

## Kỹ năng quản lý thời gian

Thời gian là quý báu cho nhà lãnh đạo. dù ở trong công việc nào, bạn vẫn phải biết quản lý thời gian của mình. không có khác biệt nào giữa các cấp lãnh đạo. làm quản lý thường là giao việc cho người khác. dù vậy, bạn không thể tổ chức giao việc hiệu quả nếu bạn không tự mình tổ chức cho mình. thời gian là tài nguyên hiếm hoi. tự tổ chức và sắp xếp trách nhiệm có ý nghĩa là tổ chức và sử dụng quỹ thời gian của bạn cho cá nhân hay trong công việc, bạn cần xây dựng cho mình một chương trình làm việc xác định rõ quỹ thời gian nào dành cho việc nhỏ, ít quan trọng và dành nhiều thời gian hơn cho việc lớn, quan trọng hơn.

tính chất phức tạp trong tổ chức ngày nay khiến cho bạn phải thực sự quan tâm đến việc sắp xếp chương trình sao cho tận dụng thời gian tốt nhất để đạt hiệu quả cao nhất.

cần phải thích ứng để xác định đúng đắn, thận trọng những điều quan trọng thật sự cho dù cá nhân hay trong công việc. bạn phải suy tính như vậy trước khi bắt đầu chương trình hành động nào để tận dụng tối đa thời gian có được.

bạn cần xác định và phân tích việc sử dụng của bạn hiện nay. chúng tôi đề nghị hãy giảm thiểu những điều ngăn trở thời gian của bạn và đây là vài ý kiến thực tế có thể giúp bạn khắc phục. sau cùng, đề nghị bạn lập ra một phương án riêng, trong đó bạn sẽ quản lý thời gian của mình một cách đều đặn.

### ***quản lý thời gian***

quản lý nghĩa là làm việc và tổ chức cùng với người khác. phần lớn thời gian bạn đã dùng để giao tiếp, tổ chức công việc với nhân viên. muốn tổ chức với người khác, bạn phải biết tự tổ chức và quản lý thời gian của chính mình.

quản lý thời gian hiệu quả đem lại nhiều lợi ích thuyết phục

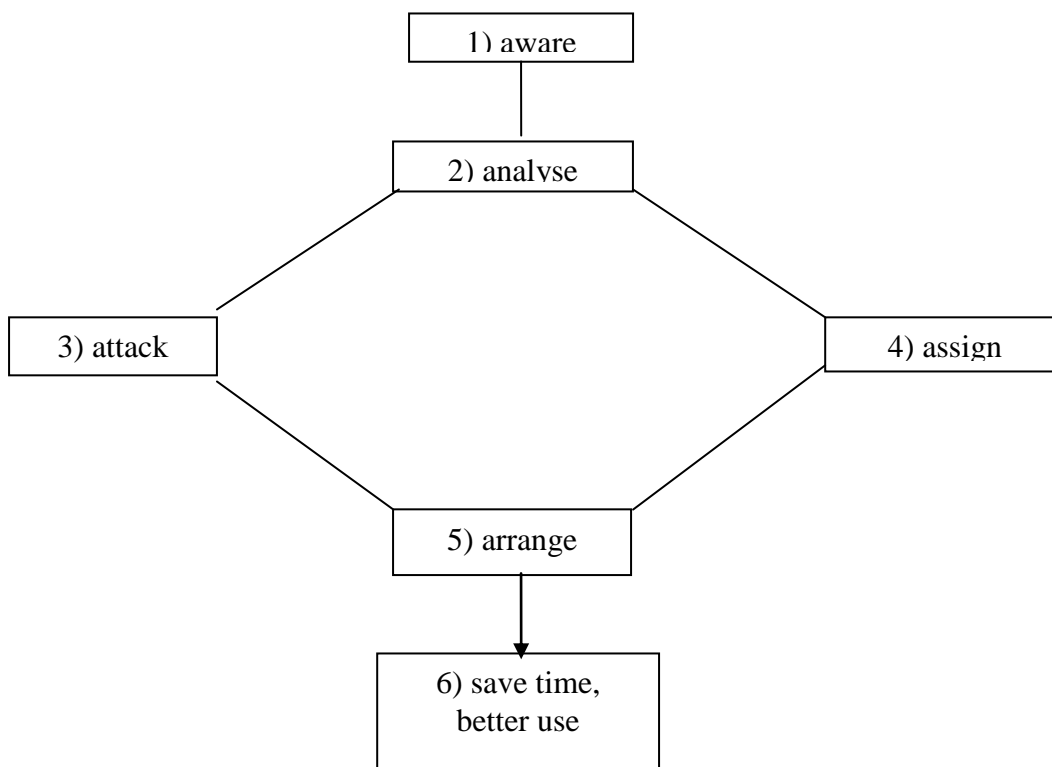
- làm cho cuộc sống dễ dàng hơn
- giảm căng thẳng (stress)
- tăng hiệu quả
- tăng niềm vui trong công việc
- tăng năng suất của cá nhân và tập thể
- tăng "thời gian riêng tư " cho bạn dùng

quản lý thời gian hiệu quả sẽ giúp bạn suy nghĩ thêm cho công việc quan trọng và thì giờ giải trí.

năm chữ << a >> trong quản lý thời gian hiệu quả

sơ đồ 1

**sơ đồ để quản lý thời gian tốt hơn**



- 1. aware : nhận biết : để đề ra mục tiêu cho cá nhân & công việc. sau đó sắp xếp ưu tiên
- 2. analyse : điều cần làm
- 3. attack : ăn cắp thời gian → loại bỏ kẻ ăn cắp thời gian của mình.
- 4. assign : lập thứ tự ưu tiên
- 5. arrange : hoàn thiện kỹ năng, lập kế hoạch
- 6. save time, better use : tiết kiệm thời gian, sử dụng thời gian tốt hơn

1. **awareness** : **nhận biết**

nhận biết đâu là điều quan trọng cho cá nhân và công việc. giai đoạn đầu tiên này giúp xác định mục tiêu cụ thể các yếu tố trên. bạn phải coi trọng các yếu tố liên quan đến cách thức sử dụng thời gian, thói quen, tác phong, giao tiếp và trách nhiệm công việc của bạn.

2. **analysis** : phân tích điều cần làm.

để cải thiện sử dụng thời gian bạn cần đào sâu chi tiết về cách sử dụng thời gian hiện tại / những điều làm mất thời gian. phân tích như vậy giúp bạn sẽ xác định được cần làm gì để tốt hơn.

3. **attack** : ăn cắp thời gian (tg)

có nhiều điều làm mất thời gian của bạn. những “kẻ cắp thời gian” cần phải loại bỏ khi bạn chú tâm vào những điều cần yếu.

4. **assignment** : lập trật tự ưu tiên

khi loại trừ “kẻ cắp thời gian”, bạn nhớ lập trật tự ưu tiên cho công việc đang dang dở.

cần làm những việc này một cách đều đặn.

5. **arrangement** : sắp đặt kế hoạch

giai đoạn cuối cùng là bạn phải sắp xếp thời gian có mục đích rõ ràng. nhớ đều đặn hoàn thiện các kỹ năng “nhỏ bé” kể trên để phục hồi thời gian đã mất. bạn cần phải có kế hoạch thông minh.

bây giờ chúng ta cùng xem kỹ hơn năm giai đoạn này :

**1. aware** : nhận biết

trước hết cần phải hiểu rõ chính bạn để có thể hoàn thiện việc quản lý thời gian. một, bạn nghiêm túc xác định mục đích cá nhân và công việc (hay các trọng điểm) : sẽ đi đâu và muốn thế nào. hãy viết các mục tiêu ra để thấy rõ mức độ quan trọng ở đó.

hiệu quả quản lý thời gian có được từ hai cách kiểm soát : tự kiểm soát và kiểm soát công việc. tự kiểm soát là do hiểu biết chính mình : ưu điểm, khuyết điểm, nhân cách, cách nhìn sự việc theo tổng quan hay chi tiết. kiểm soát công việc là hiểu rõ công việc tức là tổ chức và vai trò trong tổ chức ấy. vì là lãnh đạo, bạn cần hiểu rõ mục đích chính của cơ quan. người ta sẽ đánh giá bạn qua sự hiểu biết này.

khi đề ra mục đích và trọng tâm, bạn đã thấy đâu là điều quan trọng thật sự. hãy nghĩ về con người bạn muốn tạo nên. bạn hướng sự nghiệp về đâu ? cơ quan bạn cần đạt được điều gì ?

để làm rõ mục đích không phải là chuyện dễ dàng. bạn biết sơ qua những liên quan đến mục tiêu. nhưng còn phải đưa ý tưởng mình ra ánh sáng. hãy làm như sau :

quan trọng / ưu tiên :

hãy tách riêng mục tiêu của gia đình với mục đích cá nhân và công việc (sự nghiệp / kinh doanh). nhớ phải giữ thế cân bằng. nếu bạn quyết định lấy bằng đại học, cùng lúc muốn dạy con bạn bơi lội và chơi lướt ván buồm tất cả các thứ một lúc thì xin bạn hãy suy xét lại. mọi mục tiêu đều quan trọng nhưng phải xác định cái nào quan trọng hơn trong thời điểm hiện tại :

mức độ quan trọng tạm thời có thể hoán chuyển khi một vài trọng điểm đã hoàn tất / các ưu tiên có thay đổi.

kinh nghiệm quá khứ :

hãy nhớ lại những chuyện đã làm hoặc xảy ra mà bạn cảm thấy “hài lòng” : lúc nào bạn đã thành công. có lẽ bạn mừng cho sự thăng chức trong vị trí hiện nay.

về cá nhân, khi mua nhà mới hoặc đi nghỉ hè với bạn thân đều đem lại niềm sung sướng. nếu cảm nhận sự hài lòng ở đâu thì điều quan trọng cũng ở ngay đó vậy.

thực tế : (khi xác định mục tiêu)

mục đích phải thực tế. nếu chỉ cao 1,45 m mà ước mong là ngôi sao trong đội bóng rổ chuyên nghiệp thì bạn viễn vông lắm đấy.

rõ ràng :

mục đích cần rõ ràng, hợp lý và có hạn định. hãy nghĩ làm thế nào đạt mục đích và lên kế hoạch thực hiện.

viết ra giấy : (để hệ thống hóa, tránh sai sót)

hãy viết ra giấy những ý tưởng của bạn. đừng lừa dối chính mình khi cho là có thể nhớ trong đầu các mục đích đa dạng của bạn.

chúng ta đang nói đến những mục tiêu dài lâu cả đời người.

hơn nữa, khi ghi chép các mục đích, bạn sẽ chú tâm đến những điều mình tin tưởng. khi viết ra giấy, các mục tiêu thường khác đi so với khi chúng còn nằm trong trí não.

bảng sau đây sẽ cho bạn biết về các điều trên. bạn sẽ học cách thiết lập, sắp xếp ưu tiên, làm việc tích cực, hướng về mục đích đề ra.

còn những điều khác ảnh hưởng đến quỹ thời gian của bạn : tư cách, thói quen và giao tiếp nếu bạn hay truyền miệng để liên lạc với nhân viên thì có ảnh hưởng đến thời gian của bạn là : bạn có thể đã nói đi nói lại mười lần cùng một thứ cho mười người khác nhau. thực ra chỉ cần một lời nhắn ngắn gọn là đủ.

khó làm thay đổi thói quen nhưng làm vẫn được. còn có trách nhiệm công việc liên quan đến thời gian của bạn. những trách nhiệm này không hẳn là điều bạn phải tin là quan trọng. có khi là những yêu cầu đòi hỏi trong công việc mà chúng ta không thích lắm nhưng phải chịu đựng. đó là những điều không quan trọng lắm nhưng lại không thể tránh được. bạn hãy giữ cho quân bình giữa điều quan trọng trong công việc và những bổn phận áp đặt lên bạn. hãy làm rõ trách nhiệm của bạn.

### ***trách nhiệm của bạn :***

- + chịu trách nhiệm về những ai ?
- + mức độ trách nhiệm đối với họ ?
- + tôi có nắm nguồn lực và kinh phí riêng ?
- + tôi làm việc trong môi trường chính yếu nào ?
- + tôi chịu trách nhiệm hành chính nào ?
- + tôi có phải tiếp xúc với khách hàng bên ngoài ?
- + tôi có phải phát huy sáng kiến ?
- + tôi được quyền hạn gì ?
- + nhân viên của tôi trách nhiệm ra sao ?
- + đồng nghiệp của tôi có trách nhiệm nào ?
- + nhiệm vụ của cơ quan tôi là gì ?
- + trong công việc, có nguyện vọng gì tôi chưa đưa ra ?

có thể liệt kê thêm nữa nhưng khi trả lời những câu hỏi trên sẽ giúp bạn định hình được trách nhiệm của mình.

### **2. analyse : phân tích**

khi đã đề ra mục tiêu rồi, bạn phải làm một bước thực tế phân tích cách thức sử dụng thời gian. để kiểm soát được thời gian của mình, bạn phải biết dùng nó thế nào ?

có vẻ như đơn giản, nhưng phần lớn các lãnh đạo lại không thể nói cho bạn biết chi tiết họ đã dùng thời gian trong ngày hay trong tuần như thế nào.

bạn cần sử dụng thời gian của mình. cần phân tích rõ cách sử dụng sau khi biết rõ mình phải làm gì. hãy mở xê thì giờ trong ngày và xem xét, tự hỏi : tôi dành thời gian bao lâu để họp hành ? tôi đã làm công việc của người khác mất bao lâu ? hãy biết rõ thực sự bạn đang làm điều gì ?

nhật ký / tự đánh giá :

phương pháp này, để bạn tự đánh giá theo mẫu “**ngày của dững**” như ở đây / có mẫu khác rõ ràng hơn. hãy sắp xếp công đoạn làm việc theo từng 5, 10, 15 / 30 phút.

**mẫu tự đánh giá : (một thí dụ)**

thứ hai

giờ	công việc
7h30 - 8h00	.....
8h00 – 8h30	.....
8h30 – 9h00	.....
9h00 – 9h30	.....
9h30 – 10h00	.....
10h00 – 10h30	.....
10h30 – 11h00	.....
11h00 – 11h30	.....
11h30 – 12h00	.....
12h00 – 12h30	.....
12h30 – 13h00	.....
13h00 – 13h30	.....
13h30 – 14h00	.....
14h00 – 14h30	.....
14h30 – 15h00	.....
15h00 – 15h30	.....
15h30 – 16h00	.....
16h00 – 16h30	.....
16h30 – 17h00	.....
17h00 – 17h30	.....
17h30 – 18h00	.....

khoảng thời gian dự tính tùy theo bạn sắp đặt. cần nhất là bạn phải biết mình đang thực sự làm điều gì lúc này. đề nghị bạn theo dõi thời gian biểu trong vài ngày liền ít nhất 3 lần trong năm. bạn hãy tập ghi chép lại công việc của mình. làm như thế, bạn sẽ biết rõ mình đang làm gì và đặt điều quan trọng nhất bạn muốn làm để hướng gần đến mục tiêu.

tự xem xét xong, bạn hãy sang phần phân tích. để có ích lợi hơn, chúng ta hãy thực hiện một khoảng thời gian biểu trọn ngày. bạn càng chi tiết càng tốt và liệt kê công việc và thời gian thực hiện.

**thí dụ** : “**ngày của dững**” là một mẫu tham khảo như sau :

**ngày của dững**

ngày thứ ba, 23/3		
giờ	công việc	tham gia
7.30-7.41	uống cà phê, đọc báo	tôi
7.41-7.44	điện thoại từ chi nhánh số 5, đòi số liệu cho báo cáo	lý
7.44-7.50	đến phòng thư ký tìm tư liệu	tôi
7.50-7.53	hiền (thư ký) đến tìm tư liệu	hiền
7.53-7.56	son ghé vào xác nhận cuộc họp	son
7.56-8.00	giải thích xong cho hiền điều cần thiết	hiền
8.00-8.02	điện thoại từ nhà gọi đến	lan (vợ tôi)
8.02-8.16	làm việc về bản báo cáo năm	tôi
8.16-8.18	điện thoại từ chi nhánh số 5. nhắc lấy dữ liệu. nhắc hiền đưa dữ liệu cho lý	lý
8.18-8.23	nhận điện thoại từ hiền	hiền
8.23-8.29	làm tiếp bản báo cáo	tôi
8.29-8.47	tuấn ghé vào mời mọi người dùng cơm trưa	tuấn
8.47-8.49	điện thoại yêu cầu của bộ	bộ
8.49-8.54	hai gặp tuấn và đề nghị dùng cơm trưa ở số 94.	hai, tuấn
8.54-9.01	làm tiếp bản báo cáo	tôi
9.01-9.07	minh (ông chủ) gọi điện báo thay đổi lịch	minh
9.07-9.21	xem lại kế hoạch cho năm sau	tôi
9.21-9.23	phòng máy tính gọi đến đề nghị nâng cấp trang thiết bị	phúc
9.23-9.30	lập chương trình họp	tôi
9.30-9.34	hùng ghé vào để kiểm tra số ngày nghỉ còn tồn đọng và than phiền về cấp trên. buổi gặp mặt được sắp xếp với anh ta cho buổi chiều.	hùng
9.34-9.52	nghỉ giải lao và dùng cà phê	những người khác
9.52-10.01	chuẩn bị lịch trình cho buổi họp	tôi
10.01-10.20	đi đến phòng họp, ngừng lại tán chuyện với đồng nghiệp	những người khác
10.20-10.25	chờ mọi người đến dự họp	những người khác
10.25-11.32	điều hành cuộc họp về kế hoạch phát triển năm tới	những người khác
11.32-13.05	ăn trưa	những người khác

13.05-13.20	đi dạo tán gẫu với các đồng nghiệp	
13.20-13.30	chuẩn bị cho cuộc họp với hùng	tôi
13.30-13.37	hùng đến, buổi họp bắt đầu	hùng
13.37-13.41	thư ký của phó chủ tịch hội đồng điện thoại về việc chậm trễ trả lời thư.	thư ký phó chủ tịch hội đồng
13.41-13.44	gọi điện cho kim nhắc đến lá thư.	kim
13.44-13.52	tiếp tục cuộc thảo luận với hùng	hùng
13.52-13.55	điện thoại từ phân xưởng báo thẳng đang cãi nhau với người quản đốc.	người khác tôi
13.55-14.00	bảo hùng quay trở lại sau và đi xuống phân xưởng	hùng
14.00-14.24	nói chuyện với thẳng và với quản đốc của anh ta để giúp họ giải quyết vấn đề. sắp xếp buổi gặp mặt.	thẳng và người quản đốc
14.24-14.35	ký, các lá thư cho hiền và đọc đánh máy bản thông báo nội bộ.	hiền
14.35-14.39	điện thoại của con hỏi xin tiền	hiếu
14.39-14.47	chấm dứt việc đọc đánh máy, ký vài lá thư	hiền
14.47-15.15	dùng cà phê giải lao	người khác
15.15-15.36	thảo luận về những số liệu cho năm tới với các quản đốc.	các quản đốc
15.36-15.38	hai gọi điện báo cô ấy phải về nhà vì bệnh	hai
15.38-15.46	tiếp tục cuộc thảo luận	các quản đốc
15.46-15.49	ở nhà gọi điện bảo lúc về đón con gái mai ở trường	lan (vợ)
15.49-16.07	phi ghé vào nói về việc đề bạt thẳng chức dòi phần còn lại của cuộc thảo luận cho đến ngày mai	phi các quản đốc
16.07-16.20	thảo luận việc đề bạt thẳng chức với phi	phi
16.20-16.22	lan gọi điện hẹn gặp ngày mai	lan
16.22-16.32	thu dọn đồ: số liệu năm sau, bản báo cáo và dụng cụ chơi tennis.	

**bài tập :**

bạn là đồng nghiệp và là một người bạn thân của ông dũng. ông dũng rất không hài lòng với một ngày làm việc như vậy. không may là những ngày làm việc lộn xộn như vậy lại xảy ra rất thường xuyên. ông ta yêu cầu bạn cho một vài lời khuyên nhằm cải thiện việc sắp xếp thời gian của ông ta. bước đầu bạn nên phân tích việc ông dũng đã sử dụng thời gian của mình như thế nào và tại sao lại như vậy. sau đó, bạn hãy đề nghị phương pháp để quản lí thời gian tốt hơn. bạn có thể đặt vài câu hỏi quan trọng với ông dũng để giúp ông ta.

khi phân tích thời gian biểu hãy nhớ những điểm sau :

- 1) công việc ích lợi nào chiếm nhiều thời gian nhất ?
- 2) công việc vô bổ chiếm nhiều thời gian nhất ?

- 3) công việc ích lợi nào không đáng dành nhiều thời gian ?
- 4) công việc nào cần thời gian nhiều hơn ?
- 5) lúc nào trong ngày thì bận rộn nhất ?

sơ đồ 2

**ngày của dững**

(sau khi phân tích)

loại công việc	động tác	thời lượng (phút)	% tổng số thời gian
chuyên môn	7	139	27,5%
cấp bách	5	41	8,1%
thường xuyên	25	165	32,6%
cá nhân	11	161	31,8%

dững sắp xếp công việc của mình như sau :

chuyên môn (c) : công việc nghiệp vụ như lên kế hoạch lâu dài, viết hồ sơ nhân viên, xem xét báo cáo.

cấp bách (cb) (không dự báo trước được) : việc cần làm ngay như bất đồng cá nhân, quyết định cấp bách.

thường xuyên (t) : việc hành chính giấy tờ, thư từ, điện thoại, nhắc nhở nhân viên.

cá nhân (cn) : việc riêng như gia đình, giải lao.

trong mỗi phần, dung ghi rõ c, cb, t, cn. sau đó cộng hết thấy động tác của từng loại.

nhìn chung sẽ thấy dững mất nhiều thời gian cho những việc không quan trọng. việc hành chính và cá nhân chiếm quá nhiều thời gian trong một ngày làm việc. nếu bạn cũng thế thì hãy biết còn nhiều người cũng vậy lắm. các nghiên cứu cho thấy người lãnh đạo thường bị lôi cuốn vào những chuyện lung tung, nhất thời và giai đoạn hoặc mất liên tục trong công việc.

nói thực, bạn sẽ khó tìm được cách giải quyết thỏa đáng cho những điều quan trọng. có khi bạn bận rộn (hay cảm thấy như vậy) vì cứ phải trả lời điện thoại, khách không hẹn trước hoặc giải quyết bất đồng cá nhân. có nhiều người lãnh đạo và tổ chức cho “sự bận rộn” là đồng nghĩa với hiệu suất và cho như vậy là làm việc siêng năng. không phải thế đâu nếu như có ai đó cứ loay hoay bận bịu, lúc nào cũng căng thẳng, ấy là vì họ đã có thể không biết cách sắp xếp thời gian hợp lý.

nếu bạn giống như họ, bạn sẽ mất nhiều thời gian lệ thuộc vào tác động của người khác thay vì đã có thể lên chương trình làm việc chú tâm vào những điểm cần thiết quan trọng hơn. bạn đang mất nhiều thời gian cho những điều ít hiệu quả.

**3. assign** : lập trật tự ưu tiên

lập thời gian biểu xong, bạn cần biết phân loại như sau :

- kiểm soát được / chủ động
- quan trọng
- khẩn trương
- giao cho ai khác



kiểm soát được / chủ động :

hãy tự hỏi mình có thể tự kiểm soát được bao nhiêu công việc ? cần bổ sung gì cho công việc. nếu bạn chú tâm vào những việc không liên quan trực tiếp hoặc của người khác đang làm tốt hơn thì bạn đã mất thời gian.

công việc nào tự bạn làm lấy ? việc nào do người khác đề nghị ? hãy xem lại khung thời gian biểu của mình và chọn ra. tính điểm khả năng chủ động của bạn theo cách sau :

(điểm 0 đến 6)

- 0 : không kiểm soát được trong công việc
- 3 : bạn có kiểm soát một phần trong công việc
- 6 : kiểm soát hoàn toàn trong công việc

từ đó suy ra bạn ở mức độ kiểm soát thể nào trong khung thời gian của mình.

cũng tính như vậy cho "chủ động"

- 0 : bạn bị động hoàn toàn trong công việc
- 3 : bạn có linh động trong công việc
- 6 : chủ động hoàn toàn trong công việc

từ đó suy ra khả năng chủ động của bạn

sự quan trọng :

hãy sắp xếp công việc theo mức độ quan trọng "có" và "không". nghĩa là phải nghĩ đến hậu quả của các quyết định và hành động. sẽ phí thời gian nếu bị kẹt vào những điều không quan trọng so với mục tiêu đề ra và trách nhiệm chính.

theo pareto's law, còn gọi là "luật 80/20" thì người lãnh đạo chỉ dành được 20% thời gian cho kết quả tốt. còn lại 80% là chuyện "bỏ đi".

sự khẩn trương :

công việc có khẩn trương và cần làm ngay không ?

cần điều kiện thời gian đủ để hoàn tất công việc ngay. liệu có thể để lúc khác được không ?

hãy phân biệt rõ việc "khẩn" và việc "quan trọng".

việc "khẩn" nhiều thì không quan trọng nhưng lại chiếm chỗ trước việc "quan trọng". việc quan trọng gắn liền với kết quả phải có. việc "khẩn" thường do người khác tác động. bạn hãy kiểm soát lượng thời gian dành cho việc "khẩn". cũng phải biết xếp thứ tự công việc. đó là sự ưu tiên.

nhớ chú ý tới hai ảnh quan trọng và khẩn trương được trình bày trong sơ đồ sau đây :

- ✚ khi thật quan trọng và thật khẩn, hãy làm ngay đi. không thể do dự vì đúng là công việc quá quan trọng.
- ✚ khi thật quan trọng nhưng chưa thật khẩn trương thì bạn vẫn còn thời gian sắp xếp và giao phó cho ai một phần để bắt đầu công việc. dù sao cũng đừng để lâu quá. bởi vì đó là việc quan trọng liên quan đến kết quả.

thí dụ : khi phải báo cáo trong hai tháng tới với ban giám đốc, bạn phải làm nghiêm túc vì có ảnh hưởng đến vị trí công tác và phòng ban trong cơ quan.

- ✚ nếu thật khẩn nhưng không mấy quan trọng, bạn có hai giải pháp :

- 1) làm liền nhưng đừng kéo dài thời gian, chấm dứt sớm.
- 2) chuyển giao cho ai khác

thí dụ : giám đốc cần danh sách nhân viên nghỉ phép trong một giờ tới. hãy làm cho xong vì đó chỉ là hành chánh.

- ✚ nếu chẳng khẩn cũng chẳng quan trọng lắm, bạn hãy tự hỏi có nên làm không ? loại việc này có thể bỏ qua, quên đi hoặc giao cho ai khác.

thí dụ : người trợ lý hỏi bạn màu xanh hay màu đỏ thì hợp cho bìa bản báo cáo.

#### 4. **attack** : kẻ cắp thời gian

có nhiều thứ làm tiêu hao thời gian. cần phải biết rõ chúng để loại trừ. có hai loại bạn phải thanh toán. một là kẻ cắp bên ngoài : điện thoại nói chuyện lê thê, khách dai dẳng, hội họp thiếu tổ chức, bất hòa cá nhân và chuyện phiếm. hai là kẻ cắp bên trong : chẳng biết nói "không", do dự, dời lại công việc, lỗi lầm, không kế hoạch, không biết giao việc.

bạn chắc đã gặp các thứ này rồi.

#### **kẻ cắp thời gian tiêu biểu :**

- 1) không biết nói “không”
- 2) nói chuyện điện thoại lâu quá
- 3) khách thăm thành nịnh
- 4) nơi làm việc kém tổ chức
- 5) dời việc lại sau → thường xảy ra khi gặp việc khó khăn → nên : xé nhỏ công việc & bắt tay làm ngay để tránh tress.
- 6) cầu toàn
- 7) giấy tờ nhiều quá
- 8) giao tiếp kém
- 9) không biết giao việc (không chịu ủy quyền cho người khác)
- 10) không biết tổ chức buổi họp

#### kẻ cắp 1 : **không biết nói “không”**

chúng ta khó mà nói “không” với ai đó vì muốn giúp họ hơn là làm buồn lòng họ. có khi bạn khó nói “không” vì đã tham gia nhiều dự án hiệu quả làm cho bạn cảm thấy quan trọng và cần thiết. nói “có” để làm bạn cảm thấy bận rộn và được yêu thích. hãy coi chừng ! nếu bạn cứ nhận đại mọi thứ mọi lúc thì người ta sẽ coi như bạn chắc chắn trả lời “có” bất cứ khi nào.

- đối phó : sắp xếp ưu tiên cho công việc

xem xét mọi đề nghị dựa trên mức độ quan trọng đối với bạn và đối với cơ quan. nếu không thấy quan trọng và không liên quan đến trách nhiệm của bạn, hãy từ chối nhẹ nhàng. nếu ai đó nhờ bạn làm một phần việc của họ, chẳng có lợi lộc gì khi bạn nói “có”.

“**để ngày mai**”, “**lúc khác thuận tiện hơn**” là một cách để nói “không”.

tóm tắt

**để nói “không”**

- sắp xếp ưu tiên công việc
- nói “không” khi việc chẳng quan trọng lắm
- nói “không” khi chẳng phải trách nhiệm của bạn
- hãy bắt đầu nói “không” với các đề nghị nhỏ
- hãy hỏi “có ai khác làm được việc đó không ?”
- tìm cách nói “không” một cách lịch sự

**kẻ cấp 2 : nói lâu trên điện thoại**

bạn nói chuyện điện thoại bao lâu ? thời gian cần thiết là bao lâu ? chúng ta thường nói lâu hơn cần thiết. có nhiều lý do giải thích như sau :

- kéo dài câu chuyện
- kể lể chuyện này chuyện kia
- không chịu dừng đúng lúc
- trả lời mọi cuộc điện thoại
- không sử dụng đúng thư ký / không có thư ký

**đổi phó** : hãy tách riêng chuyện phiếm với công việc.

lời chào “thật tốt khi nói chuyện với bạn, các con bạn thế nào ?” thì vô hại nếu không kéo dài sang chuyện khác. hãy viết ra giấy trước những gì bạn cần bàn qua điện thoại. chú tâm vào đó và đừng lạc đề. có nhiều lãnh đạo không làm sao biết dừng một cuộc điện.

có 2 cách thức liên quan tới nhau. nếu tự trả lời điện thoại hoặc “tự do mở cửa” cho mọi cuộc điện thoại thì bạn đang mất thời gian của mình. nếu có thư ký, hãy dặn dò họ sàng lọc hoặc giới hạn điện thoại. chỉ nên nhận những cuộc điện thoại thật sự quan trọng. hãy sắp xếp những mức độ ưu tiên với thư ký. nếu không có thư ký, bạn cần nhắc ông nghe ra hoặc chuyển tự động sang máy khác để dễ tập trung làm việc. sẽ mà làm việc nếu để điện thoại kiểm soát ngày làm việc của bạn.

tóm tắt

**giải quyết nói chuyện điện thoại lâu**

- phân biệt chuyện phiếm với công việc
- sắp xếp các ý tưởng cần bàn
- học cách dùng cuộc điện thoại
- lấy ông nghe ra khỏi máy

**kẻ cấp 3 : bận rộn vì khách thăm dai dẳng**

“tôi chỉ ghé qua chào bạn. tôi hơi làm biếng. liệu tôi có làm phiền khi xin một tách cà phê không ?” chuyện như vậy cứ hay xảy đến với mỗi chúng ta, chắc chắn là vậy.

nhất là khi bạn đang chú tâm vào một việc quan trọng. đôi khi chính là lỗi của bạn. có nhiều lãnh đạo thích “mở cửa tự do”. họ cho phép nhân viên gặp họ bất cứ khi nào muốn nói chuyện chơi hoặc khi có khó khăn bất kỳ. dường như họ nói : “thời gian của tôi không quan trọng lắm, hãy cứ đến mà lấy đi”.

cho dù bạn không “mở cửa tự do”, bạn vẫn cứ gặp khách thăm dai dẳng với nhiều kiểu lý do khác nhau. nhiều người chẳng làm gì để hạn chế sự việc này.

người khác lại chẳng biết chấm dứt một câu chuyện vì sợ bị cho là cộc cằn.

□ đôi phó :

1- cho nhân viên biết khi nào bạn tiếp khách được. hãy lập một chính sách “mở cửa” giới hạn. thí dụ : mỗi trưa thứ tư từ 14.00 - 17.00. tuy nhiên, nên đề nghị gặp gỡ chỉ khi thật sự cần thiết kể cả việc riêng tư. hãy dành cho mình các khối thời gian để làm việc quan trọng hơn.

2- cùng soạn với thư ký một mẫu sàng lọc để lựa chọn cho đúng người cần gặp. không có thư ký thì bạn phải đề nghị hẹn trước để sắp xếp.

3- nếu khách đến bất chợt không hẹn thì bạn đứng dậy hoặc ngồi trên bàn làm việc tiếp họ và nói rằng “hiện tôi khá bận rộn?”. hãy giới hạn thời gian và đề nghị họ sớm chấm dứt. hãy nghiêm túc, nhưng đừng cộc cằn. nếu được, bạn hãy ở văn phòng người khác để cho bạn chấm dứt câu chuyện và đi ra. phương pháp trên cũng được dùng được với cấp trên.

4- nghiêm khắc với thời gian biểu của bạn nhưng từ tốn với các bạn đồng nghiệp. đó là điều tốt vì bạn còn làm việc cùng nhau. nhờ vậy cũng tránh được xáo trộn ngoài ý muốn có khi lại còn chiếm dụng thời gian nhiều hơn. nếu có ai xông vào văn phòng bạn, hãy nhớ những cách xử sự sau :

- không tỏ vẻ bối rối
- lắng nghe cẩn thận
- đừng ngắt lời
- vào thẳng vấn đề và nói “không” khi cần thiết
- làm tiếp công việc dở dang sau khi gián đoạn

tóm tắt

**giải quyết gián đoạn :**

- giới hạn thời gian tiếp khách
- cho mọi người biết khi nào bạn tiếp khách được
- đưa ra một phương cách chọn lọc
- đừng làm phật lòng khách không mời
- làm chủ tình hình gián đoạn nhưng hãy từ tốn

**kê cấp 4 : văn phòng bừa bộn**

văn phòng bừa bộn, bạn làm việc bừa bãi chúng tỏ bạn không có tổ chức.

□ đôi phó :

1. chỉ để ít đồ trên bàn thôi. dành chỗ cho đồ dùng cần thiết như điện thoại, khay hồ sơ “đi”, “đến”, bút viết. như vậy, bạn sẽ có chỗ để làm việc. chỉ nên để việc đang làm trên bàn. đừng chồng chất giấy tờ hồ sơ, làm choáng chỗ và phân tâm trong công việc.
2. hãy để mọi thứ trong tầm tay : hồ sơ, tủ hồ sơ, vi tính, máy tính... mọi thứ bạn hay thường dùng.

3. đặt mỗi thứ theo một chỗ nhất định. sẽ tránh được những lúc bực mình chỉ vì không tìm được những thứ mình cần ngay lúc mình cần nó nhất.
4. nên có một cách sắp xếp hồ sơ hợp lý. có thể dùng nhiều cách : đánh số thứ tự, dùng màu làm dấu, thứ tự a, b, c...soạn lại thường xuyên để lọc bớt dư thừa. ngay lúc này, bạn có dọn sạch một nửa tủ hồ sơ của bạn nếu chịu loại bỏ đi những thứ dư thừa.

tóm tắt

**giải quyết văn phòng bừa bộn**

- chỉ để thứ cần dùng trên bàn
- để mọi thứ cần thiết trong tầm tay
- chỉ định chỗ cho từng vật dụng
- hồ sơ sắp xếp hợp lý
- tìm cho bạn cách quản lý thích hợp

**kẻ cắp 5 : dòi việc lại**

kẻ cắp này quá quen thuộc, nhất là lúc chúng ta cần giải quyết việc quan trọng hoặc phải làm điều không thích hoặc cần quyết định ngay việc chi. nó ít khi xuất hiện khi chúng ta chỉ có việc lật vạt tầm thường không quan trọng trước mắt.

có thể thấy kẻ cắp này trong những chuyện phiếm, đọc thư lại 2-3 lần, xếp tài liệu hoặc dọn bàn làm việc. thời gian của bạn bị gặm nhấm dần dần.

đã bao nhiêu lần bạn nghĩ : “tôi sẽ làm ngày mai, hôm nay không có thì giờ”.

 **đôi phó :**

1. nếu phải làm một việc tẻ nhạt, không thích thú, bạn hãy làm chút ít thôi. hãy chia nhỏ nó ra và làm từng chút một. dù chỉ có 10 phút, cứ làm cho xong.
2. đừng đặt ưu tiên thấp lên trên ưu tiên cao. thường chúng ta thích làm việc dễ trước. dù sao nó làm cho bạn có vẻ như bận rộn để từ chối những việc cần thiết hơn.
3. tự dạy cho mình “cần làm ngay”. khi không muốn, hãy nhắc nhở chính mình. làm ngay và quên đi. cố gắng lấy thái độ “cần làm ngay” thay vào thói quen dòi việc.
4. ghi nhớ và lập lại những mục đích đề ra để tránh sự dòi việc. chú tâm vào mục đích để thấy các mức độ quan trọng của từng việc.
5. hãy chuẩn bị thì giờ bắt đầu công việc, đừng chờ đến cuối mới lo. hãy ghi nhớ giờ “bắt đầu” cùng với giờ “kết thúc”.

tóm tắt

**giải quyết thói quen dòi việc**

- làm từng chút một
- làm việc quan trọng trước
- làm ngay đi
- tự nhắc nhở mục đích đề ra
- đặt giờ “bắt đầu” và giờ “kết thúc”

**kẻ cấp 6 : tính cầu toàn**

ai cũng thích một việc làm hoàn hảo. nhưng có lãnh đạo quá lo lắng hoàn thiện công tác nên mất thời gian vô ích. khi hướng tới sự quá hoàn mỹ, bạn sẽ quên đi sự giao việc ủy quyền vì sẽ nghĩ rằng không có việc làm tốt nếu không giám sát chặt chẽ. bạn cũng không biết nhờ giúp đỡ vì sợ phạm sai lầm. có lẽ bạn sẽ có ý nghĩ lùi thời hạn lại để bảo đảm mọi việc được hoàn hảo hơn.

nếu cứ lục soát hồ sơ xem xét cái hoàn mỹ, thì liệu bạn còn thời gian cho việc quan trọng khác không ? có nhà lãnh đạo kia tự hào về khả năng soi mói được cả những lỗi nhỏ nhất trong các giấy tờ : lỗi văn phạm, từ vựng, đánh máy.

**đôi phó :**

hãy sắp đặt ưu tiên cho từng việc. đừng phí thời gian làm quá tốt những việc thứ yếu. bạn hãy tự hỏi : “liệu thời gian bỏ ra có xứng đáng cho chất lượng đạt được không ?”

đề ý chi tiết cũng tốt nhưng sẽ không tốt nếu điều đó làm cho chúng ta không nhìn toàn cảnh : bạn làm gì trong công việc này. hãy ghi nhớ đến các ưu tiên. tốc độ cũng hiệu lực như sự chuẩn xác. hãy sắp xếp ưu tiên cho công việc.

tóm tắt

<p><b>giải quyết sự cầu toàn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> sắp xếp ưu tiên cho từng việc</li> <li><input type="checkbox"/> đừng mất thời gian cho việc thứ yếu</li> <li><input type="checkbox"/> ghi nhớ “toàn cảnh”</li> <li><input type="checkbox"/> không để phân tâm vì những việc lặt vặt</li> <li><input type="checkbox"/> hãy tin cậy giao việc cho người khác</li> </ul>
--

**kẻ cấp 7 : giấy tờ nhiều quá**

trong thời đại vi tính ngày nay, chúng ta vẫn gặp vấn đề với hàng đống giấy tờ hồ sơ, báo cáo, ghi chú, thư từ, quảng cáo, đơn xin...không kể hết. bạn làm gì với hàng đống giấy tờ trên mỗi ngày ?

bạn xếp chúng thành đống rồi chờ chúng tự biến mất ? hay bạn cất hết chờ khi có lúc dùng đến ?

ngoài việc nhận hàng đống giấy tờ, các nhà lãnh đạo cũng sản sinh ra chúng nữa. có một vị hiệu trưởng kia thích liên hệ với đồng sự và các trưởng khoa bằng tờ ghi chú có khi 2 tờ mỗi ngày. vậy mà phòng hiệu phó chỉ ngay sát bên ! có nhiều lý do khiến chúng ta hay viết như sau :

1. tự bảo vệ nếu có điều bất trắc
2. để cho người ta chú ý
3. để giám đốc chú ý
4. để cho biết mình hiện hữu
5. để cho vui

bạn có thích một trong các lý do kể trên không ? nếu có thì bạn đã gây ra hàng đống giấy tờ vô ích mà không có lý do chính đáng. quá nhiều giấy tờ có 2 ý nghĩa : mình nhận quá nhiều và cũng sản sinh ra thừa thãi.

□ đối phó :

khi nhận hồ sơ, thư từ hãy dành thời gian xử lý trong ngày. nhớ để giỏ rác gần bạn. và bắt đầu xem xét. lướt qua những gì đã nhận và thực hiện ngay một trong các động tác sau đây :

1. vứt bỏ
2. chuyển giao
3. làm theo
4. lưu : a) dài hạn  
b) chờ

cần biết rằng 80% thư từ có thể xử lý tức thời. khi sàng lọc xong, giỏ rác của bạn chắc phải đầy ắp. hãy cố gắng xử lý một lần đủ cả. sau khi xử lý xong thứ nào thì vứt bỏ đi. có hồ sơ cần lưu lâu hơn hoặc tạm thời. nhớ xác định thời hạn lưu giữ. ghi chú hạn định trên hồ sơ đó để đến lúc cần loại bỏ thì có thể làm ngay.

hồ sơ lưu phải dễ lấy và ghi chép đầy đủ. xem lại mỗi chu kỳ 6 tháng để loại bớt những hồ sơ không cần thiết nữa.

bạn đừng sản sinh ra số lượng giấy tờ quá mức cần thiết. truyền miệng tiết kiệm thời gian và có lợi khi làm công việc thứ yếu. nếu phải viết, hãy viết đơn giản. dùng mẫu có sẵn và vào đề ngay. để sắp xếp lại giấy tờ, hãy phân loại theo đề tài đã có trước.

## tóm tắt

**giải quyết đồng giấy tờ**

- dành thời gian mỗi ngày để xử lý
- sắp xếp ưu tiên và phân loại
- chỉ trả lời trên giấy khi cần thiết
- dùng điện thoại khi tiện lợi
- chỉ xử lý một lần đủ cả
- thông tin bằng truyền miệng
- nếu phải viết, hãy viết đơn giản và thẳng thắn

**kẻ cấp 8 : giao tiếp kém**

thời gian lãng phí cũng có thể do thông tin giao tiếp nội bộ còn kém. nếu nhân viên không hiểu rõ công việc, họ sẽ liên tục làm phiền bạn để làm rõ hoặc tệ hơn, họ chẳng chịu làm công việc cần làm. nhiều khi chúng ta giao tiếp với nhân viên bằng những cách không thích hợp.

nếu viết ghi chú cho đồng nghiệp ở ngay phòng bên thì thật là vô bổ trừ khi việc cần hồ sơ lưu lại. trách nhiệm lãnh đạo yêu cầu bạn phải tổ chức thông tin giao tiếp nội bộ xuyên suốt để khỏi phải lặp đi lặp lại mãi chỉ một chỉ thị.

□ đối phó :

hãy nghĩ về điều cần thông báo và chọn phương tiện thích hợp nhất: : họp, điện thoại, bảng biểu, ghi chú... nhớ đưa thông tin sao cho thích nghi với từng cá nhân chịu trách nhiệm. coi chừng thông tin dư thừa. nếu muốn ai làm việc gì cụ thể, chỉ cần đưa yêu cầu cần thiết cho họ mà thôi.

hãy đảm bảo mọi thông tin đều được hiểu rõ ràng. bạn phải biết truyền đạt qua hệ thống thông tin nội bộ nhanh gọn dễ dàng để người nhận có được thông tin rõ ràng nhất. chỉ nên viết hoặc gặp mặt khi trao đổi các nhóm. ngôn ngữ phải dễ hiểu và được mọi tiếp nhận dễ dàng.

tóm tắt

<b>giải quyết giao tiếp kém</b>	
<input type="checkbox"/>	tìm phương tiện truyền đạt thích hợp
<input type="checkbox"/>	thông tin thích hợp với mức độ phức tạp
<input type="checkbox"/>	đừng thông tin dư thừa
<input type="checkbox"/>	đảm bảo thông kênh truyền đạt nội bộ
<input type="checkbox"/>	dùng ngôn ngữ đơn giản

**5. arrange : lập kế hoạch**

không thu xếp thời gian thì mọi thứ kể trên đều vô ích. cần phải biết mình muốn gì và thời điểm thực hiện các công việc. sau đây là hai mẫu kế hoạch thời gian. kế hoạch của cả năm và kế hoạch ngày / tuần.

kế hoạch cho cả năm :

bản kế hoạch phải được gắn trên tường và dễ dàng xếp lại mang đi. cần ghi chép nhiều thứ trên đó. hãy dùng các loại màu để đánh dấu. màu xanh lục để cho ngày phép, điều bạn mong chờ. màu đỏ để nhắc nhở về các báo cáo quan trọng đến hạn, các báo cáo thường niên, hai năm, quảng cáo. đánh dấu khung các buổi họp thường lệ và chuyến đi công tác định sẵn.

bảng biểu này cần được sao lại để treo ở phòng thư ký cho nhân viên đều biết và lịch làm việc của bạn cũng vậy để họ xin hẹn gặp. như vậy, có hai điều ích lợi. mọi người biết bạn đang làm gì và lúc nào bạn rảnh hoặc không rảnh để tiếp khách. nhớ cập nhật thường xuyên. nếu bất tiện, bạn có thể lập lịch làm việc chung cho mỗi tháng một lần.

kế hoạch ngày / tuần :

hãy xác định điều cần làm trong tuần và sắp xếp ưu tiên. trước đó bạn nhớ đem một số chi tiết sang từ bảng kế hoạch năm. bởi vậy, có thể lịch làm việc trong tuần đã khá đầy đủ rồi.

sơ đồ 3

**kế hoạch tuần / ngày :**

ngày :		tuần :		tên :	
	thứ hai	thứ ba	thứ tư	thứ năm	thứ sáu
9.00					
9.30					
10.00					
10.30					
11.00					
11.30					
12.00					



12.30	ăn trưa				
13.00					
13.30					
14.00					
14.30					
15.00					
15.30					
16.00					
16.30					
17.00					
17.30					
18.00					
giờ phụ trội				thứ bảy	
				chủ nhật	
công việc		thứ từ	hẹn	điều khác	
việc cần làm trong tuần :					
1.			xong ngày :		báo cáo :
2.			xong ngày :		báo cáo :
3.			xong ngày :		báo cáo :
ghi chú : (đem qua tuần sau)					

bây giờ hãy liệt kê thêm những việc phải làm trong tuần. thí dụ :

- họp với tuyết
- xem xét yêu cầu thêm nhân viên
- kiểm tra khu vực mỗi ngày
- gặp lan hỏi về thương lượng dự án quốc tế
- kiểm tra máy móc thiết bị lần 2
- gặp doanh bàn chuyện ánh sáng văn phòng
- đề ra kế hoạch cung cấp năm tới
- kiểm tra hoá đơn cho việc thanh tra hàng năm
- mời hương dự tiệc chia tay
- trả lời thư dững và vân
- chuẩn bị họp với giám đốc
- mời trưởng phòng đi họp ngày 12
- xem xét bồi dưỡng đào tạo nhân viên

- sinh nhật thanh 16.00 - thứ năm.

lich đã có, bây giờ sắp xếp ưu tiên các công việc và nhiệm vụ. xem xét từng việc một để sắp xếp ưu tiên theo mẫu ở phần (3). lập trật tự ưu tiên. công việc quan trọng, khẩn trương thế nào ? có thể đánh số thứ tự hoặc phân loại 3 nhóm : thật quan trọng, quan trọng, không quan trọng. (thật khẩn trương, khẩn trương, không khẩn trương).

bây giờ hãy ghi công việc vào bảng kế hoạch ngày / tuần. nhớ tính thời gian rộng rãi để không bị hụt hẫng. nếu bạn tính 20 phút thì hãy cho 30 phút để khi làm xong sớm hơn, bạn coi như được thưởng.

đừng ghi chép lung tung. bạn đang sắp xếp ưu tiên cho công việc chứ không chỉ ghi ra việc cần làm. hãy, suy nghĩ kỹ. những việc quan trọng nhất, cần suy nghĩ nhiều nhất phải ghi vào thời gian “riêng tư”. ghi thư từ và điện thoại vào chỗ thích hợp như khoảng thời gian linh động được giữa hai phần công việc. nếu quan trọng thì đặt vào thời gian đặc biệt.

cũng vậy, hãy ghi các cuộc hẹn và việc bình thường khác vào chỗ thích hợp dưới bảng biểu. sau đó đặt thời hạn tùy theo mức độ quan trọng và khẩn trương. cuộc hẹn với nhân viên có thể xếp vào khoảng thời gian thích hợp dành cho cuộc gặp đồng nghiệp. hãy thông báo các khoảng thời gian này và từ chối gặp gc' vào các khoảng thời gian khác nếu nhân viên không cần thì có thể dùng các khoảng thời gian này để làm những việc bình thường như sắp xếp hồ sơ không lo gián đoạn coi như được lợi.

có thể dùng bảng này để sắp xếp đời sống riêng tư hàng ngày. công việc không phải là tất cả. phải có sự công bằng giữa công việc và đời sống riêng tư, gia đình, sức khỏe.

cần dành thời gian mỗi ngày cho những sự kiện đột xuất bất thường nhưng không cần quá nhiều. những khó khăn có thể xảy ra và bạn có thể tạm gác qua mọi sự để giải quyết đây cũng là một phần trọng công việc. bạn cần phải linh động. hãy cố gắng theo sát mục tiêu đề ra, nhưng chớ lo lắng, bối rối hoặc quá căng thẳng nếu có điều bất thường ngăn trở kế hoạch của bạn. nhờ đã chuẩn bị kế hoạch kỹ lưỡng, bạn đã giảm đi nhiều căng thẳng. hãy dành 5 phút mỗi ngày để điều chỉnh những kế hoạch trong ngày. luôn tự nhắc nhở về những ưu tiên và mục tiêu đề ra.

nhớ lên kế hoạch và soạn thảo thời gian biểu, (gắn liền với mục tiêu và trách nhiệm của bạn), bạn đã khẳng định mức độ quan trọng của thời gian đối với bạn.

luôn luôn nhắm mục tiêu đề ra, những điều cần thiết nhất trong suốt quá trình lập kế hoạch.

nhờ đó, bạn có động lực để sử dụng thời gian hiệu quả. khi lên kế hoạch thời gian, bạn sẽ có thể phân tích, nghiên cứu bảng kế hoạch năm và tuần / ngày một cách đều đặn. nhờ vậy, mới thắng hơn những “kẻ cắp thời gian”. cuối ngày, hãy vào những việc thêm vào đột xuất. giữ bảng kế hoạch từng tháng hoặc 6 tuần và nghiên cứu nội dung như một thời gian biểu. nếu bạn thấy lãng phí nhiều thời gian cho điện thoại thì bạn phải giải quyết ngay một cách nghiêm chỉnh.

## ***kết luận***

### **10 bí quyết quản lý thời gian :**

1. hãy bắt đầu dự án ở phần quan trọng nhất. đôi khi không cần phải làm phần còn lại.
2. kiên trì và nhẫn nại → tiến hành công việc từ đầu đến cuối.
3. chỉ xử lý thư từ, giấy tờ một lần đủ cả → chỉ đọc và giải quyết 1 lần.

4. dọn bàn sạch sẽ và để thứ cần thiết ngay giữa.
5. sắp xếp chỗ cho từng vật dụng.
6. gom những vật'vãnh cho những kỳ họp 3 giờ trong tháng. → giành 1 khoảng thời gian trong tháng để sắp xếp lại công việc.
7. tự thưởng một cách đặc biệt khi làm công việc quan trọng.
8. nhận biết có lúc mất kiểm soát thời gian vô ích → dừng sự.
9. trả lời thư từ càng sớm càng tốt sau khi nhận.
10. luôn tự hỏi : ngay bây giờ, làm gì thì tốt nhất ?

### phần 3

nghiên cứu tình huống

#### **một ngày làm việc của giám đốc huy**

như mọi hôm, huy rời khỏi nhà từ 7g15 sáng để đến nhà máy hóa chất bình hòa, nơi anh làm giám đốc từ hai năm nay. đoạn đường này huy đi chỉ mất khoảng 15 phút, nên anh có thể bắt đầu ngày làm việc của mình từ 7g30, sớm hơn giờ làm việc chính thức là nửa giờ. khoảng thời gian nửa giờ này thường được anh dành để suy nghĩ về những việc cần làm trong ngày mà không ngại bị ngắt quãng bởi những việc bất chợt khác cần phải giải quyết. thật ra, huy cũng có thể tìm được một căn nhà khác ở gần nhà máy hơn, nhưng với ngôi nhà hiện anh đang ở, huy nghĩ rằng mình đã có một sự lựa chọn tốt nhất khi vẫn đáp ứng được những nhu cầu của gia đình (khung cảnh sống, láng giềng, trường học cho con, chợ gần nhà, v.v...), và yêu cầu của bản thân anh cần phải tốn thời gian ít nhất cho việc đi đến chỗ làm mỗi ngày.

nhà máy bình hòa là một đơn vị thuộc ngành thuốc nhuộm của công ty anh quân chuyên sản xuất và kinh doanh trong lĩnh vực hóa chất. những năm gần đây, việc mất đi một số thị trường lớn đã làm giảm hẳn một số hoạt động của công ty và dẫn tới việc tinh giản lao động trong một số đơn vị. chính huy khi vừa nhận chức giám đốc nhà máy bình hòa cũng đã phải giảm hẳn số lượng nhân viên từ 200 còn 150 người.

việc cắt giảm số lượng nhân viên vừa qua đã gặp không ít khó khăn, và huy đã tỏ ra linh hoạt nhưng kiên quyết. do đó, anh đã giảm thiểu đến mức tối đa những xáo trộn trong nội bộ nhà máy. sự kiện này diễn ra cũng đã được sáu tháng, và hiện nay, huy đang cố gắng xây dựng lại trong nhà máy một tinh thần làm việc mang tính đồng đội và tập thể cao.

bối cảnh này làm huy nghĩ đến những việc cần làm trong ngày. ưu tiên số một cần giải quyết của anh là tổ chức lại phân xưởng số 4 vì đó là vấn đề sống còn của nhà máy. huy nhớ là tuần trước, anh có đề cập đến đề tài này với một trong những giám đốc chuyên môn của công ty. ông này hỏi thăm việc tiến hành công tác cải tổ hiện đến đâu và nhấn mạnh cần phải hoàn thành việc sắp xếp lại trước cuối năm. thời gian chỉ còn chín tháng để hoàn tất công việc cải tổ hầu đạt đến những kết quả khả quan bắt đầu từ năm sau.

thật ra, huy đã có ý định tổ chức lại phân xưởng này từ những tháng đầu tiên sau khi nhận chức giám đốc nhà máy. nhưng những khó khăn nảy sinh từ việc tinh giản bộ máy đã gây cho anh không ít vấn đề phải giải quyết. hơn nữa, việc xây dựng những mối quan hệ cá nhân với các nhân viên nhằm tạo ra một tinh thần đồng đội gắn bó đã chiếm rất nhiều thời gian của anh. đương nhiên là vẫn còn công việc hằng ngày cần phải giải quyết. do đó mà huy vẫn còn ngần ngại chưa tiến hành bước thứ hai trong việc cải tổ bộ máy, vì việc này đòi hỏi phải suy nghĩ thật thấu đáo, phải dự báo nhân sự cần điều động, phải thay đổi thói quen làm việc của nhiều người, v.v....

hôm nay thì huy cho rằng đã đến lúc anh phải xem xét vấn đề một cách nghiêm túc và thấu đáo nhưng vừa bước vào cửa tòa nhà dành cho bộ phận hành chánh, huy đã gặp bạch, quản đốc phân xưởng số 2, với vẻ lo lắng hiện rõ trên nét mặt.

“chào anh bạch, hôm nay tình hình thế nào?” huy hỏi.

“không tốt lắm”, bạch trả lời: “tôi có một máy trộn hóa chất bị hư từ tối qua mà các anh bên bảo trì còn chưa thấy tới. ngoài ra, sáng nay khi thay ca, tôi phát hiện ra là mình thiếu một công nhân”.

“thế cái máy trộn hóa chất của anh có vấn đề gì?”

“ồ, anh biết đấy, đây không phải là lần đầu tiên nó bị hư. loại máy này được thiết kế để chạy ban ngày mà thôi. từ khi chúng ta chuyển sang sản xuất liên tục, kể cả buổi tối, thì chúng thường xuyên bị trục trặc”.

“vậy anh hãy hỏi ý kiến các anh bên bảo trì”

“tôi mới vừa đặt một phiếu sửa chữa lên bàn của bộ phận bảo trì, nhưng tôi biết hiện họ còn đang bận rộn sửa máy phân xưởng số 3 và không để gì họ cử một anh đến chỗ chúng tôi trước ngày mai hoặc ngày mốt”.

“nếu vậy thì anh để tôi giải quyết đùm cho, và anh sẽ thấy là sự việc sẽ không kéo dài đâu !”.

“tôi còn thiếu một công nhân, và anh cũng biết là việc tinh giản bộ máy không làm công việc của chúng tôi nhẹ hơn để mà choàng việc cho nhau !”.

“thôi được rồi, anh bạch, anh thế nào cũng tìm ra được cách giải quyết mà ! đây đâu phải lần đầu tiên anh gặp chuyện này đâu !”. huy nói với bạch và bắt đầu cảm thấy bực bội.

“chính vì không phải là lần đầu nên tôi lại càng phải báo cho anh biết”, bạch trả lời, nhưng lúc này thì huy đã vào tới phòng của anh rồi.

vào phòng làm việc, huy nhìn lướt qua xấp giấy tờ cô thư ký của anh đã chuẩn bị sẵn trên khay. sau đó, anh đọc lại bản báo cáo anh vừa soạn tối qua để gửi cho ban giám đốc ngành thuốc nhuộm của công ty. lúc thảo xong thì đã 20 giờ nên huy muốn đọc lại lần nữa, vì bản báo cáo này khá quan trọng...

huy vẫn còn đang sửa bản báo cáo thì lúc 8g05, cô thư ký bước vào phòng để hỏi xem anh có cần cô giúp gì không. chuông điện thoại reo và huy phải nhắc máy vì không có thư ký trực tổng đài để chọn lọc. trong điện thoại là ông ân, trưởng phòng nhân sự, cần có ý kiến của anh về một đơn xin chuyển. huy trả lời ông ân và sẵn dịp cũng đề cập đến vấn đề thiếu nhân sự tại phân xưởng 2. sau đó huy kết thúc giao việc cho cô thư ký và anh gọi điện cho trưởng bộ phận bảo trì để yêu cầu cử người sang sửa chữa máy ở phân xưởng 2. lại một lần nữa, anh này tỏ vẻ khó khăn :

“nhưng anh cũng biết là phân xưởng 3 cũng có máy đang hư”

“nghe này, anh nên tự thu xếp lấy. dù sao đi nữa, bảo trì phải phục vụ sản xuất chứ không phải là ngược lại”, và huy giậm đũa cúp máy.

đây không phải là lần đầu tiên trưởng bộ phận bảo trì gây khó khăn cho công việc chung. có lẽ vì ngay từ khi mới nhậm chức, huy đã tinh giản bộ máy trước tiên là ở bộ phận này.

sau đó, huy bắt đầu đọc và giải quyết các công văn. anh yêu cầu cô thư ký cung cấp thông tin để trả lời một số thư, và chừa lại những công văn quan trọng để có thời gian suy nghĩ và trả lời sau. một trong số các công văn này từ ban giám đốc ngành thuốc nhuộm, yêu cầu nộp kế hoạch sản xuất. vì thế huy gọi điện thoại cho trưởng phòng sản xuất để biết kết quả sản xuất tối hôm trước và nhờ anh này mời kỹ sư phụ trách ca tối cùng đến làm việc chung. trong khi chờ đợi, huy lợi dụng chút thời gian rỗi để sắp xếp thứ tự các hồ sơ, vừa suy nghĩ về những khó khăn trong công tác lãnh đạo :

“vấn đề của một giám đốc là lúc nào cũng phải giải quyết những khó khăn của những người khác mà không còn thời gian để suy nghĩ về công việc của chính mình, cụ thể là sự phát triển trong dài hạn”.

sau đó, huy có một cuộc họp ngắn trong vòng 15 phút với trưởng phòng sản xuất và kỹ sư trưởng ca đêm. cuộc họp này giúp anh nắm rõ những con số thực hiện bởi ca đêm, nhấn mạnh một số điểm yếu xảy ra tối qua. một lần nữa, huy nhận thấy rằng phần điện tiêu thụ là quá cao, và điều này khiến anh phải thảo luận với các cộng sự về biện pháp điều chỉnh đường dẫn hơi nước ở phân xưởng 4.

đến 8g45, huy đi một vòng nhà máy như mọi hôm. anh cố gắng dành thời gian thực hiện việc này, nhằm mục đích thiết lập những mối quan hệ trực tiếp với nhân viên, lắng bắt những mối quan tâm lo lắng của họ. trên đường đi, huy dừng lại trò chuyện với một kỹ sư phòng phương pháp mà anh đánh giá là rất có triển vọng và muốn động viên. huy đề cập với anh này việc điều chỉnh đường dẫn hơi nước ở phân xưởng 4.

ngoài ra, huy còn gặp người phụ trách bộ phận giao hàng và hỏi ông này về những khó khăn gặp phải. sau cùng, anh còn gặp và nghe ông đại diện công đoàn than phiền rằng công nhân không hài lòng về cách mà

các quản đốc giải quyết vấn đề thay người. do cách trình bày của vị đại diện công đoàn đầy ý chỉ trích, huy chuyển ông ta đến làm việc với trưởng phòng nhân sự.

quay về phòng làm việc của mình, huy có một cuộc họp hàng tuần với các cán bộ chủ chốt của nhà máy. anh tóm lược kết quả làm việc với ban giám đốc ngành thuốc nhuộm vào thứ sáu tuần trước ở trụ sở công ty. huy cũng nhấn mạnh mục tiêu lợi nhuận cần đạt được của ngành, và nhất là của nhà máy bình hòa. sau đó, anh trả lời các câu hỏi thắc mắc của trưởng phòng thí nghiệm. một câu hỏi của trưởng bộ phận bảo trì kể đó dẫn đến cuộc thảo luận về sự cần thiết áp dụng một hệ thống phiếu đăng ký sửa chữa mới. đúng lúc đó thì cô thư ký bước vào đưa công văn và báo có điện thoại của giám đốc ngành.

huy chấm dứt cuộc họp bằng cách đề nghị trưởng phòng sản xuất lập một nhóm làm việc bao gồm hai bộ phận sản xuất và bảo trì.

giám đốc ngành là thủ trưởng của huy. ông báo cho anh biết sắp tới sẽ có đợt làm việc với một nhóm kiểm toán do công ty cử xuống và họ cùng bàn luận về cách trình bày kết quả đạt được ở nhà máy bình hòa. cùng lúc, họ cũng thảo luận về chiến lược phát triển của công ty và sau cùng, họ thống nhất gặp nhau vào cuối tuần để chuẩn bị đón đoàn kiểm toán. cuộc hẹn này không thuận tiện lắm cho huy vì buộc anh phải đi xuống trung tâm thành phố hai lần trong tuần này, nhưng ông giám đốc ngành không còn ngày nào khác sau khi nói chuyện với cấp trên xong, huy gọi cô thư ký vào để nhờ dời lại các cuộc hẹn trùng giờ. anh nhìn lướt qua xấp thư từ công văn và nhận thấy không có ai khẩn cấp.

và thế là anh đi ăn trưa cùng với ông trưởng phòng nhân sự. hai người thảo luận về không khí làm việc trong nhà máy và những ảnh hưởng có thể xảy ra từ việc tổ chức lại phân xưởng 4 sẽ thực hiện sắp tới.

sau khi ăn trưa về, huy hướng dẫn cô thư ký trả lời một số thư nhận được ban sáng và thậm được cú điện thoại từ trưởng phòng kinh doanh. ông này đề nghị anh cho phép giao hàng sớm hơn để có thời gian thực hiện một hợp đồng khác quan trọng hơn. điều này khiến huy phải gọi trưởng phòng sản xuất lên gặp để thay đổi kế hoạch sản xuất. sau đó, anh lợi dụng chút thời gian rồi đi sang gặp phòng phương pháp. anh trưởng phòng này nhân dịp đó đã trình bày một số trục trặc với những người nhận gia công, và các khó khăn từ việc tái lập cơ chế gọi thầu từ một tháng lay. cuộc họp ban sáng kết thúc quá sớm làm trưởng phòng phương pháp đã không kịp báo cáo các vấn đề trên.

cuộc trao đổi này kéo dài gần một giờ nhưng cho phép huy giải quyết một số vấn đề quan trọng, và nhất là giữ được mối quan hệ trực tiếp với trưởng phòng phương pháp là người đã lâu huy không gặp. anh trưởng phòng này cũng lợi dụng cơ hội để trình bày những nguyện vọng thăng tiến cá nhân trong vòng 45 phút. huy cũng cố gắng nghe nhưng không nói gì nhiều vì anh trưởng phòng này đã đạt đến chức vụ cao nhất trong qui trình thăng tiến của anh ta tại công ty. dù sao, việc huy lắng nghe những nguyện vọng cá nhân của cộng sự đã chứng tỏ anh quan tâm đến họ. sau cùng thì anh trưởng phòng phương pháp lại tỏ vẻ hài lòng về cuộc nói chuyện này, dù huy không muốn cũng như không thể hứa hẹn điều gì với anh.

huy trở về phòng làm việc. anh có một ít thời gian riêng và dùng để đọc một nghiên cứu về thị trường thuốc nhuộm ở các nước vùng asean và về chiến lược của công ty trong vòng năm năm tới. anh có một số ý kiến về kết luận của nghiên cứu và định gửi đến cho ông giám đốc ngành, nhưng cô thư ký của anh đã ra về và huy dời việc này lại vào ngày hôm sau.

đồng hồ chỉ 18g30, toàn bộ nhân viên hành chánh đã ra về từ 17g. huy nghĩ đến việc nghiên cứu kế hoạch thực hiện cải tổ ở phân xưởng 4. nhưng trời đã tối và anh cảm thấy mệt. thế là huy quyết định về nhà đúng giờ chứ không trễ như mọi hôm. anh xếp vào cặp hai hồ sơ mà anh chưa có thời gian đọc và hướng về chỗ để xe. trên đường đi, huy gặp một quản đốc than phiền về những đoạn đang sửa chữa trên đường dẫn đến nhà máy.

trên đường về, vừa chú ý lái xe, huy vừa suy nghĩ về ngày làm việc vừa xong. *“tôi đã làm được những việc có ích”*, anh tự nhủ, *“nhưng thật là khó suy nghĩ cận kề và nhìn toàn cảnh các vấn đề khi ở một chức vụ như thế này”*.

**câu hỏi**

1. anh (chị) có ý kiến gì về việc sử dụng thời gian của giám đốc huy trong ngày làm việc được mô tả trên đây ?

2. anh (chị) hãy phân tích các công việc của giám đốc huy trong ngày làm việc được mô tả trên đây theo mẫu sau ?

để thuận tiện cho việc điền vào khung, chúng ta quy định như sau :

về mức độ “**quan trọng**” bạn theo cách chia làm thành hai cấp : **nhieu** và **ít**

về mức độ “**khẩn trương**” bạn theo cách chia làm thành hai cấp : **nhieu** và **ít**

về mức độ “**kiểm soát**” bạn theo cách sau :

**0** : không kiểm soát được trong công việc

**1** : kiểm soát một phần trong công việc

**2** : kiểm soát hoàn toàn trong công việc

về mức độ “**chủ động**” bạn theo cách sau :

**0** : bị động hoàn toàn trong công việc

**1** : linh động một phần trong công việc

**2** : chủ động hoàn toàn trong công việc





**quản lý thời gian**

nội dung	có	không
1. tôi có trí nhớ tốt, không cần ghi chú		
2. tôi chẳng bỏ tài liệu nào vì biết đâu có lúc cần đến sau này		
3. tôi khó chấm dứt một cuộc gọi điện thoại. nó cứ kéo dài lê thê		
4. tôi ít luyện tập thể dục. quá bận.		
5. tôi thích dành thời gian với các đồng sự. cửa phòng tôi luôn mở, đón chào họ		
6. tôi không giao việc khó cho nhân viên. dù sao tôi vẫn tự làm thì tốt nhất		
7. trong buổi họp, mọi người đều được phép phát biểu bất kể thời gian.		
8. tôi có thời gian biểu để biết mình phải làm gì, ở đâu, bao lâu.		
9. tôi hay dồn việc vào lúc cuối. hình như tôi làm tốt hơn nếu chịu sức ép.		
10. hàng tuần, tôi có để chút thời gian suy nghĩ về những điều quan trọng trong công việc.		
11. bạn khó nhìn thấy tôi vì bạn làm việc của tôi ngập đầy hồ sơ đang xử lý		
12. tôi hãnh diện vì công việc tôi làm được thực hiện đến mức hoàn hảo.		
13. tôi không quyết định ngay mà dành thêm thời gian để suy nghĩ. tôi không muốn sai lầm vì hối thúc cho nhanh chóng xong công việc.		
14. tôi bận đến nỗi không còn thời gian gặp bạn bè, người thân. cái giá của thành công mà !		
15. nếu không thích tôi sẽ bỏ trôi công việc		
16. tôi thường ôm đồm quá nhiều việc nên khó làm xong một chuyện gì		
17. tôi hay lang thang trong cơ quan và nghỉ giải lao lâu		
18. tôi cố giải quyết thư từ đầy đủ cả		
19. tôi có ấn định thời hạn và tuân thủ theo		
20. tôi có thời gian cho gia đình và bạn bè.		

kết quả : các câu : 8, 9, 10, 18, 19, 20 nếu được đánh dấu “có” ⇒ **tốt**

**bài tập 1 : những điều quan tâm**

tt	nội dung	có	không
1	tôi có trí nhớ tốt, không cần ghi chú		
2	tôi chẳng bỏ tài liệu nào vì biết đâu có lúc cần đến sau này		
3	tôi khó chấm dứt một cuộc gọi điện thoại. nó cứ kéo dài lê thê.		
4	tôi ít luyện tập thể dục. quá bận.		
5	tôi thích dành thời gian với các đồng sự. cửa phòng tôi luôn mở, đón chào họ		
6	tôi không giao việc khó cho nhân viên. dù sao tôi vẫn tự làm thì tốt nhất		
7	trong buổi họp, mọi người đều được phép phát biểu bất kể thời gian.		
8	tôi có thời gian biểu để biết mình phải làm gì, ở đâu, bao lâu.		
9	tôi hay dồn việc vào lúc cuối. hình như tôi làm tốt hơn nếu chịu sức ép.		
10	hàng tuần, tôi có để chút thời gian suy nghĩ về những điều quan trọng trong công việc.		
11	bạn khó nhìn thấy tôi vì bạn làm việc của tôi ngập đầu hồ sơ đang xử lý		
12	tôi hãnh diện vì công việc tôi làm được thực hiện đến mức hoàn hảo.		
13	tôi không quyết định ngay mà dành thêm thời gian để suy nghĩ. tôi không muốn sai lầm vì hối thúc cho nhanh chóng xong công việc.		
14	tôi bận đến nỗi không còn thời gian gặp bạn bè, người thân. cái giá của thành công mà !		
15	nếu không thích tôi sẽ bỏ trôi công việc.		
16	tôi thường ôm đồm quá nhiều việc nên khó làm xong một chuyện gì.		
17	tôi hay lang thang trong cơ quan và nghỉ giải lao lâu.		
18	tôi cố giải quyết thư từ đầy đủ cả		
19	tôi có ấn định thời hạn và tuân thủ theo		
20	tôi có thời gian cho gia đình và bạn bè.		

**cách tính điểm :**

- nếu trả lời “**có**” cho câu 8, 9, 10, 18, 19, 20 và “**không**” cho tất cả những câu còn lại thì bạn đã sắp xếp thời gian của mình tương đối khá hợp lý.

- nếu trả lời “**không**” cho các câu 8, 9, 10, 18, 19, 20 hoặc trả lời “**có**” cho các câu còn lại thì bạn làm mất thời gian quý báu của mình.

**bài tập 2 : mục tiêu của bạn**

3. liệt kê trên giấy những điều bạn muốn thực hiện trong hai, ba năm tới : cá nhân, công việc (kinh doanh và sự nghiệp), gia đình.

hãy viết ra bao nhiêu mục tiêu tùy thích.

4. hãy đề danh sách một bên khoảng vài ngày nếu được. sau đó xem lại danh sách, thay đổi, sửa chữa, hoàn thiện. rồi hãy sắp xếp ưu tiên trong từng lãnh vực : cá nhân, công việc, gia đình. hãy tìm ra 5 điểm quan trọng trong từng lãnh vực. hãy viết theo thứ tự ưu tiên dựa trên mẫu sau đây :

hãy làm ngay : mục tiêu của tôi

5. hãy xét kỹ từng mục đích một và xem xét đâu là điểm thực sự quan trọng nhất. sắp xếp theo số từ 1. nếu bạn không thích mức độ chi tiết theo mẫu thì hãy làm như sau :

II. rất quan trọng

III. quan trọng

IV. không quan trọng lắm

6. đặt hạn định thử (khi nào xong ?). có mục tiêu ngắn hạn, có cái kéo dài hai năm.

bạn hãy tự quyết định.

7. liệt kê vài phương pháp bạn dùng để đạt mục tiêu. bạn có thể làm gì để thực hiện mục tiêu của mình ?

cá nhân

ưu tiên trên hết	lãnh vực ưu tiên	mục tiêu	khi nào	cách nào ?
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

công việc

ưu tiên trên hết	lãnh vực ưu tiên	mục tiêu	khi nào	cách nào ?
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

gia đình

ưu tiên trên hết	lãnh vực ưu tiên	mục tiêu	khi nào	cách nào ?
	1			

	2			
	3			
	4			
	5			

đây là một thí dụ :

ưu tiên trên hết	lãnh vực ưu tiên	mục tiêu	khi nào	cách nào ?
3	2	đạt danh hiệu người bán hàng giỏi nhất trong năm	6/1993	liên hệ với hai khách hàng mỗi tuần. giữ liên lạc với khách. tặng thêm đơn đặt hàng

**bài tập 3 : ảnh hưởng đối với thời gian - các yếu tố khác**

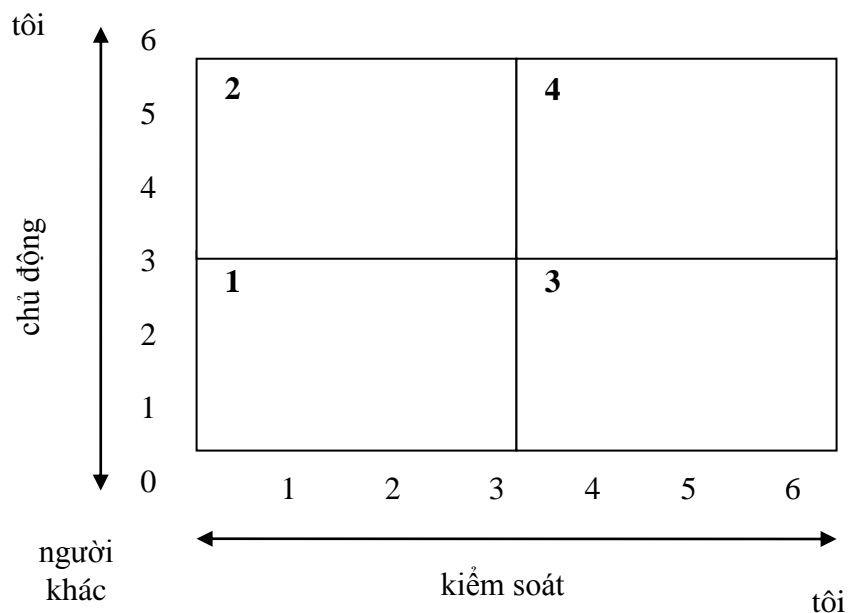
đây là một phương án làm việc có đánh giá về ảnh hưởng đối với thời gian của lãnh đạo.

thí dụ :

mô tả	ảnh hưởng đối với thời gian
cửa luôn mở tiếp nhân viên không cần lý do.	gián đoạn công việc luôn. không thể theo dự án dài hạn. không thể tập trung.
1	thói quen
2	
3	
1	tác phong
2	
3	
1	giao tiếp
2	
3	

**bài tập 4 : kiểm soát và chủ động**

hãy đánh dấu x vào điểm gặp nhau của “kiểm soát” và “chủ động”. nếu bạn đánh giá càng cao thì công việc càng quan trọng đối với bạn. khả năng kiểm soát và chủ động của bạn là động lực chính của bạn.



đây chỉ là một thí dụ nhỏ của một công việc. nếu bạn xem xét hết công việc trong ngày/tuần, bạn sẽ thấy mình rơi vào khu vực (1). có nghĩa là bạn đang bị tác động của người khác thay vì kiểm soát được thời gian của mình. thật ra cũng có những việc bạn không có quyền gì mà chỉ phải làm theo. đó là thực tế nơi làm việc. trong nhiều trường hợp khác, bạn có thể đã bị người khác tác động lên thời gian của mình do những việc họ đề xuất khởi xướng mà chính bạn không cần phải làm theo. thí dụ, một người quen cứ mỗi thứ hai lại ghé văn phòng bàn chuyện bóng đá cuối tuần.

anh ta bắt đầu câu chuyện và kéo bạn vào theo. nếu cứ để xảy ra, thì bạn mất kiểm soát hoàn toàn trong thời gian bàn luận cả tiếng đồng hồ.

vậy hãy cố dành thời gian cho khu vực (4). không thể bỏ qua những trách nhiệm khó chịu. nhưng bạn vẫn có thể kiểm soát tình hình ở nhiều cơ hội khác. thí dụ có thể bàn chuyện bóng đá lúc giải lao.

kiểm soát và chủ động còn có nghĩa “tích cực” và “tiêu cực”.

công việc tích cực là điều cần làm để đạt mục tiêu.

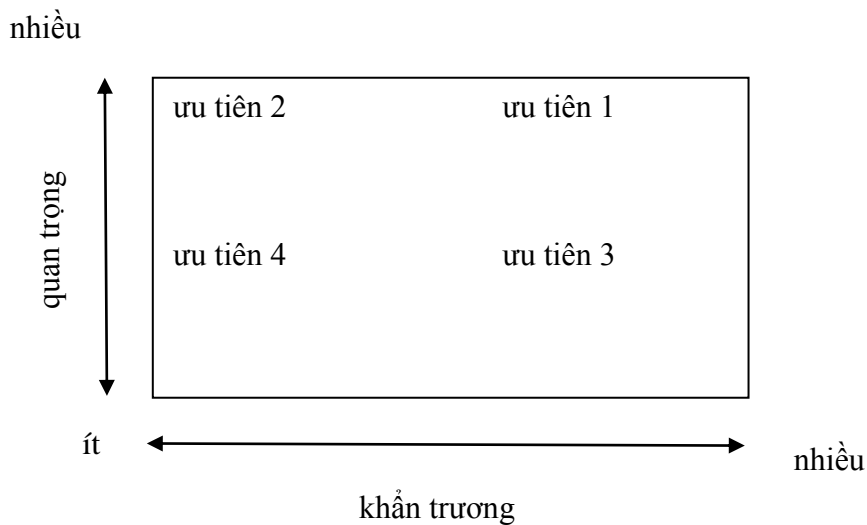
công việc tiêu cực là điều ngăn trở xuất hiện tại văn phòng mỗi ngày cần được giải quyết ngay để công việc chạy đều.

từ ngữ không phải là ý chính. nhưng cần hiểu làm thế nào phân loại trách nhiệm công việc để có thể tập trung thời gian cho điều ích lợi quan trọng hơn.

**bài tập 5 : quan trọng và khẩn trương**

hãy xem xét vài việc trong thời gian biểu của bạn. việc nào quan trọng? việc nào khẩn? đánh giá theo khung sau đây.

bạn sẽ hình dung ra được cần phải ưu tiên việc nào.



□ **giao phó :**

hãy tự hỏi xem bạn có cần tự làm hay có thể giao việc cho người khác. nếu giao phó được, vì quyền lợi của cơ quan hay đồng nghiệp, bạn cần gì phải tự làm mất thời gian của mình.

**bài tập 6 : kể cấp thời gian của tôi**

dời việc lại		do dự	
lo lắng		hợp kém hiệu quả	
thiếu tự tin		không giao quyền đủ	
hội họp không tổ chức		mệt mỏi	
lỗi lầm		cầu toàn	
chuyện phiếm		mục đích không rõ ràng	
thiếu hướng dẫn		kiểm tra kém cỏi	
kế hoạch thiếu sót		viết văn kém	
nói điện thoại lâu		làm việc của người	
không lắng nghe		không dùng thì giờ thuận tiện	
không ghi ra giấy các mục tiêu		giao tiếp không rõ ràng	
dựa vào ghi chú trên giấy nhỏ		ăn trưa lâu	
không dùng mẫu có sẵn		không tiết kiệm thời gian	
rình mò nhân viên		không liên tục	
không xác định thời hạn		không biết nói “không”	

**bài tập 7 :**

nội dung	có	không
1. bạn có cần quá 5 phút để tìm thấy một vật trên bàn ?		

2. bạn có thường bối rối khi phải tìm một vật gì trên bàn ?		
3. bạn có đồng hồ sơ tồn tại quá lâu trên bàn ?		
4. bạn có đọc và hay lưu thư từ quá nhiều ?		
5. bạn có phải lục tung giấy tờ trên bàn để tìm tài liệu ?		
6. bạn có khó tìm một tài liệu trong tủ hồ sơ ?		
7. bạn có phải rời bàn làm việc mỗi khi lấy vật gì ?		
8. bạn có hồ sơ nào tồn đọng cả tuần ?		
9. bạn có nghĩ sẽ tốt hơn nếu có bàn rộng hơn ?		
10. bạn có để hồ sơ trên bàn mà không ghi chú thời hạn xử lý ?		

nếu bạn trả lời “có” cho hơn nửa số câu hỏi thì bạn đang bị mất thời gian vì văn phòng bừa bộn quá. cho dù chỉ có một trả lời “có” bạn cũng nên tìm cách khắc phục. nếu trả lời “không” thì chúc mừng bạn có một nơi gọn gàng ít làm tốn thời gian của bạn.

những người mất nhiều thời gian hồ sơ thất lạc ngay trên đồng hồ tài liệu lộn xộn trên bàn làm việc.

hãy giữ sạch sẽ gọn gàng và ghi nhớ chỗ của mỗi thứ trên bàn làm việc.

**bài tập 8 : tôi có câu toàn ?**

khoanh tròn câu thích hợp với bạn

- không thích hợp : 1
- thích hợp chút ít : 2
- hoàn toàn thích hợp : 3

nội dung	khoanh tròn câu thích hợp		
	1	2	3
1. nếu muốn hoàn hảo, tôi phải tự làm lấy mới được			
2. yêu cầu cao đối với bản thân. không bao giờ bỏ cuộc			
3. tôi sửa nháp 3 lần cho một lá thư			
4. tôi sẽ gia hạn nếu không bằng lòng kết quả. tôi luôn làm thế			
5. phê bình người khác ở văn phòng cũng như ở nhà			
6. càng đọc các văn bản do tôi viết, tôi càng thấy khó bằng lòng với công việc			
7. khi làm việc tôi hay lưu ý những chi tiết nhỏ			
8. tôi sợ phạm sai lầm. tôi không vui và người khác cũng thế			
9. nhân viên góp ý rằng tôi khó. nhưng tôi chỉ muốn mọi điều tốt			
10. tôi không thích nhờ ai giúp đỡ			
11. tôi ít ủy quyền vì tôi phải mất thời gian giám sát luôn			
12. nếu không tin chắc, tôi không bắt tay vào làm công việc			

tổng số điểm :
----------------

cộng điểm lại và ghi vào ô. nếu :

> 24 điểm, bạn quá cầu toàn. bạn bị ám ảnh phải làm mọi việc cho bằng được luôn luôn. rất ít việc nào làm như ý bạn muốn. cần phải chấp nhận như vậy nếu không thì bạn lãng phí quá nhiều thời gian.

hãy tin tưởng người chung quanh để giao việc và chú tâm vào việc quan trọng hơn hết mà thôi.

### **bài tập 9 : loại trừ kẻ cấp thời gian**

kẻ cấp 1 :

1. làm gì để giải quyết vấn đề ?
2. người khác giúp đỡ tôi thế nào ?
3. lập kế hoạch giải quyết vấn đề. đặt ra hạn định

kẻ cấp 2 :

4. làm gì để giải quyết vấn đề ?
5. người khác giúp đỡ tôi thế nào ?
6. lập kế hoạch giải quyết vấn đề. đặt ra hạn định

kẻ cấp 3 :

7. làm gì để giải quyết vấn đề ?
8. người khác giúp đỡ tôi thế nào ?
9. lập kế hoạch giải quyết vấn đề. đặt ra hạn định