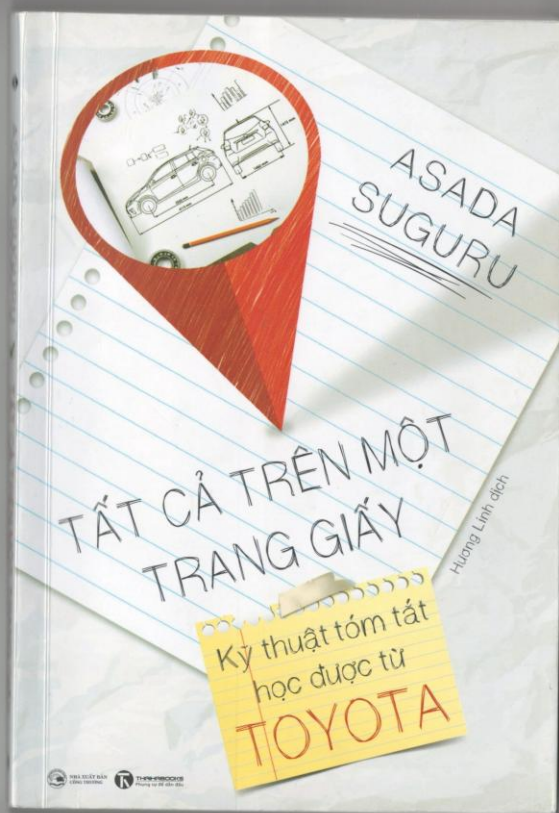






ASADA SUGURU

là người đứng đầu 1sheet
Frame Works – một công
ty chuyên giúp các nhà
kinh doanh và lãnh đạo
doanh nghiệp cải thiện kĩ
năng giao tiếp thông qua
kĩ thuật “cải tiến giao tiếp
bằng một trang giấy”.

TẤT CẢ TRÊN MỘT TRANG GIẤY

Nhà xuất bản Công Thương

Trụ sở: 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Tel: (024) 3934 1562
Fax: (024) 3824 2551
Website: <http://nhaxuatbancongtuong.com>

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

119 C5 Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (024) 3793 0480
Fax: (024) 6287 3238
Website: www.thaibooks.com

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập: Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Trương Hữu Thắng

Sửa bản in: Phương Chi

Trình bày: Đàm Thị Oanh

Thiết kế bìa: Thái Hiến

Toyota de Mananda "Kami-Ichimai" ni Matomeru Gijutsu

Copyright©2015 by Suguru Asada

Vietnamese Translation copyright © 2017 by ThaiHabooks JSC

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Sunmark Publishing, Inc., Tokyo, Japan.

Vietnamese translation rights arranged with Sunmark Publishing, Inc., Tokyo.

Bản quyền tiếng Việt © 2017, Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng bản quyền giữa Sunmark Publishing, Inc., Tokyo

và Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Asada Suguru

Tất cả trên một trang giấy - Kỹ thuật tóm tắt học được từ Toyota / Asada Suguru ;
Hương Linh dịch. - H. : Công thương ; Công ty Sách Thái Hà, 2017. - 219tr. ; 19cm

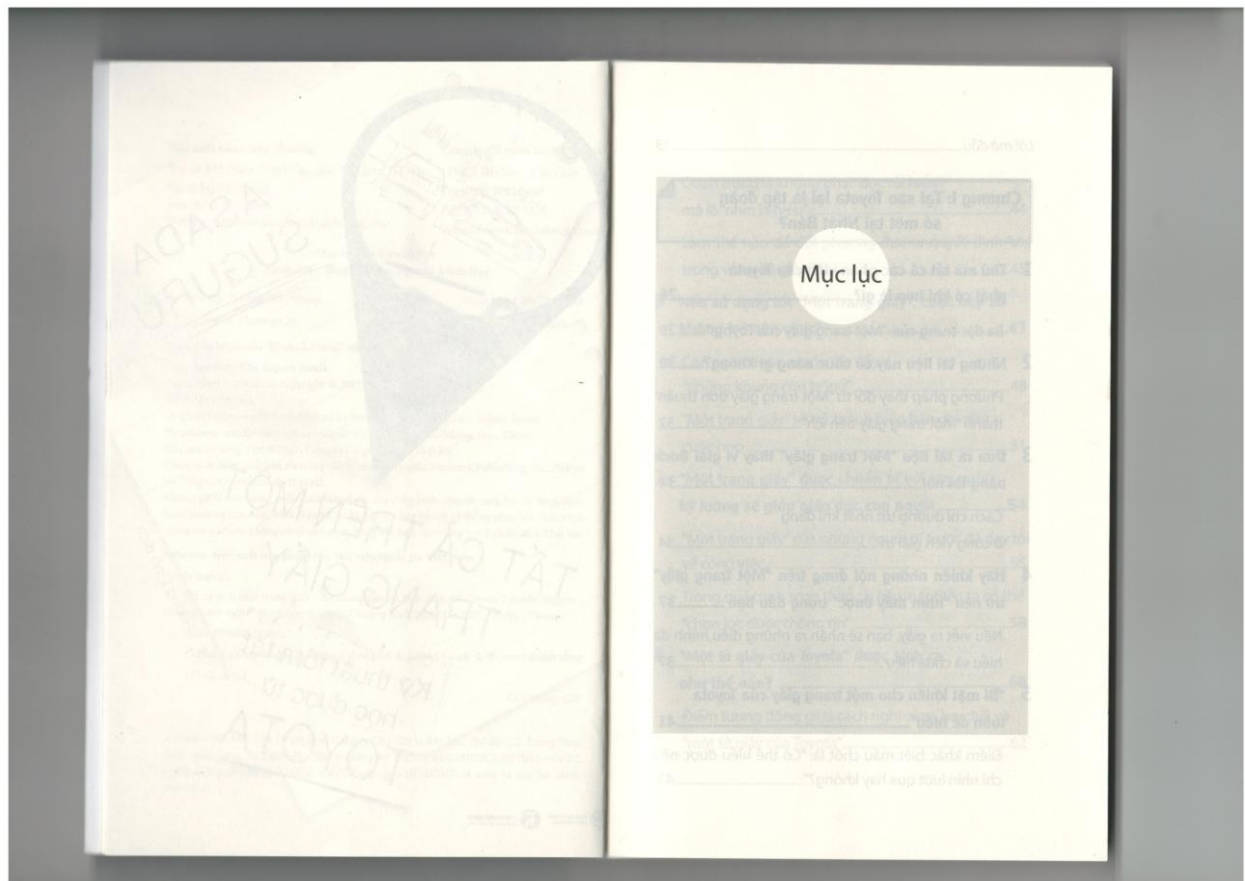
ISBN 9786049313912

1. Phương pháp tự duy 2. Quản lý thông tin 3. Lập kế hoạch 4. Bi quyết thành công
153.42 - dc23

COF0006p-CIP

In 2.000 cuốn, khổ 13 x 19 cm n tại Công ty Cổ phần In Bắc Sơn, địa chỉ: 262 đường Phúc
Diễn, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội. Số đăng ký KHXB: 4452-2017/CXBIPH/01-140/CT.
Quyết định xuất bản số: 113/QĐ-NXBCT cấp ngày 10/12/2017. In xong và nộp lưu chiểu
năm 2018.





Chương I: Tại sao Toyota lại là tập đoàn số một tại Nhật Bản?

1 Thứ mà tất cả các nhân viên của Toyota phải có khi họp là gì?	26
Ba đặc trưng của "Một trang giấy của Toyota"	29
2 Những tài liệu này có chức năng gì không?.....	30
Phương pháp thay đổi từ "Một trang giấy đơn thuần" thành "Một trang giấy tiện ích"	32
3 Đưa ra tài liệu "Một trang giấy" thay vì giải thích bằng lời nói.....	34
Cách chỉ đường tốt nhất khi đang ở công viên giải trí	34
4 Hãy khiến những nội dung trên "Một trang giấy" trở nên "nhìn thấy được" trong đầu bạn	37
Nếu viết ra giấy, bạn sẽ nhận ra những điều mình đã hiểu và chưa hiểu	37
5 "Bí mật khiến cho một trang giấy của Toyota luôn dễ hiểu"	41
Điểm khác biệt mấu chốt là: "Có thể hiểu được nếu chỉ nhìn lướt qua hay không?"	42

Quan trọng là không phải "đọc rồi hiểu" mà là "nhìn là hiểu"	44
Làm thế nào để đối phương đưa ra quyết định "chỉ trong vòng ba giây"?	45
6 Nếu sử dụng tốt "Một trang giấy", cuộc họp sẽ không trở nên vô ích	47
Con người luôn muốn lấp đầy "những khung còn trống"	48
"Một trang giấy" sẽ trở thành biên bản ghi nhớ cuộc họp	51
7 "Một trang giấy" được chuẩn bị với suy nghĩ kỹ lưỡng sẽ giúp giáo dục con người	54
"Một trang giấy" của những người đi trước đã dạy tôi về công việc	55
Trong quá trình soạn thảo tài liệu, tự nhiên ta có thể "chọn lọc được thông tin"	58
8 "Một tờ giấy của Toyota" được sinh ra như thế nào?	60
Điểm tương đồng giữa cách nghĩ của Churchill và "một tờ giấy của Toyota"	62

9 Những người càng nắm rõ “phương pháp” sẽ càng làm việc hiệu quả.....	64
Lý do người vận động kém như tôi lại có thể có đai đen môn võ Judo	65
Năm chủ đề chung thường được nêu ra trong “Một trang giấy của Toyota”	67
Nếu có “Một trang giấy”, việc nắm bắt “phương pháp” làm việc sẽ dễ dàng hơn	69
10 Phương pháp giảm số giờ tăng ca từ 400 giờ xuống còn 0 giờ.....	71
Tiết kiệm thời gian đáng kể nhờ “Một trang giấy” mẫu	72
Nếu có “Một trang giấy” thì dù bạn nghĩ làm công việc vẫn tiến triển	76
11 Lý do tôi, một người không thích ô tô, chọn Toyota.....	78
Khi gặp khó khăn, trước tiên hãy viết “Một trang giấy”	80

Chương II: Kỹ thuật tóm tắt vào “Một trang giấy” học được ở Toyota

12 Ba bước nền tảng của “một tờ giấy của Toyota”.....	86
13 Trước tiên hãy thay đổi từ “suy nghĩ” sang “hành động”.....	88
Nếu viết ra “động tác”, việc thực hiện sẽ trở nên đơn giản	89
14 Cách sử dụng “Excel 1” - cách làm cơ bản dành cho tất cả các trường hợp.....	92
Ba yếu tố cần thiết để tổng hợp “Một trang giấy”	93
Cách sử dụng “Excel 1”: Bước 1 – Tạo khung.....	95
Cách sử dụng “Excel 1”: Bước 2 – Lắp đầy ô bằng từ khóa	100
Cách sử dụng “Excel 1”: Bước 3 – Viết ra ý kiến của bản thân	102
15 Vì sao nên đặt “giới hạn thời gian” cho công việc mà mình viết ra?.....	105
Để tiết kiệm thời gian nên phải tốn thời gian chính là đặt xe bỏ trước con ngựa.....	107

16	Giữa “máy tính” và “viết tay”, cách nào hiệu quả hơn?.....	109
	Nếu thay đổi “động tác”, tâm trạng của bạn cũng sẽ thay đổi.....	110
	Lý do khuyến khích “viết bằng tay”.....	112
17	Khi bạn cảm thấy dường như mình đang đi lạc khỏi mục đích đặt ra, hãy hét to “câu nói của miệng”.....	115
	Xác định rõ “Ai” sẽ là người đọc tài liệu.....	116
	Kế hoạch được lập ra “vì bản thân mình” sẽ không được thông qua.....	118
18	Soạn tài liệu phát biểu bằng “Excel 1”.....	121
	Khi đang viết mà có câu hỏi khác nảy ra thì...?.....	125
19	Yếu tố quyết định khi tổng hợp là câu hỏi “Nói tóm lại là...?”.....	127
	Nếu không thể chọn một thì có thể chọn nhiều nhất là ba.....	128
20	“Bí quyết quan trọng” để dễ dàng truyền đạt tới đối phương hơn.....	132
	“Động tác” mà những người không bỏ lỡ cơ hội làm là gì?.....	133
21	Nếu thấy được “cấu trúc” câu chuyện, đối phương sẽ chăm chú lắng nghe hơn.....	136

	“Cụm từ cấu trúc” khi bạn gặp rắc rối trong cách truyền đạt.....	138
22	Phương pháp ứng dụng linh hoạt “Excel 1” để viết bản nháp bài thuyết trình.....	142
23	Sử dụng “Excel 1” để sắp xếp lại thông tin trong đầu.....	151
	Cách ứng phó khi không nghĩ ra được nên viết cái gì.....	153
24	Phương pháp ứng dụng linh hoạt “Excel 1” để giải thích nội dung những câu chuyện khó hiểu.....	155
	Để không trở thành “đứa trẻ lạc lõng” trong buổi đàm phán hay cuộc họp.....	159
25	Phương pháp ứng dụng linh hoạt “Excel 1” để tạo thứ tự ưu tiên cho công việc.....	162

Chương III: Cách Toyota dạy tôi kỹ thuật tóm tắt vào “Một trang giấy” ~ Phản ứng dụng ~

26	“Logic 3” - Tổng hợp ý kiến theo logic, truyền đạt một cách dễ hiểu.....	172
	Trình tự cơ bản khi sử dụng “Logic 3”.....	173
27	Ba từ khoá khiến ai cũng có thể nói chuyện có logic.....	179

Có thể thay đổi thứ tự "Cái gì? "Tại sao?" "Như thế nào?" cho phù hợp	182
28 Hành động "viết bằng tay" là để rèn luyện lối tư duy có logic.....	184
29 Phương pháp ứng dụng "Logic 3" số 1 - Soạn tài liệu thuyết trình về kế hoạch mới.....	186
30 Phương pháp ứng dụng "Logic 3" số 2 - Báo cáo kết quả hội thảo ngoài công ty.....	191
31 Bản chất của "Một trang giấy" là "không tri hoãn công việc thêm một chút nào nữa".....	196
Nếu có "Excel 1" và "Logic 3" chắc chắn công việc sẽ tiến triển	197
32 Thay vì hỏi: "Tại sao" năm lần, hãy suy nghĩ "Như thế nào" năm lần.....	200
Thay vì hỏi "Tại sao", "Làm như thế nào?" là con đường ngắn nhất để giải quyết triệt để vấn đề.....	201
33 Mục tiêu cuối cùng là có thể giải quyết công việc với "0 tờ giấy".....	204
Tại sao lại cần đến kỹ thuật tóm tắt vào "Một trang giấy"?.....	205
34 Việc "Có tiếp tục được chọn" hay không sẽ được quyết định dựa trên sự khác biệt giữa "sức nặng của tờ giấy".....	209
Lời kết	213

Lời mở đầu

Công việc sẽ được "thay da đổi thịt" hoàn toàn chỉ với "Một trang giấy"!

"Asada, tài liệu mà cậu đưa tôi cậu đã làm rất tốt nên ngày mai tôi sẽ trình lên để giám đốc xem".

Cấp trên vừa nói vừa trả lại cho tôi tài liệu chỉ vền vẹn một tờ giấy.

Đây là trải nghiệm của tôi khi còn làm cho Công ty Cổ phần Ô tô Toyota (trong cuốn sách này tôi sẽ gọi là Toyota), trong những năm 20 của tuổi trẻ.

Nói thực là, tôi đã vô cùng ngạc nhiên khi tài liệu của tôi – một nhân viên non trẻ và chưa có nhiều kinh nghiệm, đã được trình lên tới

trưởng bộ phận, phó phòng, trưởng phòng, giám đốc điều hành... Các dự án càng lớn sẽ được trình lên các cấp càng cao, tương đương với khả năng chuyên môn cần thiết để thông qua dự án đó.

Ngày hôm sau, tài liệu đó của tôi đã được trình lên tới giám đốc và sau đó một dự án lớn đã được quyết định phát triển từ nó. Tài liệu mà tôi làm, chỉ vón vện trên một trang giấy, đã rời khỏi tay tôi và tự bước đi một mình giống như một sinh vật sống để rồi được lựa chọn trong một tổ chức khổng lồ với những tràng vỗ tay cuồng nhiệt. Từ đó, công việc của tôi cũng ngày càng trở nên thuận lợi.

Một trong những điều tôi học được khi còn làm việc ở Toyota là, nếu bạn có thể chắt chùt tới từng chi tiết nhỏ khi soạn thảo tài liệu, thì dù chỉ là một trang giấy, nó vẫn sẽ có thể "tự bước đi một mình".

Tôi đã không ngờ rằng "Một trang giấy" đó lại có thể mang lại cho mình phần thưởng lớn đến vậy và tôi có cơ hội đảm nhiệm công việc được đánh giá là số 1 Nhật Bản.

Hẳn là bạn đang tò mò muốn biết tại sao tài liệu đó lại có thể mang tới cho tôi thành tích ấy?

Ngoài một vài lý do nhỏ thì, theo tôi nghĩ, đặc trưng lớn nhất khiến cho tài liệu ấy khác với tài liệu bình thường là ở chỗ "chỉ tóm tắt trên một trang giấy".

Với tài liệu mà tôi chuẩn bị bạn sẽ chỉ cần liếc nhanh là có thể nắm được nội dung thay vì phải dành ra rất nhiều thời gian để đọc và nghiền ngẫm. Nội dung chủ yếu sẽ theo trình tự: hiện trạng - vấn đề - cách giải quyết, nội dung sẽ trở thành cơ sở để đánh giá và đưa ra quyết định cho công việc. Sau khi suy nghĩ thật kỹ, tôi sẽ loại bỏ hết những phần nội dung dư thừa và không cần thiết, chỉ giữ lại những cách diễn đạt đơn giản, dễ hiểu. Tôi sẽ trình bày tài liệu theo cách thức mà chỉ cần nhìn qua một lần là có thể hiểu hết được.

Những điều tôi đã nói ở trên không phải là để tự khen tài liệu mà mình đã soạn ra.

Thực ra, ở Toyota, tất cả các tài liệu dùng trong công việc đều được trình bày trên một trang A3 hoặc A4, và thói quen ấy đã trở thành một nét văn hoá trong toàn thể công ty.

Báo cáo, kế hoạch, tài liệu cuộc họp, biên bản ghi nhớ nội dung cuộc họp, tài liệu dùng khi đi đàm phán với khách hàng, bài phát biểu, danh sách xác nhận lịch trình, tài liệu dùng để đánh giá khi phỏng vấn ứng viên... cho dù là loại tài liệu nào, có nội dung phức tạp đến đâu đi nữa, về nguyên tắc đều sẽ chỉ dùng "Một trang giấy".

Việc chuẩn bị tài liệu đã được đề cập ở đầu cuốn sách giúp tôi học được thói quen "Một trang giấy" này. Ngay cả sau khi đã quyết định phương hướng cho công việc, mỗi ngày tôi vừa soạn thảo tài liệu trên một trang giấy, vừa trao đổi với mọi người trong công ty.

Tôi không thể nhớ chính xác được số tài liệu mà mình đã soạn khi còn ở Toyota là bao nhiêu, nhưng có lẽ là khoảng 1.000 tờ, và nếu bao gồm cả những tài liệu tham khảo của người khác thì có lẽ là sẽ lên tới khoảng trên 3.000 tờ.

Và những con số này đã cho tôi cơ hội có được những trải nghiệm thực tế, từ đó học cách nâng cao thành tích và chất lượng công việc.

Tài liệu mà bạn suy nghĩ cẩn thận để soạn thảo sẽ trở nên hữu ích.

Kỹ thuật tổng hợp trên "Một trang giấy" không chỉ giúp công việc tiến triển thuận lợi hơn, mà còn có thể khiến thời gian tăng ca giảm xuống gần bằng không. Và, sau khi vào công ty được bốn năm, tôi còn được bổ nhiệm công tác ở Mỹ.

Nhưng, ơn huệ mà tôi nhận được từ "Một trang giấy" không chỉ có vậy.

"Một trang giấy" có ích trong việc nâng cao hiệu quả trình bày công việc trong cuộc họp. Khi còn là nhân viên mới, tôi đã học được cách thúc đẩy công việc dựa vào "Một trang giấy".

Tài liệu một trang giấy đã phát huy khả năng "trình diễn" tuyệt vời trong rất nhiều mặt của công việc, dần dần tôi sẽ giải thích cụ thể cho bạn.

Đây là phương pháp không chỉ có tác dụng trong những công ty giống như Toyota, mà còn có thể áp dụng cho rất nhiều hoàn cảnh khác.

Hãy tổng hợp tài liệu của mình vào "Một trang giấy" cho dù đó là những bản kế hoạch, báo cáo có nội dung phức tạp hay biên bản ghi chép

cuộc họp, bài phát biểu, quản lý lịch trình dài đến đâu đi nữa.

Kỹ thuật “tổng hợp” mà nhân viên công ty đang làm

Có bao giờ bạn mong muốn việc suy nghĩ, tổng hợp, truyền đạt trong công việc trở nên hiệu quả và tiến triển thuận lợi hơn không?

Chẳng hạn, bạn nhận được chỉ thị từ cấp trên: “Hãy làm bản kế hoạch mới”, “Hãy tổng hợp nội dung cuộc họp”, “Hãy chuẩn bị bài phát biểu”...

Bạn dành tới mấy tiếng để cố gắng suy nghĩ, tìm tòi ý tưởng và rồi cuối cùng lại cho ra một sản phẩm “chẳng ra gì”.

Để có được kỹ thuật tổng hợp trên “Một trang giấy”, điều đầu tiên bạn cần là khả năng sắp xếp nội dung cho hợp lý, sau đó tổng hợp lại. Cuối cùng, để trang giấy đó trở thành “Một trang giấy có chức năng”, bạn cần có kỹ năng truyền đạt.

Bên cạnh kỹ năng soạn tài liệu, kỹ năng “sắp xếp”, “tổng hợp ý kiến”, “truyền đạt” những thông tin cần thiết cũng đóng một vai trò quan trọng

trong công việc. Và để đạt được những kỹ năng đó, bạn sẽ cần không ít thời gian, công sức.

Khi mới vào làm ở Toyota, điều khiến tôi khó sở nhất là nhận được chỉ thị từ cấp trên: “Asada, cậu nghĩ nên làm như thế nào sau cuộc nói chuyện lúc này? Hãy tổng hợp vào một trang giấy”.

(Hả? Nghĩ nên làm thế nào là nghĩ cái gì? Tổng hợp vào một trang giấy sao? Tổng hợp kiểu gì? Tôi muốn được chỉ dạy cụ thể hơn...)

Dù rất bối rối, căng thẳng, nhưng tất nhiên tôi chẳng dám thể hiện gì. Nếu giả sử có đủ dũng khí để đáp lại sếp, tôi cũng chỉ dám nói: “Tôi sẽ tự mình suy nghĩ” mà thôi.

Đúng vậy. Ở Toyota, người ta có thói quen tổng hợp tất cả các tài liệu vào một trang giấy, nhưng không có bất cứ hướng dẫn chi tiết nào trả lời cho câu hỏi “Tổng hợp như thế nào?”

Nhân viên nhận được chỉ thị “tổng hợp trên một trang giấy”, và mỗi người sẽ tự làm theo cách của mình.

Nhân viên mới ngay sau khi vào công ty sẽ được tham gia khoá đào tạo về “Cách giải quyết vấn đề của Toyota”, và kết quả của khoá đào tạo đó sẽ được tổng hợp vào một trang giấy A3. Nhưng phương pháp tổng hợp đó sẽ không được thực hiện hằng ngày và cũng không phải là thứ có thể áp dụng vào việc chuẩn bị các tài liệu khác trong công việc.

Bản thân tôi trước đây cũng vậy. Khi cấp trên yêu cầu: “Hãy tổng hợp vào một trang giấy”, tôi đã tham khảo tài liệu một trang giấy của các nhân viên vào trước mình. Sau đó, khi tự mình làm thử, tất nhiên tôi đã phạm phải nhiều lỗi sai và cấp trên đã gạch chân những chỗ sai sót đó bằng bút mực đỏ. Cứ như vậy, tôi dần học được cách hoàn thiện một trang tài liệu. Trong quá trình tích lũy kinh nghiệm, tôi đã tìm thấy cách làm phù hợp với phong cách và khả năng của mình.

Có nhiều người cảm thấy việc sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến, truyền đạt nội dung công việc là khó và mất thời gian, có thể đó là do họ chưa được dạy cách làm.

Những người đưa ra chỉ thị thì chỉ nói một cách đơn giản là: “Hãy nghỉ đi”, “Hãy thử tổng hợp”, “Hãy chỉ cho tôi sao cho dễ hiểu ấy”, họ không chỉ cho chúng ta cách để làm tốt những việc đó.

Vì những lý do trên, tôi đã viết cuốn sách này với mong muốn truyền đạt được tới bạn đọc phương pháp “Một trang giấy”.

Phương pháp sắp xếp tư duy học được ở Toyota – một trong những công ty hàng đầu trên thế giới

Sau khi nghỉ việc ở Toyota, tôi không hề có ý định sẽ tự gây dựng một sự nghiệp riêng, một công việc do tôi làm chủ.

Tôi đã chuyển đến Trường học đào tạo về kinh doanh mà có thể lấy được bằng MBA gọi là Globis.

Tôi có ý định sẽ trở thành giáo viên để “có thể chia sẻ những gì mình học được trong quá trình làm việc ở Toyota.” Kết quả là sau nửa năm, tôi đã nghỉ việc và quyết định sẽ có sự nghiệp của riêng mình.

Bằng kiến thức nền học được ở Trường học đào tạo về kinh doanh, kiến thức triết học và

lịch sử, cùng với kỹ thuật và phương pháp sắp xếp suy nghĩ qua những ghi chép có được nhờ tham gia vào các buổi hội thảo dành cho doanh nhân hay sách kinh doanh, tôi đã nghiên cứu về cách thức tổng hợp trên "Một trang giấy" mà những người làm việc cho Toyota vẫn làm hằng ngày.

Bởi vậy, tôi sẽ hướng dẫn bạn kỹ thuật sắp xếp, tổng hợp ý kiến, cách thức truyền đạt đơn giản mà ai cũng có thể làm.

Hiện tại, để kỹ thuật này giúp ích được cho mọi người, tôi đã lập trang web với tên gọi "Công việc một trang giấy – cách cải thiện khả năng truyền đạt", trên đó có đăng tải chín mẫu "Một trang giấy để cải thiện khả năng truyền đạt".

Trên trang web, tôi đã có mục tư vấn cá nhân, bài giảng, gửi gắm tới rất nhiều người về kỹ thuật cải thiện khả năng truyền đạt. Còn bây giờ, tôi muốn mang tới cho bạn đọc những kiến thức cũng như kỹ thuật ấy thông qua cuốn sách này.

Trong cuốn sách, trước tiên, bằng kinh nghiệm làm việc ở Toyota, tôi sẽ giới thiệu tới bạn đọc cách để khiến kỹ thuật tổng hợp trên "Một trang giấy" trở nên có ích trong công việc. Tôi mong rằng bạn có thể cảm nhận được sự

tuyệt vời của việc tổng hợp thông tin liên quan đến công việc vào một trang giấy.

Sau đó, tôi sẽ giới thiệu tới các bạn "Mẫu một trang giấy để cải thiện khả năng truyền đạt", chính là phương pháp tổng hợp trên "Một trang giấy" áp dụng trên thực tế (là phương pháp sắp xếp, tổng hợp ý kiến, truyền đạt).

"Cụ thể thì làm thế nào để có thể sắp xếp thông tin?"

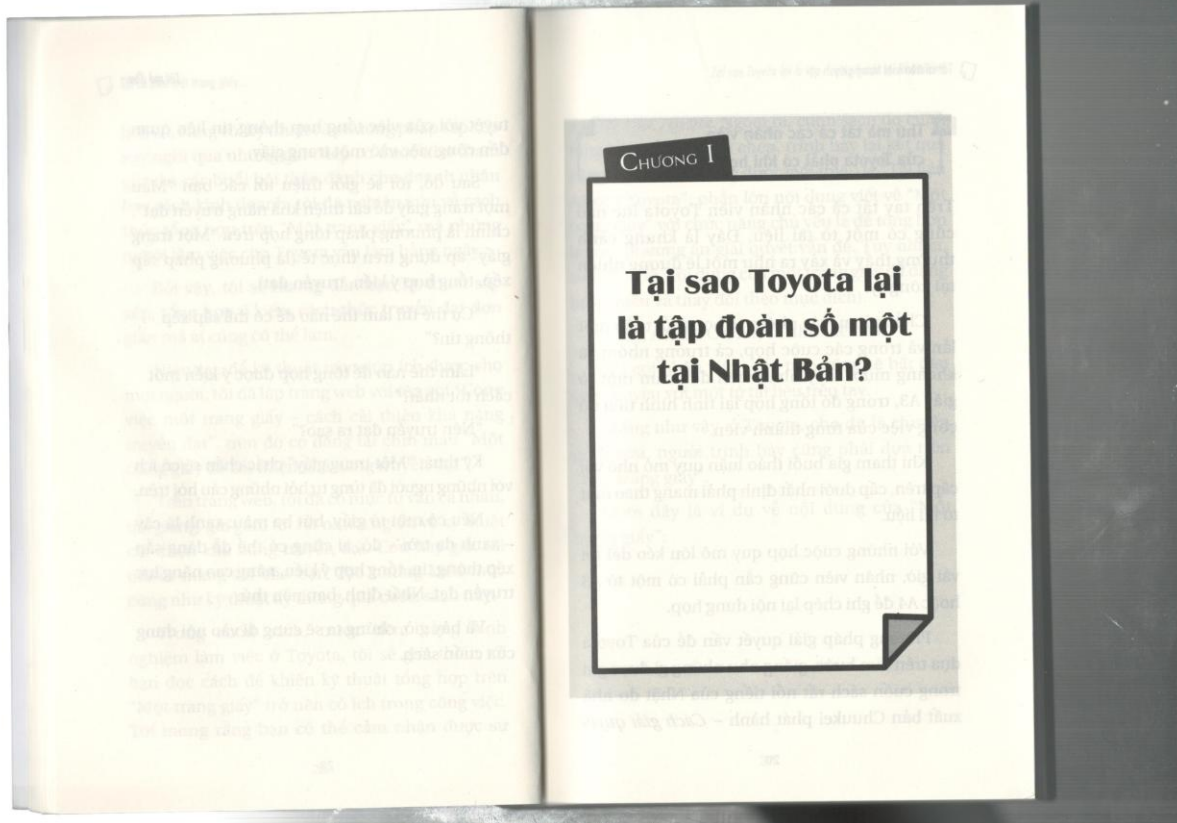
"Làm thế nào để tổng hợp được ý kiến một cách tốt nhất?"

"Nên truyền đạt ra sao?"

Kỹ thuật "Một trang giấy" chắc chắn sẽ có ích với những người đã từng tự hỏi những câu hỏi trên.

Nếu có một tờ giấy, bút ba màu: xanh lá cây – xanh da trời – đỏ, ai cũng có thể dễ dàng sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến, nâng cao năng lực truyền đạt. Nhất định, bạn nên thử.

Và bây giờ, chúng ta sẽ cùng đi vào nội dung của cuốn sách.



CHƯƠNG I

Tại sao Toyota lại là tập đoàn số một tại Nhật Bản?

01 Thứ mà tất cả các nhân viên của Toyota phải có khi họp là gì?

Trên tay tất cả các nhân viên Toyota lúc nào cũng có một tờ tài liệu. Đây là khung cảnh thường thấy và xảy ra như một lẽ đương nhiên tại công ty.

Chẳng hạn, các nhóm sẽ họp mỗi tuần một lần và trong các cuộc họp, cả trưởng nhóm và khoảng mười mấy nhân viên đều cầm một tờ giấy A3, trong đó tổng hợp lại tình hình tiến độ công việc của từng thành viên.

Khi tham gia buổi thảo luận quy mô nhỏ với cấp trên, cấp dưới nhất định phải mang theo một tờ tài liệu.

Với những cuộc họp quy mô lớn kéo dài tới vài giờ, nhân viên cũng cần phải có một tờ A3 hoặc A4 để ghi chép lại nội dung họp.

Phương pháp giải quyết vấn đề của Toyota dựa trên tám bước, giống như những gì được ghi trong cuốn sách rất nổi tiếng của Nhật do nhà xuất bản Chuokei phát hành – *Cách giải quyết*

vấn đề của Toyota. Ngoài ra, cuốn sách đó cũng tổng hợp về cách ghi chép, trình bày lại kết quả công việc. (Nó thường được giới thiệu là “Tài liệu A3 của Toyota”, phần lớn nội dung viết về “Một trang giấy” với chức năng chủ yếu là để tổng hợp lại các phương án giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, trên thực tế, nội dung của một trang giấy đa dạng hơn nhiều và thay đổi theo mục đích).

“Này, Asada. Cái này là như thế nào?”

Khi gọi nhân viên, cấp trên cũng sẽ bắt đầu câu chuyện với một tờ tài liệu trên tay.

Giống như vậy, ở Toyota, cho dù là chuyện gì đi nữa, người trình bày cũng phải dựa trên “Một trang giấy”.

Dưới đây là ví dụ về nội dung của “Một trang giấy”:

Tốt cả trên một trang giấy...

Ở TOYOTA, ĐẦU VIỆC NÀO CŨNG CÓ TÀI LIỆU "MỘT TRANG GIẤY"

Kế hoạch hoạt động

○○ Trưởng phòng Ngày... tháng... năm...
Asada... Phòng...

Về kế hoạch hoạt động

- Hoàn cảnh thực hiện kế hoạch
- Khai quát về kế hoạch
- Dự toán quyết định nhà cung ứng
- Kế hoạch triển khai cụ thể

Báo cáo công tác

○○ Trưởng phòng Ngày... tháng... năm...
Asada... Phòng...

Báo cáo công tác Singapore

- Mục đích công tác
- Kết quả đàm phán
 - Dự án 1
 - Dự án 2
 - Dự án 3
- Kế hoạch trong tương lai

Phương án giải quyết vấn đề

○○ Trưởng phòng Ngày... tháng... năm...
Asada... Phòng...

Về việc thay đổi phương án tiếp cận khách hàng

- Phân tích rõ vấn đề
- Nắm chắc tình hình hiện tại
 - Vấn đề
 - Lưu ý
 - Nội dung chi tiết
- Xác định mục tiêu
- Phân tích nguyên nhân
- Lập phương án giải quyết
- Kết quả sau khi thực hiện
- Phương án cho tương lai

28

Tại sao Toyota lại là tập đoàn số một tại Nhật Bản?

Ba đặc trưng của "Một trang giấy của Toyota"

Nếu nhìn thoáng qua, có thể bạn sẽ cảm thấy tài liệu này không có gì đặc biệt. Tuy nhiên, "Một trang giấy" của Toyota sẽ luôn có ba điểm đặc trưng:

- Chỉ cần nhìn qua là có thể thấy được toàn bộ nội dung (Tính tổng thể)
- Có khung cho mỗi mục (Khung)
- Mỗi khung lại có chủ đề riêng (Chủ đề)

Giống như tôi đã trình bày ở trang bên, nhân viên của Toyota không được dạy trực tiếp về những đặc trưng này, nhưng nhờ việc phải tiếp xúc với trên 3.000 tờ tài liệu như vậy, dần dần, nhân viên vào công ty trước đã chỉ cho nhân viên vào sau ba đặc trưng độc lập trên.

Bạn sẽ nghĩ: "Có phải là đặc trưng gì quá cao siêu đâu?"

Đúng, đó không phải là những đặc trưng quá nổi bật, nhưng nhờ có các đặc trưng này, kĩ thuật "Một trang giấy" mà tôi học được ở Toyota đã trở thành "cây cầu" cần thiết để giúp tôi thực hiện những việc lớn hơn.

29

02 Những tài liệu này có chức năng gì không?

Bạn đã bao giờ đặt pizza giao tới tận nhà chưa?

Tôi đã từng đặt, và gặp một chuyện như thế này:

Tôi có một cuộc họp với ba người nữa. Do có khá nhiều vấn đề phát sinh cần thảo luận, chúng tôi đã tranh cãi đến tận hai giờ chiều và vẫn muốn tiếp tục trao đổi dù mọi người đều đói bụng.

Sân có thực đơn pizza trước mặt, chúng tôi đã nhanh chóng quyết định sẽ gọi pizza và tất cả cùng nhìn vào thực đơn.

Thực đơn được thiết kế trên một tờ giấy A4, với tên các món ăn được in ở cả hai mặt giấy.

Thế nhưng, chúng tôi đã mất khá nhiều thời gian để ra quyết định nên chọn món nào, vì gì, kích thước ra sao... bởi có quá nhiều yếu tố phải suy nghĩ.

Thêm nữa, vì thực đơn trên tay nhân viên nhận điện thoại đặt món không giống như cái mà chúng tôi đang có, nên cho dù có cố gắng giải

thích thế nào đi nữa, nhân viên đó vẫn không hiểu chúng tôi muốn đặt món nào.

Rõ ràng là vì muốn tiết kiệm thời gian nên mới gọi pizza giao tận nhà, vậy mà...

Tại sao chúng ta gọi pizza giao tận nhà?

Tất nhiên là sẽ có nhiều lý do, nhưng phần lớn là “để tiết kiệm thời gian” ra ngoài ăn hay tự nấu.

Với lý do này, khách hàng sẽ cần một thực đơn ít món, đơn giản, dễ nhìn, dễ gọi món.

Thật tiếc là những thực đơn mà chúng ta thường hay xem lại không đáp ứng được các nhu cầu trên. Việc in nội dung trên hai mặt giấy khiến khách hàng khó nắm bắt nếu muốn nhìn tổng thể, do vậy thực đơn trở nên bất tiện và vô ích. Hơn nữa, việc bán thực đơn của nhân viên nhận đơn đặt hàng qua điện thoại không giống với bản khách hàng dùng để đặt hàng cũng khiến nó không phát huy được vai trò của mình.

Phương pháp thay đổi từ "Một trang giấy đơn thuần" thành "Một trang giấy tiện ích"

Những thông tin liên quan đến công việc, cho dù được tổng hợp sạch đẹp trên một trang giấy nhưng lại không phát huy được chức năng của mình, thì sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Ví dụ, nếu là bản kế hoạch công việc, nội dung sẽ phải có những điểm gì để có thể được cấp trên hay giám đốc phê chuẩn?

Nếu là báo cáo kinh doanh, nội dung sẽ phải có những điểm gì để có thể giúp cấp trên nắm được nội dung dự án dù chưa đến địa điểm triển khai kế hoạch kinh doanh? Nếu là biên bản họp, nội dung sẽ phải có những điểm gì để ngay cả những người không tham gia họp cũng có thể nắm được các vấn đề đã thảo luận trong cuộc họp, hoặc những người đã tham gia có thể đọc lại những nội dung quan trọng? Tóm lại, tài liệu, dù có nội dung gì đi chăng nữa, cũng phải có chức năng nhất định.

Một bản kế hoạch, dù có dài bao nhiêu trang, nếu không được thông qua thì sẽ chẳng có ý nghĩa gì cả. Báo cáo kinh doanh mà không thể

tóm lược được nội dung kinh doanh, biên bản họp mà không chỉ ra được những điểm quan trọng của cuộc họp thì đương nhiên cũng không có ý nghĩa gì cả.

Nếu vậy, làm thế nào để mỗi trang giấy đều sẽ có chức năng nhất định nào đó? Bạn có thể xem xét ba đặc trưng của "Một trang giấy của Toyota" để tìm câu trả lời cho câu hỏi trên và cần nhắc xem có nên áp dụng chúng khi chuẩn bị tài liệu của mình không:

- ① Chỉ cần nhìn qua là có thể thấy được toàn bộ nội dung (Tính tổng thể)
- ② Có khung cho mỗi mục (Khung)
- ③ Mỗi khung lại có chủ đề riêng (Chủ đề)

Trong số ba đặc trưng này, sẽ có lúc bạn cần áp dụng cả ba, cũng sẽ có lúc chỉ cần áp dụng một. Chỉ cần như vậy, bất cứ tài liệu trên "Một trang giấy" nào mà bạn chuẩn bị cũng sẽ trở thành "Một trang giấy" có chức năng và có thể giúp ích cho công việc của bạn.

**Đưa ra tài liệu “Một trang giấy”
thay vì giải thích bằng lời nói**

Bạn có nghĩ cách thức tuyệt vời nhất để truyền đạt thông tin gì đó tới người khác là nói ra thành lời không?

“Nếu mình giải thích bằng lời nói, chắc chắn đối phương sẽ hiểu rõ vấn đề hơn”.

Tuy nhiên, cũng có trường hợp một trang giấy có thể giúp truyền đạt thông tin hiệu quả hơn lời nói.

Cách chỉ đường tốt nhất khi đang ở công viên giải trí

Giả sử bạn đang ở một công viên giải trí nổi tiếng và được mấy người không quen biết hỏi thăm địa chỉ của khu vui chơi mới. Nếu biết chỗ đó, bạn sẽ chỉ đường bằng cách nào? Hãy xem xét ba phương pháp sau:

- ① Giải thích bằng lời dựa vào trí nhớ
- ② Xác nhận lại vị trí bằng bản đồ cầm trên tay, vừa nhìn vừa giải thích bằng lời

- ③ Đưa cho đối phương xem bản đồ mà mình đã nhìn, chỉ vào nơi hiện tại bạn đang đứng và điểm mà đối phương muốn đến

Chắc chắn cách thứ ③ có thể chỉ cho đối phương đường đi chính xác nhất. Và, nó cũng là phương pháp không cần đến lời nói.

Nếu là phương án ① và ②, bạn sẽ phải giải thích theo kiểu: “Đi thẳng từ đây lên sẽ có một dãy các cửa hàng bán đồ lưu niệm, đi hết dãy đấy, đến nhà hàng tiếp theo thì rẽ trái...” Nếu là phương án ③, bạn chỉ cần chỉ tay vào bản đồ, nhìn và nói: “Đây, chúng ta đang đứng ở chỗ này. Khu vui chơi mới là ở chỗ này”, như vậy là đủ để đối phương hiểu.

Cho dù đối phương là người nước ngoài và không hiểu thứ tiếng mà bạn đang nói, thì chỉ cần bạn thể hiện bằng cử chỉ, họ vẫn có thể hiểu được.

Thay vì lúc nào cũng phải giải thích bằng lời thì việc bạn cho đối phương xem bản đồ sẽ giúp bạn đưa ra câu trả lời chính xác nhất đồng thời tốn ít thời gian nhất.

Thực ra, "Một trang giấy của Toyota" có cơ chế hoạt động giống như tấm "bản đồ" chỉ đường đó.

"Một trang giấy" không phải là loại tài liệu đọc kĩ mới hiểu được, mà chỉ cần nhìn qua là có thể hiểu. Ngay cả khi giải thích nội dung cũng vậy, ta có thể hoàn thành việc truyền đạt mà chỉ cần nói rất ít.

Để làm được việc đó, ta cần tới ba đặc trưng của "Một trang giấy" của Toyota.

Hãy khiến những nội dung trên "Một trang giấy" trở nên "nhìn thấy được" trong đầu bạn

Hơi đường đột một chút, nhưng bạn hãy để quyển sách này sang bên cạnh và lấy giấy, bút thử vẽ hình cột sóng mạng di động trên điện thoại. Tất nhiên, bạn không được nhìn vào điện thoại.

Vậy, bạn có thể vẽ được chính xác đến mức nào?

Hiện nay, hầu hết mọi người đều sử dụng điện thoại di động và chắc chắn ai cũng đã từng nhiều lần nhìn lên hình cột sóng mạng. Thế nhưng, điều bất ngờ là, có nhiều người không thể vẽ được cái cột sóng này.

Đúng vậy, nếu thử "vẽ bằng tay", bạn có thể thấy được điều đó.

Nếu viết ra giấy, bạn sẽ nhận ra những điều mình đã hiểu và chưa hiểu

Thực ra, "Một trang giấy của Toyota" cũng có cách hoạt động giống như vậy.

Sau khi vào công ty được một thời gian, tôi nhận được yêu cầu từ cấp trên: “Asada, hãy tổng hợp vấn đề chúng ta vừa thảo luận trên một trang giấy”.

Khi ấy, tôi không thể hiểu được 100% nội dung câu chuyện vừa thảo luận. Cấp trên cũng thông cảm nên đã nói với tôi rằng: “Cậu cứ cố hết sức mà làm, không nhất thiết phải hoàn hảo.”

Thực ra, nếu thử viết ra những nội dung định tổng hợp vào tài liệu, bạn sẽ thấy giật mình vì việc này không dễ như bạn tưởng. Những phần không hiểu thì đương nhiên sẽ không thể viết được, nhưng đến cả những phần đã hiểu cận kề rồi, bạn cũng không dễ gì mà viết được thành một câu hoàn hảo. Sẽ chỉ có rất ít nội dung được diễn đạt hoàn chỉnh và đúng theo ý muốn khi bạn viết ra giấy. Trên thực tế, việc viết ra giúp chúng ta hiểu rõ hơn phần nào mình đã thực sự nắm vững, phần nào còn mông lung.

Sau khi hoàn thành tài liệu ở một mức độ nào đó, tôi sẽ mang lên trình cấp trên và được cấp trên ghi nhận xét bằng bút mực đỏ vào những phần chưa ổn.

“Hai từ này đồng nghĩa nên bỏ từ ở sau đi.”

“Trong cuộc họp chúng ta có đề cập đến điểm bất lợi của dự án này. Đây là vấn đề quan trọng nên cậu hãy thêm nó vào.”

“Đây là điểm đáng chú ý nhất nên hãy đưa nó lên đầu.”

Cấp trên vừa nói vừa viết ghi chú vào những phần cần chỉnh sửa và thay đổi. Cứ như vậy, nội dung tài liệu dần được hoàn thiện.

Lúc này, tôi có cảm giác giống như đang được chứng kiến một phép màu. Những nét bút đỏ ấy giúp tôi sắp xếp lại tư duy, và mọi thứ trở nên rõ ràng hơn. Cũng theo cách này, “Một trang giấy” mà tôi soạn thảo đã trở thành một thứ có thể hiện diện trong đầu tôi.

Cả những nội dung mà tôi mới chỉ hiểu một phần cũng trở nên sáng rõ hơn. Hơn nữa, khi cố gắng chắt lọc thông tin vào một trang giấy, chúng ta cũng xác định được mức độ quan trọng của thông tin, nhờ đó có thể giữ lại được thông tin cần thiết và bỏ đi những thông tin không quá quan trọng.

Nói tóm lại, xem tài liệu “Một trang giấy” cũng giống như nhìn ra người soạn thảo tài liệu đang nghĩ gì trong đầu. Nhìn vào “Một trang giấy”, cấp trên có thể biết được tôi hiểu công việc đến đâu và chưa nắm rõ được nội dung nào.

Ở Toyota có cụm từ “nhìn thấy được”. Tài liệu một trang giấy chính là thứ giúp chúng ta “nhìn thấy được” những gì có trong đầu mình.

“Bí mật khiến cho một trang giấy của Toyota luôn dễ hiểu”

Khi còn ở Toyota, tôi phụ trách trang web của công ty.

Năm 2010, Toyota gặp khó khăn do phải đối mặt với vấn đề thu hồi hàng loạt xe ô tô do hãng sản xuất vì bị phản hồi chất lượng xe không tốt. Sau khi vấn đề này được giải quyết, Toyota đã quyết định phải cải thiện lại cách tương tác với khách hàng.

Trang web của công ty nằm trong danh mục cần được cải thiện. Vấn đề của nó lúc bấy giờ là nội dung quá dài dòng và có rất nhiều từ chuyên ngành khiến một khách hàng bình thường cảm thấy vô cùng khó hiểu, và không ai biết nên sửa như thế nào cho phù hợp. Khi ấy, tôi đã nhận được chỉ thị từ cấp trên: “Asada, cậu có thể tổng hợp những điểm cần thiết để đổi mới trang web được không?”

Ngay lập tức, tôi đã so sánh trang web của Toyota với các đối thủ cạnh tranh, tìm ra những điểm còn chưa hợp lý trên trang chủ, soạn ra

Tất cả trên một trang giấy...

phương án giải quyết và cuối cùng tổng hợp trên một trang giấy.

Và, sau khi “Một trang giấy” của tôi được trình lên cấp trên, các phương án cải cách đã được phê duyệt.

Điểm khác biệt mấu chốt là: “Có thể hiểu được nếu chỉ nhìn lướt qua hay không?”

Các nhân viên Toyota thường sử dụng tờ giấy A3 in theo khổ ngang. Phần lớn những công việc bình thường thì dùng giấy A4, nhưng khi có dự án phức tạp liên quan đến kế hoạch hoạt động hay lịch trình quản lý thì sẽ dùng giấy A3 để dễ quan sát hơn.

“Tính tổng quát” – một trong ba đặc trưng của tài liệu “Một trang giấy của Toyota” là điều vô cùng quan trọng để truyền đạt nội dung tới người đọc sao cho dễ hiểu nhất.

Chẳng hạn, khi bạn nhìn vào bản đồ và tìm đường đi, nếu bản đồ chỉ nằm trên một mặt giấy, bạn có thể dễ dàng vẽ đường đi từ điểm xuất phát đến điểm đích, nhờ đó có thể dễ dàng định hình đường đi, dự tính được khoảng cách và

42

Tại sao Toyota lại in tập đoàn số một tại Nhật Bản?

phương hướng, thời gian dự kiến cần để đi chỉ bằng một cái nhìn. Nếu bản đồ đó được cắt nhỏ và in trên nhiều mặt giấy, bạn sẽ cần phải vẽ tới mấy đoạn đường, từ điểm số 1 tới điểm số 2, điểm số 2 tới điểm số 3... rồi cuối cùng mới tới điểm đích, và do vậy sẽ rất khó định hình. Điều đó giống như những chỗ chỉ dẫn “Mục này mời bạn xem ở trang...” trên trang web vậy. Nếu trang web không có được tính bao quát giống như bản đồ thì nó sẽ trở nên khó hiểu.

Nói tóm lại, thay vì phải trình tới mấy tờ tài liệu, việc “tổng hợp vào một trang giấy có tính tổng quát” sẽ trở thành cầu nối truyền tải thông điệp cho bạn.

Ngoài ra, nếu bạn muốn trình bày bảng biểu thì giấy A3 có kích cỡ phù hợp và dễ nhìn hơn so với giấy A4. Người xưa có câu “trăm nghe không bằng một thấy”. Đúng như vậy, thay vì cố giải thích bằng lời nói, hãy để đối phương “nhìn thấy” và bạn sẽ có thể truyền đạt được chính xác những thông tin mà mình muốn nói.

Ví dụ, thay vì nói: “Doanh thu tháng trước chỉ có chừng này. Đây là vấn đề!”, thì bạn hãy làm biểu đồ doanh thu từng tháng trong một năm,

43

hoặc biểu đồ doanh thu của cùng một tháng đó trong những năm gần đây. Bằng cách này, bạn sẽ có thể truyền đạt tới mọi người mức độ cấp bách của vấn đề.

Khi soạn tài liệu về việc cải tiến trang web, tôi cũng đã sử dụng bảng biểu giống như vậy.

Để trình bày quan điểm và những phát hiện của mình, tôi vừa cho mọi người trong công ty xem hình ảnh trang web của hai công ty cạnh tranh, vừa chỉ ra điểm chưa hợp lý trong thiết kế trang web của Toyota. Nhờ vậy, chỉ bằng một cái nhìn, mọi người đã có thể nắm được vấn đề và biết được sự khác biệt giữa Toyota và các công ty khác.

❶ **Quan trọng là không phải “đọc rồi hiểu” mà là “nhìn là hiểu”**

Ngoài tính tổng quát còn có hai đặc trưng nữa giúp nội dung thể hiện trên một trang giấy trở nên dễ hiểu hơn, đó là “Khung” và “Chủ đề”.

Trong tài liệu của mình, tôi phân chia nội dung thành các chủ đề như “Mục đích phân tích”,

“Quan điểm đánh giá”, “Khái quát tổng thể”, “Đánh giá chi tiết”, “Phương hướng sau này”. Mỗi chủ đề được đặt trong một khung nhỏ với những thông tin quan trọng và cần thiết ở mức có dạng nhất. Nhờ có khung và chủ đề, chỉ cần một cái nhìn, người đọc có thể hiểu được “phần này viết về cái gì”. Và nếu nhìn toàn bộ, họ sẽ biết “tài liệu này viết về cái gì”.

Và, nhờ đã tạm nắm được nội dung chủ yếu thông qua chủ đề trước khi đọc, nên khi đi vào chi tiết, mức độ dễ hiểu cũng sẽ tăng lên.

Hơn nữa, bằng việc đặt ra chủ đề, bạn cũng sẽ dễ dàng chọn lọc được thông tin: “Vì phần này quan trọng nên phải đặc biệt chú ý”.

Như vậy, chính nhờ trung thành với ba đặc trưng “Tính tổng quát”, “Khung” và “Chủ đề”, nên “Một trang giấy của Toyota” không phải là thứ “đọc mới hiểu”, mà là thứ “nhìn là hiểu”.

❷ **Làm thế nào để đối phương đưa ra quyết định “chỉ trong vòng ba giây”?**

Tôi được biết giám đốc Toyota có một thói quen rất đặc biệt là: “Đưa ra quyết định trong vòng

ba giây". Có lẽ là vì nếu thời gian đưa ra quyết định chậm dù chỉ một chút thôi có thể cũng sẽ gây ảnh hưởng tới những cuộc đàm phán quan trọng khác. Nói một cách đơn giản, nhiệm vụ của cấp dưới là chuẩn bị tài liệu "Một trang giấy" để cấp trên có thể dựa vào đó mà ra quyết định chỉ trong thời gian ngắn.

Không chỉ giám đốc Toyota, mà tất cả những người làm ở vị trí quản lý hay các doanh nhân thành đạt khác trên thế giới đều vô cùng bận rộn. Họ không có thời gian để đọc chậm rãi, suy nghĩ kỹ lưỡng, đưa ra phán quyết một cách thông thả.

Vậy nên, hiển nhiên là những người chịu trách nhiệm vạch kế hoạch, xây dựng chương trình... phải suy nghĩ thật kỹ càng cẩn thận, toàn tâm toàn sức để soạn ra một tài liệu mà người đọc chỉ cần nhìn vào đó là có thể hiểu và ra quyết định thay vì mất thời gian đọc và nghiền ngẫm.

Bởi vậy, kỹ thuật tổng hợp vào "Một trang giấy" mà tôi học được ở Toyota vô cùng có ích.

Nếu sử dụng tốt "Một trang giấy", cuộc họp sẽ không trở nên vô ích

Tôi sẽ giới thiệu với các bạn ví dụ về "Một trang giấy" được sử dụng ở Toyota, để giúp bạn thấy được tác dụng và chức năng của nó.

Trước tiên là tài liệu của cuộc họp.

Cá nhân tôi thấy tài liệu trong cuộc họp của Toyota có hai tác dụng chính. Đó là "Giảm bớt sự vô ích của cuộc họp" và "Khiến cho cuộc họp tiến triển thuận lợi".

Ở Toyota, khi có lịch họp, những nhân viên chịu trách nhiệm tổ chức phải chuẩn bị tài liệu phục vụ cho cuộc họp đó.

Họ phải chuyển tới tay tất cả các nhân viên tham gia cuộc họp một tờ giấy, trên đó tổng hợp những thông tin cần thiết như mục đích của buổi họp, hiện trạng, vấn đề... Bởi vậy, không có nhân viên nào dự họp mà không có gì trên tay.

Trong tài liệu nhất định phải có một đặc trưng của "Một trang giấy của Toyota", đó là "Khung".

Đi nhiên, người tổ chức cuộc họp phải tổng hợp điều mình muốn đưa ra vào từng chủ đề rõ ràng, nhưng khi trình bày chúng ta phải đóng khung xung quanh chủ đề đó để đánh vào thị giác của người đọc, giúp mọi người "nhìn thấy được" những nội dung tóm lược hay nội dung người viết muốn trình bày.

Con người luôn muốn lấp đầy "những khung còn trống"

Cũng có trường hợp phản kết luận cuối buổi họp mà nhân viên tự viết sẽ được để trong một "Khung trống".

Chẳng hạn, nếu mục đích của cuộc họp là cùng nhau thảo luận về đối sách, người soạn tài liệu sẽ phải kẻ khung rõ ràng với chủ đề là "Đối sách". Trong khung không có nội dung gì cả.

NHÌN LƯỚI QUA "KHUNG" VÀ "CHỦ ĐỀ" LÀ CÓ THỂ HIỂU ĐƯỢC NỘI DUNG

Ngày... tháng... năm...
Aula... Phòng...

Cuộc họp.....

1. Mục đích

2. Hiện trạng

3. Vấn đề

4. Đối sách

5. Kế hoạch hành động

"Chủ đề" muốn trình bày
trong cuộc họp

Đóng "khung"
vào từng chủ đề

Làm như vậy, tự nhiên những người tham gia cuộc họp sẽ chú ý đến phần khung còn trống khi nhìn vào tài liệu, và do đó, suy nghĩ của họ sẽ tập trung vào phần “Đối sách”.

Những khung kiểu này sẽ giúp cho cách bố trí nội dung trở nên đơn giản, rõ ràng và dễ dàng thu hút sự chú ý của người đọc.

Chẳng hạn, có lẽ bạn đã từng nghe nói: “Nếu bạn viết ước mơ hay nguyện vọng của mình vào một tờ giấy, nó sẽ dễ trở thành hiện thực hơn.” Tuy nhiên, dù biết điều này, vẫn có rất ít người làm được điều đó.

Trong khi đó, lại có rất nhiều người từng viết ước nguyện lên những mẩu giấy ở lễ hội pháo hoa hay tại các đền thờ. Khi được bảo: “Hãy thử viết ra ước mơ của bạn” thì chúng ta không viết, nhưng đứng trước những mẩu giấy ước nguyện ở lễ hội pháo hoa hay đền thờ, chúng ta lại muốn thử viết.

Có nghĩa là, nếu trước mắt ta có khung trống, ta sẽ tập trung ý thức vào đó và có xu hướng tâm lý muốn “lấp đầy” khung trống đó. Tôi nghĩ rằng, khung trống ấy, hay khoảng không chính giữa

hình tứ giác bao quanh bằng đường kẻ ấy sẽ có thể thu hút ánh nhìn của người đọc trong vô thức, họ sẽ dễ tập trung vào đó hơn.

Mẩu giấy ước nguyện cũng có ý nghĩa như một loại khung trống vậy. Vì vậy, ta thường vô thức muốn viết vào đó.

“Một trang giấy” sẽ trở thành biên bản ghi nhớ cuộc họp

Bản thân các nhân viên đang làm ở Toyota cũng luôn vận dụng những đặc tính “Khung” vào tài liệu cuộc họp.

Khi tài liệu họp được kẻ sẵn khung, người tham gia cuộc họp sẽ thường hướng sự chú ý đến chủ đề được ghi ở phần trên của mỗi đường kẻ.

Ngoài ra, trong một số trường hợp, họ sẽ để ý đến cả các khung trống trên tài liệu họp. Việc này kích thích mong muốn lấp đầy nội dung vào trong khung của người tham gia, do đó xu hướng tranh luận cũng trở thành “Nội dung sẽ điền vào khoảng trống = Nội dung cần điền dựa trên mục đích của cuộc họp”.

Điều này giúp đảm bảo việc tranh luận sẽ luôn đi đúng hướng, hoặc nếu có chệch hướng thì cũng sẽ dễ dàng phát hiện ra nhờ có khung khoanh vùng, do đó, cuộc họp sẽ nhanh chóng được quay trở lại mục đích đã đặt ra từ đầu.

Như vậy, bạn có thể thấy tác dụng tăng khả năng tập trung mà khung mang lại còn mạnh hơn cả những gì bạn tưởng tượng.

Bản thân tôi khi nhận nhiệm vụ tổ chức cuộc họp cũng thường chuẩn bị tài liệu với những khung trống khi cần thiết.

Hơn nữa, khi bắt đầu cuộc họp, tôi sẽ tuyên bố trước với mọi người là: "Cuộc họp hôm nay sẽ có thời gian để mọi người cùng diễn ý kiến vào khung. Mong mọi người hợp tác". Việc làm này giúp cuộc họp tiến triển thuận lợi hơn.

Ngoài ra, đối với trường hợp cần viết biên bản ghi nhớ cuộc họp khi đang tiến hành họp thì khung trống ấy cũng phát huy tác dụng.

Khi đang tranh luận, nếu có ý kiến cho rằng: "Đây là điểm quan trọng của cuộc họp hôm nay" thì có thể viết ngay vào trong khung.

Như vậy, bạn không chỉ tránh được việc kéo dài thời gian họp một cách lãng phí mà còn hoàn thành được biên bản ghi nhớ nội dung ngay khi cuộc họp kết thúc. Rõ ràng là "một mũi tên đã trúng hai đích".

Chỉ bằng việc đó, tài liệu trên tay bạn sẽ trở thành "một tờ giấy có chức năng".

Nhất định, bạn nên thử áp dụng cách này với cuộc họp sắp tới nhé.

07 "Một trang giấy" được chuẩn bị với suy nghĩ kỹ lưỡng sẽ giúp giáo dục con người

"Một trang giấy" của Toyota là "một tờ giấy có chức năng" giúp con người ta trưởng thành hơn.

Ở Toyota, nhân viên mới khi vào công ty sẽ được đào tạo trong vài tháng, sau đó được chuyển đến các phòng ban.

Khi vào công ty, tôi được chuyển đến phòng marketing - đối ngoại của trụ sở chính ở Tokyo. Điều may mắn là ở phòng đối ngoại sẽ có công việc marketing cho sản phẩm oto sử dụng công nghệ hybrid - đây là điều tôi vẫn luôn hy vọng sẽ được trải nghiệm.

Tuy nhiên, thực tế, phần việc mà tôi đảm nhiệm là quản lý dự toán hoạt động marketing. Tức là công việc liên quan nhiều đến vấn đề tài chính.

Bản thân tôi khi đó hoàn toàn không có kiến thức gì về tài chính. Thậm chí đến cả những từ cơ bản liên quan đến tài chính như "quản lý kế toán", "quan hệ đối ứng", "quyết toán liên kết"

tôi cũng hoàn toàn không nắm được khái niệm, không hiểu rõ cuộc công việc đó là gì và phải tiến hành như thế nào.

Ngày thứ hai sau khi được phân công vào làm việc tại bộ phận đó, tôi đã được dự họp với phòng. Và dù mọi người đang nói tiếng Nhật nhưng tôi không thể nắm bắt được nội dung, mục đích của cuộc họp hay chỉ đơn giản là họ đang nói về cái gì. Công việc của tôi chỉ là thực hiện các mệnh lệnh đơn giản của cấp trên, kiểu như: "Photo cho tôi 10 bản tài liệu này" hay "Lập biểu đồ dựa trên số liệu này" mà thôi.

Cấp trên có nói với tôi: "Nếu có chỗ nào không hiểu thì hãy hỏi", nhưng khi ấy tôi thậm chí còn không biết là mình không hiểu chỗ nào. Và tình trạng đó đã kéo dài trong suốt mấy tháng liền.

08 "Một trang giấy" của những người đi trước đã dạy tôi về công việc

Nếu cứ mãi như thế này thì quá tồi tệ.

Với ý nghĩ như vậy, tôi muốn làm gì đó để khắc phục tình trạng này.

Và tôi chợt nghĩ tới những tài liệu "Một trang giấy" mà các nhân viên vào trước tôi đã làm.

Quan sát kỹ cách mọi người cùng bộ phận làm việc, tôi nhận thấy gần 100 con người ở đây luôn tiến hành công việc bằng cách chuẩn bị tài liệu một trang giấy. Và tất cả những tài liệu này đều được phân loại và lưu trữ tại phần mềm dùng chung trên máy tính của nhân viên.

Tôi quyết định lựa chọn tài liệu của những người được đánh giá là có "hiệu suất công việc cao" để in ra và tham khảo. Và tôi nhận ra điều khiến những tài liệu "Một trang giấy" mà các nhân viên vào trước tôi làm trở nên dễ hiểu, ngắn gọn, súc tích, tuyệt vời chính là "Khung" và "Chủ đề".

Những tài liệu có khung và chủ đề giúp tôi ngay lập tức nắm được nội dung chính dù không hiểu toàn bộ. Ngược lại, những tài liệu không có khung và chủ đề hoàn toàn không giúp ích được gì vì tôi thực sự không thể hiểu nổi nó viết về cái gì. Ngay khi ấy, tôi đã tự nhủ: "Nếu soạn tài liệu, mình sẽ không soạn theo cách này, để tránh cho người đọc cảm giác bối rối, khó hiểu."

Và, cứ như vậy, nhờ chăm chỉ đọc tài liệu, từng từ một, dần dần tôi có thể nhìn ra được những phần mình còn chưa hiểu và xác định được một cách khách quan lý do mình chưa hiểu phần đó. Chẳng hạn như: "Vi không biết ý nghĩa của từ khoá này nên mình không hiểu được phần này."

Để hiểu được một vấn đề cụ thể, đầu tiên bạn phải biết mình đang chưa hiểu chỗ nào. Tiếp sau đó là nghiền ngẫm kỹ lại từng phần đó để có thể hiểu được toàn bộ vấn đề.

Tôi đã ghi chép lại toàn bộ những từ xuất hiện trong tài liệu mà mình không hiểu và tra ý nghĩa của chúng.

Ngoài ra, khi in tài liệu cho cấp trên và đồng nghiệp xem, tôi luôn đề nghị họ góp ý về những nội dung cũng như cách sử dụng từ ngữ của mình.

Cứ lặp đi lặp lại như vậy, dần dần tôi đã hiểu được nội dung công việc.

Với tôi – người không có một chút kiến thức nền nào về tài chính, cũng không hề có chút kinh nghiệm nào trong công việc này, người thấy

dầu tiên và tận tình nhất chính là tài liệu "Một trang giấy".

Trong quá trình soạn thảo tài liệu, tự nhiên ta có thể "chọn lọc được thông tin"

Một trong các yếu tố quan trọng khiến cho những tài liệu này trở thành "người thầy công việc" của tôi là nội dung được tổng hợp ngắn gọn trên một trang giấy A3 hoặc A4.

"Một trang giấy" – thành quả thu được sau khi suy nghĩ cẩn thận sẽ lược bỏ được những thông tin không cần thiết, và vì chỉ còn lại những thông tin đã được chọn lọc kỹ càng, tài liệu ấy sẽ giúp bạn dễ dàng nắm bắt được những nội dung quan trọng.

Bạn sẽ không mất nhiều thời gian đọc, và hơn hết, đối với nhân viên mới, họ cũng không cảm thấy có lỗi vì làm lãng phí thời gian của cấp trên và nhân viên vào trước – những người luôn bận rộn vì những câu hỏi của những người mới vào.

Dương nhiên, những tài liệu "Một trang giấy" mà tôi tham khảo không được soạn thảo với mục đích dạy cho các nhân viên mới vào công ty.

Tuy nhiên, bằng việc đưa vào ba đặc trưng "Tinh tổng thể", "Khung", "Chủ đề", những tài liệu này có thể giúp ích cho việc "giáo dục con người".

08 "Một tờ giấy của Toyota" được sinh ra như thế nào?

Thói quen tổng hợp tất cả các loại tài liệu vào "Một trang giấy" của Toyota rốt cuộc đã được bắt đầu như thế nào?

Theo cuốn *Cách nghĩ của Toyota* (Sakai Musuji/Gentosha Renaissance), thời điểm nét văn hoá này được hình thành là vào giữa những năm 1965 – 1970.

Đó là lúc thời kỳ tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ của Nhật Bản sắp bước vào giai đoạn kết thúc. Nhờ tự do mậu dịch, Nhật Bản đã cho phép nhập khẩu hàng hoá từ nước ngoài, và tự do hoá thương mại đã giúp cho các doanh nghiệp nước ngoài có thể tiến vào đầu tư tại Nhật Bản.

Tỷ giá hối đoái chuyển từ cơ chế cố định sang cơ chế thả nổi. Cú sốc dầu mỏ lần thứ nhất xảy ra vào năm 1973 (khủng hoảng kinh tế do giá dầu thô tăng mạnh). Mặt khác, vấn đề ô nhiễm môi trường như ô nhiễm bầu khí quyển do khí thải xe ô tô cũng trở thành vấn đề của xã hội.

Để khắc phục tình trạng ô nhiễm môi trường, yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến nền kinh tế Nhật Bản và ngành sản xuất ô tô, lãnh đạo công ty Toyota và các phòng ban đã có cuộc họp kéo dài tới vài ngày liên tiếp để tìm ra những vấn đề cần phải giải quyết.

Tuy nhiên, nếu nhân viên không có kiến thức về chủ đề của cuộc họp thì cuộc họp sẽ không thể bắt đầu.

Chẳng hạn, với từ khoá "tự do mậu dịch", nếu nhân viên không hiểu được ý nghĩa và không biết liệu nó sẽ gây ra ảnh hưởng gì cho công ty, thì cuộc họp sẽ không thể tiến hành được.

Nếu mỗi một nhân viên tự mình học thì sẽ có rất nhiều vấn đề nảy sinh.

Bởi vậy, mọi người trong công ty đã phân chia lượng kiến thức cần tìm hiểu cho từng cá nhân. Chẳng hạn, một người sẽ tìm hiểu kỹ về "tự do mậu dịch", tổng hợp những điểm quan trọng, trình bày tại cuộc họp hoặc buổi giao lưu kiến thức, nhân viên khác sẽ nghe và học.

Và vì giấy A4 không đủ độ lớn để vẽ thêm biểu đồ khi tổng hợp những điểm quan trọng nên mọi người bắt đầu dùng giấy A3.

Điểm tương đồng giữa cách nghĩ của Churchill và “một tờ giấy của Toyota”

Khi chiến tranh thế giới thứ hai nổ ra, Thủ tướng Vương quốc liên hiệp Anh và Bắc Ireland, ông Winston Churchill đã gửi lời nhắn dưới đây tới các đơn vị của chính phủ:

“Để tiến hành công việc xây dựng và phát triển đất nước, chúng ta phải đọc rất nhiều tài liệu. Tất cả những tài liệu đó đều quá dài, dẫn đến việc lãng phí thời gian đọc, lãng phí thời gian tìm ra điểm quan trọng của tài liệu. Tôi mong các anh em đồng nghiệp, và cả cấp dưới, hãy viết báo cáo ngắn hơn.” (Trích cuốn *Kỹ thuật soạn thảo văn bản khoa học*, Kinoshita Zeyu dịch, nhà xuất bản Chuokoron).

Tiếp theo, Churchill có đưa ra cách viết cụ thể: “Hãy viết ngắn gọn điểm quan trọng”, “Đừng lặp lại vấn đề đã đề cập rồi”.

Cá nhân tôi cứ có cảm giác như cách suy nghĩ của Churchill đã khích lệ nhân viên của Toyota vào thời điểm khó khăn ấy (đặc biệt là các lãnh đạo cấp cao).

Và có lẽ đó là lý do mà cấp trên thường đưa ra những yêu cầu như: “Vấn đề phải giải quyết đang chất cao như núi”, “Nếu học tất cả từ đầu thì sẽ chắc chắn sẽ không đủ thời gian”, “Tôi không cần thông tin dư thừa, vậy nên cậu hãy nói cho tôi những thông tin cần thiết một cách dễ hiểu nhất.”

Quay trở lại câu chuyện, khi đó, việc sử dụng giấy A3 dường như đã lan rộng ra toàn công ty, bởi trong các buổi họp, những nhân viên khác cũng chuẩn bị một tờ giấy A3 giống hệt như vậy. Và, sau khi thử áp dụng việc tổng hợp vào “Một trang giấy”, công việc đã có nhiều bước tiến triển hiệu quả như tôi đã trình bày từ đầu cuốn sách tới giờ.

**08 Những người càng nắm rõ “phương pháp”
sẽ càng làm việc hiệu quả**

Trong công việc có một thứ gọi là “phương pháp” làm việc. Nếu là ở Toyota, có một “phương pháp”, đó là: “Cho dù là công việc nào cũng chuẩn bị sẵn một tờ giấy.”

Ngoài ra, mỗi cấp bậc trong tổ chức đều có một “phương pháp” làm việc nhất định và việc thương lượng với đối tác hay nhận khiếu nại từ khách hàng cũng có những phương pháp cụ thể. Người có thể làm tốt công việc là người nắm rõ cách thức làm việc đối với từng loại việc. Nhờ nắm rõ cách thức nên sẽ dễ dàng đoán trước được công việc sẽ diễn ra như thế nào. Nhờ biết rõ tiếp theo nên làm gì, công việc cũng sẽ dần trôi và tiến triển thuận lợi.

Ngoài ra, nếu nắm rõ cách thức, bạn cũng sẽ biết nên dồn sức vào chỗ nào, và do đó sẽ không bị lãng phí năng lượng, giúp nâng cao hiệu suất cũng như chất lượng công việc.

**09 Lý do người vận động kém như tôi lại có thể
có đai đen môn võ Judo**

Thời điểm tôi thực sự cảm nhận được tầm ảnh hưởng của cách thức thực hiện một việc gì đó là khi học tiểu học.

Với thể lực kém hơn so với những đứa trẻ bình thường, tôi là một người cực kỳ dở trong các môn vận động và luôn đứng bết lớp trong tất cả các bài kiểm tra thể dục thời tiểu học.

Vậy nên nếu tham gia câu lạc bộ bóng chày hay bóng đá, tôi chắc chắn sẽ không thể đạt được kết quả tốt. Và tôi quyết định học sumo. Mặc dù thể lực không thực sự tốt nhưng tôi đã thành công trong việc phát huy hết sức mạnh và đã giành chiến thắng ở đại hội đấu vật tại quê hương nơi tôi sinh ra, huyện Aichi, tỉnh Nagoya. (Tôi đã bị gãy xương vì quá cố gắng...).

Sau đó, khi học trung học phổ thông, tôi đã học Judo và lên được đến đai đen.

Câu hỏi đặt ra là, tại sao một người có thể lực kém hơn so với người bình thường, cực kỳ dở trong các môn vận động như tôi lại có thể

trở thành quán quân tại đại hội đấu vật, có thể có được đai đen môn võ Judo?

Câu trả lời là nhờ tôi có "phương pháp".

Dù là sumo hay Judo, về cơ bản đều có phương pháp học. Tôi đã luyện tập rất nhiều lần, lặp đi lặp lại. Không phải là tôi được chỉ dạy thật hà khắc, cũng không phải tự nhiên tôi mạnh lên. Chính vì thế lực không tốt nên mỗi ngày tôi đều luyện tập chăm chỉ theo đúng phương pháp. Bằng kinh nghiệm của chính mình, tôi có cảm giác mạnh mẽ rằng, phương pháp thực hiện sẽ có vai trò vô cùng quan trọng đối với những người không may mắn mang trong mình sức mạnh đặc biệt, vượt trội, để họ có thể phát huy hiệu quả năng lực của mình.

Trong công việc cũng vậy.

"Phương pháp" trong công việc: Đó là "Một trang giấy", và tôi sẽ nói với bạn về nó ngay bây giờ.

Năm chủ đề chung thường được nêu ra trong "Một trang giấy của Toyota"

Ở Toyota, mọi công việc đều được thực hiện dựa trên cơ sở là tài liệu "Một trang giấy".

Điều kiện đầu tiên là, người đảm nhiệm phần soạn thảo chỉ được làm trong phạm vi "Một trang giấy", trên đó có đầy đủ các thông tin như: mục đích, vấn đề, đối sách, kế hoạch hành động của dự án đó. Và khi tiến hành thảo luận với cấp trên, nhất định bạn phải mang tài liệu mình đã soạn thảo đi theo, bổ sung thêm phần kế hoạch từng bước và nội dung của cuộc thảo luận.

Cấp quản lý của Toyota có bốn người, đó là: thư ký, trưởng nhóm, trưởng bộ phận và trưởng phòng. Với những dự án lớn thì cần tới sự bàn luận của bốn người ở bốn cấp bậc.

Và với mỗi cuộc thảo luận đều sẽ cần chuẩn bị "Một trang giấy".

"Phản đối sách nếu làm như thế này thì sao?"

"Kế hoạch có khác nghiệt quá không?"

Cứ như vậy, trong khi thảo luận, nội dung của "Một trang giấy" sẽ được chỉnh sửa, công việc sẽ có tiến triển.

Tôi đã từng tham gia nhiều cuộc thảo luận như vậy, và khi nhìn vào những tờ tài liệu "Một trang giấy" mà đàn anh và cấp trên làm, tôi đã nhận ra họ đều đưa ra những chủ đề giống nhau.

Đó là năm chủ đề sau đây:

- ① Mục đích
- ② Hiện trạng
- ③ Vấn đề
- ④ Đối sách
- ⑤ Kế hoạch hành động

Tôi đã nhận ra ở đây, dù là công việc nào, chỉ cần tôi hiểu thấu đáo năm chủ đề trên là ổn. "Cho dù là biên bản ghi nhớ cuộc họp, kế hoạch, báo cáo kinh doanh, chỉ cần tổng hợp dựa trên năm quan điểm này là sẽ không có vấn đề gì. Và, khi đã nắm chắc được năm điều này thì chỉ cần hành động nữa thôi là công việc có thể tiến triển rồi."

Đó là khoảnh khắc tôi hiểu được "phương pháp" cho công việc mà tôi đảm nhiệm khi còn làm ở Toyota.

□ Nếu có "Một trang giấy", việc nắm bắt "phương pháp" làm việc sẽ dễ dàng hơn

"Một trang giấy" mà tôi soạn thảo thường được cấp trên và các nhân viên vào làm trước tôi trong công ty sửa cho. Nhưng tôi để ý thấy một điều, khi sửa lỗi, mỗi người sẽ chú ý đến một phần khác nhau và có cách nhìn nhận khác nhau về phương pháp thực hiện công việc. Điều này khiến tôi hiểu rằng việc đầu tiên cần xử lý là làm rõ cách thức thực hiện công việc của chính mình.

Như vậy, bằng việc đặt cơ sở công việc vào "Một trang giấy", bạn sẽ dễ dàng nắm bắt được phương pháp thực hiện công việc.

Nhiều người đã tổng hợp được phương pháp làm từng loại công việc sau nhiều năm kinh nghiệm. Tuy nhiên, nếu bạn có "Một trang giấy", thời gian cần thiết để nắm rõ phương pháp thực hiện công việc sẽ được rút ngắn lại. Nếu hướng đến mục tiêu làm tốt công việc của mình,

bạn hãy tổng hợp tất cả những thông tin liên quan đến công việc vào "Một trang giấy". Chắc chắn, với quãng thời gian cố gắng tìm kiếm cách làm việc tốt nhất, bạn sẽ có thể tìm thấy cho mình "phương pháp" phù hợp nhất với khả năng của bạn.

10 Phương pháp giảm số giờ tăng ca từ 400 giờ xuống còn 0 giờ

Bạn đã bao giờ nghĩ: "Ôi, mình muốn làm việc hiệu quả hơn, dù chỉ một chút thôi..." chưa?

Trong vài năm đầu làm việc ở Toyota, đã có những lúc tôi liên tục có suy nghĩ như vậy.

Khi đó, tôi thường rời khỏi công ty lúc khoảng 9 giờ tối, và số giờ tăng ca lên tới trên 400 giờ. Ngoài thời gian làm việc, phần lớn thời gian còn lại của tôi chỉ dành để ăn và ngủ. Tôi đã nghĩ rằng: "Nếu không phải tăng ca, mình có thể sử dụng thời gian buổi tối có ý nghĩa hơn..."

Tuy nhiên, đến năm thứ sáu làm việc ở Toyota, số giờ tăng ca của tôi đã giảm xuống xấp xỉ 0 giờ.

Những buổi tối ngày thường trong tuần, tôi có thể đi xem hòa nhạc, diễn thuyết... Việc này cũng là nhờ "Một trang giấy".

Thực ra, đến năm thứ năm làm việc ở công ty, vì suy nhược cơ thể nên tôi đã phải nghỉ làm

liên tục trong hai tháng. Sau khi quay trở lại làm việc, bác sĩ cũng yêu cầu tôi không được làm việc quá sức và quá nhiều thời gian.

Điều này gây ảnh hưởng rất lớn tới cấp trên và đồng nghiệp. Do đó, tôi đã cực kỳ cố gắng để có thể rút ngắn thời gian làm việc, hoàn thành công việc trong khoảng thời gian giới hạn. Chính nhờ đó mà số giờ tăng ca sau này của tôi giảm đi đáng kể.

Tiết kiệm thời gian đáng kể nhờ “Một trang giấy” mẫu

Khi không được tăng ca nhiều, tôi có soạn thảo sẵn một thứ duy nhất, đó là “Một trang giấy của tôi”.

Như tôi đã nói ở phần trước, với mọi công việc của phòng ban, dù là việc gì cũng phải trình bày rõ được năm điểm là mục đích, hiện trạng, đối sách, kế hoạch, hành động.

Tôi căn chỉnh, định dạng và làm ra “Một trang giấy” mẫu.

Tôi nghĩ nếu nhìn vào, bạn sẽ nhận ra trang giấy mẫu của tôi được định dạng với cả ba

đặc trưng của “một tờ giấy của Toyota” (bao gồm tính khái quát, khung, chủ đề).

Trước tiên, dù là công việc gì cũng cần phải làm rõ các điểm quan trọng, nên nhờ vậy, tôi rút ngắn được thời gian suy nghĩ.

Khi tổng hợp vào “Một trang giấy”, tôi chỉ cần điền nội dung vào các khung đã định dạng sẵn nên thời gian soạn thảo tài liệu cũng được rút ngắn đáng kể.

Thêm vào đó, thời gian để truyền đạt thông tin cũng ít hơn.

Với “Một trang giấy” mẫu đã được định dạng sẵn, tôi sẽ trình bày theo đúng thứ tự như vậy. Cách làm này giúp cấp trên quen với cách cấu tạo “Một trang giấy” mà tôi soạn ra và tôi cũng nhanh chóng nắm được những phần cần chú ý khi cấp trên chỉ vào từng khung cụ thể.

Bởi vậy, thời gian cần thiết để báo cáo, thảo luận với cấp trên cũng giảm đáng kể, chẳng hạn trước đó tôi cần tới 15 phút, thì bây giờ chỉ cần năm phút là đủ.

Tất cả trên một trang giấy...

Hơn nữa, tôi chỉ cần đặt "Một trang giấy" lên bàn của cấp trên, có lẽ sẽ không cần đến thời gian để bàn bạc nữa.

Nói tóm lại, việc soạn ra "Một trang giấy" mẫu giúp tôi không chỉ tiết kiệm được thời gian của mình mà còn tiết kiệm được thời gian của cấp trên.

Tại sao Toyota lại là tập đoàn số một tại Nhật Bản?

TIẾT KIỆM THỜI GIAN TỐI ĐA NHỜ "MỘT TRANG GIẤY" MẪU

Ngày... tháng... năm...
 Asaka... Phòng...

Tiêu đề

1. Bối cảnh - Tiến đề hoặc mục đích
2. Hiện trạng hoặc khái quát
3. Vấn đề
4. Đối sách
5. Kế hoạch

Báo cáo cuộc họp

1. Bối cảnh - Tiêu đề hoặc mục đích
2. Hiện trạng hoặc khái quát
3. Vấn đề
4. Đối sách
5. Kế hoạch

Kế hoạch với sản phẩm mới

1. Bối cảnh - Tiêu đề hoặc mục đích
2. Hiện trạng hoặc khái quát
3. Vấn đề
4. Đối sách
5. Kế hoạch

Phân tích sau hướng thụ trường

1. Bối cảnh - Tiêu đề hoặc mục đích
2. Hiện trạng hoặc khái quát
3. Vấn đề
4. Đối sách
5. Kế hoạch

Chỉ với một form mẫu có thể ứng dụng cho rất nhiều trường hợp

Nếu có “Một trang giấy” thì dù bạn nghĩ làm công việc vẫn tiến triển

Và, “Một trang giấy” mẫu còn có một chức năng vô cùng hiệu quả.

Đó là, “dù bạn nghĩ làm, công việc vẫn tiến triển”.

Có một ngày, vì bị cảm nên tôi đã xin nghỉ làm.

Ngày hôm đó, vì các bộ phận khác dự định tổ chức buổi thảo luận khá quan trọng nên khi liên hệ để xin nghỉ làm, tôi đã đề nghị chuyển cuộc thảo luận sang ngày hôm sau.

Tuy nhiên, ngày hôm sau, khi tôi đến công ty thì cuộc thảo luận đã được tiến hành rồi. Lý do là trước đó tôi đã nộp tài liệu “Một trang giấy” cho cấp trên như một tài liệu chuẩn bị cho buổi thảo luận và sau khi xem tài liệu, cấp trên đã quyết định:

“Tiến trình diễn ra buổi thảo luận cứ theo trình tự mà Asada mà trình bày trong tài liệu. Vì vậy không có Asada cũng không sao.”

Trong “Một trang giấy” mà tôi nộp cho cấp trên, khung “Kế hoạch hành động” trình bày ba

phương án. Nhìn vào đó, mọi người có thể tạm thời hiểu mục đích của buổi thảo luận là: “Quyết định xem chọn phương án triển khai nào trong ba phương án được nêu ra”.

Sau khi thảo luận mà không cần sự có mặt của tôi, mọi người đã quyết định sẽ chọn phương án số hai. Việc này khiến tôi cảm thấy rất có lỗi nhưng cũng thực sự biết ơn vì cấp trên đã thông cảm, đồng thời biết thêm được một tác dụng nữa của “Một trang giấy”. Nhờ có nó mà dù tôi có nghỉ làm, công việc vẫn có thể diễn ra bình thường. Nói tóm lại, “Một trang giấy” của tôi phát huy hiệu quả vô cùng đáng kinh ngạc trong việc tiết kiệm thời gian tiến hành công việc.

Hơn nữa, “Một trang giấy” không chỉ giúp tiết kiệm thời gian của bản thân người chuẩn bị mà còn tiết kiệm thời gian dành cho công việc của người khác. Có thể nói thói quen tổng hợp “Một trang giấy” sẽ mang lại hạnh phúc cho cả bản thân mình và những người xung quanh.

Lý do tôi, một người không thích ô tô, chọn Toyota

Thật sự thì tôi không phải là kiểu người “đam mê ô tô”.

Tất nhiên, không phải là tôi hoàn toàn không có hứng thú. Khi còn là học sinh, tôi rất thích xem truyền hình trực tiếp cúp F1 tới tận đêm khuya, hay khi học tiểu học, tôi cực thích xem bộ phim hoạt hình *Cyber Formula* trên ti vi và mong muốn được tận mắt thấy Asurada (tên của xe đua xuất hiện trong phim) chạy. Tôi cũng có một thời gian đắm chìm trong sở thích với các loại xe.

Tuy nhiên, tôi không mấy quan tâm đến lịch sử hay kỹ thuật của xe hơi và cũng không hề có kiến thức về lĩnh vực này nhiều hơn những người bình thường khác. Thực ra, khi chưa vào Toyota, tôi đã từng gặp gỡ vài người đăng ký địa chỉ email bằng tên các loại dầu máy, tôi vẫn nhớ cảm giác “thật không dám nói với họ là mình cũng thích xe hơi”.

Lý do khiến tôi có nguyện vọng làm việc tại Toyota là: “Vi Toyota là một trong những công ty có lợi nhuận lớn nhất nước Nhật.”

Tôi vẫn nhớ khi ấy Toyota là công ty luôn đứng top đầu trong số các doanh nghiệp của Nhật, với mức lợi nhuận vượt trên một nghìn tỷ yên.

“Tại sao Toyota lại là công ty số một?”

Ban đầu, khi mới vào công ty, tôi luôn tò mò về bí mật ấy.

Sau khi vào công ty, tôi có hỏi rất nhiều người, và mỗi người sẽ có câu trả lời khác nhau, từ những câu trả lời mang tính sách vở như “chính sách đổi mới”, “khiến cho mọi thứ đều nhìn thấy được”, cho đến những câu trả lời kiểu như “Khả năng thương mại”, “Sản phẩm ưu việt”... Cũng có ý kiến cho rằng “vi Toyota được xem là một nhà cung cấp xe hơi nổi tiếng trên thế giới”.

Vì có quá nhiều câu trả lời khác nhau nên tôi tự tìm cho mình cách giải thích, rằng “Đó là bí mật của sức mạnh!”

Tôi phát hiện ra những người làm việc ở Toyota đều thực hiện một “hành động” giống nhau.

Đó là “hành động” tổng hợp nội dung công việc vào “Một trang giấy”.

Thực tế là, với gần 70.000 nhân viên của Toyota, đây là công việc đương nhiên phải làm mỗi ngày.

Khi gặp khó khăn, trước tiên hãy viết “Một trang giấy”

Ví dụ, Toyota có năng lực “kết hợp những thứ hoàn toàn đối lập”. Ví dụ điển hình là quá trình phát triển và kinh doanh xe Prius, loại xe đầu tiên trên thế giới sử dụng nguồn năng lượng hybrid¹.

Sự ra đời của dòng xe Prius là minh chứng cho việc phủ định kiến thức thông thường từ trước đến nay, đó là: phát triển kinh tế và bảo vệ môi trường là hai việc không thể song hành. Nếu kinh tế phát triển thì không thể bảo vệ môi trường và nếu muốn bảo vệ môi trường thì kinh tế không thể phát triển. Toyota đã kết hợp

¹ Xe hybrid: Loại xe sử dụng hai hoặc nhiều hơn hai động cơ, chẳng hạn như động cơ đốt trong và động cơ điện, có ưu điểm nổi bật là tiết kiệm nhiên liệu, bảo vệ môi trường.

thành công những thứ được cho là hoàn toàn đối lập với nhau.

Để biến ý tưởng về chiếc xe Prius thành một sản phẩm hoàn chỉnh để tung ra thị trường, các bộ phận trong công ty đã phải tiến hành vài nghìn, thậm chí hàng chục nghìn cuộc thảo luận. Và có một sự thật chắc chắn là, tài liệu “Một trang giấy” luôn xuất hiện trong tất cả các cuộc tranh luận đó. Trước các cuộc họp, đặc biệt là khi bắt đầu một dự án mới hoặc khi có vấn đề phát sinh cần giải quyết, cấp trên thường hỏi: “Câu chuẩn bị ‘phương án dự thảo’ cho tôi được không?” Còn nếu câu hỏi đặt ra là: “Tại sao lại yêu cầu phương án dự thảo?” thì có nghĩa là một cuộc tranh luận sẽ được bắt đầu.

Chẳng hạn, trong công ty phát sinh vấn đề “nhân lực không đủ”.

Khi đó, nếu chỉ đơn giản nói về tình hình hiện tại như “Rắc rối rồi, không đủ nhân lực”, “Vì không đủ nhân lực nên chúng tôi phải tăng ca thêm nhiều hơn so với trước” thì chắc chắn tình hình sẽ không được cải thiện. Cuộc tranh luận cũng không thể tiến triển được.

Vì vậy, bắt buộc phải chuẩn bị phương án dự thảo. Mục đích là để nhận thức được vấn đề hiện tại, và thúc đẩy việc thực hiện phương án giải quyết.

Giả sử, nếu có bản phương án giải quyết cụ thể như: "Thuê nhân viên hợp đồng thời vụ", sau đó sẽ có ý kiến đồng ý và phản đối với phương án đó. Cuộc tranh luận sẽ bắt đầu để hướng đến việc cải thiện tình hình hiện tại.

Trường hợp của Toyota, phương án dự thảo đương nhiên sẽ được soạn thảo trên tài liệu một trang giấy.

Vì chỉ được viết trên đúng một trang giấy nên người soạn thảo sẽ phải cân nhắc thật kỹ khi quyết định đưa nội dung nào vào phương án dự thảo. Việc này giúp các luận điểm chính của phương án được làm rõ ngay trong giai đoạn chuẩn bị.

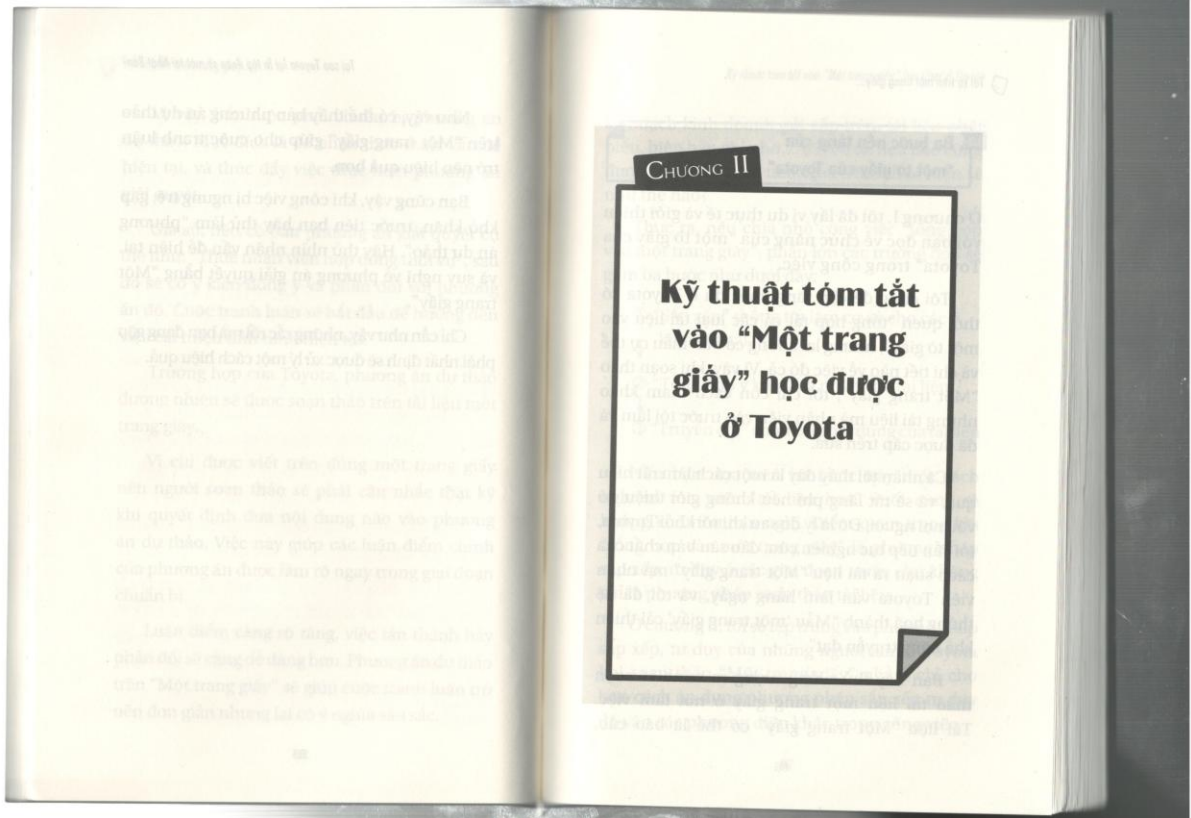
Luận điểm càng rõ ràng, việc tán thành hay phản đối sẽ càng dễ dàng hơn. Phương án dự thảo trên "Một trang giấy" sẽ giúp cuộc tranh luận trở nên đơn giản nhưng lại có ý nghĩa sâu sắc.

Như vậy, có thể thấy bản phương án dự thảo trên "Một trang giấy" giúp cho cuộc tranh luận trở nên hiệu quả hơn.

Bạn cũng vậy, khi công việc bị ngưng trệ, gặp khó khăn, trước tiên bạn hãy thử làm "phương án dự thảo". Hãy thử nhìn nhận vấn đề hiện tại, và suy nghĩ về phương án giải quyết bằng "Một trang giấy".

Chỉ cần như vậy, những rắc rối mà bạn đang gặp phải nhất định sẽ được xử lý một cách hiệu quả.





12 Ba bước nền tảng của "một tờ giấy của Toyota"

Ở chương I, tôi đã lấy ví dụ thực tế và giới thiệu với bạn đọc về chức năng của "một tờ giấy của Toyota" trong công việc.

Tôi cũng đề cập rằng, mặc dù ở Toyota có thói quen "tổng hợp tất cả các loại tài liệu vào một tờ giấy", nhưng lại không có bản mẫu cụ thể và chi tiết nào về việc đó cả. Vì vậy, khi soạn thảo "Một trang giấy", tôi chỉ còn cách tham khảo những tài liệu mà nhân viên vào trước tôi làm và đã được cấp trên sửa.

Cá nhân tôi thấy đây là một cách làm rất hiệu quả, và sẽ rất lãng phí nếu không giới thiệu nó với mọi người. Đó là lý do sau khi rời khỏi Toyota, tôi vẫn tiếp tục nghiên cứu, đào sâu bản chất của cách soạn ra tài liệu "Một trang giấy" mà nhân viên Toyota vẫn làm hằng ngày, và tôi đã hệ thống hoá thành "Mẫu 'một trang giấy' cải thiện khả năng truyền đạt".

Bạn hãy thử tưởng tượng ra mình sẽ soạn thảo tài liệu một trang giấy ở nơi làm việc. Tài liệu "Một trang giấy" có thể là báo cáo,

kế hoạch kinh doanh gửi cấp trên, tài liệu phát biểu, biên bản ghi nhớ... Bất cứ tài liệu nào cũng được. Vậy thì, trước tiên, quá trình thực hiện sẽ như thế nào?

Thực ra, nếu chia nhỏ công việc "tổng hợp vào một trang giấy", phần lớn các trường hợp sẽ gồm ba bước như dưới đây:

- ① "Sắp xếp" thông tin làm cơ sở cho các ý kiến vào tài liệu
↓
- ② "Tổng hợp ý kiến" cá nhân vào tài liệu
↓
- ③ "Truyền đạt" chính xác nội dung của tài liệu

Nếu bạn dựa trên ba bước này một cách nghiêm túc, việc "tài liệu hoá" cuối cùng sẽ không khó như bạn nghĩ. Điểm quan trọng khi "tổng hợp vào một trang giấy" là phương pháp sắp xếp, tư duy ở các giai đoạn trước chứ không chỉ là phương pháp soạn thảo tài liệu.

Ở chương II, tôi sẽ tập trung vào phương pháp sắp xếp, tư duy của những người làm ở Toyota khi soạn thảo "Một trang giấy" nhằm chỉ cho bạn cách áp dụng phương pháp sắp xếp tư duy đó vào các phương diện khác trong công việc.

Trước tiên hãy thay đổi từ "suy nghĩ" sang "hành động"

Để cải thiện nỗi lo lắng: "Tôi không biết cụ thể nên làm như thế nào...", có một từ khoá là "động tác hoá".

Nếu chỉ nói: "Hãy suy nghĩ kỹ hơn" hay "Hãy làm việc theo thứ tự ưu tiên" thì sẽ rất khó để hình dung ra cách làm. Bởi vậy, hãy chuyển "động từ" có trong câu văn thành "động tác" có thể nhìn thấy bằng mắt, để ai cũng có thể hiểu và nhìn thấy được.

Tôi xin lấy ví dụ với động từ "chào hỏi".

Nếu chuyển thành động tác, nó sẽ trở thành việc bạn nói ra rõ ràng câu "Xin chào" với gương mặt nở nụ cười và đầu cúi xuống.

Với những người không biết cách chào hỏi đúng quy tắc, bạn chỉ cần làm mẫu những động tác này cho họ là đủ.

Nếu viết ra "động tác", việc thực hiện sẽ trở nên đơn giản

Hãy cùng nói về trải nghiệm của tôi nhé.

Bạn đã từng nhìn hoặc nghe thấy lời khuyên như: "Trong công việc, điều quan trọng là ý thức được mục đích làm việc" chưa?

Một ví dụ tiêu biểu, trong cuốn *Bảy thói quen của người thành đạt* (Stephen Covey), có mục thói quen thứ hai là: "Xác định mục đích và bắt đầu".

Tôi có một câu hỏi ở đây. Nếu bạn được hỏi rằng: "Cụ thể thì 'ý thức được mục đích làm việc' là làm gì?", bạn sẽ trả lời như thế nào?

Ở Toyota, tôi đã làm như thế này:

"Viết mục đích ra giấy, nhìn đi nhìn lại nó."

Không chỉ có Toyota, rất nhiều các công ty thường phát biểu "phương châm kinh doanh" vào mỗi dịp năm mới. Đương nhiên, với Toyota, họ sẽ phát biểu dựa trên "Một trang giấy", nhưng sự khác biệt là bài phát biểu sẽ được thực hiện sau khi công ty phát cho mọi người tờ giấy ghi nội dung phương châm đó.

Tôi thường để tờ giấy ghi “phương châm kinh doanh” của công ty vào một túi tài liệu và mang theo bên mình. Khi có thời gian rảnh giữa các cuộc họp hay đi chuyển khi đi công tác, tôi thường mang nó ra đọc. Chỉ bằng động tác nhỏ ấy, nhưng cứ liên tục kéo dài như vậy bốn tháng, năm tháng, sáu tháng... tôi đã ý thức được rõ ràng rằng “phương châm = mục đích làm việc”.

Với một người có khả năng ghi nhớ không thực sự xuất sắc như tôi, đó là cách để tôi lưu lại thông tin và nắm được mục đích quan trọng nhất trong công việc.

Nhiều người cứ luôn nói đi nói lại câu: “Phải coi trọng mục đích” nhưng chỉ nói không thì không giải quyết được gì cả. Hãy biến lời nói thành hành động. Điều này sẽ giúp cách làm việc của bạn thay đổi từng ngày, và bạn có thể nắm trong tay tương lai mà bạn muốn.

Tại sao cho dù có đọc bao nhiêu cuốn sách viết về kinh doanh nhưng mãi mà cách làm việc của bản thân vẫn không được cải thiện? Lý do đơn giản là vì hầu như tất cả những việc được viết ra không biến thành “hành động”.

Bởi vậy, tôi biến tất cả những phương pháp mà tôi giới thiệu tới bạn đọc thành động tác.

Và, kể từ bây giờ, tôi sẽ giải thích về những điểm quan trọng trong kỹ thuật tổng hợp “Một trang giấy” bao gồm “sắp xếp”, “tổng hợp ý kiến”, “truyền đạt” đồng thời chuyển tất cả sang động tác, để bạn có thể nhìn thấy được, rồi cuộc việc áp dụng chúng vào thực tế sẽ như thế nào.

1.4 Cách sử dụng "Excel 1" – cách làm cơ bản dành cho tất cả các trường hợp

Giống như những gì tôi đã nhắc đi nhắc lại từ đầu cuốn sách, việc "Một trang giấy của Toyota" phát huy được hiệu quả tuyệt vời là do nó được tạo ra từ quá trình suy nghĩ thật cặn kẽ và triệt để.

Nếu soạn thảo "Một trang giấy" để dùng trong đàm phán, trước tiên bạn phải nắm rõ từng yếu tố như mục đích của cuộc đàm phán, điểm quan trọng muốn truyền đạt trong buổi đàm phán, mức độ hiểu biết đối phương, điều muốn xác nhận với đối phương...

Tuy nhiên, cho dù bạn có nói được rõ ra từng điều mà mình đã nắm được thì việc thực hiện ngoài thực tế vẫn sẽ rất khó.

Bởi vậy, trước tiên, có một động tác chuẩn bị rất quan trọng mà bạn nên ghi nhớ. Đó là "sắp xếp" thông tin làm cơ sở cho cách suy nghĩ.

Nếu không có tài liệu, hoặc có tài liệu nhưng thông tin lại bị sắp xếp lộn xộn, bạn sẽ không thể dựa vào đó để suy nghĩ thật kỹ lưỡng được.

Cũng giống như khi bạn muốn nấu ăn và bạn mở tủ lạnh để tìm nguyên liệu cho món mình định nấu. Nếu đồ trong tủ được xếp ngăn nắp, theo đúng trật tự, bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian chuẩn bị.

☐ Ba yếu tố cần thiết để tổng hợp "Một trang giấy"

Vậy thì, để sắp xếp thông tin, trước hết ta nên làm gì?

Kỹ thuật tổng hợp vào "Một trang giấy" mà tôi giới thiệu với bạn đọc cần chuẩn bị ba yếu tố sau đây:

- Chủ đề
- Bút ba màu mực (xanh lá cây, xanh da trời, đỏ)
- Một tờ giấy

Trước tiên, tôi sẽ giới thiệu về "chủ đề".

Như tôi đã nói, bạn nhất định phải đặt chủ đề trong khung của "một tờ giấy của Toyota".

Một khi bạn đã chọn được chủ đề, tức là nội dung của khung, bạn có thể tìm kiếm, lựa chọn những thông tin cần thiết để điền vào trong khung đó.

Như vậy, chủ đề cứ giống như từ khoá tìm kiếm bạn gõ trên google hay yahoo là được.

Ví dụ, khi bạn băn khoăn không biết buổi trưa nên ăn gì, bạn sẽ tìm kiếm trên internet bằng những từ như “Nhà hàng, bữa trưa, gợi ý...” Qua việc quyết định chủ đề của thông tin bạn muốn tìm, nào bạn sẽ bắt đầu hoạt động “Ăn cơm cá đi, mà không, ăn tonkatsu ngon hơn”.

Nói tóm lại, để tổng hợp được thông tin cần thiết, điều kiện tiên quyết là “quyết định chủ đề”. Và sau đó tìm kiếm những nội dung sâu hơn liên quan đến chủ đề đó. Đó chính là bước đầu tiên để “sắp xếp” thông tin.

Nếu bạn không thể sắp xếp các kết quả của việc tìm kiếm thành một dạng cụ thể nào đó, thì bạn không thể tiến hành công đoạn tiếp theo là “tổng hợp ý kiến”. Nếu bạn chỉ suy nghĩ trong đầu, mọi thứ sẽ rối tung lên, bạn không thể tổng hợp được, và cho dù có mất bao nhiêu thời gian

đi nữa, mọi thứ sẽ không thể ở trạng thái đã được sắp xếp hoàn chỉnh.

Và sau đây, tôi sẽ viết những thứ lộn xộn trong đầu vào “Một trang giấy”.

Cách sử dụng “Excel 1”: Bước 1 – Tạo khung

Bảng tôi sử dụng dưới đây bao gồm các khung nhỏ, bảng này có tên là “Excel 1”.

Ở bảng này, tùy theo từng chủ đề, tôi sẽ viết vào đó từ khoá mà tôi nghĩ ra.

Lý do tôi sử dụng những khung nhỏ này khi suy nghĩ là bởi một trong những đặc trưng của “Một trang giấy của Toyota” là “Khung”.

Khi soạn thảo “Một trang giấy của Toyota”, chắc chắn trước tiên tất cả các nhân viên phải bắt đầu từ bước tạo “Khung”. Bằng việc kẻ khung, bạn sẽ tập trung ý thức, não bộ của bạn sẽ hoạt động và muốn lấp đầy những chỗ trống đó.

**TAO FILE "EXCEL 1" SẮP XẾP THÔNG TIN, TỔNG HỢP
Ý KIẾN ĐỂ TRUYỀN ĐẠT ĐIỀU MÌNH MUỐN NÓI**

Thời gian:			
Chủ đề:			

Những người làm ở Toyota, bao gồm cả tôi, thường không sử dụng Word, cũng không sử dụng Powerpoint, mà đều dùng Excel để soạn thảo tài liệu.

Hàng ngày, chúng tôi nhìn vào màn hình excel hiển thị trên máy tính, tiến hành sắp xếp thông tin và suy nghĩ dựa trên một tổ hợp các khung, chính là các ô nhỏ.

Và để việc thực hiện trở nên đơn giản hơn bằng cách viết tay thay vì sử dụng phần mềm, cái tên "Excel 1" ra đời.

Vậy thì bây giờ tôi sẽ giới thiệu về cách sử dụng "Excel 1".

Trước tiên, chúng ta sẽ vẽ khung vào cuốn sổ ghi chép. Thông thường, tôi hay viết vào cuốn sổ kích thước A5 hoặc B5 có giấy nằm ngang. Nếu không có sổ ghi chép, bạn có thể gấp đôi tờ giấy A4 trắng rồi cắt ra là được. Thông thường, tôi hay sử dụng sổ Matrix Notebook khổ A5 của Apika.

Trong đó, tôi sẽ kẻ số ô tùy theo ý muốn, 4 ô, 8 ô, 16 ô, 32 ô, 64 ô...

Số ô sẽ tùy thuộc vào nội dung chủ đề nên bạn hãy lựa chọn cho phù hợp. Với tôi, tự tôi thấy dùng 8 ô là thích hợp nhất, nên tôi sẽ lấy ví dụ với trường hợp 8 ô.

Cách viết rất đơn giản. Đầu tiên, dùng bút màu xanh lá cây vẽ một đường kẻ ngang ở chính giữa tờ giấy, sau đó lại kẻ thêm đường kẻ dọc ở chính giữa.

Tiếp theo, thêm hai đường kẻ dọc nữa là ta có 8 ô.

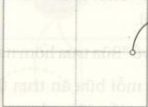
Tôi xin nhắc lại một lần nữa, “không nhất định phải kẻ 8 ô”. Tùy theo khối lượng thông tin mà sẽ có lúc sử dụng 16 ô hay 32 ô.

Tuy nhiên, bạn phải đặc biệt chú ý không được để một ô có kích cỡ quá lớn.

Bởi vì, nếu kích cỡ ô quá lớn, vô hình chung sẽ có hiệu ứng tâm lý là “nhất định mình muốn lấp đầy nó”, và bạn sẽ bị cuốn vào suy nghĩ dù gì cũng phải viết thật nhiều vào, do đó sẽ tự tạo ra sức ép không cần thiết cho bản thân.

CÁCH TẠO “EXCEL 1”

①



Màu xanh là cây

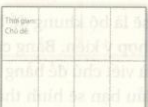
Dùng bút màu xanh lá cây kẻ đường thẳng ngang và dọc có tâm ở chính giữa tờ giấy

②



Kẻ thêm hai đường kẻ dọc

③

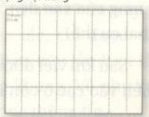


Ở ô trên cùng bên trái viết “Thời gian” và “Chủ đề”

• Bạn có thể thêm số ô cho phù hợp với lượng nội dung



16 ô



32 ô

Cách sử dụng "Excel 1": Bước 2 – Lắp đầy ô bằng từ khoá

Sau khi kẻ xong ô, hãy viết "Thời gian" và "Chủ đề" vào ô trên cùng bên trái.

Ví dụ, bạn hãy thử nghĩ về "Bữa trưa hôm nay".

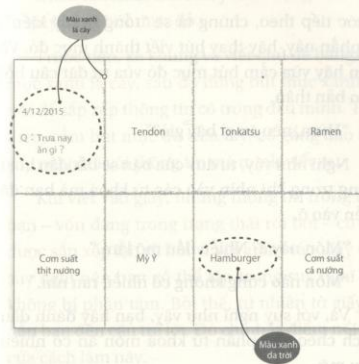
Có lẽ bạn sẽ nghĩ: "Có mỗi bữa ăn trưa thôi mà đến mức phải viết ra giấy à?", nhưng tôi muốn dùng một ví dụ thật đơn giản để giúp bạn nhớ được cách sử dụng "Excel 1".

Trước tiên, viết "Trưa nay ăn gì?" vào cột trên cùng bên trái. Hãy nhớ viết bằng bút mực màu xanh lá cây.

Ô thời gian và chủ đề sẽ là bộ khung để bạn sắp xếp thông tin và tổng hợp ý kiến. Bằng cách đặt ra quy tắc "Kẻ khung và viết chủ đề bằng bút màu xanh lá cây", trong đầu bạn sẽ hình thành mạch tư duy, trước tiên phải ấn định được khung xương của vấn đề rồi sau đó mới tiến hành triển khai cụ thể.

Sau khi viết được "chủ đề", tiếp theo bạn hãy điền vào các ô còn lại câu trả lời cho chủ đề mà bạn vừa viết. Lần này, bạn hãy viết bằng bút mực xanh da trời.

SỬ DỤNG "EXCEL 1" ĐỂ SẮP XẾP THÔNG TIN



Tôi sẽ viết dẫn những "từ khoá" đã nảy ra trong đầu mình. Về nguyên tắc, chỉ được viết "một từ khoá" vào một ô. Bạn hãy lần lượt lắp đầy từ khoá vào các ô trong khung. Và như các bạn thấy, tôi đã "sắp xếp" xong thông tin.

Cách sử dụng "Excel 1": Bước 3 – Viết ra ý kiến của bản thân

Bước tiếp theo, chúng ta sẽ "tổng hợp ý kiến". Ở phần này, hãy thay bút viết thành mực đỏ. Và bạn hãy vừa cầm bút mực đỏ vừa tự đặt câu hỏi cho bản thân.

"Hừm, nên ăn gì bây giờ?"

Nghĩ như vậy, tư duy của bạn sẽ bắt đầu hoạt động trong khi nhìn vào các từ khoá mà bạn đã điền vào ô.

"Món này à? Nhiều dầu mỡ lắm."

"Món nào cũng không có nhiều rau nhỉ."

Và, với suy nghĩ như vậy, bạn hãy đánh dấu gạch chéo vào phần từ khoá món ăn có nhiều dầu mỡ.

Tiếp theo, giả sử bạn nhận ra là: "Ngoài cơm suất cá nướng ra thì toàn là món mình đã ăn trong vòng một tuần trở lại đây thôi", lúc đó hãy gạch chéo bỏ những từ khoá còn lại.

Kết quả, bạn đã có thể tổng hợp được ý kiến: "Được rồi, vậy thì hôm nay mình sẽ ăn cơm suất cá nướng."

Đó chính là quy trình "tổng hợp ý kiến".

Điểm lớn nhất cần chú ý là ở "động tác" viết ra giấy bằng bút mực đỏ.

Trước tiên, kẻ khung và viết chủ đề bằng bút mực xanh lá cây, sau đó dùng bút mực xanh da trời để sắp xếp thông tin có trong đầu mình. Tiếp theo, cầm bút mực đỏ trên tay, cố gắng đào sâu suy nghĩ đối với thông tin mà mình viết ra.

Khi viết vào giấy, những thông tin trong đầu bạn – vốn đang trong trạng thái rối bời – có thể được sắp xếp lại, và bởi vì vừa nhìn vào giấy vừa suy nghĩ nên bạn có thể tập trung suy nghĩ mà không bị phân tâm. Bởi thế, tự nhiên tờ giấy sẽ dẫn bạn đến câu trả lời. Đó chính là điểm nổi bật của cách làm này.

Đối với những người không giỏi trong việc tổng hợp ý kiến, cách suy nghĩ, thì vấn đề ở đây là, bởi họ chỉ tiến hành làm những bước tôi đã trình bày ở trên trong đầu thôi, mà không biến thành hành động (viết ra giấy), nên họ cứ nghĩ mãi mà không ra được kết quả gì.

SỬ DỤNG "EXCEL 1" ĐỂ TỔNG HỢP Ý KIẾN

	Hạt dẻ	Quả nhiều dẻ	ít rau
4/12/2015 Q: Trưa nay ăn gì?	Ten don	Ten hatsu	Ramen
	Cơm suất thứ nướng	Mỳ	Hamburger
	Món này cũng quá nhiều dẻ	Ngày hôm kia đã ăn rồi	Ngày hôm qua đã ăn rồi

Đánh dấu bằng bút màu đỏ dựa theo suy nghĩ của bản thân

"Bữa trưa hôm nay mình sẽ ăn cơm suất cá nướng."

15 Vì sao nên đặt "giới hạn thời gian" cho công việc mà mình viết ra?

Hãy đặt ra quy định thật rõ ràng về thời gian khi kẻ ô trong "Excel 1", quyết định chủ đề, sau đó điền vào các khung những từ khóa liên quan đến chủ đề đó.

Với trường hợp có 8 ô như ví dụ tôi đưa ra vừa rồi, nếu không tính một ô dùng để viết chủ đề thì thời gian để viết vào 7 ô còn lại chỉ là một phút. Nếu trong vòng một phút mà bạn không thể lấp đầy cả 7 ô, thì hết một phút bạn hãy dừng lại, không tiếp tục viết nữa, công việc làm "Excel 1" sẽ kết thúc ở đó.

Nếu có 16 ô thì sẽ tăng lên thành hai phút, 32 ô sẽ tăng lên thành năm phút.

Vậy thì, tại sao phải cần đến "giới hạn thời gian"?

Lý do lớn nhất là, nếu không xác định rõ ràng thời gian cần để hoàn thành, bạn có thể sẽ rơi vào tình trạng "cứ nghĩ vòng vo nên cuối cùng không thể tổng hợp được."

Tuy nhiên, hành động viết từ khoá bằng bút mực xanh lá cây không phải là quá trình “tổng hợp ý kiến”. Đó là quá trình “sắp xếp” thông tin. Chính vì vậy, khi bạn hạn chế được thời gian mình phải hoàn thành xong, từ trạng thái “tổng hợp ý kiến”, bạn sẽ có thể ngay lập tức tập trung tinh thần vào việc “lắp đầy thông tin vào các khung”.

Bạn không cần phải cân nhắc xem từ khóa này có thích hợp để điền vào đây hay không. Hãy cứ viết hết ra vì sau đó bạn có thể lựa chọn xem nên giữ và nên bỏ cái nào.

Thực ra, những người càng cố hủ, khó tính và có thành kiến với những cách làm mới mẻ, sẽ càng khó có thể viết ra từ khoá bằng bút mực xanh da trời.

Tính đến thời điểm hiện tại, trong số hơn 1.000 học viên tham gia các khóa học do tôi giảng dạy, hầu hết những người cao tuổi, khó tính, chỉ ngồi khoanh tay trước ngực và tỏ vẻ trịnh thượng đều không thể lấp đầy nổi 1/3 số ô trống khi làm “Excel 1”.

Trong khi đó, cũng phương pháp ấy, khi tôi dạy cho các em học sinh cấp hai, các em lại

có thể dễ dàng điền vào toàn bộ các khung trống trong thời gian quy định mà tôi đặt ra.

Để tiết kiệm thời gian nên phải tốn thời gian chính là đặt xe bò trước con ngựa

Một tác dụng nữa của việc xác định thời gian viết từ khoá ra là giúp bạn “tăng tính tập trung vào công việc trước mắt”.

Khi còn là học sinh, bạn sẽ phải tham gia các kỳ thi kiểm tra kiến thức, khi đi làm, bạn phải thi sát hạch, thi thăng chức, thi kiểm tra năng lực, phải chuẩn bị các bài phát biểu... Để có thể tập trung chuẩn bị từng việc như vậy, bạn hãy thử tưởng tượng xem mình cần bao nhiêu thời gian.

Hẳn là bạn sẽ vô cùng bận rộn và cảm thấy bồn chồn, gấp rút khi sát đến ngày thi, ngày phát biểu đúng không?

Khi phải đứng trên “một vách núi dựng đứng”, bạn sẽ không có thời gian mà nghĩ tới những chuyện dư thừa, và để đạt được mục đích, năng lực tập trung phải ở mức độ cao nhất.

Trường hợp phải lấp đầy vào 7 ô trống, để bạn nắm trái cảm giác căng thẳng khi bị dồn ép, thì thời gian thích hợp nhất là một phút.

Tổng hợp thông tin vào "Một trang giấy" sẽ liên quan tới việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Nếu cố tình sử dụng một phương pháp nào đó để rút ngắn thời gian, nhưng cuối cùng lại mất nhiều thời gian hơn thì chẳng phải là đặt xe bò trước con ngựa hay sao?

Thêm một điểm nữa của "Excel 1" là: "Không cần phải làm hoàn hảo chỉ trong một lần duy nhất." Nếu đã thử làm một lần mà vẫn chưa tốt hoặc chưa hiểu rõ, bạn có thể làm tiếp bao nhiêu lần cũng được.

Thời gian cần thiết cho một tờ giấy là khoảng năm phút. Thay vì mất tới vài chục phút hay vài giờ để hướng đến mục tiêu làm thật hoàn hảo ngay từ đầu thì hãy thử thách mình với việc hoàn thành vài tờ trong thời gian ngắn. Kết quả chắc chắn sẽ tốt hơn so với phương án đầu tiên.

16 Giữa "máy tính" và "viết tay", cách nào hiệu quả hơn?

"Bắt buộc phải vẽ đường kẻ bằng tay à?"

Đây là câu hỏi thường được những người tham gia hội thảo đặt ra.

Tức là mỗi lần phải tự mình kẻ ô bằng tay thì sẽ rất mất công. Vậy liệu có nên sử dụng phần mềm như Excel, tạo sẵn format các ô rõ ràng, sau đó chỉ cần sao chép là có thể sử dụng được?

Đặc biệt, để tạo ra các ô trong "Excel 1" thì có lẽ sử dụng máy tính là đơn giản nhất. Tuy nhiên, muốn quen với việc tổng hợp thông tin vào "Một trang giấy", tôi không khuyến khích bạn sử dụng máy tính để tạo "Excel 1" ngay từ đầu.

Một trong những lý do là vì số ô sẽ thay đổi linh động tùy theo từng chủ đề.

Nếu bạn chú trọng vào việc đưa ra ý tưởng thì số ô càng nhiều càng tốt, nhưng khi bạn muốn ghi chép lại nội dung các buổi hội thảo chẳng hạn, thì một ô lớn ở mức độ nào đó sẽ tiện lợi hơn.

Hơn nữa, trên thực tế, cử động tay và “kẻ” ô sẽ là thao tác giúp bạn khởi động để bắt đầu công đoạn “tổng hợp ý kiến”.

☐ Nếu thay đổi “động tác”, tâm trạng của bạn cũng sẽ thay đổi

Hành động “sắp xếp”, hoặc “tổng hợp ý kiến”, thực ra chẳng có gì là vui vẻ cả.

Sẽ chẳng có gì là khổ sở, vất vả khi nghĩ đến những chuyện vui vẻ kiểu như kỳ nghỉ hè năm nay sẽ đi đâu, tiền thưởng sẽ dùng để mua gì... nhưng khi nghĩ đến những vấn đề liên quan đến công việc hay những chủ đề mà mình không thích thì sẽ cần đến động lực và năng lượng.

Những công việc mà bạn chán ghét, những câu chuyện mà bạn không muốn đề cập tới... trước sau gì thì bạn cũng vẫn phải đối mặt và giải quyết thôi. Nếu bạn đã nhận thức được đó là những việc “không làm không được” nhưng lại vẫn để suy nghĩ “không muốn làm” chiến thắng thì bạn sẽ không thể nào tiến về phía trước được.

Sẽ là vô cùng lý tưởng nếu bạn có thể thay đổi dứt khoát tâm trạng của mình: “Được, mình sẽ làm!” Tuy nhiên, đừng nghĩ rằng bạn có thể hoàn thành được nó ngay sau khi thay đổi được suy nghĩ.

Trước tiên là thay đổi hành động. Để làm được như vậy, ta phải bắt đầu từ động tác.

Chẳng hạn, khi nhà bán, mặc dù bạn có nghĩ là “phải dọn dẹp thôi”, hay “phải tổng vệ sinh thôi”, nhưng mãi vẫn không chịu thực hiện điều bạn nghĩ.

Khi đó, hãy thử chỉ lau dọn duy nhất mặt bàn trước mặt bạn thôi. Sắp xếp lại mọi thứ có trên bàn, trải lại khăn trải bàn cho sạch đẹp. Việc làm này sẽ giống như một tác nhân “kích thích” khiến tâm trạng sôi sục muốn làm cho tất cả trở nên gọn gàng, sạch sẽ, và do đó bạn sẽ muốn sắp xếp, dọn dẹp cả những phần khác nữa.

Động tác viết bằng tay vào những ô trống cũng giống như vậy.

Về đường kẻ trong sổ, tạo ra các ô, quyết định chủ đề và viết... Thay vì chỉ sử dụng bộ não, thì hãy cử động tay.

Cho dù là “Một trang giấy” nào đi nữa, trước tiên, hãy bắt đầu từ việc kẻ đường thẳng màu xanh lá cây trên tờ giấy.

Sau khi đã có các ô, viết “Thời gian” và “Chủ đề” vào ô trên cùng bên trái. Sau đó chuyển sang cầm bút màu xanh lá cây. Nếu bạn sử dụng loại bút có ba màu mực, thì hãy bấm “tách”, và chuyển sang màu mực như tôi đã nói. Nhờ vào những động tác nhỏ như vậy thôi, bạn có thể bật công tắc của mạch tư duy trong não mình.

Nếu làm được đến đây, chắc chắn cảm giác phản kháng và không muốn “viết bằng tay” sẽ giảm xuống đáng kể. Thậm chí, bạn sẽ có tâm trạng muốn lấp đầy nội dung vào những ô trống trước mắt.

Làm như vậy, từ trạng thái “viết ra phiên phức lăm”, bạn có thể dễ dàng chuyển sang tâm trạng “tiếp theo chỉ cần điền vào nữa là xong rồi”.

Lý do khuyến khích “viết bằng tay”

Thêm một câu hỏi nữa mà tôi thường nhận được là: “Tại sao không được dùng máy tính để tạo file Excel 1 rồi điền vào đó?”

Hiện nay, ngày càng có nhiều công cụ tiện lợi xuất hiện trên thị trường. Cho dù là công việc hay là chuyện riêng tư, những văn bản cần thiết đều được soạn thảo trên máy tính hoặc điện thoại thông minh, cơ hội sử dụng bút gần như là không có... Có rất nhiều người theo xu hướng như vậy.

Với những người đó, khi phải “sắp xếp” hay “suy nghĩ”, tất nhiên, họ thường muốn làm trên máy tính hay điện thoại hơn. Tuy nhiên, với tôi, tôi khuyến khích bạn cố gắng tận dụng mọi cơ hội có thể để “viết tay”. Tại sao? Bởi việc này sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn so với việc sử dụng điện thoại hay máy tính.

Thực sự là, trước thời kỳ soạn thảo ra phương pháp “Một trang giấy” ở Toyota, tôi đã sử dụng máy tính. Tôi sử dụng phần mềm “Excel”, và hầu hết mọi công việc tôi làm đều diễn ra trên đó. Vì nếu viết chữ trên giấy, khi sai sẽ phải tẩy xóa, nên tôi đã luôn làm việc với tâm trạng cố gắng để không phải tự viết tay.

Tuy nhiên, khi còn làm ở Toyota, để hoàn thành công việc một cách hoàn chỉnh, nhất định phải in tài liệu ra giấy. Lần kiểm tra cuối cùng

sẽ tiến hành trên giấy. Làm như vậy, tôi đã phát hiện ra được các lỗi chính tả hay lỗi ngữ nghĩa – những lỗi mà ta không thể nhận ra khi nhìn vào màn hình máy tính.

Ngoài ra, theo kết quả báo cáo thực nghiệm mà công ty Toppan Forms thực hiện, xu hướng hoạt động của não bộ khác nhau khi con người nhìn vào màn hình máy tính và nhìn vào mặt giấy, cho dù là cùng một nội dung. Việc bạn nhìn vào mặt giấy sẽ khiến cho phần não thùy trái trước trán – vị trí giúp lý giải nội dung thông tin – có phản ứng mạnh mẽ hơn.

Từ căn cứ đó, tôi đã quyết định sẽ tiến hành soạn thảo tài liệu bằng cách viết tay giống như bây giờ tôi vẫn làm. Nếu chỉ nhìn qua, bạn sẽ khó có thể thấy được hiệu quả thực sự của việc này, nhưng trên thực tế, nó kích thích não bộ của bạn thích ứng và theo kịp với tốc độ phát triển của xã hội kỹ thuật số.

1. Khi bạn cảm thấy dường như mình đang đi lạc khỏi mục đích đặt ra, hãy hét to "câu nói của miệng"

Khi soạn thảo tài liệu, cho dù là loại tài liệu nào đi nữa, đầu tiên đều có một câu hỏi chung được đặt ra. Đó là "Trước tiên, anh soạn thảo 'một trang giấy' để làm gì?".

Thực ra, khi còn làm ở Toyota, tôi cũng thường được cấp trên hỏi câu hỏi này.

Dù là soạn thảo tài liệu hay làm bất cứ việc gì, bạn cũng cần phải có mục đích. Nếu không xác định được rõ mục đích, bạn sẽ rất dễ đi chệch hướng.

Khi thấy tôi không nhận thức được mục đích của công việc, cấp trên thường hỏi tôi: "Trước tiên, cậu làm công việc này vì điều gì?", "Trước tiên, cậu soạn thảo tài liệu này để làm gì?". Từ "trước tiên" đã giúp tôi – người đang đi lạc quay trở về con đường phải đi. Cuốn sách *Câu nói của miệng ở Toyota* (OJT Solutions, Nhà xuất bản Chuukei) có đề cập đến chuyện ở Toyota, mọi người thường giao tiếp với nhau bằng những từ ngữ đặc biệt. Và theo kinh nghiệm của tôi, từ mà

mọi người hay nói, giống như câu cửa miệng, là “trước tiên”. Tuy nhiên, cuốn sách không nhắc đến lý do tại sao đây lại là câu cửa miệng.

Xác định rõ “Ai” sẽ là người đọc tài liệu

Khi suy nghĩ về mục đích của việc soạn tài liệu “Một trang giấy”, tôi có một kỷ xảo khá thú vị.

Trước tiên, cần xác định đối tượng sẽ đọc tài liệu mà mình chuẩn bị soạn hay đối tượng mình sẽ truyền đạt nội dung của tài liệu.

Khi còn ở Toyota, tôi đã được chỉ dạy rất rõ ràng về vấn đề này. Tức là, tôi sẽ phải suy nghĩ xem người đọc tài liệu là người của công ty khác hay là người trong công ty, nếu là trong công ty thì cùng bộ phận hay khác bộ phận, là trưởng phòng hay là cấp quản lý.

Sau khi đã xác định rõ đối tượng đọc, bạn cần phải suy nghĩ xem: “Mình muốn đối tượng đó có phản ứng như thế nào?”.

Ví dụ, nếu là bản kế hoạch kinh doanh, người đọc tài liệu có lẽ sẽ là cấp trên, cấp quản lý hay giám đốc, hoặc là người đại diện của công ty

đối tác. Phản ứng mà ta kỳ vọng ở họ là sau khi đọc tài liệu họ sẽ cảm thấy hài lòng với kế hoạch mà ta đưa ra, đồng thời đồng ý triển khai theo kế hoạch.

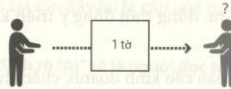
Nếu là báo cáo kinh doanh, chắc chắn phần lớn các trường hợp người đọc là cấp trên. Điều mà chúng ta kỳ vọng ở cấp trên lúc này là hiểu được nội dung kinh doanh mà ta đã thực hiện.

Nếu là tài liệu để phát biểu, đối tượng sẽ là cấp trên hoặc có thể là cả những mà ta không quen biết. Khi đó, ta cần đối tượng hiểu và đồng cảm với bài phát biểu của mình.

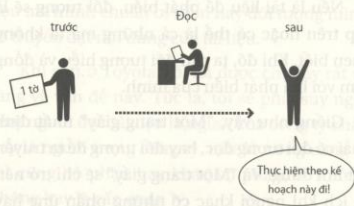
Giống như vậy, “Một trang giấy” nhất định phải có đối tượng đọc, hay đối tượng để ta truyền đạt nội dung. Và “Một trang giấy” sẽ chỉ trở nên có ích khi người khác có những phản ứng hay hành động mà ta mong đợi ở họ.

Nói tóm lại, câu hỏi “Trước tiên soạn tài liệu vì cái gì?” là yếu tố không thể thiếu để xác định rõ ràng phản ứng, hành động mà ta mong đợi ở người đọc.

Q. Người đọc là ai?



Q. Bạn mong muốn người đọc có phản ứng như thế nào?



Kế hoạch được lập ra "vì bản thân mình" sẽ không được thông qua

Câu hỏi: "Trước tiên mình soạn tài liệu vì điều gì?" cũng giúp ta tránh được việc soạn ra một loại tài liệu chỉ để phục vụ mục đích cá nhân.

Chẳng hạn, khi được hỏi: "Mục đích soạn ra bản kế hoạch kinh doanh là gì?", có nhiều người trả lời: "Để cấp trên duyệt kế hoạch của tôi".

Khi được hỏi: "Mục đích soạn ra tài liệu phát biểu là gì", cũng có người trả lời rằng: "Để tôi có thể trình bày trôi chảy trước mọi người khi phát biểu."

Thực ra hai câu trả lời này không có gì sai cả.

Tuy nhiên, nếu chỉ dừng ở bậc thang "vì bản thân", có nhiều trường hợp kết quả bạn thu được sẽ không được như ý muốn.

Nếu bạn bỏ qua việc xác định "Điều đối phương muốn biết là gì?" thì cho dù có viết bao nhiêu thông tin mà bạn muốn truyền đạt đi chăng nữa, tài liệu bạn làm vẫn sẽ không thể lay động được trái tim của đối phương.

Chẳng hạn, khi liên lạc bằng email, bạn có nhớ cảm giác khó chịu khi phải đọc những câu văn chỉ toàn nói về những điều mà bản thân người viết muốn không?

Việc soạn kế hoạch hay tài liệu dùng khi phát biểu cũng vậy. Nếu chỉ chăm chú ý nhu cầu

của bản thân mà không cần quan tâm người đọc hay người nghe cần gì thì tất cả những gì bạn có thể làm sẽ chỉ là khiến đối phương cảm thấy không được thoải mái mà thôi. Kết quả cuối cùng mà bạn nhận được, tất nhiên, sẽ không thể như mong đợi.

Và, sau khi vượt qua được giai đoạn “chỉ vì bản thân”, còn một quan điểm nữa bạn cần chú ý tới, đó là hãy chú ý tới cảm nhận của người đọc và người tiếp nhận tài liệu.

Bạn muốn đối phương có phản ứng như thế nào, làm thế nào để nhận được phản ứng như mình mong đợi, hãy soạn “Một trang giấy” có thể đáp ứng được những điều này.

Điều đó sẽ liên quan trực tiếp đến việc bản kế hoạch hay bài phát biểu của bạn có nhận được sự phê duyệt hay đồng cảm từ cấp trên hay không.

Soạn tài liệu phát biểu bằng “Excel 1”

Tiếp theo, tôi sẽ nói về cách sử dụng “Excel 1” dựa trên mục đích thực tế.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ lấy ví dụ về trường hợp soạn tài liệu thuyết trình về đề án kế hoạch kinh doanh mới.

Chúng ta thử làm bài thuyết trình về kế hoạch kinh doanh sản phẩm mới để nộp lên cấp trên của anh A – người gia nhập một công ty mỹ phẩm từ sáu năm trước.

Khi đó, điều phải nghĩ tới đầu tiên là: “Trước hết, tại sao phải làm tài liệu này?”

Sau đó, xác định rõ “người đọc” (người nghe, người mình phải truyền đạt nội dung tài liệu) và “mục đích của tài liệu”.

- Người đọc tài liệu Cấp trên
- Mục đích của tài liệu
Để cấp trên hiểu được nội dung của kế hoạch.

Kết quả cuối cùng anh A mong muốn là cấp trên cho phép thực hiện dự án kế hoạch kinh doanh sản phẩm mới.

Về người đọc và mục đích của tài liệu, nếu bạn ngay lập tức xác định được luôn thì có thể tiếp tục triển khai các bước khác.

Tuy nhiên, nếu bạn đang trong trạng thái phân vân “Người đọc là...” hay “Mục đích trước tiên là gì nhỉ...” thì khi đó, bạn cần tới “Excel 1”.

Như tôi đã viết ở các phần trước, mục chủ đề như “Người viết là ai?” hoặc “Mục đích là gì?” sẽ được viết ở ô trên cùng bên trái, các ô còn lại là để viết câu trả lời tùy theo suy nghĩ của bạn. Theo như thông thường thì sẽ có 8 ô và thời gian quy định là một phút.

Tiếp theo, hãy suy nghĩ: “Khi thuyết trình, câu hỏi mà đối phương có thể hỏi mình là gì?”.

Lúc này, chắc chắn sẽ dùng đến “Excel 1”.

Lần này hãy kẻ 16 ô và viết vào ô chủ đề: “Câu hỏi cấp trên có thể đặt ra là gì?” bằng bút mực xanh lá cây.

Tiếp đó, hãy viết câu trả lời cho chủ đề bằng bút mực xanh da trời vào các ô còn lại.

Như tôi đã trình bày ở trước, trong bước này bạn đừng suy nghĩ quá nhiều, nghĩ ra cái gì thì hãy viết cái đấy.

Sau khi đã viết các câu hỏi vào một tờ giấy, trước tiên bạn hãy nhìn vào chúng.

Sau đó, hãy suy nghĩ xem trong số các câu hỏi bạn đã viết ra, “Đâu là câu hỏi mà đối phương quan tâm nhất?”

Bạn hãy thử nhớ lại xem, nếu người đọc hoặc người nghe là cấp trên, thì cũng trong hoàn cảnh tương tự như vậy, cấp trên thường đưa ra những câu hỏi như thế nào. Cách đặt câu hỏi cũng có thể tùy thuộc vào cá tính từng người. Ví dụ như người này có thể quan tâm nhiều nhất đến nội dung của kế hoạch, nhưng người khác thì lại quan tâm tới dự toán kinh phí.

Nếu đối phương là người lạ, không phải người bạn quen biết thì cũng hãy thử đứng trên lập trường của họ để suy nghĩ xem.

Ở đây, tôi xin giả sử điều mà người đọc muốn biết nhất là “Điểm mạnh của sản phẩm là gì?” Khi đã xác định được câu hỏi, hãy lại một lần nữa sử dụng “Excel 1” để đưa ra câu trả lời.

SOẠN TÀI LIỆU ĐỂ THUYẾT TRÌNH BẢNG "EXCEL 1"

4/12/2015 Q: Câu hỏi cấp trên có thể đặt ra là?	Giá thành?	Hình ảnh đóng gói?	Tại sao cần phát triển sản phẩm tại thời điểm này?
Đối tượng khách hàng?	Sự khác biệt so với sản phẩm cạnh tranh?	Sản phẩm cạnh tranh là?	Điểm mạnh của sản phẩm?
Tại sao công ty chúng ta nên tung ra sản phẩm này?	Chiến lược quảng cáo như thế nào?	Bán ở đâu?	Chênh lệch lợi nhuận là bao nhiêu?
Nhu cầu của khách hàng là gì?	Điểm ưu việt mới?	Chất lượng ra sao?	

① Trước tiên, tự nghĩ câu hỏi và viết ra câu trả lời cho những vấn đề liên quan đến chủ đề mà bạn đưa ra

② Chọn ra câu hỏi mà người đọc và người nghe muốn biết nhất

↓

Điểm mạnh của sản phẩm

4/12/2015 Q: Điểm mạnh của sản phẩm?	Đơn giản	Chống lão hóa	Q10
10 giây	Trang điểm kem, lớp nền chỉ trong một sản phẩm	Giá rẻ	Xu hướng tự nhiên
Trên 20 tuổi có thể sử dụng	Làn da mềm mại như em bé	Căng bóng	Có mùi thơm
Nhiều màu sắc (10 màu)	Hạn sử dụng lâu	Không bết dính	

③ Lập một "Excel 1" khác để viết câu trả lời cho câu hỏi mà bạn đã chọn

Khi đang viết mà có câu hỏi khác nảy ra thì...?

Thực ra, khi bạn viết vào giấy, có trường hợp bạn sẽ nảy ra câu hỏi mới như "Có lẽ mình nên viết phần này cụ thể hơn", "Có khi nên đi sâu vào vấn đề từ góc độ này."

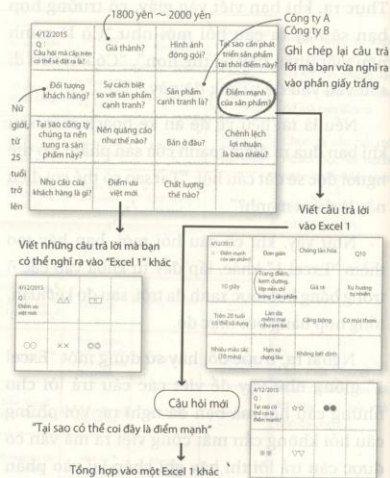
Nếu là tài liệu về đề án kế hoạch mới, sau khi bạn đưa ra điểm mạnh của sản phẩm, có thể người đọc sẽ đặt câu hỏi: "Tại sao có thể coi điều này là điểm mạnh?"

Như vậy, khi có câu hỏi mới, bạn hãy tạo thêm "Excel 1" khác, lấp đầy từ khóa vào các ô trống bằng bút mực xanh da trời, sau đó kết luận, tổng hợp bằng bút mực đỏ.

Ngoài ra, trước đó, hãy sử dụng một "Excel 1" giống như vậy để viết các câu trả lời cho những câu hỏi mà bạn đã nghĩ ra. Với những câu hỏi không cần mất công viết ra mà vẫn có được câu trả lời thì hãy ghi chép lại vào phần giấy trắng còn thừa.

Sau khi có được câu trả lời cho những câu hỏi mà bạn nghĩ ra, bước tiếp theo là "Tổng hợp ý kiến".

KHI ĐANG VIẾT MÀ CÓ CÂU HỎI KHÁC NÀY RA THÌ...



Yếu tố quyết định khi tổng hợp là câu hỏi "Nói tóm lại là...?"

Ví dụ, khi bạn hỏi đồng nghiệp trong công ty về cách làm việc. Sẽ có rất nhiều kiểu người, người thì trả lời rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn, người thì luôn phải mào đầu câu chuyện, mãi mà vẫn chưa ra được câu trả lời và cũng không ít trường hợp người đối diện nói xong rồi chúng ta vẫn không biết câu trả lời là gì.

Khi đó, điều mà bạn cần là một câu trả lời ngắn gọn, rõ ràng và dễ hiểu.

Cấp trên của chúng ta cũng cần những câu trả lời như vậy.

"Tóm lại, vấn đề của vụ việc này là gì?"

"Tóm lại, kế hoạch này sẽ triển khai như thế nào?"

"Nói tóm lại là như thế nào?"

Đã bao giờ bạn bị hỏi như thế chưa?

Đúng vậy, về cơ bản, tất cả mọi người đều muốn được nghe câu trả lời đơn giản, ngắn gọn nhất có thể đối với những điều mà mình muốn biết và đã biết.

Những người đọc và tiếp nhận tài liệu cũng không phải là ngoại lệ.

Và, khi tổng hợp vào “Một trang giấy”, câu hỏi “Nói tóm lại là...?” cũng trở thành chìa khoá vô cùng quan trọng.

Nếu không thể chọn một thì có thể chọn nhiều nhất là ba

Trong cách soạn tài liệu để thuyết trình đã giới thiệu ở trước, tôi đã nói về trình tự cách chọn ra câu hỏi mà đối phương muốn biết nhất và tìm ra câu trả lời bằng “Excel 1”.

Giống như ví dụ tôi đưa ra trong bảng “Soạn tài liệu để thuyết trình bằng Excel 1” ở phần trước, trường hợp có nhiều câu trả lời cho chủ đề đặt ra, nếu trình bày dàn trải trên giấy thì sẽ rất khó hiểu.

Đó là lúc nói câu cửa miệng “Nói tóm lại là...?” đây ma thuật.

Khi bạn tổng hợp thông tin cho chủ đề “Điểm mạnh của sản phẩm này là gì?”, hãy suy nghĩ xem “Nếu nói điểm mạnh của sản phẩm này chỉ bằng một từ thì từ đó là gì?”

Lúc đó, hãy chuyển sang cầm bút mực đỏ. Và, trong khi nhìn vào tờ giấy mà bạn vừa viết ra, hãy khoanh tròn vào cụm từ mà bạn nghĩ đó là điểm mạnh nhất của sản phẩm.

Nếu bạn suy nghĩ mãi mà không thể gói gọn được nó vào một từ, thì có thể khoanh tròn vào nhiều nhất là ba cụm từ. Vì “có hai” và “có ba” cũng vẫn là “một từ tuyệt vời”.

Tuy nhiên, nếu bạn chọn bốn cụm từ trở lên thì đối phương sẽ cảm thấy bối rối, khó hiểu nên hãy cố gắng chọn nhiều nhất là ba cụm từ.

Tất nhiên, không nhất thiết phải làm tốt đến mức lúc nào cũng chỉ chọn ra một điểm duy nhất. Nếu làm vậy, nó sẽ trở thành “Điểm mạnh nhất của sản phẩm.”

Khi đó, bạn hãy giải thích bằng cách lập luận “Nói tóm lại,... là điểm mạnh của sản phẩm này”, “Có ba điểm mạnh. Thứ nhất là..., thứ hai là..., thứ ba là...”

Ngoài ra, khi bạn không thể chọn ra một và có quá nhiều câu trả lời, hãy thử tìm ra điểm tương đồng giữa các câu trả lời và tóm gọn những câu

trả lời đó lại. Bạn nhất định hãy thử một lần làm như vậy.

Từ đầu cuốn sách tới giờ tôi đã giải thích với bạn đọc về các bước “tổng hợp ý kiến”.

Kể ô bằng bút mực xanh lá cây, quan sát từ khoá viết bằng bút mực xanh da trời, trích ra những mục quan trọng đã khoanh tròn bằng bút mực đỏ.

Nếu làm được đến đó, bước tiếp theo bạn chỉ cần tổng hợp tài liệu với các thông tin đã được sắp xếp. Như vậy, bạn có thể sử dụng “Một trang giấy” đã kẻ “khung” và viết “chủ đề” như tôi đã giới thiệu ở chương I (“Một trang giấy của tôi”) theo đúng chức năng của nó, như báo cáo cuộc họp, kế hoạch về sản phẩm mới... Khi có thêm dữ liệu tham khảo cần đưa vào, bạn có thể thêm vào và biến tấu cho phù hợp nhất.

TÌM KIẾM CÂU TRẢ LỜI CÓ THỂ GHEP LẠI THÀNH MỘT CÂU

4/12/2015	Đơn giản	Chống lão hóa	Q10
Q : Điểm mạnh của sản phẩm?			
10 giây	Trang điểm, kem dưỡng, lớp nền chỉ trong 10 giây	Giá rẻ	Xu hướng tự nhiên
Trên 20 tuổi có thể sử dụng	Làn da mềm mại như em bé	Căng bóng	Có mùi thơm
Nhiều màu sắc (10 màu)	Hạn sử dụng lâu	Không bắt dính	

Chọn ra cụm từ gần với câu trả lời nhất.

Khoanh tròn bằng bút mực đỏ

(Nếu không thể chọn được một thì hãy chọn nhiều nhất là ba)

Nói tóm lại là...

Giải quyết vấn đề lão hóa bắt đầu xuất hiện khi bạn bước sang tuổi 20 chỉ bằng một sản phẩm.

20 “Bí quyết quan trọng” để dễ dàng truyền đạt tới đối phương hơn

Nếu bạn nghiêm túc dựa trên các bước “sắp xếp” và “tổng hợp ý kiến” mà tôi đã giới thiệu bên trên để tổng hợp thông tin thì việc “truyền đạt” sẽ vô cùng đơn giản.

Bởi nếu bạn dựa trên quy trình như vậy, ở bước cuối cùng bạn chỉ cần nói ra nội dung đã tổng hợp lại là đủ.

Có nhiều người cảm thấy lo lắng về việc không thể truyền đạt được thông tin tới người đối diện, lý do đầu tiên là họ chưa tổng hợp ý kiến trước khi truyền đạt lại nội dung đó.

Và, lý do khiến cho bạn chưa tổng hợp được ý kiến là vì bạn đã vội vàng suy nghĩ khi chưa sắp xếp thông tin làm cơ sở cho các ý kiến.

Hãy dùng bút mực xanh lá cây và xanh da trời để sắp xếp thông tin, dùng bút mực đỏ để tổng hợp ý kiến và suy nghĩ.

Nếu học được quy trình đó, bạn hoàn toàn có thể “truyền đạt” được nội dung muốn nói một cách dễ hiểu.

Tuy nhiên, để “Một trang giấy” có nhiều chức năng hơn, để truyền đạt tới đối phương sao cho dễ hiểu hơn, tôi muốn gửi tới bạn một bí quyết hữu dụng khi truyền đạt.

“Động tác” mà những người không bỏ lỡ cơ hội làm là gì?

Khi còn làm việc ở Toyota, tôi nhận thấy rằng cấp trên luôn vô cùng bận rộn.

Trong công việc mà tôi đảm nhiệm, có nhiều dự án cần sự phê duyệt của không chỉ phòng ban tôi trực thuộc mà còn của cả các phòng ban khác. Bởi vậy, để “Một trang giấy” được thông qua thì tôi đã phải suy nghĩ thật kỹ lưỡng và cẩn thận trong quá trình soạn thảo.

Tuy nhiên, “độc giả” của tôi lại là những người vô cùng bận rộn. Khi tôi nộp tài liệu “Một trang giấy” mà mình đã hoàn thành và giải thích về nó, cấp trên cũng lắng nghe nhưng sau đó lại nói với tôi rằng: “Tạm thời tôi cứ nhận nó đã.” Tuy nhiên, đến cả vài ngày sau tôi vẫn không hề nhận được phản hồi từ cấp trên. Tôi khá buồn khi công việc không thể tiến triển dù bản thân

đã cố gắng hết sức. Tuy nhiên, nếu chỉ than vãn thì cũng không giải quyết được vấn đề gì. Tôi quyết định quan sát cách làm việc của những người "làm việc có hiệu suất" trong công ty. Và, tôi đã nhận ra một điểm chung giữa họ, đó là tất cả cùng thực hiện "một động tác" giống nhau – "Vừa cho xem tài liệu, vừa chỉ ngón tay."

Khi Thảo luận – Báo cáo – Liên lạc với cấp trên, họ không chỉ chuẩn bị tài liệu một trang giấy mà còn vừa cho cấp trên xem vừa đồng thời chỉ tay vào mục mà họ đang giải thích trên tờ giấy.

Ví dụ, vừa giải thích: "Theo như biểu đồ này thì kinh phí phát sinh ngoài dự toán đã hạ xuống mức thấp nhất" vừa chỉ tay vào biểu đồ.

Tôi cũng đã thử làm giống hệt như vậy. Cho dù chỉ có thời gian là một phút, tôi nhất định phải cho cấp trên xem tài liệu "Một trang giấy" và giải thích về tài liệu đó bằng cách chỉ tay vào từng mục tôi đang nói. Thậm chí có lúc tôi chỉ có mười mấy giây để giải thích cho cấp trên khi chúng tôi đang ở trong thang máy của công ty.

Vừa cho xem, vừa chỉ ngón tay.

Thật sự, đó chỉ là một động tác rất nhỏ. Tuy nhiên, chỉ cần làm như vậy, bạn có thể thu hút sự chú ý của đối phương hiệu quả hơn nhiều, và bạn sẽ cảm nhận được việc truyền đạt đã có một sự thay đổi vô cùng lớn.

Thảo luận, báo cáo, liên lạc với cấp trên, họ không chỉ chuẩn bị tài liệu một trang giấy mà còn vừa cho cấp trên xem vừa đồng thời chỉ tay vào mục mà họ đang giải thích trên tờ giấy.

Tôi đã nghĩ rằng việc này rất đơn giản, nhưng khi tôi thử làm, tôi nhận ra rằng nó không đơn giản chút nào. Khi tôi chỉ tay vào biểu đồ, tôi nhận ra rằng tôi đang cố gắng để cấp trên hiểu được điều gì đó mà tôi đang nói. Tôi nhận ra rằng tôi đang cố gắng để cấp trên hiểu được điều gì đó mà tôi đang nói. Tôi nhận ra rằng tôi đang cố gắng để cấp trên hiểu được điều gì đó mà tôi đang nói.

21 Nếu thấy được "cấu trúc" câu chuyện, đối phương sẽ chăm chú lắng nghe hơn

Có thể nói những việc như báo cáo, liên lạc, thảo luận, nhờ vả, thương lượng là việc phải liên tục truyền đạt thông tin tới người khác.

Khi muốn truyền đạt một nội dung tới ai đó, trước hết hãy cho họ thấy "cấu trúc" của câu chuyện để giúp họ có thể hiểu được chính xác nội dung mà bạn muốn truyền đạt trong một khoảng thời gian ngắn hơn.

Tôi đã nhận thức được vấn đề này trong một lần đi du lịch nước ngoài.

Đó là một chuyến du lịch có hướng dẫn viên đi cùng và chúng tôi đi thăm di sản thế giới ở một địa phương. Khi giới thiệu với chúng tôi về di sản thế giới đó, tôi nhận thấy nữ hướng dẫn viên đã rất khéo léo khi sử dụng nút tắt, mở của micro. Trong quá trình giới thiệu, đôi lúc tôi thấy cô ấy tắt micro đi để nói chuyện.

Ví dụ, cô ấy sẽ sử dụng micro để nói câu: "Tại lăng mộ dành cho các vị vua này, có 27 vị vua

đang yên nghỉ...". Tuy nhiên, ngay sau đó cô ấy sẽ tắt micro và nói: "Số ngôi mộ của hoàng hậu và phi tần còn nhiều hơn, mọi người nghỉ ai có nhiều phi tần nhất?" Khi đó, mọi người đã phá lên cười.

Chính hành động tắt micro đã mang lại cho mọi người cảm giác câu nói ấy là bí mật. "Tôi không thể nói lớn được, đây là một bí mật mà tôi muốn chia sẻ với mọi người." Điều đó đã tạo nên một tràng cười lớn.

Thực ra, đó là "cấu trúc" trong cách nói chuyện của cô gái.

Mặc dù vẫn câu chuyện đó, nhưng phía người nghe sẽ tự ngầm hiểu rằng: "Khi cô ấy tắt micro tức là cô ấy sẽ nói điều gì đó thú vị". Những người tham gia chuyến du lịch sẽ tự động nắm được cấu trúc trong cách nói chuyện của cô ấy.

Do đó, chỉ bằng cách tắt micro, cô gái ấy sẽ khiến mọi người vô thức chú ý và sẽ chăm chú lắng nghe cô ấy nói.

Họ sẽ kỳ vọng: "Tiếp theo cô ấy sẽ nói điều gì thú vị đây?" và tập trung vào những gì cô sắp nói. Hay nói cách khác, người nghe sẽ

ở trong tâm thế lắng nghe: “Chúng tôi đang chuẩn bị để cười đây.” Làm như vậy, nội dung, dù không lấy gì làm thú vị lắm, cũng vẫn sẽ khiến mọi người cười.

Bằng cách vận dụng linh hoạt cấu tạo câu chuyện, cô hướng dẫn viên đã giúp cho chúng tôi dễ dàng hiểu được câu chuyện mà cô ấy đã kể.

Tương tự, khi người nghe hiểu được cấu trúc trong cách nói chuyện của người nói, họ sẽ thấy dễ hiểu và có cảm giác “muốn nghe”. Ngược lại, những câu chuyện khiến người nghe không hiểu nội dung của nó hướng về đâu sẽ không thể thu hút được sự tập trung và chú ý của họ.

“Cụm từ cấu trúc” khi bạn gặp rắc rối trong cách truyền đạt

Khi truyền đạt tới ai đó nội dung của “Một trang giấy” mà mình soạn ra, trước tiên bạn hãy cho đối phương thấy cấu trúc của câu chuyện là gì.

Việc này không hề khó chút nào. Kể từ bây giờ, bạn hãy nói trước cho đối phương biết về chiều hướng triển khai câu chuyện như ví dụ dưới đây.

“Nếu chỉ nói bằng một câu về ưu điểm lớn nhất của kế hoạch lần này thì tôi muốn nói là...”

“Có ba lý do. Lý do thứ nhất là...”

“Chúng ta sẽ thực hiện nó theo ba bước. Bước thứ nhất là...”

Và, cách nói mà bạn nên sử dụng nhất là “Nói tóm lại”, “Nếu chỉ nói bằng một câu...” và “Có ba điểm cần chú ý.”

Nếu bạn nói: “Nếu chỉ nói bằng một câu thì...” thì người nghe sẽ hiểu rõ được: “Sau đây cậu ta sẽ nói với mình một câu kết luận thôi.”

Khi bạn nói “Có ba lý do” thì người nghe có thể chuẩn bị tinh thần để nghe ba lý do.

Giống như vậy, người nghe có thể nắm trước được cách triển khai câu chuyện và có thể yên tâm lắng nghe.

Tôi gọi cách nói như vậy là “cụm từ cấu trúc”, và tôi muốn người nghe có thể tập quen dần với cách nói như vậy bằng cách lặp đi lặp lại những cụm từ này với họ.

Những người càng nghĩ rằng họ vô cùng kém cỏi trong việc truyền đạt thì sẽ càng khó có thể

quen được với cách sử dụng “cụm từ cấu trúc” này. Tức là, có nhiều người quan niệm mạnh mẽ rằng bản thân họ không phải là kiểu người có thể dùng những “cụm từ cấu trúc” ấy.

Khi tổng hợp vào “Một trang giấy”, nếu chú trọng vào việc tóm gọn nội dung vào ba điểm chính, bạn có thể tạo nên một câu chuyện có cấu trúc dễ hiểu hơn.

Tôi để con số ba ở đây là có lý do. Con số “ba” là con số thích hợp nhất để con người có thể nhớ được chỉ trong một lần.

Gần đây có cuốn sách *Bảy thói quen* rất nổi tiếng và là một trong số những cuốn sách bán chạy nhất ở Nhật Bản. Trong các buổi hội thảo mà tôi tổ chức, tôi thường hỏi những người tham gia là: “Ai đã đọc cuốn sách đó thì hãy giơ tay”. Vì nó là cuốn sách bán rất chạy nên đã có nhiều người giơ tay.

Tuy nhiên, khi tôi nói: “Vậy thì có ai có thể nhớ hết được tất cả bảy thói quen đó không?” thì hầu như không có cánh tay nào giơ lên. Và phần lớn trong số những người đã đọc sách chỉ nhớ được khoảng ba thói quen là nhiều.

Số thông tin mà con người có thể nắm được chỉ trong một lần là dưới ba.

Hơn nữa, con số “3” ở đây cũng mang lại hiệu quả khiến đối phương cảm thấy bất ngờ giống như môn thể thao Nhảy ba bước “Hop – Step – Jump”¹, nó sẽ mang lại cho đối phương hiệu quả vô cùng đáng ngạc nhiên.

Nếu là một ví dụ, sẽ có nhiều người nêu lên được. Tuy nhiên, vì phần lớn các doanh nhân đều muốn kết thúc mọi việc chỉ trong một lần duy nhất nên số người nêu lên được hai ví dụ là rất ít. Và nếu có ai đó nêu lên được ví dụ thứ ba, họ sẽ nhận được ánh mắt đầy ngạc nhiên từ người khác.

Tuy nhiên, nếu từ bốn trở lên thì có lẽ sẽ rơi vào trạng thái “Thôi đủ rồi, no quá rồi.”

Giống như vậy, bằng việc tóm tắt thành ba điều, khả năng nhận được phản ứng mà bạn mong đợi từ đối phương cũng sẽ cao hơn một bậc.

¹ Nhảy ba bước: Các vận động viên chạy dọc theo đường chạy và thực hiện một cú bật nhảy, một tiếp đất và sau đó nhảy cú cuối cùng vào hố cát.

22 Phương pháp ứng dụng linh hoạt "Excel 1" để viết bản nháp bài thuyết trình

Thực ra, ngoài dùng để soạn ra các tài liệu như kế hoạch kinh doanh, báo cáo, tài liệu dùng khi bàn bạc với đối tác... "Excel 1" còn có thể được áp dụng vào nhiều trường hợp khác.

Tôi sẽ lấy ba ví dụ.

- ① Viết bản nháp bài thuyết trình bằng "Excel 1"
- ② Giải nghĩa nội dung câu chuyện khó hiểu bằng "Excel 1"
- ③ Tạo thứ tự ưu tiên trong công việc bằng "Excel 1"

Trước tiên, tôi sẽ bắt đầu từ trường hợp ①: "Viết bản nháp bài thuyết trình".

Trong công việc, sẽ có nhiều lúc bạn có cơ hội được phát biểu trước nhiều người về những nội dung khác nhau như giới thiệu bản thân, báo cáo với cấp trên kết quả đàm phán với khách hàng.... Khi ấy, "Excel 1" sẽ có thể phát huy tác dụng trong việc viết bản nháp.

Ở đây, tôi sẽ giả định trường hợp giới thiệu bản thân.

Và bây giờ, nếu môi trường xung quanh bạn cho phép, bạn hãy thử tiến hành giới thiệu bản thân trước khi đi vào viết bản nháp bằng "Excel 1".

Vì tôi yêu cầu khá đột ngột nên sẽ khá khó cho bạn, vậy nên bạn hãy cho mình hai phút suy nghĩ (tuy nhiên, chỉ được nghĩ trong đầu chứ không được viết ra giấy), sau đó hãy giới thiệu bản thân một cách đơn giản trong 30 giây bằng cách nói ra thành lời.

Tất nhiên, bạn có thể làm tốt hoặc không tốt. Không sao cả. Tôi chỉ muốn bạn nhớ cảm giác: "Thì ra việc giới thiệu bản thân mà không sử dụng 'Excel 1' nó như thế này".

Tiếp theo, chúng ta sẽ cùng viết bản nháp giới thiệu bản thân bằng cách sử dụng "Excel 1".

- ① Bước đầu tiên, đương nhiên chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách kẻ ô bằng bút mực xanh lá cây. Bạn có thể kẻ 8, 16 hay 32 ô tùy vào nội dung mà bạn muốn giới thiệu về mình.

② Ở ô trên cùng, bên trái, viết: “Thời gian” và “Chủ đề”. Có thể có các chủ đề như: “Khi giới thiệu bản thân cần những gì?”, “Mình là người như thế nào?”, “Từ khoá liên quan đến mình là?”... Bạn hãy chọn chủ đề liên quan đến giới thiệu bản thân, sau đó ghi vào ô bằng mực màu xanh lá cây.

③ Tiếp theo, hãy chuyển sang cầm bút màu xanh da trời và viết vào những từ khoá liên quan đến bản thân theo đúng chủ đề. Xuất thân, tuổi, nghề nghiệp... bất cứ thứ gì cũng được. Hãy viết những gì mà bạn nghĩ ra.

Về thời gian quy định, nếu là 16 ô thì bạn có một phút rưỡi, nếu là 32 ô thì bạn có ba phút. Vì đều là những việc liên quan đến bản thân bạn nên phải cố gắng lấp đầy hết các ô mà không gặp trở ngại gì cả.

Tuy nhiên, nếu bạn vượt quá thời gian hạn chế tôi đưa ra, cho dù vẫn còn những ô chưa điền được thì hãy cứ để trống, không sao cả.

④ Bạn viết xong từ khoá vào các ô rồi dừng không? Vậy là bạn đã hoàn thành bước “sắp xếp” rồi. Bây giờ, hãy chuyển sang cầm bút mực đỏ và vừa nhìn vào từ khoá vừa suy nghĩ “thứ tự trình bày”.

① Kê ô bằng bút màu xanh lá cây

4/12/2015				
Q: Khi giới thiệu bản thân cần những gì?				

② Viết từ khoá bằng bút mực xanh da trời

12/2015			
Q: Khi giới thiệu bản thân cần những gì?	Giải quyết vấn đề	Vancouver	SAVAGE GARDEN
TOYOTA	Đọc 5000 cuốn sách	Los Angeles	L'Arc-en-Ciel
Globis	Truyền đạt	Yosemite	Cirque du Soleil
Một tờ giấy	Nagoya	Rahmens	Peter Drucker

③ Suy nghĩ thứ tự nói bằng bút màu đỏ

4/12/2015			
Q: Khi giới thiệu bản thân cần những gì?	Giải quyết vấn đề	Vancouver	SAVAGE GARDEN
② TOYOTA	Đọc 5000 cuốn sách	Los Angeles	L'Arc-en-Ciel
Globis	④ Truyền đạt	Yosemite	Cirque du Soleil
③ Một tờ giấy	① Nagoya	Rahmens	Peter Drucker

Đánh dấu ① vào từ khoá mà bạn nghĩ mình sẽ nói đầu tiên, tiếp theo đánh số ② vào từ khoá mà bạn muốn nói tiếp theo, cứ lần lượt như vậy, hãy đánh số thứ tự cho các từ khoá.

Số từ khoá được đánh dấu tròn chính là để quyết định thời gian giới thiệu bản thân. Nếu thời gian phát biểu là 30 giây thì khoảng trên dưới 7 ô là thích hợp nhất. Thời gian để bạn đánh dấu là một phút.

❶ Khi đã làm đến đây, bạn chỉ cần phát biểu nửa là xong. Tôi xin được quay lại bước 4 và nói về trình tự phát biểu.

Khi tập phát biểu, hãy thử vừa chỉ tay vào từ khoá đã được đánh số vừa nói, bạn có thể phát biểu trôi chảy hơn.

Sau khi nói về từ khoá ①, hãy tiếp tục bằng cách vừa chỉ tay vào từ khoá số ② vừa nói. Làm như vậy, bạn sẽ có sự chuẩn bị sẵn sàng trong tư duy và không bị đi lạc chủ đề.

Ngược lại, nếu không chỉ tay, nhiều người có thể sẽ bắt đầu nói mà không hề nhìn vào "Một trang giấy" ở trước mắt mình.

Hẳn là có nhiều người sẽ đặt câu hỏi: "Nếu chỉ viết mỗi từ khoá thì liệu có thể nói ra thành câu trọn vẹn được không?", nhưng bạn không cần phải lo lắng.

Nếu thử làm việc này trên thực tế, bạn sẽ hiểu vì sao mình không cần lo lắng. Hãy trung thành với việc viết từ khoá vào một tờ giấy, trung thành với "động tác" chỉ tay vào từ khoá theo thứ tự sẽ trình bày, bạn chắc chắn sẽ có thể nói trôi chảy được.

Thời còn làm ở Toyota, hằng ngày, khi soạn "Một trang giấy", tôi luôn phải tập trung vào từ khoá hoặc những câu từ ngắn gọn, súc tích. Khi bạn đã suy nghĩ thật sự kỹ lưỡng về nội dung và tổng hợp được nội dung đó thì tự nhiên bạn có thể trình bày nội dung dựa trên từ khoá một cách dễ dàng.

Sau đây, tôi sẽ giới thiệu những ví dụ sử dụng "Excel 1" để giới thiệu bản thân của những người tham gia hội thảo do tôi tổ chức.

Nhiều người đã vô cùng ngạc nhiên vì sự khác biệt giữa cách giới thiệu bản thân khi không sử dụng "Excel 1" và khi sử dụng bản nháp "Excel 1".

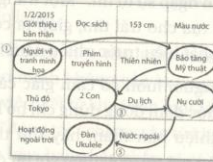
Ngoài ra, khi trên tay có "Excel 1", người phát biểu sẽ nói to hơn, tự nhiên hơn và trong cách nói cũng tràn ngập sự tự tin. "Một trang giấy" trở thành điểm tựa cho trái tim, giúp ta có thể yên tâm nói và phát biểu trước nhiều người.

Những người luôn có cảm giác căng thẳng khi đứng trước đám đông đừng chỉ bó hẹp mình trong giới thiệu bản thân, hãy thử thực hành phương pháp mà tôi giới thiệu với tất cả các chủ đề mà bạn có thể phải phát biểu. Chắc chắn khả năng thuyết trình của bạn sẽ được cải thiện từng ngày.

Nhiều người tin rằng họ không cần phải chuẩn bị từ khoá để nói và thuyết trình. Tuy nhiên, nếu bạn không biết nội dung nói, bạn sẽ cảm thấy căng thẳng và không thể trình bày nội dung một cách trôi chảy. Khi bạn có từ khoá, bạn sẽ cảm thấy thoải mái và tự tin hơn. Từ khoá cũng giúp bạn nhớ lại nội dung một cách dễ dàng. Vì vậy, hãy chuẩn bị từ khoá trước khi thuyết trình. Từ khoá cũng giúp bạn tập trung vào nội dung chính và không bị lạc đề. Từ khoá cũng giúp bạn cảm thấy thoải mái và tự tin hơn. Vì vậy, hãy chuẩn bị từ khoá trước khi thuyết trình.

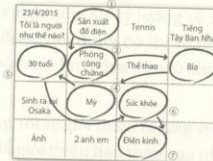
VÍ DỤ VỀ GIỚI THIỆU BẢN THÂN SỬ DỤNG EXCEL 1

• Chị A



"Tôi làm nghề vẽ tranh minh họa. Trước đây tôi thường đến bảo tàng mỹ thuật để phục vụ cho việc học tập. Tuy nhiên, vì tôi có hai con nhỏ nên gần đây tôi không có thời gian, công việc thì nhiều nên nụ cười trên gương mặt tôi dần dần mất đi. Tôi đã thua cuộc trước sự bản rộn của mình. Nhưng để tìm lại nụ cười trên gương mặt mình, gần đây tôi bắt đầu có sở thích chơi đàn Ukulele."

• Anh B



"Tôi là B. Tôi ở phòng quản cáo của một công ty chuyên sản xuất đồ điện. Tôi thích ăn và cũng rất thích uống, hầu như ngày nào tôi cũng đi uống bia. Ăn này nhưng vì tôi nghĩ rằng mình đã 30 tuổi mà cơ như thế này thì không ổn nên tôi bắt đầu tập chạy. Tôi có dự định sẽ tham gia đại hội đi đến kinh vào cuối tuần này và trong năm nay tôi hướng đến mục tiêu là hoàn thành đường chạy marathon trong"

Sử dụng "Excel 1" để sắp xếp lại thông tin trong đầu

Có hai điểm lớn cần chú ý khi tóm tắt đoạn văn.

Đó là quyết định "Viết cái gì?" và "Viết theo trình tự như thế nào?" Nếu giải quyết được hai điều này, bạn hoàn toàn có thể hoàn thành đoạn văn.

Tuy nhiên, có nhiều người chỉ nghĩ hai yếu tố này trong đầu mà thôi.

Nếu bạn chỉ nghĩ trong đầu, việc có quá nhiều thông tin sẽ khiến bạn khó tóm tắt và khó chọn ra thông tin cần thiết, có quá nhiều thứ để viết và cuối cùng bạn lại băn khoăn không biết nên chọn cái nào.

Khi đó, hãy sử dụng "Excel 1", viết những gì có trong đầu ra và khiến nó "có thể nhìn thấy được".

Trường hợp có quá nhiều thông tin và không thể tóm tắt được, thì chắc chắn bằng "Excel 1" bạn sẽ làm được. Việc viết ra thành chữ giúp bạn có thể nhìn bằng mắt và nắm rõ trong đầu mình đang có những gì và đã được sắp xếp theo đúng

trình tự chưa, nhờ đó có thể dễ dàng chọn lựa được thông tin nào là cần thiết và thông tin nào là không cần thiết.

"Điều cơ bản khi sắp xếp thông tin là trước tiên, hãy thử viết ra toàn bộ nội dung".

Ví dụ, nếu bạn sắp xếp lại ngăn kéo vô cùng bừa bộn trên tủ, trước tiên bạn thử lấy hết mọi thứ bên trong ra và để chúng trong ngăn kéo trước mắt mình, chọn lựa xem thứ nào cần và thứ nào không cần, sau đó vứt bỏ những thứ không cần thiết đi rồi tiếp tục phân loại những thứ còn lại theo chức năng của riêng chúng.

Làm như vậy, ngăn kéo của bạn sẽ được dọn dẹp sạch sẽ.

Việc sử dụng "Excel 1" khi suy nghĩ để chuẩn bị bắt tay vào viết đoạn văn cũng giống như vậy. Đó chính là động tác sắp xếp lại nội dung trong đầu bạn.

Cách ứng phó khi không nghĩ ra được nên viết cái gì

Khi bạn không nghĩ ra được nên viết cái gì, hãy sử dụng "Excel 1".

Phần lớn những người "Không nghĩ ra được cái gì để viết" là những người có xu hướng viết ra toàn bộ câu chuyện ngay từ đầu. Tuy nhiên, bạn sẽ khó có thể nghĩ ra thứ mình cần viết nếu ngay từ đầu bạn đã muốn viết ra toàn bộ câu chuyện.

Khi đó hãy sử dụng "Excel 1" và tìm kiếm từ khoá. Trước tiên hãy thử viết vào từ khoá như "Tokyo" – quê hương, hay sở thích "điền kinh". Việc khiến cho tâm trạng trở nên vui vẻ, phấn khích khi nghĩ về từ khoá sẽ khiến bạn có thêm ý tưởng sáng tạo.

Tuy nhiên, cũng có những trường hợp bị cạn kiệt ý tưởng khi đang tìm từ khoá. Chẳng hạn, bạn đã đưa ra được từ khoá về nghề nghiệp: "kinh doanh", và độ tuổi: "35", nhưng sau đó lại không thể nghĩ ra một từ nào nữa.

Khi đó, vị cứu tinh của bạn sẽ là "thời gian hạn chế" và "ô vuông". Bảng việc nghĩ phải

lắp đầy các ô trống trong một khoảng thời gian ít ỏi, tư duy của bạn cũng sẽ thay đổi hoàn toàn.

Bạn sẽ nảy ra ý tưởng như "Viết cái gì bây giờ... À, có từ khoá về sở thích nữa. Với lại chắc giới thiệu một chút về gia đình cũng được". Cũng có trường hợp làm như vậy từ khoá sẽ lần lượt hiện ra trong đầu bạn giống như sợi dây khoai lang vậy.

Như vậy là, "Excel 1" sẽ giúp sắp xếp lại những thông tin có trong đầu bạn, và thúc đẩy bạn nghĩ ra ý tưởng. Nhờ vậy, nó sẽ giúp ích cho bạn không chỉ trong việc giới thiệu bản thân mà còn trong việc tổng hợp nội dung của rất nhiều lĩnh vực.

2. Phương pháp ứng dụng linh hoạt "Excel 1" để giải thích nội dung những câu chuyện khó hiểu

Giả sử bạn thường gặp khó khăn trong việc hiểu rõ nội dung cuộc nói chuyện, dù là khi tham gia cuộc họp, buổi đàm phán hay đến thăm công ty đối tác...

Những trường hợp như vậy, "Excel 1" cũng sẽ phát huy tác dụng.

Trước những buổi đàm phán hay cuộc họp có nội dung khá phức tạp, hãy chuẩn bị trước một tờ giấy có kẻ sẵn ô vuông. Vì có thể 16 ô sẽ không đủ, tốt nhất bạn cứ kẻ 32 ô vuông.

Khi đàm phán hay họp, hãy cầm tờ giấy đó trên tay. Ở trên cùng bên trái hãy viết "Thời gian" và "Chủ đề của cuộc họp".

Ví dụ dưới đây là một tờ giấy do học viên tham gia khóa học do tôi tổ chức làm. Có vẻ khi soạn ra tờ giấy này, bạn ấy chưa nghĩ ra chủ đề của cuộc họp nên không viết ra được.

[illegible]

Thực ra, trường hợp chủ đề của cuộc họp bị mập mờ, khó xác định xảy ra nhiều hơn bạn nghĩ. Tuy nhiên, phần lớn các trường hợp những người tham gia cuộc họp không tự ý thức được việc này.

156

Một khi đã viết ra được chủ đề thì sau đó những người tham gia cuộc họp hay đàm phán, thảo luận có thể liên tục viết vào ô vuông các nội dung thảo luận trong suốt quá trình họp.

Về cơ bản, hãy viết vào mỗi ô một từ khóa. Tuy nhiên, nếu bạn muốn viết cả câu thì cũng không sao. Chỉ cần bạn nhớ viết sang ô mới nếu chủ đề cuộc nói chuyện thay đổi.

Vấn đề quan trọng là ở sau đó, khi chuyển sang giai đoạn tổng hợp ý kiến, hãy nhìn vào tờ giấy trước mắt bạn và thủ đặt thật nhiều "câu hỏi".

Chẳng hạn, khi bạn không hiểu được câu chuyện phía đối tác đang nói, hãy thử tự đặt câu hỏi: "Rốt cuộc thì người đó muốn cái gì?"

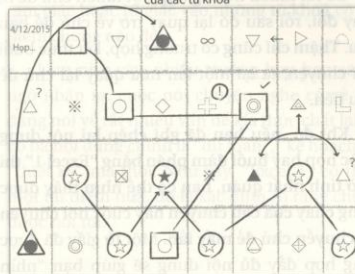
Sau đó, hãy đi tìm câu trả lời trong "Excel 1". Khi tìm thấy từ khoá thích hợp và nghĩ rằng đó là điều phía đối tác đang muốn truyền đạt, hãy khoanh tròn vào từ khoá đó. Trường hợp có nhiều từ khoá được khoanh tròn, bạn hãy thử kết nối những từ khoá có quan hệ với nhau bằng đường kẻ và cân nhắc xem liệu giữa những từ khoá đó có điểm chung nào không.

Cũng có thể sẽ có từ khoá được khoanh tròn trở thành câu trả lời. Trường hợp giữa các từ khoá được khoanh tròn có điểm chung thì hãy viết câu trả lời sang phần giấy trắng.

Ngoài ra, bạn có thể sử dụng internet hoặc hỏi trực tiếp cấp trên của mình những từ khoá mà bạn không hiểu nghĩa. Bằng cách làm này, chắc chắn khả năng lý giải nội dung cuộc họp hay buổi đàm phán của bạn sẽ được cải thiện đáng kể.

TÓM TẮT NỘI DUNG CUỘC HỌP BẰNG "EXCEL 1"

△□●○※☆▽◇★●○★☆☆☆△.....
Nếu chỉ đơn giản là liệt kê ra thì sẽ khó nắm được quan hệ của các từ khoá



Bạn có thể dễ dàng nắm được quan hệ của các từ khoá bằng cách nhìn tổng thể

Để không trở thành "đứa trẻ lạc lõng" trong buổi đàm phán hay cuộc họp

Việc sử dụng "Excel 1" để ghi chép lại nội dung buổi đàm phán hay cuộc họp còn có một lợi ích khác nữa.

Nội dung của buổi đàm phán hay là cuộc họp không phải lúc nào cũng đi theo một hướng và tiến triển có logic.

Có rất nhiều trường hợp đột nhiên chủ đề bị thay đổi, rồi sau đó lại quay trở về chủ đề ban đầu. Thậm chí cũng có trường hợp, kết thúc buổi nói chuyện, ta lại một lần nữa quay lại chủ đề đầu tiên.

Khi đó, nếu bạn đã ghi chép lại nội dung cuộc họp hay buổi đàm phán bằng "Excel 1" thì nhờ tính nhất quán, bạn có thể nhìn thấy được dòng chảy của câu chuyện hay cuộc nói chuyện đã chuyển chủ đề mấy lần. Một tờ giấy đã được tổng hợp đầy đủ nội dung sẽ giúp bạn "nhìn thấy được" dòng chảy của thời gian mà mắt bạn không thấy.

Hơn nữa, cũng có nhiều trường hợp khi thời gian nói chuyện kéo dài tới vài giờ đồng hồ, bạn sẽ cảm thấy phải nạp quá nhiều thông tin nhưng trên thực tế, lượng thông tin hay chủ đề mà bạn phải nắm được, phải hiểu và ghi nhớ ít hơn bạn tưởng rất nhiều.

Trong trường hợp này, việc mà bạn cần làm là ghi chép lại nội dung cuộc đàm phán, thảo luận vào "Excel 1", khoanh vào từ khóa của từng chủ đề. Và, để phân biệt, bạn có thể khoanh tròn, tam giác hoặc tứ giác vào những từ khóa có đặc điểm chung nào đó.

Làm như vậy, nhiều trường hợp bạn sẽ bất ngờ nhận ra, cuộc nói chuyện nghe có vẻ như đang nói về rất nhiều vấn đề kia thực chất lại chỉ có ba nội dung chính là "dự toán", "kế hoạch" và "thiết kế" mà thôi. Như vậy, "Excel 1" có thêm một ưu điểm nữa, đó là xác định rõ ràng chủ đề được nói tới.

25 Phương pháp ứng dụng linh hoạt "Excel 1" để tạo thứ tự ưu tiên cho công việc

Để nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc thì việc tạo ra thứ tự ưu tiên đúng đắn là vô cùng quan trọng.

Hoàn thành kế hoạch kinh doanh, dù chắc chắn là việc quan trọng nhất nhưng cuối cùng lại cứ bị xen ngang hoặc trì hoãn bởi những vấn đề lật vạt trước mắt. Việc chuẩn bị cho bài thuyết trình quan trọng ngày mai đang trong giai đoạn nước rút thì lại phải dừng lại để đi phôtô tài liệu cho cuộc họp sẽ diễn ra vào cuối tuần... Nếu cứ làm việc kiểu này, cả chất lượng và hiệu suất công việc đều sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Ở Nhật Bản, mọi người thường được khuyên: "Hãy xác định rõ thứ tự ưu tiên trong công việc." Nhưng, làm thế nào để xác định được thứ tự này một cách chính xác và hiệu quả?

Một trong những nguyên nhân khiến mọi người băn khoăn là vì "Xác định thứ tự ưu tiên trong công việc" là một cụm động từ. Cũng giống như kiểu "Hãy suy nghĩ kỹ hơn đi", "Hãy tập trung

hơn đi", "Hãy học đi"..., các cụm động từ thường chứa những thông tin khá trừu tượng, lại giống như những câu "mệnh lệnh" nên thường khiến người nghe vô thức muốn phản kháng lại hoặc nếu có muốn làm theo, họ cũng không biết được rốt cuộc mình nên làm thế nào.

Vậy nên, để cho bản thân mình hay mọi người có thể bắt tay vào hành động thì việc quan trọng là thay đổi từ động từ sang "động tác".

Giả sử, thay vì nói: "Hãy học đi", hãy nói: "Hãy đọc phần này của cuốn sách này", "Hãy giải toàn bộ bài tập trong cuốn sách tham khảo này."

Vậy thì, tôi sẽ hướng dẫn bạn "tạo thứ tự ưu tiên" với công cụ là "Excel 1" bằng cách sử dụng động tác. Quy trình như sau:

❶ Trước tiên, kẻ ô vuông bằng bút mực xanh lá cây. Số ô vuông tùy theo khối lượng công việc, có thể là 8 ô hoặc 16 ô tùy theo ý muốn của bạn. Ở đây tôi sẽ dùng 16 ô.

Viết vào ô trên cùng bên trái "Thời gian" và chủ đề "Việc phải làm hôm nay là?"

② Giới hạn thời gian trong hai phút, viết từ khoá cho chủ đề "việc phải làm hôm nay" bằng bút mực xanh da trời. Vì đây vẫn chưa phải là bước tổng hợp ý kiến nên không cần để ý tới thứ tự ưu tiên, hãy viết ra toàn bộ những gì mà bạn nghĩ. Nhớ là chỉ làm việc này trong đúng hai phút dù bạn có thể lấp đầy các ô trống hay không.

③ Và bây giờ thì sẽ đến bút mực đỏ. Nhìn toàn bộ các ô vuông đã viết vào và tự hỏi: "Cái nào là đặc biệt quan trọng trong số này?". Bạn có thể chọn tối đa ba từ khoá sau đó khoanh tròn ○ vào từ khoá mà mình đã chọn.

④ Tiếp theo, bạn lại một lần nữa nhìn vào toàn bộ các ô vuông. Lần này, hãy tự hỏi bản thân mình "Việc mà mình cần xử lý ngay trong ngày hôm nay là việc nào?". Với câu hỏi này, bạn cũng có thể chọn tối đa ba từ khoá sau đó khoanh hình tam giác △ vào từ khoá mà mình chọn (Bạn có thể khoanh vào cả những ô đã khoanh tròn trước đó).

⑤ Cuối cùng, hãy nhìn lại tổng thể các ô vuông và đặt câu hỏi: "Việc nào là việc không thể không làm trong số này?" Cũng giống như những lần trước, chọn tối đa ba từ khoá và khoanh hình ô vuông □ (Bạn có thể khoanh vào cả những ô đã khoanh trước đó).

⑥ Sau khi đã kết thúc từ các bước trên, bạn hãy nhìn lại tổng thể tờ giấy một lần nữa. Những việc nằm trong các ô bị khoanh bằng bút mực đỏ nhiều lần (chẳng hạn ô bị khoanh 4 lần) là những việc quan trọng nhất.

Tất cả trên một trang giấy...

XÁC ĐỊNH THỨ TỰ ƯU TIÊN TRONG CÔNG VIỆC BẢNG "EXCEL 1"

4/12/2015 Việc phải làm hôm nay là?	Viết kế hoạch	Báo cáo công tác	Sắp xếp lại hoá đơn
Đảm nhận PMT 100%	Gặp mặt công ty A	Đọc tài liệu	Đăng ký tham gia hội thảo
Photo hợp đồng	Gửi bưu điện	Gửi điện cho anh A	Gửi mail cho anh B và anh C
An tra công phòng tổng vụ	Bản báo về việc	Mua file	Ghi chép số tiền gửi

① Viết ra "Việc phải làm hôm nay"

4/12/2015 Việc phải làm hôm nay là?	Viết kế hoạch	Báo cáo công tác	Sắp xếp lại hoá đơn
Đảm nhận PMT 100%	Gặp mặt công ty A	Đọc tài liệu	Đăng ký tham gia hội thảo
Photo hợp đồng	Gửi bưu điện	Gửi điện cho anh A	Gửi mail cho anh B và anh C
An tra công phòng tổng vụ	Bản báo về việc	Mua file	Ghi chép số tiền gửi

② Khoanh tròn từ khoá là câu trả lời cho câu hỏi "Việc đặc biệt quan trọng là gì?" (Tối đa 3 từ khoá)

Kỹ thuật tóm tắt vào "Một trang giấy" học được ở Toyota

4/12/2015 Việc phải làm hôm nay là?	Viết kế hoạch	Báo cáo công tác	Sắp xếp lại hoá đơn
Đảm nhận PMT 100%	Gặp mặt công ty A	Đọc tài liệu	Đăng ký tham gia hội thảo
Photo hợp đồng	Gửi bưu điện	Gửi điện cho anh A	Gửi mail cho anh B và anh C
An tra công phòng tổng vụ	Bản báo về việc	Mua file	Ghi chép số tiền gửi

③ Chọn câu trả lời cho câu hỏi "Việc mà mình cần xử lý ngay trong ngày hôm nay là việc nào?" và khoanh hình tam giác (Tối đa ba từ khoá)

* Khoanh trùng với từ khoá đã khoanh tròn ở công không sao

4/12/2015 Việc phải làm hôm nay là?	Viết kế hoạch	Báo cáo công tác	Sắp xếp lại hoá đơn
Đảm nhận PMT 100%	Gặp mặt công ty A	Đọc tài liệu	Đăng ký tham gia hội thảo
Photo hợp đồng	Gửi bưu điện	Gửi điện cho anh A	Gửi mail cho anh B và anh C
An tra công phòng tổng vụ	Bản báo về việc	Mua file	Ghi chép số tiền gửi

④ Chọn từ khoá cho câu hỏi "Việc nào là việc không thể không làm trong 10 ngày?" và khoanh hình vuông (Tối đa ba từ khoá)

* Khoanh trùng với các từ khoá đã khoanh rồi công không sao cả

↓

- Cố gắng làm những việc bị khoanh nhiều lần trước
- Nếu không có việc nào bị khoanh nhiều lần thì ưu tiên làm những việc khoanh hình tam giác trước

⑤ Sau khi đã kết thúc ba câu hỏi, bạn hãy nhìn lại tổng thể tờ giấy một lần nữa.

Những việc nằm trong các ô bị khoanh bằng bút mực đỏ nhiều lần (chẳng hạn ô bị khoanh cả

ba lần bằng ○ và △ và □, hoặc bị khoanh bằng ○ và △...), chính là những việc cần phải ưu tiên hàng đầu và bạn nên cố gắng nỗ lực để hoàn thành sớm nhất có thể.

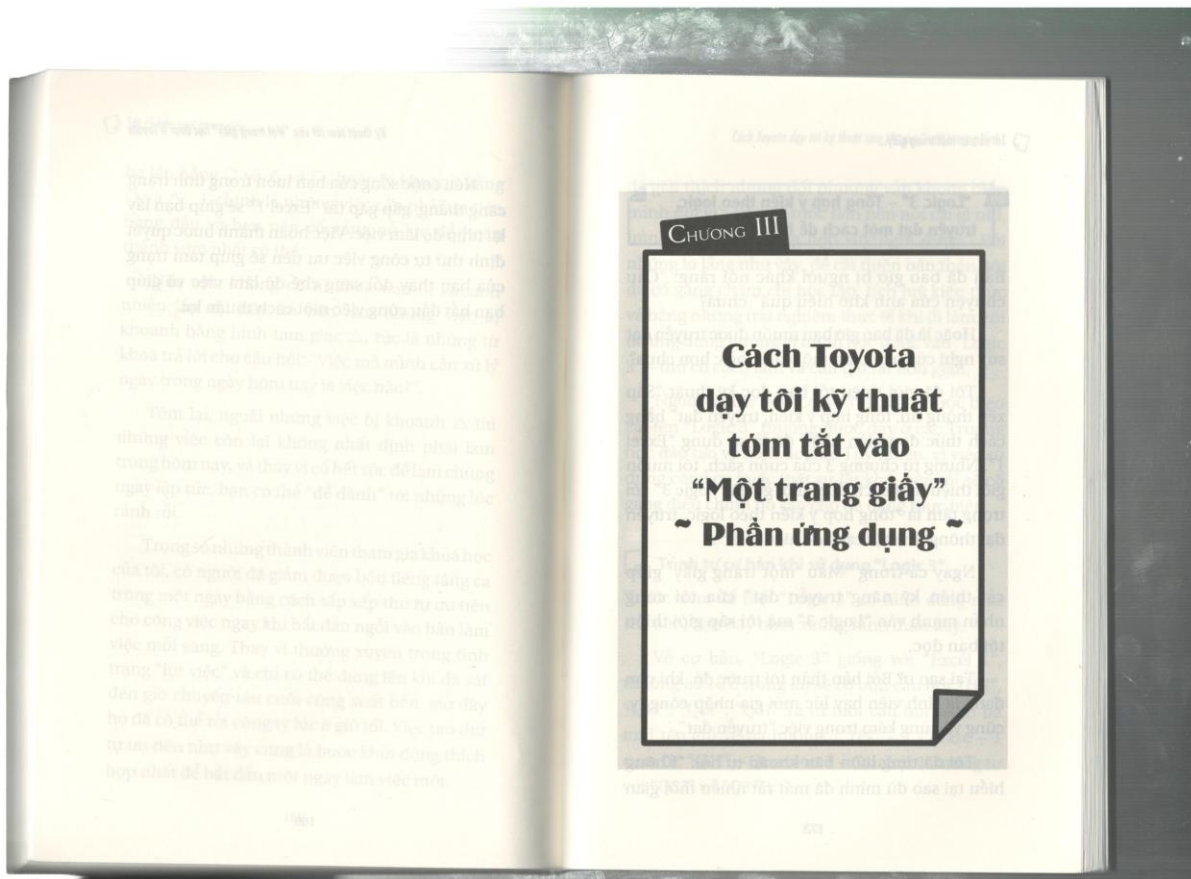
Nếu như không có từ khoá nào bị khoanh nhiều lần thì hãy ưu tiên làm những việc bị khoanh bằng hình tam giác △, tức là những từ khoá trả lời cho câu hỏi: "Việc mà mình cần xử lý ngay trong ngày hôm nay là việc nào?".

Tóm lại, ngoài những việc bị khoanh △ thì những việc còn lại không nhất định phải làm trong hôm nay, và thay vì cố hết sức để làm chúng ngay lập tức, bạn có thể "để dành" tới những lúc rảnh rỗi.

Trong số những thành viên tham gia khoá học của tôi, có người đã giảm được bốn tiếng tăng ca trong một ngày bằng cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc ngay khi bắt đầu ngồi vào bàn làm việc mỗi sáng. Thay vì thường xuyên trong tình trạng "lụt việc" và chỉ có thể đứng lên khi đã sát đến giờ chuyển tàu cuối cùng xuất bến, giờ đây họ đã có thể rời công ty lúc 8 giờ tối. Việc tạo thứ tự ưu tiên như vậy cũng là bước khởi động thích hợp nhất để bắt đầu một ngày làm việc mới.

Nếu cuộc sống của bạn luôn trong tình trạng căng thẳng, gấp gáp thì "Excel 1" sẽ giúp bạn lấy lại nhịp độ làm việc. Việc hoàn thành bước quyết định thứ tự công việc ưu tiên sẽ giúp tâm trạng của bạn thay đổi sang chế độ làm việc và giúp bạn bắt đầu công việc một cách thuận lợi.

Cách Toyota
đặt tới kỹ thuật
tóm tắt vào
"Một trang giấy"
- Phản ứng dụng -



CHƯƠNG III

Cách Toyota dạy tôi kỹ thuật tóm tắt vào “Một trang giấy” ~ Phần ứng dụng ~

26 "Logic 3" – Tổng hợp ý kiến theo logic, truyền đạt một cách dễ hiểu

Bạn đã bao giờ bị người khác nói rằng: "Câu chuyện của anh khó hiểu quá" chưa?

Hoặc là đã bao giờ bạn muốn được truyền đạt suy nghĩ của bản thân một cách logic hơn chưa?

Tôi đã giới thiệu tới bạn đọc kỹ thuật "Sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến, truyền đạt" bằng cách thức đơn giản nhất, đó là sử dụng "Excel 1". Nhưng từ chương 3 của cuốn sách, tôi muốn giới thiệu một cách thức mới gọi là "Logic 3" với trọng tâm là "tổng hợp ý kiến theo logic, truyền đạt thông tin một cách dễ hiểu nhất".

Ngay cả trong "Mẫu 'một trang giấy' giúp cải thiện kỹ năng truyền đạt" của tôi cũng nhấn mạnh vào "Logic 3" mà tôi sắp giới thiệu tới bạn đọc.

Tại sao ư? Bởi bản thân tôi trước đó, khi còn đang là sinh viên hay lúc mới gia nhập công ty, cũng vô cùng kém trong việc "truyền đạt".

Tôi đã từng luôn băn khoăn tự hỏi: "Không hiểu tại sao dù mình đã mất rất nhiều thời gian

để giải thích nhưng đối phương vẫn không hiểu mình nói gì", hay: "Trước tiên nên nói cái gì nhỉ, mình không thể tổng hợp suy nghĩ được." Với những lo lắng như vậy, để cải thiện bản thân, tôi đã cố gắng chăm chỉ học tập, tích lũy kiến thức và bằng những trải nghiệm thực tế khi đi làm, tôi đã ứng dụng những gì mình học được vào "Logic 3" – thứ có cách làm và cấu tạo rất đơn giản.

Ngoài ra, cái tên "Logic 3" là bắt chước theo cái tên "Logic 3" thường được dạy ở các Trường học đào tạo về kinh doanh. Tuy nhiên, vì việc sử dụng công cụ logic thật sự rất khó, nên tôi sẽ cố gắng điều chỉnh nó sao cho dễ dàng thực hiện.

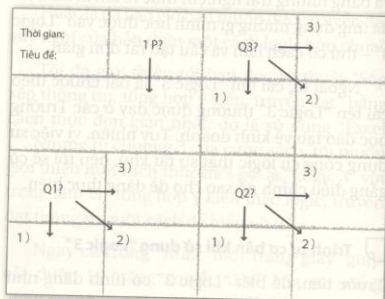
Trình tự cơ bản khi sử dụng "Logic 3"

Trước tiên, để biết "Logic 3" có hình dáng như thế nào, bạn hãy nhìn xuống hình dưới đây.

Về cơ bản, "Logic 3" giống với "Excel 1", thường có 16 ô trong đó sẽ có bốn câu hỏi "1P?", "Q1?", "Q2?", "Q3?" và từ mỗi câu hỏi sẽ có ba mũi tên chỉ về ba hướng. ("1P?" – 1 Phrase – 1 cụm từ, "Q1?" – Question 1 – Câu hỏi 1, tương tự với "Q2?" và "Q3?").

Những yếu tố này sẽ được viết bằng bút mực xanh lá cây. Và bây giờ tôi sẽ bắt đầu.

**"LOGIC 3" — TỔNG HỢP Ý KIẾN THEO LOGIC,
TRUYỀN ĐẠT MỘT CÁCH DỄ HIỂU**



Lần này, tôi sẽ lấy ví dụ về trường hợp anh A đang đảm nhiệm chức vụ nhân viên kinh doanh xe hơi. Chúng ta hãy cùng thử suy nghĩ về việc tổng hợp ý kiến với chủ đề "giới thiệu công việc của tôi" của anh A.

- 1 Trước tiên, hãy suy nghĩ câu trả lời cho câu hỏi "1P?"

"1P?" là viết tắt của "1 Phrase?" tức là "Nói tóm lại bằng một cụm từ". Trong trường hợp này, bạn hãy hiểu là: "Nếu phải nói về công việc của mình chỉ bằng một cụm từ thì bạn sẽ nói gì?".

Nếu là anh A thì cụm từ đó sẽ là: "Làm công việc kinh doanh xe hơi". Và hãy nhớ dùng bút mực đỏ khi ghi cụm từ này.

- 2 Tiếp theo, lại chuyển sang bút mực xanh lá cây và viết câu hỏi lần lượt cho các ô "Q1?", "Q2?", "Q3?".

Hãy thử đoán "Câu hỏi mà đối phương có thể sẽ đặt ra" với chủ đề này là gì, sau đó viết câu hỏi bằng bút mực xanh lá cây. Nếu là anh A, có thể sẽ có những câu hỏi dưới đây:

"Q1?" ----- Đang bán loại ô tô gì?

"Q2?" ----- Tại sao lại chọn công việc này?

"Q3?" ----- Cách thức kinh doanh mặt hàng này là như thế nào?

Tất nhiên, đây chỉ là một ví dụ và bạn có thể đặt ra bất kỳ câu hỏi nào khác. Tuy nhiên, trong số những người tham gia khoá học của tôi từ trước đến nay, có vài người nói rằng: "Tôi chẳng thể nào nghĩ ra câu hỏi nào hay hơn mấy câu này..."

Vậy thì, tôi sẽ truyền đạt bằng cách áp dụng ba câu hỏi dưới đây.

Đó là "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?".

Trong trường hợp này thì sẽ là:

"Q1?" ----- Đang bán loại ô tô gì? = "Cái gì?"

"Q2?" ----- Tại sao lại chọn công việc này? = "Tại sao?"

"Q3?" ----- Cách thức kinh doanh mặt hàng này là như thế nào? = "Như thế nào?"

- ④ Sau khi đã viết câu hỏi, tiếp theo chúng ta sẽ tiến hành viết câu trả lời cho từng câu hỏi bằng bút mực xanh lá cây.

Trường hợp của anh A, với câu hỏi "Đang bán loại ô tô gì?", ta hãy thử viết câu trả lời là: "Xe hybrid", "xe ô tô hạng nhẹ",

"Acura". Hai từ khoá đầu là loại xe, từ khoá thứ ba là tên xe. Bạn có thể nghĩ ra từ khoá khác cũng không có vấn đề gì cả. Với mỗi câu hỏi bạn chỉ cần tìm ra ba câu trả lời mà thôi.

- ⑤ Sau khi đã lấp đầy vào tất cả các ô, hãy dừng lại. Như vậy là đã xong. Giờ thì công việc của bạn là thuyết trình dựa trên bảng đó.

GIỚI THIỆU CÔNG VIỆC CỦA BẢN THÂN BẰNG "LOGIC 3"

4/12/2015 Giới thiệu công việc của tôi	1 P?	Q3? Bán như thế nào?	3) Chạy nhất
	Kinh doanh ô tô	1) Liên lạc trực tiếp bằng email	2) Showroom
Q1? Xe gì?	3) Acura	Q2? Tại sao?	3) Bảo vệ môi trường
1) Xe Hybrid	2) Xe ô tô hạng nhẹ	1) Thích ô tô	2) Thích giao tiếp

Bài thuyết trình của anh A sẽ như sau: "Công việc của tôi nói ngắn gọn là kinh doanh ô tô. Tôi chủ yếu kinh doanh mảng xe chở khách và xe ô tô hạng nhẹ. Trong đó, gần đây loại xe được bán chạy nhất là Acura (Cái gì?)."

Tôi bán hàng bằng ba cách. Thứ nhất là gửi email trực tiếp tới khách hàng. Thứ hai là giới thiệu khách đến showroom. Thứ ba là cho khách chạy thử xe trên thực tế (Như thế nào?).

Có ba lý do khiến tôi quyết định chọn công việc này: Thứ nhất là vì tôi thích ô tô. Thứ hai, tôi thích nói chuyện với người khác về ô tô, thứ ba là vì loại ô tô mà tôi đang bán góp phần vào việc bảo vệ môi trường trên trái đất (Tại sao?).

Bạn thấy thế nào? Bài thuyết trình theo thứ tự logic này có dễ hiểu không?

Trên thực tế, khi nói ra thành lời, bạn có thể tự do thay đổi thứ tự của "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?" để cho người nghe thấy dễ hiểu.

Giống như vậy, nếu sử dụng "Logic 3", bất cứ ai cũng có thể tổng hợp ý kiến một cách logic trong thời gian ngắn và có thể truyền đạt tới người nghe điều mình muốn nói theo cách dễ hiểu nhất.

Ba từ khóa khiến ai cũng có thể nói chuyện có logic

Tại sao khi sử dụng "Logic 3" ta lại có thể truyền đạt điều muốn nói một cách logic và dễ hiểu? Chia khóa ở đây chính là ba câu hỏi "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?" mà tôi vừa giới thiệu ở phần trước.

Chẳng hạn, bạn hãy thử tưởng tượng ra khung cảnh sau đây:

"Bây giờ là giờ nghỉ trưa của công ty. Khi bạn đang ăn trưa tại bàn làm việc của mình thì một người đồng nghiệp đi về với một hộp cơm trên tay. Đó là một hộp cơm với thịt lợn và chuối nướng, món mà bạn còn chưa bao giờ nhìn thấy chứ đừng nói đến chuyện ăn."

Vậy bạn sẽ hỏi người đồng nghiệp đó những gì về món ăn này?

Bạn: "Đây là cái gì?"

Đồng nghiệp: "Là cơm hộp thịt lợn và chuối nướng đấy."

Bạn: "Tại sao lại ăn món này?"

Đồng nghiệp: "Vị nó ngon."

Bạn: "Nó có vị như thế nào?"

Đồng nghiệp: "Nó vừa mặn vừa ngọt, ăn vừa miệng lắm."

Bạn: "Anh mua nó ở đâu?"

Đồng nghiệp: "Ở cửa hàng bán cơm hộp nằm trong tầng một toà nhà đằng kia kia."

Bạn: "Ồ... (Mình cũng muốn mua ăn thử quá!)"

Tất nhiên, đó chỉ là ví dụ và bạn có thể sẽ không hỏi những câu hỏi giống hệt, nhưng chắc chắn các câu hỏi của bạn đều sẽ liên quan đến "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?".

"Đây là cái gì?" ----- Cái gì?

"Tại sao lại chọn cái này?" ----- Tại sao?

"Bằng cách nào?" ----- Như thế nào?

"Mua ở đâu?" (= Làm thế nào để có được nó?)

----- Như thế nào?

Không chỉ riêng cơm hộp, trên thực tế, khi muốn giải quyết nghi vấn, phần lớn các câu hỏi

của con người thường tập trung vào vào ba điểm chính, đó là "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?".

Ví dụ, khi đi phỏng vấn xin việc, thông thường ta sẽ bị hỏi nhưng câu như: "Hãy giới thiệu về bản thân bạn", "Động cơ xin việc của bạn là gì?", "Sau 10 năm nữa bạn muốn trở thành con người như thế nào?". Nó tương ứng với "Cái gì?", "Tại sao?" và "Như thế nào?".

Với "Logic 3", trước tiên bạn hãy suy nghĩ xem nếu phải nói tóm lại trong một cụm từ thì cụm từ đó sẽ là gì.

Khi truyền đạt tới người khác cũng vậy, hãy đưa ra kết luận ngắn gọn: "Kế hoạch này nói tóm lại là..." Khi đó, người nghe chắc chắn sẽ có phản ứng: "Như thế nghĩa là gì?", "Tại sao?", "Vậy thì nên làm như thế nào?"

Bởi vì, để hiểu rõ được rốt cuộc "Nói tóm lại nó là..." thì chắc chắn họ sẽ phải đặt ra nhiều câu hỏi.

Tức là, nếu bạn thử tự đặt ra cho mình ba câu hỏi như trên, sau đó chuẩn bị sẵn câu trả lời thì bạn có thể giải thích rõ ràng và chính xác

điều mà người nghe muốn biết, muốn hỏi. Nói cách khác, bạn sẽ có thể "tổng hợp ý kiến một cách logic và truyền đạt sao cho đối phương thấy dễ hiểu."

Có thể thay đổi thứ tự "Cái gì? "Tại sao?" "Như thế nào?" cho phù hợp

Ở ví dụ về bảng Logic 3 giới thiệu bản thân, tôi đã để thứ tự "Q1?" = "Cái gì?", "Q2?" = "Tại sao?", "Q3?" = "Như thế nào?". Tuy nhiên, trong phần trình bày, bạn hoàn toàn có thể thay đổi thứ tự cho phù hợp với hoàn cảnh.

Trước tiên, điều bạn cần suy nghĩ là hành động lặp đi lặp lại "Hỏi và Trả lời". Giống như là khi có một câu hỏi, hãy tìm ra câu trả lời cho câu hỏi đó, và từ câu trả lời đó sẽ lại nảy ra một câu hỏi mới...

Ví dụ, nếu là tài liệu thuyết trình về kế hoạch sản phẩm mới của công ty, trước tiên hãy đưa ra câu hỏi: "Điểm mạnh của sản phẩm này là gì?", sau đó viết ra câu trả lời. Từ câu trả lời sẽ lại nảy sinh ra câu hỏi mới như: "Tại sao cái này lại là điểm mạnh của sản phẩm?"

Hoặc, trong trường hợp về cơm hộp, với câu hỏi: "Tại sao lại mua loại này?", câu trả lời của đồng nghiệp sẽ là: "Vì nó ngon." Và từ câu trả lời đó sẽ lại có thêm câu hỏi mới được đưa ra là: "Ngon như thế nào?"

Giống như vậy, tư duy của bạn sẽ sâu sắc hơn khi có sự kết nối giữa câu hỏi và câu trả lời.

Vậy nên, nếu bạn cố định thứ tự suy nghĩ theo kiểu: "Cái gì?" rồi mới đến "Tại sao?", sau "Tại sao?" mới được hỏi "như thế nào?" thì bạn sẽ không thể tự giả định ra câu hỏi một cách thuận lợi được. Bạn hãy cứ thử suy nghĩ và đưa ra thứ tự câu hỏi linh động, tùy cơ ứng biến cho phù hợp với chủ đề.

26 Hành động "viết bằng tay" là để rèn luyện lối tư duy có logic

"Có bắt buộc phải kẻ mấy cái ô này bằng tay không?"

Cũng giống với "Excel 1", những người đã từng tham gia chương trình đào tạo của tôi thường đưa ra những câu hỏi như vậy về việc soạn ra "Logic 3".

Câu trả lời của tôi luôn chỉ có một.

"Trước tiên hãy cứ viết bằng tay cho tôi!"

Như tôi đã trình bày ở phần trước, hành động kẻ ô và viết bằng tay trong "Excel 1" là động tác làm nóng cơ thể, đầu óc khi bắt đầu công việc.

Động tác kẻ ô và viết vào "Logic 3" không chỉ giúp khởi động tinh thần làm việc mà còn giúp hình thành lối tư duy có logic.

Có một phương pháp để suy nghĩ về sự vật, sự việc sao cho có logic, và để phương pháp đó có thể "nhìn thấy được" khi thể hiện trên giấy, ta cần tới công cụ "Logic 3". Sau khi kẻ xong ô vuông trên "Logic 3" bằng bút mực xanh lá cây, viết "Thời gian" và "Chủ đề". Sau đó viết "1P?", tiếp theo là "Q1?" "Q2?" "Q3?" cùng mũi tên vẽ ba hướng cho từng câu hỏi.

Bằng việc viết "1P?" (Để nói tóm lại bằng một cụm từ thì cụm từ đó là gì?), đầu chúng ta sẽ hoạt động để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi đó. Sau đó, cho đến khi viết xong "Q1?" "Q2?" "Q3?", trong đầu chúng ta sẽ hiện ra dạng câu hỏi và nhờ đó óc tư duy cũng sẽ bắt đầu hoạt động.

Thậm chí, khi vẽ mũi tên chỉ ra ba hướng, trong bạn cũng sẽ bắt đầu phát triển ý thức tìm đến ba câu trả lời.

Giống như vậy, nhờ tự tay viết vào các ô trong "Logic 3", lối tư duy có logic sẽ hiện ra trước mắt bạn, não bộ của bạn sẽ dựa vào thứ tự đó để hoạt động. Nói cách khác, đó chính là cách để giúp não bộ của bạn luyện tập lối tư duy có logic.

Như vậy, nếu suy nghĩ theo thứ tự các ô trong "Logic 3", tự nhiên bạn sẽ học được cách tư duy có logic.

Và nếu cứ tiếp tục luyện tập, một ngày nào đó bạn sẽ không cần viết ra giấy mà vẫn có thể tạo cho mình cách suy nghĩ có logic.

Tuy nhiên, khi mới bắt đầu, nhất định bạn phải nhắc nhở bản thân rằng phải soạn ra "Logic 3" bằng cách viết tay.

29 Phương pháp ứng dụng "Logic 3" số 1 – Soạn tài liệu thuyết trình về kế hoạch mới

Tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu cách ứng dụng cụ thể của "Logic 3".

Trước tiên, tôi sẽ lấy ví dụ về trường hợp soạn tài liệu thuyết trình về kế hoạch mới.

Trong phần trước, tôi đã giới thiệu cách làm tài liệu thuyết trình bằng "Excel 1", nhưng nếu sử dụng "Logic 3" thì bạn sẽ có thể truyền đạt tới đối phương điều mình muốn nói một cách dễ hiểu hơn nữa.

Trường hợp sử dụng "Logic 3", bước tổng hợp vào "Một trang giấy" sẽ bắt đầu từ một câu hỏi.

Câu hỏi đó sẽ là: "Trước tiên, tại sao lại soạn tài liệu này?"

Tôi sẽ lấy ví dụ về anh B – người đã gia nhập công ty kinh doanh mỹ phẩm được sáu năm. Anh ấy sẽ phải thuyết trình với cấp trên về kế hoạch kinh doanh sản phẩm mới của công ty.

Người đọc và mục đích của tài liệu như sau:

Người đọc tài liệu ----- Cấp trên

Mục đích của tài liệu ----- Để người đọc hiểu về nội dung kế hoạch. Mong muốn cấp trên sẽ phê duyệt kế hoạch này.

Sau khi đã xác định rõ được những điều trên, trình tự tiếp theo sẽ là:

❶ Trước tiên, dùng bút màu xanh lá cây để kẻ bảng "Logic 3"

❷ Tiếp theo chuyển sang bút mực đỏ, suy nghĩ "1p?" (= Nói tóm lại là?)

❸ Tiếp đến lại cầm bút mực xanh lá cây, suy nghĩ và viết "Q1?" "Q2?" "Q3?" (= Câu hỏi 1, Câu hỏi 2, câu hỏi 3)

Với ví dụ lần này, những câu mà cấp trên sẽ hỏi có thể là:

"Q1?" ----- Điểm mạnh của sản phẩm này là gì? = Cái gì?

"Q2?" ----- Tại sao đây lại là điểm mạnh? = Tại sao?

"Q3?" ----- Bán bằng cách nào? = Như thế nào?

Hãy viết những nội dung này bằng bút mực xanh.

Nếu cấp trên của bạn đặc biệt quan tâm tới vấn đề "Tại sao?" thì bạn có thể đưa ra ba câu hỏi "Tại sao?" cũng không có vấn đề gì cả. Chẳng hạn như:

"Q1?" ----- Tại sao bây giờ nên kinh doanh sản phẩm này? = Tại sao?

"Q2?" ----- Tại sao công ty chúng ta nên đưa ra sản phẩm này? = Tại sao?

"Q3?" ----- Tại sao cần phải chú trọng vào điểm mạnh này? = Tại sao?

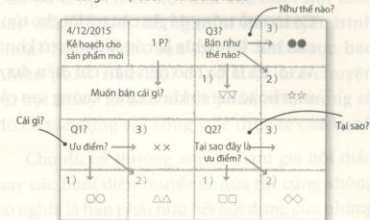
Trường hợp như vậy, bạn hãy viết ra cả ba câu hỏi và suy nghĩ câu trả lời cho từng câu hỏi.

Về cơ bản, tôi đã nói rằng chỉ cần câu hỏi có bao hàm ý nghĩa "Cái gì?", "Tại sao" và "Như thế nào?" là được, nhưng trên thực tế bạn nên điều chỉnh cách suy nghĩ phù hợp với xu hướng thực tế của người nghe.

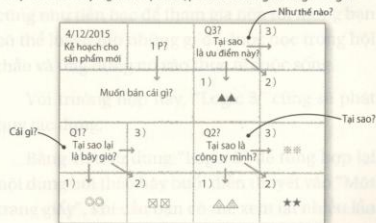
SOẠN TÀI LIỆU THUYẾT TRÌNH KẾ HOẠCH

MỚI BẢNG "LOGIC 3"

• Về cơ bản là "Cái gì?" "Tại sao?" "Như thế nào?"



• Thay đổi cách suy nghĩ cho phù hợp với xu hướng của người nghe



- ④ Viết đến đây, bạn hãy đổi sang bút màu xanh da trời và lấp đầy vào các ô vuông câu trả lời cho từng câu hỏi trong vòng năm phút.

Có ba chỗ trống để ghi câu trả lời cho từng câu hỏi. Có nghĩa là có tối đa ba từ khoá. Vì tối đa là ba cho nên bạn chỉ điền được một hoặc hai từ khoá cũng không sao cả.

**Phương pháp ứng dụng "Logic 3" số 2 –
Bảo cáo kết quả hội thảo ngoài công ty**

Bạn đã từng có cơ hội đến các buổi hội thảo hay diễn thuyết để nghe ai đó thuyết trình chưa? Nếu rồi thì bạn có thể nhớ được bao nhiêu phần trăm nội dung cuộc nói chuyện tại hội thảo? Và bao nhiêu phần trăm trong số đó có tác dụng với công việc thực tế của bạn?

Cho dù có thường xuyên tham gia hội thảo hay các buổi diễn thuyết đi nữa thì cũng không có nghĩa là bạn phải nhớ hết nội dung của những buổi hội thảo đó. Vì bạn đã phải dành thời gian cũng như tiền bạc để tham gia nên tôi mong bạn có thể luyện tập những gì đã được học trong hội thảo và ứng dụng nó vào thực tế cuộc sống.

Với trường hợp này, "Logic 3" cũng sẽ phát huy tác dụng.

Bằng việc sử dụng "Logic 3" để tổng hợp lại nội dung hội thảo hay buổi diễn thuyết vào "Một trang giấy", khi cần bạn có thể xem lại nhiều lần những nội dung quan trọng, tránh trường hợp bị quên mất nội dung mà mình đã được học.

- ❶ Trước tiên, kẻ ô vuông trong "Logic 3" bằng bút mực xanh lá cây.
- ❷ Tiếp theo chuyển sang bút mực đỏ, viết nội dung cho câu hỏi "1P?". Sau đó suy nghĩ câu hỏi ứng với "Q1?" "Q2?" và "Q3?" rồi viết vào bằng bút mực xanh lá cây.

Với trường hợp lần này tôi đưa ra những câu hỏi như sau:

- "Q1?" ----- Tại sao lại tham gia hội thảo này? = Tại sao?
- "Q2?" ----- Đã học được cái gì sau hội thảo này? = Cái gì?
- "Q3?" ----- Sẽ áp dụng những gì đã học được ở hội thảo vào công việc như thế nào? = Như thế nào?

Khi soạn tài liệu thuyết trình, tôi đã đề nghị bạn nghĩ câu hỏi ứng với "Cái gì?" đầu tiên. Nhưng lần này, nếu bắt đầu suy nghĩ trước từ câu hỏi "Tại sao?" thì ta sẽ dễ dàng đưa ra câu hỏi hơn. Bởi việc nghĩ ra câu hỏi còn tùy thuộc vào từng trường hợp nên tùy theo từng chủ đề

mà bạn có thể thay đổi thứ tự câu hỏi cho linh hoạt và phù hợp với hoàn cảnh.

- ❸ Khi đã viết đến đây, hãy chuyển sang cầm bút màu xanh da trời. Bạn có tối đa năm phút để lấp đầy nội dung vào các ô trống.

Với trường hợp lần này tôi đưa ra những câu hỏi như sau:

- "Q1?" ----- Tại sao lại tham gia hội thảo này? = Tại sao?

→ Vì không thể hiểu được đối phương muốn truyền đạt cái gì, vì kỹ năng thuyết trình kém, vì phải tăng ca nhiều.

- "Q2?" ----- Đã học được cái gì sau hội thảo này? = Cái gì?

→ Chỉ cần viết ra một tờ giấy, tổng hợp ý kiến sau khi đã sắp xếp thông tin, vừa nhìn và vừa cho đối phương nhìn để truyền đạt điều mình muốn nói.

“Q3?” ----- Sẽ áp dụng những gì đã học được ở hội thảo này vào công việc như thế nào? = Như thế nào?

→ Mỗi sáng viết danh sách những việc phải làm vào một tờ giấy, tổng hợp nội dung bài thuyết trình tháng sau sẽ phát biểu vào một tờ giấy, chất lọc nội dung cuộc đàm phán thông qua ghi chép trong “Excel 1”.

Phương pháp này cũng có ích trong trường hợp bạn phải báo cáo với cấp trên về kết quả đi đào tạo ở ngoài công ty.

BÁO CÁO KẾT QUẢ HỘI THẢO NGOÀI CÔNG TY

BẢNG "LOGIC 3"

4/12/2015	1P?	Q3?	3)
Bảo chi hỏi thảo		Ap dụng?	Chỉ học nội dung phần phân biệt "Độc 1"
Học phương pháp cải thiện nội lương trong công việc chỉ bằng cách thông tất về "một tờ giấy"		1) Một vấn đề danh sách những việc sách trong một tờ giấy	2) Một mặt tờ giấy nội dung bài học, những thông tin
Q1?	3)	Q2?	
Tại sao lại tham gia?	Phải tăng cái gì	Q2? Được cái gì?	3) Với chính việc này để phân biệt và truyền đạt
1)	2)	1)	2)
Không hiểu đôi phương trình nói	Kỹ năng thuyết trình nói	Chỉ cần viết vào một tờ giấy là đủ	Muốn truyền đạt ý kiến của mình sắp xếp

☐ Ông kinh

Ngày 04 tháng 12 năm 2015
Aaahh Phung

(Báo cáo thành quả) Hội thảo "Framework 1.1" tại gậy

1. Tên topic
- Mô phỏng phân tích trên tổ chức trong công việc
Chẩn đoán các triệu chứng của một người
- Ưu điểm của topic
1. Khó khăn: đối tượng mẫu của người
2. Kỹ năng thành thạo
3. Phức tạp của người

2. Lưu ý

1. Chỉ cần viết danh sách việc phải làm sau một topic
2. Phân tích các triệu chứng của người
3. Vấn đề của người đối tượng mẫu của người

3. Mục tiêu của người

1. Mô phỏng phân tích các triệu chứng của người
2. Soạn một topic để người đối tượng mẫu thành thạo
3. Chỉ cần một người đối tượng mẫu thành thạo "Excel 1"

4. Cam kết

Chỉ cần liệt kê các nội dung đã
tổng hợp là hoàn thành báo cáo!

31 Bản chất của “Một trang giấy” là “không tri hoãn công việc thêm một chút nào nữa”

Khi mới gia nhập Toyota chưa được bao lâu, tôi đã có buổi thảo luận với cấp trên về một dự án nọ. Đến giờ, tôi đi tay không tới phòng họp. Vừa bước vào tôi đã bị đuổi ra vì: “Nếu không có tài liệu thì sẽ không tiến hành thảo luận được.”

Và kể từ lần đó, tôi đã hoàn toàn thông suốt văn hoá tổng hợp công việc vào một trang giấy ở Toyota.

Sau đó, trong khi nghiên cứu rất nhiều “Một trang giấy của Toyota”, tôi đã nhận ra một điều, đó là phần lớn các tài liệu “Một trang giấy của Toyota” đều trình bày ba nội dung sau đây:

- ❶ Tại sao công việc này là cần thiết ở thời điểm hiện tại? (Vì sao phải làm công việc này?)

→ Mục đích (Tại sao?)

- ❷ Hiện tại, vấn đề nào đang tồn tại? (Đang vướng phải vấn đề gì?)

→ Vấn đề (Cái gì?)

- ❸ Nên làm gì để giải quyết vấn đề? (Có phương án giải quyết như thế nào?)

→ Phương án giải quyết (Như thế nào?)

Tất cả nhân viên của Toyota luôn có ý thức tổng hợp ba điểm trên vào một tờ giấy. Tại buổi thảo luận kia, vì tôi không chú ý đến vấn đề đó nên đã bị cấp trên đuổi ra khỏi cuộc họp.

❶ Nếu có “Excel 1” và “Logic 3” chắc chắn công việc sẽ tiến triển

Khi làm việc, điều khiến bạn cảm thấy “chán ghét” và “mệt mỏi” nhất hẳn sẽ là cái cảm giác dù mình cố gắng nhưng công việc lại không tiến triển được.

Có rất nhiều lý do như: “Tôi không hiểu cách làm cho công việc tiến triển”, “Mặc dù biết là có vấn đề nhưng tôi không nghĩ ra được phương án giải quyết”, “Vì có quá nhiều việc phải giải quyết nên tôi không biết bắt đầu từ đâu thì tốt”...

Khi đó, nếu bạn tuân thủ theo ba điểm mà tôi vừa đề cập ở trên, dù chỉ là một chút thôi, chắc chắn công việc sẽ lại tiến triển. Ngược lại, nếu bạn không nắm rõ ba điểm đó thì công việc sẽ bị ngưng trệ.

Có lẽ bạn đã nhận ra rồi, những người làm việc ở Toyota khi soạn "Một trang giấy" thường ý thức về ba điểm "Tại sao?", "Cái gì?" và "Như thế nào?", và ba điểm này chính là những gì tôi đã giới thiệu ở "Logic 3".

Nói tóm lại, khi công việc bị trì trệ, gặp bế tắc, không tìm ra cách giải quyết vấn đề, trước tiên bạn hãy thử viết "Logic 3".

Hoặc là, bạn có thể sử dụng "Excel 1" và đặt ra câu hỏi: "Nguyên nhân khiến công việc bị trì trệ là gì?" sau đó thử suy nghĩ để tìm câu trả lời.

Bản chất của kỹ thuật tóm tắt vào "Một trang giấy" mà tôi truyền đạt tới bạn đọc thực ra chính là một yếu tố để "khiến cho công việc không bị đình trệ thêm một chút nào nữa".

Cho dù công việc đã rơi vào bế tắc, bạn hãy cứ thử cầm bút lên và viết. Vì bạn có thời gian

để suy nghĩ nên tạm thời hãy cứ lấy một tờ giấy ra và viết suy nghĩ của mình vào đó.

Chỉ cần bạn không dùng tay lại thì cảm giác chán ghét khi công việc không như ý muốn cũng sẽ biến mất. Và trong khi viết vào một tờ giấy, chắc chắn bạn sẽ nhìn thấy được gợi ý về việc nên làm gì tiếp theo.

Và, vào thời điểm quyết định, việc bạn tiến thêm một bước là lựa chọn đúng hay sai không còn quan trọng nữa. Điều quan trọng là bạn đã dám bước lên một bước, không để cho công việc bị ngưng lại. Nếu làm như vậy, tâm trạng bạn sẽ thoải mái hơn nhiều so với khi công việc bị trì trệ, nhờ đó bạn sẽ có suy nghĩ tích cực hơn và hướng về phía trước.

32 Thay vì hỏi: "Tại sao" năm lần, hãy suy nghĩ "Như thế nào" năm lần

Ở Toyota có một kỹ thuật gọi là "Phân tích tại sao tại sao". Đây là kỹ thuật lặp lại 5 lần câu hỏi "Tại sao". Đó cũng là thói quen làm việc khá nổi tiếng ở Nhật và được nhiều người biết đến.

"Lặp lại năm lần tại sao" tức là khi có vấn đề gì xảy ra trong công ty, nhân viên sẽ lặp đi lặp lại câu hỏi "tại sao" năm lần để tìm được căn nguyên của vấn đề. Đây chính là phương pháp làm việc do ông Taiichi Ohno – nguyên phó giám đốc công ty Toyota khởi xướng.

Xưởng sản xuất chính là nơi mà thói quen "Lặp lại năm lần tại sao" được sinh ra.

Ở xưởng, hằng ngày dây chuyền lắp ráp ô tô vẫn luôn hoạt động. Những công nhân làm việc ở xưởng đều bị ép sản lượng – số lượng sản phẩm sản xuất ra được trong một ngày.

Vì dây chuyền lắp ráp chỉ là máy móc nên cũng có khi bị hỏng hóc và dừng hoạt động. Khi đó, nhân viên bị ép sản lượng sẽ phải làm cho

dây chuyền hoạt động trở lại thật nhanh chóng. Và lúc đó họ bắt buộc phải có biện pháp xử lý phù hợp. Nhưng vì vấn đề cốt lõi vẫn chưa được giải quyết nên dây chuyền tự động vẫn mãi không hoạt động lại được...

Để xử lý tình trạng này thì "Lặp lại năm lần tại sao" là phương pháp thường được nghĩ tới. Chẳng hạn như "Nếu máy móc mà ngừng hoạt động thì hãy thử suy nghĩ "Tại sao lại như thế?" hay "Ít nhất phải suy nghĩ năm lần, tìm cách giải quyết triệt để nguyên nhân thật sự của vấn đề."

Thay vì hỏi "Tại sao", "Làm như thế nào?" là con đường ngắn nhất để giải quyết triệt để vấn đề

Trong công việc văn phòng, có nhiều trường hợp cần phải giải quyết triệt để nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Tuy nhiên, trên thực tế, khi thực hiện công việc, số người nghĩ rằng "Nên làm như thế nào?" có số lượng áp đảo so với những người nghĩ "Tại sao?".

Nguyên nhân là bởi vì tổ chức càng lớn thì số người liên quan càng nhiều, như vậy công việc sẽ ngay lập tức có xu hướng rơi vào trạng thái trì trệ.

Khi đó, nếu bạn cứ tiếp tục thực hiện công việc với quan điểm "Lập lại năm lần tại sao?" một cách mù quáng thì sẽ chỉ khiến cho công việc càng thêm trì trệ mà thôi.

Ví dụ, bạn nên nghĩ ra những câu hỏi có ý nghĩa cốt lõi là "Làm như thế nào?", như: "Nên làm như thế nào để đặt ra câu hỏi về kế hoạch?", "Làm thế nào để đối phó với những lời khiếu nại?"

Ngược lại, nếu thực hiện công việc bằng cách đặt câu hỏi "Tại sao?", sẽ có trường hợp phương hướng bị xác định khác hoàn toàn so với mục đích ban đầu.

Chẳng hạn, tôi sẽ lấy ví dụ khi có kế hoạch đổi mới trang web của công ty.

Tất nhiên, đầu tiên phải suy nghĩ xem: "Tại sao lại cần đổi mới". Đây là bước rất quan trọng. Tuy nhiên, để có thể đưa ra câu trả lời mà mọi người thấy dễ hiểu thì nên chuyển câu hỏi thành: "Làm thế nào để thực hiện việc đổi mới trang web?". Làm thế, công việc sẽ tiến triển thuận lợi hơn.

Vậy nên, nếu bạn quá cứng nhắc, quá tôn thờ suy nghĩ "Lập lại tại sao" mà không chịu thay đổi suy nghĩ một cách linh hoạt, thì có thể bạn sẽ rơi vào trạng thái quá cố gắng theo đuổi câu hỏi "Tại sao?", và cuối cùng, công việc lại không thể tiến triển như ý muốn.

Chẳng hạn, thay vì đặt ra câu hỏi: "Tại sao lại cần phải đổi mới?", bạn lại đặt ra câu hỏi hoàn toàn xa rời so với mục đích ban đầu như: "Tại sao Toyota lại dùng trang web này?" hay: "Tại sao bây giờ lại có phương tiện truyền thông là trang web?"... Đương nhiên, nếu làm vậy, công việc sẽ không tiến triển thuận lợi được.

Dĩ nhiên, cân bằng là cần thiết, nhưng tôi nghĩ rằng nên chú trọng vào "Như thế nào?" hơn là "Tại sao?", đặc biệt là trong thời đại có nhiều biến đổi như hiện nay.

Khi đối mặt với vấn đề, nên bắt tay vào tìm cách giải quyết cụ thể bằng câu hỏi làm thế nào. Tôi luôn suy nghĩ tập trung vào hai điều trên khi có vấn đề xảy ra.

33 Mục tiêu cuối cùng là có thể giải quyết công việc với "0 tờ giấy"

"Này, Asada!"

Khi còn làm ở Toyota, thỉnh thoảng cấp trên lại gọi tôi như vậy và sau đó vừa đưa cho một tờ giấy vừa hỏi:

"Cái này nghĩa là thế nào?"

Tài liệu là từ phòng ban khác chuyển đến cấp trên của tôi nhưng nội dung tài liệu thì có liên quan tới nghiệp vụ mà tôi đảm nhận.

Khi đó, tôi đọc qua tài liệu một lần và trả lời:

"Cái này... Nói ngắn gọn là anh A đang phân đối việc thay đổi phần này. Tuy nhiên, cuối cùng thì đã làm như quyết định của trưởng phòng, cuộc nói chuyện về tạo trang web vẫn đang được tiến hành nên chỉ cần truyền đạt lại chỉ thị của trưởng phòng là được. Vì chiều mai có buổi thảo luận với công ty chế tác nên nếu cấp trên muốn nghe ý kiến cụ thể thì có thể tham dự."

"Vậy à, tôi hiểu rồi."

Giống như ví dụ tôi vừa đưa ra, thỉnh thoảng bạn sẽ nhận được những câu hỏi bất chợt tại nơi làm việc, và bạn cần phải có khả năng trả lời câu hỏi ngay lúc đó. Nghĩa là bạn phải ngay lập tức sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến và truyền đạt những gì nên truyền đạt.

Nếu câu trả lời của bạn khi đó là: "Xin hãy đợi một chút. Đến xế chiều tôi sẽ trả lời" thì sẽ có chuyện gì xảy ra? Vì cấp trên là người rất bận rộn nên có thể bạn sẽ phải đợi tới vài ngày để có được cuộc nói chuyện tiếp theo. Và nếu như vậy thì liệu bạn có thể tiếp tục bước đi trên con đường sự nghiệp mà mình mong muốn không? Thật sự bạn có tác phong làm việc có ích cho người khác hay không?

"Những người làm việc hiệu quả" mà tôi đã gặp từ trước đến nay đều là những người luôn phát huy năng lực giao tiếp vô cùng xuất sắc khi gặp phải những trường hợp đột ngột như vậy.

Tại sao lại cần đến kỹ thuật tóm tắt vào "Một trang giấy"?

Đến đây, tôi đã giới thiệu tới bạn đọc kỹ thuật sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến, kỹ năng

truyền đạt bằng cách sử dụng hai công cụ là "Excel 1" và "Logic 3". Và, tôi nghĩ bạn đã có thể hiểu được rằng việc tóm tắt hay tổng hợp tất cả thông tin vào một trang giấy sẽ phát huy rất nhiều công dụng.

Tuy nhiên, tại sao bạn lại nên học kỹ thuật đó? Cuối cùng, nó sẽ giúp cải thiện điều gì?

Tôi thấy rằng yếu tố lớn nhất và quan trọng nhất là: "Có thể truyền đạt được thông tin không" và "Đối phương có tiếp nhận thông tin hay không".

Khi mới làm quen, nếu bạn có mục đích là: "Muốn sắp xếp những thông tin bừa bộn và rắc rối trong đầu", "Muốn tổng hợp ý kiến của bản thân hiệu quả nhất có thể" thì cũng không có vấn đề gì cả. Tuy nhiên, khi đã quen dần, tôi muốn những lần sau mục đích của bạn sẽ lớn hơn.

"Nếu để tình trạng lằng nhằng phức tạp như vậy thì anh A sẽ không hiểu được, và mình sẽ làm phiền anh ấy."

"Nếu như không suy nghĩ gì mà cứ thế phát biểu trong hội nghị thì sẽ làm lãng phí thời gian quý báu của mọi người."

Đó là mục đích từ cái nhìn: "Liệu có truyền đạt được hay không?".

Và, lúc bạn có thể chuyển đổi từ cái nhìn của bản thân sang cái nhìn của người khác cũng sẽ là lúc bạn có thể hoàn thành công việc ngay cả trong tình trạng "0 tờ giấy" – đây chính là mục đích cuối cùng mà tôi muốn các bạn hướng tới.

Giống như tôi đã viết ở trước, công việc thường sẽ yêu cầu ở bạn năng lực ứng phó trong tình huống đột xuất. Có nhiều trường hợp bạn sẽ phải quyết định, hành động ngay lập tức. Cơ hội để bạn có thể cùng nói chuyện với cấp trên – người vô cùng bận rộn – là rất ít. Nếu bạn bỏ lỡ 30 giây trước mất thời, có thể lần tiếp theo bạn sẽ phải chờ tới một tháng.

Khi đó, bạn sẽ không có thời gian chuẩn bị giấy và bút để suy nghĩ. Cho dù trong tay không có tài liệu đi chăng nữa, bạn cũng phải sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến trong giây lát rồi truyền đạt lại.

Việc tổng hợp thông tin bằng cách sử dụng "Excel 1" hay "Logic 3" chính là để rèn luyện cách tư duy của bạn để làm được việc đó.

Mỗi phương pháp đều là cách rèn luyện cơ bản nhất để tạo ra thói quen trong cách suy nghĩ giúp bạn có thể truyền đạt thông tin mà không cần đến giấy và bút.

Hãy sử dụng "Một trang giấy" như "Excel 1" hay "Logic 3" hằng ngày để sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến. Khi con số tăng lên 10 tờ, 20 tờ... tự nhiên trong đầu bạn sẽ có suy nghĩ: "Trước tiên làm công việc này với mục đích gì?", "Nếu nói ngắn gọn lại thì là gì?", "Nếu rút ra ba điểm chính thì là ba điểm gì?"... Và dần dần những câu hỏi như vậy sẽ giúp bạn luôn có cách nghĩ đúng trên quan điểm "Có truyền đạt được hay không?"

Nếu như bạn có thể nghĩ trong đầu tất cả những gì phải viết ra giấy theo như tôi hướng dẫn từ đầu cuốn sách tới giờ trong chốc lát và trình bày một cách tự nhiên nhất thì bạn sẽ không cần đến một tờ giấy nữa. Đó là lý do bạn có thể thực hiện công việc chỉ với "0 tờ giấy".

Nhất định bạn hãy lấy trạng thái đó làm mục tiêu, và khiến bản thân trở thành bạn đồng hành với "những người làm việc hiệu quả".

34 Việc "Có tiếp tục được chọn" hay không sẽ được quyết định dựa trên sự khác biệt giữa "sức nặng của tờ giấy"

Đơn xin việc khi ứng tuyển vào các công ty, bài tiểu luận trong kỳ thi lên cấp, lý lịch khi chuyển việc... Mặc dù chỉ là một tờ giấy thôi nhưng nó lại có ý nghĩa chi phối đối với con người.

Ngay cả bản thân tôi, cuộc đời tôi từ trước đến nay hầu hết cũng bị chi phối bởi một tờ giấy.

Khi xin việc, tôi cũng phải viết đơn xin việc, và cũng đã từng bị đánh trượt.

Và tôi đã được nhận vào làm việc tại Toyota chỉ với một tờ đơn xin việc duy nhất.

Sau khi gia nhập công ty, tôi đã vận dụng triệt để văn hoá tóm tắt vào "Một trang giấy" của Toyota.

Khi còn ở bộ phận chịu trách nhiệm quản lý dự toán cho nghiệp vụ marketing, tôi đã nhiều lần tổng hợp phương án cải thiện vào một trang giấy.

Ở phòng ban đó, việc đôi khi phát sinh những lỗi như để lộ tài liệu cần thiết, nhầm lẫn nội dung

trên giấy hay nhảm phương thức thanh toán... thường hay xảy ra. Khi đó, bằng việc phân tích nguyên nhân và tổng hợp chúng vào một trang giấy, tôi đã có thể khiến cho vấn đề "có thể nhìn thấy được", để giải quyết triệt để vấn đề và tạo ra cách làm mới.

Nhờ những nỗ lực đó, tôi đã được đánh giá tích cực và được điều động đi làm việc ở nước ngoài, đúng như nguyện vọng của bản thân.

Ngoài ra, giống như câu chuyện tôi đã nói ở "Lời mở đầu", sau khi cấp trên xem tài liệu một trang giấy mà tôi làm, một dự án rất lớn của công ty đã được thực hiện thành công.

Vì thế nên bây giờ, với từ khóa là "Một trang giấy", tôi làm công việc cung cấp kỹ thuật sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến, kỹ năng truyền đạt chủ yếu cho những nhân viên đang làm việc tại các công ty khác nhau.

Nhờ có "Một trang giấy", trong rất nhiều trường hợp, tôi đã có thể "tiếp tục là người được chọn".

Tôi muốn bạn trở thành người tiếp tục được chọn. Nhờ đó, bạn có thể đón một cuộc sống đúng như mong ước của mình.

Động cơ lớn nhất để tôi truyền đạt tới mọi người kỹ thuật "Một trang giấy" trong công việc chính là vậy.

Yếu tố cần thiết để có thể có một cuộc sống đúng như mong ước của mình là khả năng sắp xếp thông tin, tổng hợp ý kiến và năng lực truyền đạt.

Số thông tin mà chúng tôi tổng hợp được so với vài chục năm trước đã tăng lên rất nhiều. Ngoài ra, việc tiếp nhận thông tin cũng đơn giản hơn nhiều.

Cuộc sống hiện đại đã trở nên tiện lợi hơn rất nhiều, nhưng mặt trái của nó là năng lực tổng hợp của chúng ta dần bị sao nhãng.

Khi phải thu thập và lựa chọn giữa một khối lượng thông tin khổng lồ để đưa ra thông tin cần thiết, khi phải sắp xếp thông tin với thông tin, đưa ra điểm liên quan... năng lực đưa ra ý kiến và suy nghĩ của bạn sẽ bị yếu đi.

Nếu như vậy, việc “tiếp tục được chọn” không phải là đơn giản.

Bởi vậy, tôi muốn các bạn học cách luyện tập suy nghĩ bằng kỹ thuật tóm tắt trên “Một trang giấy” hay nói cách khác là thành thạo cách sử dụng “Excel 1” và “Logic 3” tôi trình bày trong cuốn sách này.

Để việc luyện tập có kết quả tốt, điều quan trọng nhất là bạn phải ứng dụng nó vào thực tiễn. Hãy thử viết bằng cách chuẩn bị bút và giấy, sau đó viết bằng tay. Nếu trong tay bạn không có sổ ghi chép thì có thể sử dụng mặt sau của tờ giấy đã in một mặt cũng không sao cả. Miễn là bạn hãy thử viết ra.

Được rồi, hãy cùng bắt đầu thôi!

Lời kết

“Asada, câu chuyện này nếu đem kể cho mọi người, thì đối với người nghe nó có giá trị hơn một triệu yên. Vì thế nên anh không nên quá dễ dàng công khai cho mọi người như thế.”

Một học viên tham gia buổi hội thảo của tôi đã trực tiếp nói với tôi những lời này. Đó là một chuyên gia về quảng cáo với nhiều năm kinh nghiệm, nên những lời nói của anh ta đã khiến tôi cảm thấy được khích lệ và tự tin hơn rất nhiều.

Những gì tôi đã truyền đạt trong buổi hội thảo đều đã được trình bày rõ ràng trong cuốn sách này. Tôi hoàn toàn không có ý keo kiệt và đã công khai với tất cả mọi người. Khi đó, tôi đã vẽ hình tam giác như dưới đây để nói về việc “Bản chất của ‘truyền đạt’ cũng giống như leo núi”.

Cụ thể, trước tiên bạn hãy nhìn từ chân núi bên trái sau đó leo lên đỉnh bằng cách men theo dốc bên trái.

Ở các tầng của hình tam giác là dòng chảy của nhiều “điều muốn truyền đạt”, và nhiệm vụ của bạn là suy nghĩ, làm cô đọng lại những điều mà mình muốn truyền đạt tới đối phương, chẳng hạn từ 15 điều → 7 điều → 3 điều → 1 điều.

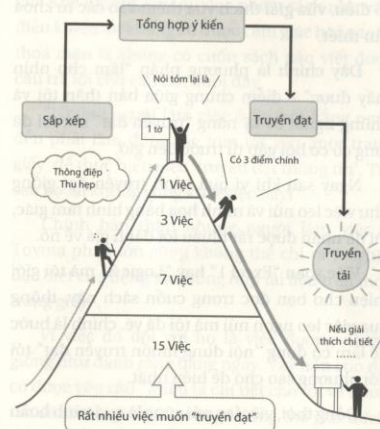
Trước khi truyền đạt, trước tiên bạn hãy hoàn thành việc “leo lên đỉnh núi”.

Truyền đạt thông tin tới người khác, hay chính là bước “xuống núi” – quá trình ngược lại với leo núi.

Ở bước truyền đạt cho người khác, trước tiên bạn hãy truyền đạt lại thông điệp trên đỉnh núi – chính là một điều cuối cùng mà bạn tổng hợp lại được. Tức là “Điều mà tôi muốn truyền đạt nói ngắn gọn là...”

Tuy vậy, đương nhiên việc truyền đạt tới đối phương một câu nói ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu là một việc không dễ chút nào nên bạn có thể đi xuống dần từ trên đỉnh núi theo con dốc ở

BẢN CHẤT CỦA “TRUYỀN ĐẠT” GIỐNG NHƯ KHITA LEO NÚI



bên phải như “Điều tôi vừa nói bao gồm ba điểm chính...” sau đó nói về ba điều ở tầng thứ ba.

Nếu bạn cảm thấy như vậy vẫn chưa đủ thì có thể đi xuống tiếp các tầng dưới như 7 điều, 15 điều, vừa giải thích vừa thêm vào các từ khoá cần thiết.

Đây chính là phương pháp “làm cho nhìn thấy được” – điểm chung giữa bản thân tôi và những người có kỹ năng “truyền đạt” mà tôi đã từng có cơ hội gặp từ trước đến giờ.

Ngay sau khi ví quá trình truyền đạt giống như việc leo núi và minh hoạ bằng hình tam giác, tôi đã nhận được rất nhiều lời đánh giá về nó.

Việc soạn “Excel 1” hay “Logic 3” mà tôi giới thiệu cho bạn đọc trong cuốn sách này, thông qua việc leo ngọn núi mà tôi đã vẽ, chính là bước để làm có động “nội dung muốn truyền đạt” tới đối phương sao cho dễ hiểu nhất.

Đồng thời, việc leo núi cũng là quá trình hoàn toàn khớp với các bước “sắp xếp”, “tổng hợp ý kiến”, “truyền đạt” mà tôi đã giới thiệu rất nhiều trong cuốn sách.

Cho đến thời điểm này, có rất nhiều cuốn sách liên quan đến Toyota đã được xuất bản,

tôi đã đọc hầu hết những cuốn sách đó, từ sách học thuật cho đến sách kinh doanh hay kỹ sự tập chí. Thế nhưng, cho dù đọc nhiều sách như vậy, điều khiến tôi không có được cảm giác hoàn toàn thoả mãn là không có cuốn sách nào viết được câu trả lời cho câu hỏi dưới đây.

“Những người làm việc ở Toyota hằng ngày đều phải làm động tác tóm tắt vào ‘một trang giấy’ để thực hiện việc ‘truyền đạt thông tin’. Tại sao họ lại không công khai việc này?”

Chính bản thân những người làm việc ở Toyota phần lớn cũng không thể chỉ ra ý nghĩa đặc biệt của động tác “tổng hợp tài liệu trên một trang giấy”.

Vì việc đó đối với họ là việc đương nhiên giống như đánh răng hằng ngày. Vậy nên cho dù có được yêu cầu “Miêu tả chi tiết cho tôi về động tác đánh răng” thì họ cũng không thể giải thích được. Và vì thế, những người làm ở Toyota không thể nói và giải thích bằng lời nói hay chữ viết về “Một trang giấy” được.

Bởi vậy, tôi đã suy nghĩ và viết nên cuốn sách này với chủ đề như vậy.

Đến những phần cuối cùng, có lẽ bạn đã nhận ra, điều mà tôi quan tâm nhất không phải là "Toyota", cũng không phải là "Một trang giấy", mà là "cách truyền đạt". Ở phần mở đầu, tôi có viết "người lập kế hoạch cải thiện" cũng chính vì lý do như vậy.

Tôi muốn trao tới tận tay những người "không biết cách truyền đạt" một "công cụ" để họ có thể thực hiện tốt việc này.

Với ý nghĩ đó, lần này, tôi đã dựa trên những câu chuyện trải nghiệm thực tế khi còn làm việc ở Toyota, lấy chủ đề là "Một trang giấy" để tổng hợp lại những kỹ thuật làm việc và giới thiệu cho bạn đọc. Tôi vừa viết cuốn sách này vừa ước gì chính bản thân tôi, khi còn là nhân viên mới vào nghề, được tiếp cận với cuốn sách.

Tuy nhiên, Toyota, dù gì đi nữa, chỉ đóng vai trò là nền tảng. Điều quan trọng là hãy thực hiện động tác "Viết vào một tờ giấy", và hãy tự mình tích lũy kinh nghiệm đó bằng cách làm đi làm lại.

Nếu như nội dung trong cuốn sách này có thể có ích đối với bạn, dù chỉ một chút thôi, hãy nhanh chóng ứng dụng vào hoàn cảnh nơi bạn làm việc. Và, nếu có việc gì bạn mong muốn

cải thiện thì đừng ngần ngại, cho dù là chuyện nhỏ nhất đến đâu đi nữa, hãy liên lạc với tôi vào địa chỉ info@asadasuguru.com, tôi sẽ rất vui nếu bạn chia sẻ khó khăn của bạn với tôi.

Cuối cùng, người mang cuốn sách này tới bạn đọc là anh Taku Hirasawa của nhà xuất bản Sunmark. Kể từ sau khi tham gia vào các buổi hội thảo của tôi, anh ấy đã ghi chép lại tất cả.

Tôi vẫn còn nhớ như in cảm giác ngạc nhiên khi anh ấy đưa cho tôi danh thiếp sau khi tham gia một khoá học tại quán cà phê ở Harajuku. Bằng cách ghi chép và tổng hợp lại bài giảng, anh ấy đã giúp tôi viết nên cuốn sách này, tôi xin được gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới anh ấy. Và tôi cũng hi vọng rằng những nội dung được ghi chép trong cuốn sách này sẽ mang tới cho bạn đọc những điều bổ ích.

Lời cuối cùng, tôi xin cảm ơn vì bạn đã đọc cuốn sách này.

Tháng 01 năm 2015

Asada Suguru

Thái Hà Books trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của độc giả.
Mọi thông tin xin gửi về:

- Góp ý về biên tập: publication@thaihabooks.com
- Góp ý về bản quyền: copyright@thaihabooks.com
- Tư vấn dịch vụ xuất bản: dichvuuatban@thaihabooks.com
- Liên hệ Sách số: ebooks@thaihabooks.com



Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Trụ sở chính: 119 C5 Tô Hiệu -
Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (024) 3793 0480; Fax: (024) 6287 3238
Chi nhánh TPHCM: 88/28 Đào Duy Anh, Phường 9, Q. Phú Nhuận
Tel: (028) 22532641
Website: www.thaihabooks.com
Nhà sách Thái Hà
119 C5 Tô Hiệu - Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (024) 6281 3638
Website: www.nhaisachthaiha.vn



Là một công ty đa quốc gia có trụ sở tại Nhật Bản, và là nhà sản xuất ô tô lớn nhất thế giới vào năm 2015.. Về mặt công nhận quốc tế, Toyota là nhà sản xuất xe hơi duy nhất có mặt trong top 10 thương hiệu mạnh nhất thế giới theo xếp hạng BrandZ.

Dựa trên cách tư duy vượt trội và kĩ năng tổ chức hoàn hảo của một trong những tập đoàn hàng đầu thế giới như Toyota, cuốn sách mang đến cho người đọc kĩ thuật tóm tắt thông tin và lên kế hoạch làm việc gọn gọn trong một trang giấy. Kĩ thuật này sẽ giúp các nhân viên và lãnh đạo doanh nghiệp tối ưu hóa được quy trình và hiệu suất làm việc.

Cuốn sách sẽ mang đến cho bạn:

- ☒ Phương pháp tư duy và lên kế hoạch vượt trội của Toyota
- ☒ Kĩ thuật tóm tắt trên một trang giấy có lợi ích như thế nào
- ☒ Cách thức thực hiện kĩ thuật này học được ở Toyota
- ☒ Ứng dụng kĩ thuật này vào công việc cụ thể

THREE-BOOKS
Tất cả trên một trang giấy
536037710587
Giá: 66.000VND



sachthaiha



Giá: 69.000đ