viên làm việc từ xa hài lòng hơn với công việc của mình.

- Dễ dàng đạt được thăng bằng trong cuộc sống và công việc hơn. Khoảng 83 % nhân viên làm việc từ xa của AT&T cho biết họ hài lòng hơn với cuộc sống riêng tư và gia đình kể từ lúc bắt đầu làm việc từ xa.

AT&T còn cho biết họ tiết kiệm được 25 triệu USD hàng năm chi phí nhà đất vì các nhân viên làm việc từ xa không cần nơi làm việc cũng như chỗ đậu xe ở công ty.

Những kết quả quan trọng này không chỉ ở AT&T mới có. Nhưng trước khi công ty hay doanh nghiệp của bạn áp dụng chương trình làm việc từ xa, bạn cần tính đến một số vấn đề sau:

- Những công việc nào phù hợp với hình thức làm việc từ xa?
- Có những vấn đề gì liên quan đến luật pháp, quy định, bảo hiểm và kỹ thuật? (ví dụ các nhà đầu tư chứng khoán không thể làm việc tại văn phòng riêng không được giám sát)
- Giám sát các nhân viên làm việc từ xa như thế nào để đảm bảo trách nhiệm?
- Liệu người ta có lo ngại rằng làm việc từ xa sẽ ảnh hưởng không tốt đến các cơ hội thăng tiến và các hình thức khen thưởng khác không?

Cho dù có nhiều lợi điểm, làm việc từ xa không thể phù hợp cho tất cả các tổ chức và cá nhân. Các chương trình như làm việc từ xa thích hợp nhất khi các công ty:

- Cam kết thực hiện các phương thức hoạt động mới
- Hoạt động trong lĩnh vực thông tin chứ không phải công nghiệp
- Năng động, không phân chia cấp bậc, có công nghệ hiện đại
- Không làm việc theo yêu cầu
- Sẵn sàng đầu tư vào thiết bị và đào tạo

Làm việc từ xa cũng yêu cầu có sự thích nghi từ phía các nhà quản lý và giám sát. Nếu nhân viên không nằm trong tầm kiểm soát thì làm sao họ biết nhân viên của mình có đang làm việc hay đang xem phim, nghe nhạc,...? Theo hầu hết các chuyên gia thì giải pháp cho vấn đề này là các nhà quản lý nên chú trọng đến kết quả thay cho hoạt động. Điều này có nghĩa là để ra các mục tiêu rõ ràng cho mỗi cá nhân làm việc từ xa, đảm bảo họ hiểu các mục tiêu đó và thiết lập một hệ thống giám sát tiến độ theo từng giai đoạn ngắn. Các nhà quản lý cũng phải tìm cách để đưa những người làm việc từ xa vào các nhóm lớn hơn, nếu không họ có thể bị cô lập, không liên lạc với ai và không có tinh thần đồng đội.

Liệu hình thức làm việc từ xa có thể giúp bạn lấy lại được thời gian bị phí phạm do di chuyển và dành thời gian đó cho các mục tiêu cá nhân không? Nó có cải thiện hiệu quả làm việc của bạn không hay ngược lại? Nó có đe dọa các cơ hội thăng tiến không? Đây là những câu hỏi quan trọng mà bạn phải trả lời.

### *Tinh thần sẵn sàng làm việc từ xa*

Bạn có phải là một ứng cử viên sáng giá để làm việc từ xa không? Còn cấp dưới của bạn, những người thường hay xin phép bạn để được làm việc ở nhà vào ngày thứ Sáu thì sao? Trong mục tư vấn của AT&T về làm việc từ xa có một "Phương pháp sàng lọc nhân viên" sẽ giúp đánh giá tinh thần sẵn sàng làm việc từ xa của nhân viên. Phương pháp tự động hóa này đánh giá bốn phương diện:

1. **Các điều kiện tiên quyết.** Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, năng suất, chất lượng công việc, v.v.

2. **Các kỹ năng.** Khả năng lập kế hoạch và quản lý các dự án, đề ra mục tiêu và đạt mục tiêu, v.v.
3. **Phong cách làm việc.** Khả năng làm việc ít cần có sự giám sát và làm việc độc lập, v.v.
4. **Thái độ.** Tinh thần sẵn sàng thử nghiệm những cái mới, thái độ tích cực đối với hình thức làm việc từ xa, v.v.

Bài trắc nghiệm tự đánh giá này giúp các cá nhân xác định các thế mạnh của mình cũng như các chướng ngại vật họ cần vượt qua trước khi thử áp dụng hình thức làm việc từ xa.

## Lịch làm việc linh hoạt

Sắp xếp lịch làm việc linh hoạt là một biện pháp khác mà các công ty có thể áp dụng để giúp nhân viên có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Biện pháp này cho phép nhân viên thoát ra khỏi khuôn khổ làm việc từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều, 40 tiếng, 5 ngày mỗi tuần. Nó tạo cơ hội cho mọi người vừa làm việc vừa chăm sóc con nhỏ hay người thân đau ốm...

Nhiều người ủng hộ lịch làm việc linh hoạt. Đây là điều mà công ty kế toán và tư vấn Deloitte & Touche xác nhận khi tiến hành điều tra nhân viên cả nam và nữ của công ty năm 1993. 80% nói họ muốn có sự linh hoạt hơn về nơi chốn, cách thức và thời gian làm việc. Năm sau đó, công ty đã đáp ứng với các chương trình linh hoạt trong công việc lẫn nghỉ phép để chăm sóc con. Đến năm 2000, khoảng 900 nhân viên của công ty đã đăng ký ít nhất một trong các chương trình này.

Những chương trình này có giữ chân được những nhân viên giỏi không? Rõ ràng là có. Khoảng 80% những người đăng ký tham gia các chương trình của Deloitte & Touche cho biết nếu không có các chương trình này thì họ đã rời bỏ công ty. Nếu bạn tính chi phí thay thế cho 720 nhân viên của Deloitte & Touche bằng 1,5 lần mức lương hàng năm (giả sử là 75.000 đô la), thì khoản tiền tiết kiệm được cho công ty khoảng 81 triệu đô la. Giữ chân được ngày càng nhiều nhân viên chứng tỏ nhân viên đánh giá cao sự linh hoạt.

Sau đây là một số cách sắp xếp thời gian biểu linh hoạt:

- **Linh hoạt trong giờ giấc.** Ví dụ, một nhân viên có thể làm từ 10 giờ đến 6 giờ để có thể đưa con đi học vào buổi sáng.
- **Linh hoạt theo mùa vụ.** Ví dụ, một nhân viên thuế làm việc 60 tiếng mỗi tuần từ tháng 1 đến tháng 4 để kịp thời hạn hoàn thành các giấy tờ thuế má, thời gian còn lại người đó chỉ làm việc 30 tiếng mỗi tuần.
- **Thời gian biểu thu gọn.** Ví dụ, để thuận lợi cho việc biểu diễn nghệ thuật vào cuối tuần của mình, một kỹ thuật viên vi tính làm việc 40 tiếng từ thứ Hai đến hết thứ Năm và dành ngày thứ Sáu để diễn tập. Điều này giúp anh ta vừa hoàn thành công việc vừa làm được việc riêng.

Thời gian biểu làm việc linh hoạt được nhiều nhân viên ủng hộ, nhất là những người ngoài 50 tuổi. Khi bước sang độ tuổi này, cuộc sống dường như ngừng lại. Việc để làm thì nhiều mà thời gian lại quá ít, các mục đích riêng tư dần dần chiếm tầm quan trọng ngang bằng với các mục đích trong công việc. Mọi người thường đùa rằng không ai nằm trên giường chờ chết mà lại nói rằng. “Ước gì tôi đã dành nhiều thời gian hơn cho công việc”. Người ta bắt đầu nghĩ về những điều riêng tư họ muốn làm: đi du lịch, dành thời gian cho các cháu nội ngoại, theo đuổi

các sở thích, v.v. Thời gian linh hoạt, chia sẻ công việc, nghỉ phép và các ngày nghỉ không lương là những khả năng mà các nhân viên lớn tuổi nên dùng để đối phó khi tầm quan trọng của các mục tiêu trong công việc và trong đời sống riêng tư đang thay đổi. Các công ty muốn giữ được kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên lâu năm cần tìm cách giúp đỡ họ.

### *Bí quyết quản lý thời gian để làm việc ở nhà*

Những người làm việc ở nhà một hoặc nhiều ngày mỗi tuần ngay lập tức có được khoảng thời gian bằng khoảng thời gian họ phải dùng cho việc đi đến công sở. Mỗi ngày họ có thêm từ một đến ba tiếng đồng hồ - quá là vận may hiếm có.

Tuy nhiên, khoảng thời gian này rất dễ bị phi phạm nếu những người làm việc tại nhà không bảo vệ mình khỏi những sự can thiệp, nhất là từ những điều làm bạn sao nhãng và những người vô ý không tôn trọng sự thật rằng bạn đang làm việc. Những người làm việc tại nhà thường bị các thành viên trong gia đình yêu cầu làm việc này việc nọ. Đơn giản chỉ vì những người này không nghĩ làm việc tại nhà là công việc thực sự và cho rằng người làm việc tại nhà luôn có mặt để giải quyết các việc nhà. "Hôm nay em ở nhà. Em đến tiệm giặt hấp lấy bộ vét cho anh nhé?" "Di Sarah có hẹn gặp bác sĩ lúc 2 giờ. Anh chờ đi đi nhé?"

Sau đây là một số biện pháp cho những yêu cầu kiểu đó:

- Lập thời gian biểu làm việc ở nhà một cách quy củ và yêu cầu những người khác phải tôn trọng. Cách hữu hiệu là tổ chức một cuộc họp trong gia đình để bàn về vấn đề này.



Thông qua cuộc họp, giải thích tại sao mọi người phải tôn trọng thời gian của bạn.

- **Hãy linh hoạt.** Xét cho cùng, sự linh hoạt là một trong những lợi ích của việc làm tại nhà. Vì thế hãy chỉ rõ những khoảng thời gian rảnh trong ngày khi bạn có thể làm việc nhà - chẳng hạn vào giờ ăn trưa.
- **Lắp thêm một đường dây điện thoại riêng để bạn làm việc.** Để máy tự động trả lời các cú điện thoại gọi đến cho nhà bạn.
- **Có một chỗ riêng để làm việc tại nhà - tốt nhất là một phòng riêng có cửa.**

Nếu bạn làm theo những lời khuyên này, thời gian bạn tiết kiệm được từ việc di chuyển sẽ không bị lãng phí.

## Các hình thức giúp tiết kiệm thời gian

Một số công ty đã tiến hành hình thức hỗ trợ để tạo cơ hội cho nhân viên giải quyết việc nhà ngay tại công sở để khỏi tốn thời gian hiếm hoi của cá nhân. Các hình thức này gồm:

- **Giữ trẻ tại nơi làm việc.** Ngày nay nhiều công ty cung cấp dịch vụ giữ trẻ tại nơi làm việc cho nhân viên. Thay vì phải đưa con đến nhà trẻ và đón về mỗi ngày, nhân viên có thể mang con đến công sở nơi có dịch vụ giữ trẻ tại chỗ. Họ còn có thể đến thăm con vào bữa ăn trưa. Các dịch vụ giữ trẻ tại nơi làm việc chất lượng cao rất được nhân viên ưa thích và là một công cụ đắc lực để tuyển dụng và giữ chân nhân viên.

- **Dịch vụ y tế tại nơi làm việc.** Bạn đã bao giờ bỏ phí nửa ngày trời đi khám bác sĩ vì bạn cần thử máu hay cổ họng của bạn có vấn đề chưa? Nào là thời gian chờ đợi, nào là thời gian đi xe. Công ty phần mềm khổng lồ SAS là một trong những công ty đã loại bỏ được sự phí phạm thời gian này bằng cách xây dựng các phòng khám nhỏ ngay trong công sở. Thực hiện điều này quả là tốn kém nhưng một công ty có cơ ngơi rộng lớn thì có thể làm được tương đối dễ dàng.
- **Các dịch vụ khác.** Nếu bạn cũng như tất cả mọi người, bạn phải bỏ thời gian đến hiệu sửa giày, quẩy tráng rửa phim, bưu điện và tiệm giặt hấp khô. Và trên đường về nhà bạn cũng hay phải dừng lại mua ít đồ ăn sẵn cho buổi tối. Hãy nghĩ đến khoảng thời gian bạn có thể tiết kiệm được nếu bạn có thể làm những việc đó ngay tại hành lang công sở. Một số công ty lớn đã sắp xếp các dịch vụ này tại chỗ. Công ty có thể thực hiện việc này mà không tốn kém gì.

Những dịch vụ như thế này của công ty giúp nhân viên có được sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc, thậm chí khi chủ doanh nghiệp yêu cầu họ làm việc lâu hơn. Công ty của bạn có thể làm gì để vừa có lợi như vậy mà không tốn kém quá nhiều?

## HUẤN LUYỆN CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ THỜI GIAN

Giả sử bạn làm theo lời khuyên trong cuốn sách này và quản lý thời gian chặt chẽ hơn. Bạn sẽ có bao nhiêu thời gian rỗi dành cho các hoạt động được ưu tiên hàng đầu - 10%? 20%? 30%? Chỉ cần thêm 10% thôi cũng khiến cho bạn thành người làm việc có

năng suất hơn nhiều, đúng không? Và điều gì sẽ xảy ra nếu tất cả mọi người trong công ty cũng giống bạn?

Đơn giản là bạn sẽ có một tổ chức hoạt động có hiệu quả và năng suất cao hơn. Các cuộc họp sẽ nhanh hơn và hiệu quả hơn. Các chuyến đi kéo dài nhiều ngày tốn kém sẽ ít hơn. Thời gian hoàn thành công việc ít hơn. Mọi người sẽ không phải bận rộn với những công việc không làm lợi cho công ty. Hơn hết, mọi người sẽ hoàn tất công việc đúng giờ và không phải đem việc về nhà làm. Kết quả của những cải tiến này sẽ là máu chốt làm tăng năng suất của mỗi nhân viên.

Nhiều công ty cố gắng đạt được điều lý tưởng này thông qua việc tập huấn quản lý thời gian do các nhà cung cấp bên ngoài truyền đạt qua mạng hoặc các cuộc hội thảo theo kiểu truyền thống. Một số nhà cung cấp có các chương trình riêng biệt cho các nhà quản lý cấp cao và nhân viên. Các chương trình dành cho các người cấp cao và trưởng các phòng ban thường tùy theo yêu cầu và tập trung chủ yếu vào việc đề ra các mục tiêu cho công ty. Trong trường hợp này, điều quan trọng là phải đảm bảo cho nhân viên các cấp làm việc đúng theo chức năng nhiệm vụ.

Những nhân viên cấp thấp hơn và nhân viên bình thường được đào tạo theo chương trình chuẩn với những chủ đề đã được bàn tới trong bốn chương đầu của cuốn sách này: tập trung vào các mục tiêu, phân biệt giữa việc quan trọng và việc chỉ mang tính cấp bách, phân tích các thói quen sử dụng thời gian, và các cách loại bỏ những kẻ đánh cắp thời gian. Một số công ty thậm chí đã thuê chuyên gia tư vấn làm việc trực tiếp với những người có vấn đề bất thường trong việc quản lý thời gian. Dù sử dụng phương pháp nào đi nữa, việc đào tạo các phương pháp quản lý thời gian có thể thay đổi thái độ của mọi người theo chiều hướng tốt nhưng chỉ với điều kiện là họ nhận ra vấn đề và muốn cải thiện nó.

## ĐỀ VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN TRỞ THÀNH THÓI QUEN

Việc huấn luyện về quản lý thời gian được tiến hành trong một hội thảo từ hai đến ba tiếng và theo kinh nghiệm các giảng viên thì học viên sẽ chỉ nhớ một phần nhỏ những gì họ dạy. Mọi người bước ra khỏi hội thảo với một ý chí là sẽ quản lý thời gian một cách hiệu quả hơn. Và thậm chí họ còn tiến hành các bước đầu tiên: lập sổ theo dõi các hoạt động và suy ngẫm về các mục tiêu. Nhưng rất hiếm người thay đổi hành vi nếu không có sự củng cố và rèn luyện một cách đều đặn. Điều này cũng đúng đối với những ai đọc các cuốn sách về quản lý thời gian giống như cuốn này. Có củng cố thì mới giúp các khái niệm quan trọng không bị quên và có rèn luyện thì mới tạo thói quen thay đổi hành vi một cách tích cực.

Vì vậy, nếu bạn hay cấp dưới vừa mới hoàn tất một cuộc hội thảo về quản lý thời gian do công ty tổ chức, hãy biến chuyển những gì học được thành các thói quen tốt. Bạn có thể làm điều này bằng cách thực hiện những điều sau:

- Thảo luận về các khái niệm bạn vừa mới học
- Lập sổ nhật ký công tác và phân tích cách sử dụng thời gian
- Suy nghĩ và thảo luận về các mục tiêu
- Lập lịch làm việc và một danh sách việc phải làm
- Ý thức được những điều làm phí thời gian riêng tư của bạn và tìm cách loại bỏ chúng
- Áp dụng những gì bạn học được về quản lý thời gian ở công sở vào cuộc sống gia đình

Điều cuối cùng bạn phải làm là đánh giá hiệu quả của việc quản lý thời gian của bạn và luôn tìm cách làm tốt hơn. Điều

này có nghĩa là thường xuyên nhìn nhận lại bản thân và chất vấn thói quen sử dụng thời gian của bạn:

- Các mục tiêu của tôi vẫn còn quan trọng phải không?
- Lịch làm việc của tôi thông thả hay dày đặc?
- Hầu hết thời gian của tôi được dành cho các mục tiêu chính và hỗ trợ, hay tôi đã trở thành nạn nhân của những việc cấp bách nhưng không quan trọng?
- Tôi đã loại bỏ được điều nào thường làm tôi mất thời gian chưa?

Dùng câu trả lời cho câu hỏi này để hành động có hiệu quả hơn. Nếu bạn là nhà quản lý, hãy giúp cấp dưới tận dụng thời gian họ có được. Như vậy, bạn sẽ vừa giúp họ và giúp bạn.

Quản lý thời gian là trách nhiệm của từng cá nhân nhưng công ty cũng có thể giúp đỡ. Chương này đã giải thích nên giúp như thế nào. Cuối cùng thì những công ty có nhân viên biết cách sử dụng thời gian hiệu quả và năng suất hơn chắc chắn sẽ vượt các công ty đối thủ có nhân viên không biết cách quản lý thời gian.

## TÓM TẮT

- Các công ty có thể giúp nhân viên tiết kiệm những khoảng thời gian đáng kể bằng cách sử dụng một cách thận trọng các hình thức hiện đại thay thế cho việc di chuyển, đó là hội thảo bằng video và hội thảo trực tuyến.
- Hội thảo bằng video và hội thảo trực tuyến đều có thể thuận tiện cho việc thông tin liên lạc trong công ty, tập huấn, giới thiệu sản phẩm và làm việc theo nhóm.
- Một số nhà quản lý và nhân viên thường bỏ ra nhiều giờ

đồng hồ để trình bày bảng báo cáo bằng các kiểu chữ, màu sắc và các đặc điểm khác. Điều này thường không cần thiết cho các bài trình bày nội bộ. Các công ty nên khuyến khích mọi người tiết kiệm thời gian bằng cách sử dụng các hình thức đơn giản hơn.

- Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một vấn đề quan trọng đối với nhân viên. Ngày làm việc quá dài, công việc phải đem về nhà làm, kỳ nghỉ ngắn và phải di chuyển - tất cả các đặc điểm của công sở - đều khiến cho vấn đề trở nên xấu đi.
- Các công ty có thể giúp nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống một cách thỏa đáng thông qua các chương trình liên quan đến làm việc từ xa, kế hoạch linh hoạt và danh mục các hình thức tiết kiệm thời gian như nhà trẻ tại nơi làm việc, các dịch vụ y tế và vệ sinh.
- Các công ty quan tâm đặc biệt đến các kỹ năng quản lý thời gian của nhân viên, nhà quản lý và người điều hành. Huấn luyện về các kỹ năng quản lý thời gian do công ty tài trợ có thể tạo ra tình huống đôi bên cùng có lợi.
- Huấn luyện về quản lý thời gian sẽ không có tác dụng nếu không có sự trau dồi và cải thiện thường xuyên. Để trở thành người quản lý thời gian giỏi cần phải chịu khó luyện tập và rà soát lại tiến độ. Ngồi dự một hội thảo hai tiếng đồng hồ chưa hẳn sẽ cải thiện tình hình một cách đích thực.

**PHỤ LỤC A***Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này trình bày một số công cụ có thể giúp bạn quản lý thời gian hiệu quả hơn. Bao gồm:

1. **Sơ đồ nhật ký công tác hàng ngày (hình A-1).** Hãy hoàn tất bản nhật ký để ghi lại các hoạt động trong ngày của bạn. Hãy dùng ba cột đầu tiên để ghi lại thời điểm thực tế, hoạt động, và thời gian đã sử dụng. Đối với mỗi hoạt động, hãy xếp loại tương ứng.
2. **Bảng ghi mục tiêu (hình A-2).** Hãy sử dụng bảng ghi này để xác định và thiết lập mức ưu tiên cho các mục tiêu của bạn. Hãy nhớ: Các mục tiêu chính là các mục tiêu cần thiết cho sự thành công của bạn. Chúng phải được hoàn tất để công ty và phòng ban của bạn tiếp tục hoạt động tốt. Các mục tiêu hỗ trợ tạo điều kiện kinh doanh thuận lợi hơn hoặc tận dụng cơ hội kinh doanh. Những mục tiêu nên có giúp cải thiện kinh doanh. Chúng thường liên quan đến việc làm cho các hoạt động được nhanh hơn, khả thi hơn hoặc dễ chịu hơn.
3. **Danh mục kiểm tra đánh giá lịch làm việc (hình A-3).** Định kỳ nên xem lại tính hiệu quả của kỹ thuật lập kế hoạch của bạn. Danh mục này dẫn dắt bạn qua một bộ câu hỏi tự đánh giá giúp bạn cải thiện việc lập kế hoạch trên cơ sở định kỳ. Hãy kiểm tra tiến độ của bạn đối với lịch làm việc ít nhất là một lần một ngày.







HÌNH A-3

## Danh mục kiểm tra đánh giá lịch làm việc

Câu hỏi	Có	Không
Bạn đang hoàn tất những nhiệm vụ trong tuần mà bạn đã lên kế hoạch? <i>Nếu không, các chiến lược hành động để thực hiện:</i>		
Bạn đang tiến dần đến mục tiêu của mình? <i>Nếu không, có lẽ bạn đang lập kế hoạch quá nhiều hoạt động. Hãy xem lại các hoạt động trên lịch làm việc của bạn và loại bỏ bất cứ việc nào không hỗ trợ cho những mục tiêu được ưu tiên hàng đầu của bạn. Các hoạt động để loại bỏ:</i>		
Bạn có cảm thấy mình đã chuẩn bị và tập trung tốt hơn không? <i>Nếu không, chiến lược hành động để thực hiện:</i>		
Có tác động nào khiến bạn không thực hiện một số công việc không? <i>Nếu có, chiến lược hành động để thực hiện vào lần tới:</i>		
Bạn đang tránh những thứ gây lãng phí thời gian? <i>Nếu không, hãy tìm các giải pháp khác bằng cách hỏi các đồng nghiệp xem họ giải quyết vấn đề đó như thế nào. Có thể các chiến lược ban đầu của bạn không thực tế, nhưng có thể điều chỉnh. Các giải pháp khác:</i>		
Đây có phải là lịch làm việc mà bạn có thể duy trì không? <i>Nếu không, chiến lược hành động để thực hiện:</i>		
Nguồn hỗ trợ nào (kể cả hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên) mà bạn có thể có được nhằm giúp bạn quản lý lịch làm việc?		

## PHỤ LỤC B

### *Cơ cấu phân chia công việc*

Các mục tiêu lớn thường khó giải quyết trực tiếp. Khó biết được nên bắt đầu từ đâu. Cách tốt nhất để giải quyết những mục tiêu lớn là chia chúng thành những nhiệm vụ nhỏ hơn và dễ quản lý hơn. Khi bạn đã hoàn tất từng nhiệm vụ này, bạn sẽ hoàn tất mục tiêu đó. Đây chính xác là những gì mà các giám đốc dự án làm khi họ xây các cao ốc, thiết kế máy bay mới, và thậm chí tạo ra những thứ vô hình như các website thương mại điện tử.

Phụ lục này giải thích cách bạn có thể sử dụng khái niệm cơ cấu phân chia công việc (WBS - work breakdown structure) để tiếp cận các mục tiêu lớn. Hãy dùng một WBS và bắt đầu với mục tiêu hàng đầu, bạn có thể phân tích mục tiêu dự án thành nhiều nhiệm vụ mà chúng ta cần thực hiện để đạt được nó. Xét từ góc độ quản lý thời gian, phương pháp này có thể giúp bạn trả lời các câu hỏi chính sau:

- Tôi phải làm gì để đạt được mục tiêu?
- Việc đó mất bao lâu?
- Việc đó tiêu tốn cái gì?

Các giám đốc dự án dùng WBS để triển khai dự toán, phân công nhân sự, theo dõi tiến độ, và phát hiện phạm vi công việc dự án. Bạn có thể dùng công cụ này để chia nhỏ những nhiệm vụ phức tạp thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn. Những nhiệm vụ này, đến lượt nó, thường có thể được chia nhỏ hơn nữa.

Để tạo một WBS, hãy hỏi câu hỏi sau: Tôi phải làm gì để đạt được mục tiêu? Bằng cách hỏi cùng một câu hỏi lặp đi lặp lại cho

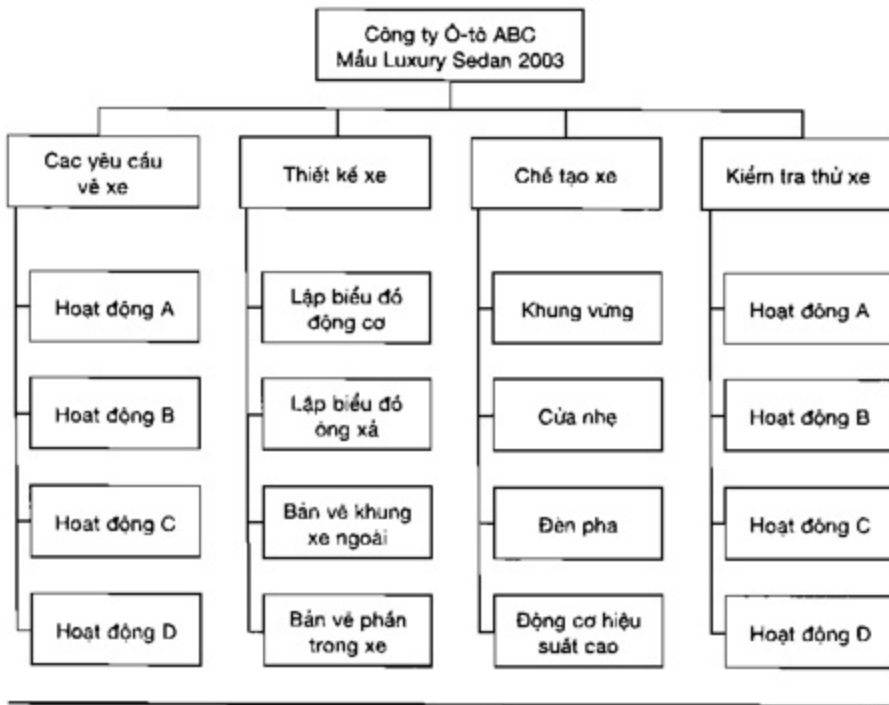
từng nhiệm vụ và nhiệm vụ nhỏ hơn, cuối cùng bạn sẽ đạt đến điểm mà tại đó nhiệm vụ không thể chia nhỏ hơn được nữa. Hãy xem ví dụ sau:

*Công ty Ô-tô ABC lập kế hoạch giới thiệu một loại xe khách mới. Đây là một công việc rất lớn. Ở cấp độ cao nhất, các nhân viên công ty phải đối mặt với bốn nhiệm vụ:*

1. *Xác định các yêu cầu tập trung vào khách hàng.*
2. *Thiết kế một loại xe đáp ứng được các yêu cầu này.*
3. *Chế tạo xe.*
4. *Kiểm tra thử xe.*

HÌNH B-1

**Cơ cấu phân chia công việc**



*Như được chỉ ra trong hình B-1, mỗi nhiệm vụ trên đây có thể được chia thành một tập hợp các nhiệm vụ nhỏ. Những nhiệm vụ nhỏ này lại có thể chia nhỏ hơn nữa. Ví dụ: trong việc lập biểu đồ động cơ thuộc nhiệm vụ thiết kế xe, có thể chia thành hàng tá nhiệm vụ nhỏ như thiết kế hệ thống truyền động, thiết kế hệ thống tạo mát, ...*

Trong ví dụ này, nhóm dự án cho loại xe mới này cuối cùng sẽ đạt đến một điểm mà không còn lý do thiết thực nào nữa để chia nhỏ thêm các nhiệm vụ. Điểm này có thể là khi các nhiệm vụ được phân tích thành những việc có thể quản lý trong tuần hay trong ngày. Tại điểm này thì việc chia nhỏ công việc kết thúc.

Một WBS thường bao gồm ba đến sáu mức độ hoạt động được chia nhỏ. Dự án càng phức tạp thì càng có nhiều mức độ này. Như một quy luật, bạn nên ngừng chia nhỏ công việc khi chúng đạt đến điểm mà công việc mất ít thời gian bạn lập kế hoạch nhất. Vì vậy, nếu bạn muốn lên kế hoạch cho một ngày gần nhất, hãy chia công việc đến điểm mà từng nhiệm vụ mất một ngày để thực hiện.

Sau khi bạn đã hài lòng với việc phân chia công việc này, bạn phải trả lời một số câu hỏi mới:

- Sẽ mất bao nhiêu thời gian để hoàn tất từng nhiệm vụ?
- Những hao phí nào có thể có để hoàn tất từng nhiệm vụ?
- Những kỹ năng nào cần thiết để hoàn tất tốt từng nhiệm vụ?

Vì cuốn sách này là về quản lý thời gian, chúng ta chỉ xem xét câu hỏi đầu tiên trong số này.

Việc ước tính thời gian chính xác cho từng nhiệm vụ sẽ giúp bạn lập kế hoạch cho công việc của mình. Nếu đây là nhiệm vụ quen thuộc - tức là một việc mà bạn hoặc những người khác đã làm nhiều lần trước đó - thì không khó để ước tính thời

gian hoàn tất. Trái lại, những việc không quen thuộc đòi hỏi phải suy nghĩ và thảo luận nhiều hơn. Chỉ cần nhớ rằng những ước tính thời gian này cuối cùng sẽ được đưa vào lịch làm việc cho mục tiêu tổng thể (hoặc dự án), vì thế bạn nên càng thực tế càng tốt. Việc ước tính không đúng thời gian sẽ quay lại ám ảnh bạn sau này. Sau đây là một số bí quyết để thực hiện công việc ước tính thời gian này:

- Việc tính toán nên dựa trên kinh nghiệm, bằng cách dùng thời gian trung bình dự kiến để thực hiện một nhiệm vụ. Bạn hoặc các nhân viên khác càng quen thuộc với một nhiệm vụ cụ thể thì việc ước tính thời gian của bạn sẽ càng chính xác.
- Luôn nhớ rằng ước tính cũng chỉ là ước tính. Chúng không phải là thứ bảo đảm, vì vậy đừng biến chúng thành những cam kết vững chắc trong giai đoạn đó.
- Ước tính thời gian xê dịch là một cách chấp nhận được để giảm nguy cơ một nhiệm vụ (hay toàn bộ dự án) sẽ mất nhiều thời gian hơn lịch trình cho phép. Nhưng việc này nên được thực hiện công khai và bạn nhận thức đầy đủ về những gì đang làm.

**PHỤ LỤC C***Hướng dẫn họp hiệu quả*

Họp hành là một thực tế cuộc sống trong hầu hết các công việc có tổ chức. Vì những cuộc họp này thường xuyên xảy ra và quan trọng, bạn nên làm cho chúng càng hiệu quả càng tốt.

Bạn có thể thực hiện các cuộc họp hiệu quả nếu bạn chú ý đến những yếu tố chính sau đây của cuộc họp: chuẩn bị, diễn tiến cuộc họp và theo dõi sau cuộc họp.

**CHUẨN BỊ**

Bạn chắc hẳn đã tham dự các cuộc họp có sự chuẩn bị rất ít hoặc không hề chuẩn bị. Những cuộc họp đó có đạt kết quả không? Có thể là không. Trong một số trường hợp, mục đích của cuộc họp không rõ ràng ngay từ đầu. Trong những trường hợp khác, một hoặc nhiều người cần họp để ra quyết định lại không được mời. Bạn có thể tránh những sai lầm này bằng cách theo những quy tắc thông thường sau:

- Đảm bảo các cuộc họp của bạn là cần thiết. Họp hành tiêu tốn thời gian của những người dự họp. Nếu bạn có thể hoàn tất mục tiêu mà không cần hội họp thì hãy làm như vậy.
- Làm rõ mọi mục tiêu của cuộc họp. Mỗi người tham dự có thể nên trả lời được những câu hỏi sau: Tại sao tôi có mặt ở đây? Nếu mục đích của cuộc họp là ra một quyết định, hãy

chắc chắn mọi người hiểu được điều này trước, và đảm bảo họ có thời gian và tài liệu cần thiết để chuẩn bị.

- Mời đúng người dự họp. Chỉ mời những người có thể đóng góp, những người cần thiết phải tham dự hoặc những người có thể học hỏi từ cuộc họp này.
- Hãy cung cấp trước một chương trình họp. Chương trình họp gián tiếp xác định các mục tiêu của cuộc họp.
- Thăm dò trước những người tham dự chính. Bạn sẽ được chuẩn bị tốt hơn cho cuộc họp nếu bạn biết trước những người tham dự chính nghĩ gì về các mục quan trọng trên chương trình họp. Những gì bạn biết có thể gợi ý một sự sửa đổi trong chương trình.
- Yêu cầu mọi người sẵn sàng. Điều này có nghĩa là tăng tốc vấn đề; đem các tài liệu, báo cáo, vật dụng liên quan, sẵn sàng đóng góp vào cuộc thảo luận và quyết định.

Hình C-1 trình bày danh mục kiểm tra có ích khi bạn lập kế hoạch một cuộc họp.



## HÌNH C-1

**Danh mục kiểm tra của người lập kế hoạch cuộc họp**

Hãy dùng danh mục kiểm tra này để đảm bảo rằng bạn đã đưa tất cả các bước quan trọng vào việc chuẩn bị cho một cuộc họp hiệu quả.

<b>Bạn có</b>	<b>Có</b>	<b>Không</b>	<b>Ghi chú</b>
1. Xác định mục đích cuộc họp?			
2. Xác định các mục tiêu cuộc họp?			
3. Chọn người tham gia và xác định vai trò?			
4. Xác định quy trình ra quyết định (ví dụ: trưởng nhóm, người tham dự, các cấp quản lý khác)?			
5. Quyết định địa điểm và thời điểm tổ chức cuộc họp và xác nhận địa điểm sẵn sàng cho cuộc họp?			
6. Xác định và xác nhận có sẵn các thiết bị cần thiết?			
7. Thông báo địa điểm và thời gian họp cho những người tham dự?			
8. Triển khai một chương trình họp sơ bộ có mục đích và mục tiêu?			
9. Gửi chương trình họp sơ bộ cho những người tham dự chính và những thành phần liên quan khác để thăm dò họ trước?			
10. Hoàn tất chương trình họp và đưa cho tất cả những người tham dự?			
11. Gửi bất kỳ báo cáo hay hạng mục nào cần thiết để chuẩn bị cho người tham dự?			
12. Kiểm tra xem tất cả những người cốt yếu có tham dự?			
13. Tự chuẩn bị (ví dụ: bản tin, chi phí...)?			

## DIỄN TIẾN CUỘC HỌP

Sự chuẩn bị tốt sẽ đưa bạn bước vào giai đoạn thứ hai này. Bạn nên làm những việc sau:

- Xác định mục đích cuộc họp. Cho dù bạn đã nói về nó khi mời mọi người dự họp, tốt hơn là hãy nhắc lại mục đích của cuộc họp.
- Hãy để mọi người được bày tỏ ý kiến. Nếu một hoặc hai cá nhân thống trị hết cuộc họp, hoặc nếu một vài người tham dự ngại phát biểu, hãy nói: “Cảm ơn ý kiến của anh, Phil. Còn suy nghĩ của cô về vấn đề này là gì, Charlotte?”
- Giữ cho cuộc thảo luận đừng lạc hướng. Những cuộc họp lệch ra ngoài các vấn đề chính sẽ nhanh chóng trở thành những buổi họp lãng phí thời gian.
- Kết thúc bằng xác nhận và một kế hoạch hành động. Cuộc họp của bạn nên dẫn đến một hành động nào đó. “Được, chúng ta quyết định thuê DataWhack cài đặt hệ thống máy chủ mới. Và như đã nhất trí, tôi sẽ làm đơn đặt hàng, Bill sẽ gọi điện cho nhân viên bán hàng và lên lịch trình, và Janet sẽ bắt đầu tìm người thanh lý hệ thống máy chủ của chúng ta”.

## Hợp với những nhà lãnh đạo nắm giữ nhiều vai trò

Nếu bạn đang lãnh đạo một cuộc họp, bạn phải nắm nhiều vai trò. Tùy thuộc vào các động lực trong nhóm, nhà lãnh đạo đôi khi phải thực hiện những nhiệm vụ sau:

- *Người giữ cửa.* Bạn đảm bảo theo đúng chương trình, những người muốn nói đều có cơ hội, và không có ai thống trị cuộc họp. Đây là một việc nhạy cảm khi bạn có một người độc đoán ngồi trong bàn dự họp.
- *Người kịch liệt phản đối.* Bạn phản đối một sự nhất trí có thể xảy ra quá sớm - tức là chưa suy nghĩ thấu đáo. Vì con người là một sinh vật có tính xã hội, ý kiến thường có xu hướng tụ về một điểm khi họ thảo luận vấn đề. Điều này lại ngược với bản chất của hầu hết mọi người là không nhượng bộ suy nghĩ của số đông. Khi bạn thấy điều này xảy ra, hãy tạo một quan điểm đối lập, nếu chỉ để buộc mọi người kiểm tra giả định và sự sẵn sàng nhất trí của họ.
- *Xây dựng sự nhất trí.* Bạn phát hiện và làm nổi bật các lĩnh vực nhất trí giữa mọi người. Xây dựng sự nhất trí là cần thiết khi người họp không thể hoặc không chịu tìm tiếng nói chung.
- *Người lãnh đạo biết khuyến khích.* Trong vai trò này, bạn đưa ra lời khen chân thành cho những người xứng đáng. Mọi người đều thích được đánh giá cao.
- *Người pha trò.* Bạn giải tỏa căng thẳng và nhắc nhở mọi người về mối ràng buộc chung.

Vào lần tới khi tham dự một cuộc họp có hiệu quả, hãy quan sát xem người lãnh đạo hay chủ trì đóng vai trò gì trong số những vai trò nêu trên.

## THEO DÕI SAU CUỘC HỌP

Sau khi cuộc họp kết thúc, tất cả chúng ta thường xả hơi và nói: “Tôi mừng là cuộc họp đã qua.” Nhưng nó chưa kết thúc nếu bạn đã điều khiển một cuộc họp hoặc đồng ý nhận trách nhiệm cho những hành động bắt nguồn từ đó.

Người chủ trì cuộc họp nên nhanh chóng thực hiện tiếp một biên bản theo tinh thần này:

*Người gửi: Richard*

*Người nhận: Nhóm dự án công nghệ thông tin*

*Cảm ơn các bạn đã tham dự cuộc họp sáng nay. Chúng ta đã chọn DataWhack làm nhà cung ứng chính cho hệ thống máy chủ mới của chúng ta. Tôi xem đây là một cơ hội tốt và là một quyết định đưa chúng ta tiến gần hơn đến việc hoàn tất dự án của mình. Các bước hành động từ quyết định này là:*

- *Tôi sẽ lấy đơn đặt hàng.*
- *Bill sẽ liên hệ với nhân viên bán hàng về lịch làm việc.*
- *Janet sẽ bắt đầu tìm người thanh lý hệ thống máy chủ cũ.*

*Hãy hoàn tất những công việc trên trong tuần này. Sau đó chúng ta có thể chuyển qua nhiệm vụ đã lập kế hoạch kế tiếp.*

Loại biên bản tiếp theo sau cuộc họp này khuyến khích mọi người bằng cách nói rằng họ đang tiến gần hơn đến mục tiêu của họ, và nó nhắc nhở một số người tham dự về các bước hành động mà họ đã nhất trí.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CẨM NANG  
KINH DOANH  
**HARVARD**  
BUSINESS  
ESSENTIALS

**QUẢN LÝ  
THỜI GIAN**  
Time Management

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

*Biên tập :* Đào Trọng Đức  
*Trình bày :* Công Bằng  
*Sửa bản in :* Văn Anh  
*Thực hiện :* First News - Trí Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

---

Số lượng 1.000 cuốn khổ 16 x 24 cm tại Công ty cổ phần In Khánh Hội (360 Bến Vân Đồn Q.4 TPHCM). Giấy đăng ký KHXB số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 20/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2006.



CẨM NANG  
KINH DOANH  
**HARVARD**  
BUSINESS  
ESSENTIALS

*First News*

# Quản Lý Thời Gian

TIME MANAGEMENT

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Tri Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

*Cuốn sách cung cấp những thông tin thiết thực và hữu ích giúp bạn quản lý thời gian một cách có ý thức nhằm làm tăng năng suất và hiệu quả công việc:*

- Xác định và lập mức độ ưu tiên cho mục tiêu công việc
- Xây dựng lịch trình làm việc và loại bỏ những "kẻ đánh cắp" thời gian.
- Những ý tưởng nhằm cải thiện hiệu quả việc quản lý thời gian
- Tránh lãng phí thời gian bằng cách giao việc một cách hiệu quả
- Duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Tri Việt**

Phát hành: NS **Tri Việt**, 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố  
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD  
QUẢN LÝ THỜI GIẠN



84935086805275  
GIÁ: 36.000 ĐỒNG

11.14.507

# Document Outline

- [QUẢN LÝ THỜI GIAN](#)
- [MỤC LỤC](#)
- [SỬ DỤNG MỤC TIÊU NHƯ MỘT HƯỚNG DẪN](#)
- [XEM XÉT CÁCH BẠN SỬ DỤNG THỜI GIAN](#)
- [LẬP KẾ HOẠCH CHO THỜI GIAN CỦA BẠN](#)
- [NHỮNG KẼ ĐÁNH CẤP THỜI GIAN](#)
- [GIAO PHÓ CÔNG VIỆC](#)
- [SỰ LÃNG PHÍ THỜI GIAN DO CẤP TRÊN](#)
- [THỜI GIAN CHO CUỘC SỐNG RIÊNG](#)
- [SỰ HỖ TRỢ CỦA CÔNG TY](#)
- [PHỤ LỤC](#)