TỦ SÁCH DR LAND · 21 BÍ QUYẾT

21

BÍ QUYẾT ĐẬP TAN TRÌ HOÃN

Từ một người bận rộn đến một hệ thống tự chạy:
X10 hành động, X10 kết quả

I	II	III	IV	V
Gỡ gốc rễ	Phá băng	X10 năng suất	Nhân bản	Giải phóng

25 biểu mẫu kèm file Word · 8 sơ đồ tư duy · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ
Pháp lý cập nhật đến tháng 11/2026

LẠI THẾ VŨ — DR LAND
laithevu.com · sach.laithevu.com

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 4
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý cốt lõi 10
Bài tự định vị: chỉ số trì hoãn và năng suất 17
Bản đồ 1: Giải phẫu trì hoãn và lộ trình 21 bí quyết 23
Bản đồ 2: Pháp lý cũ ↔ mới cho người giao việc 39

PHẦN I: GỠ GỐC RỄ

Giới thiệu Phần I 53
Bí quyết 1: Gỡ nút cảm xúc 55
Bí quyết 2: Phương trình động lực 69
Bí quyết 3: Kịch bản "nếu… thì…" 83
Bí quyết 4: Bạn đồng hành và hợp đồng cam kết 96

PHẦN II: PHÁ BĂNG

Giới thiệu Phần II 109
Bí quyết 5: Đốt thuyền — chặt đường lùi của chính mình 112
Bí quyết 6: Một giờ – ba hành động 125
Bí quyết 7: Đơn giản hóa — hoàn thành hơn hoàn hảo 138
Bí quyết 8: Neo cảm xúc — trạng thái năng lượng cao 151

PHẦN III: X10 NĂNG SUẤT

Giới thiệu Phần III 164
Bí quyết 9: Kế hoạch 30 ngày — nghĩ một lần, chạy cả tháng 166
Bí quyết 10: Tính tiền, tính thời gian — quân cờ Domino 179
Bí quyết 11: Tĩnh sinh tuệ — giờ tĩnh 191
Bí quyết 12: Từ sự vụ sang hệ thống 203
Bí quyết 13: Công nghệ và AI — đặt đề bài, nhờ người dạy, cài đặt ban đầu 216

PHẦN IV: NHÂN BẢN

Giới thiệu Phần IV 228
Bí quyết 14: Giao việc và ủy quyền 230
Bí quyết 15: Ba bước lãnh đạo — giao rõ, hỗ trợ trước hạn chót, khen và rút kinh nghiệm 244
Bí quyết 16: Xử lý lại bài toán chia 258
Bí quyết 17: Thưởng – phạt – đo lường 272

PHẦN V: GIẢI PHÓNG

Giới thiệu Phần V 286
Bí quyết 18: Dùng tiền mua thời gian — ba trợ lý 288
Bí quyết 19: Tự động hóa bằng người – máy – quy trình 302
Bí quyết 20: Sơ đồ tổ chức — rà "vị trí bị dính" 315
Bí quyết 21: Mạnh dạn thoát — rời đi để bộ máy tự chạy 329

CHUYÊN ĐỀ PHÁP LÝ

Chuyên đề 1: Cái giá pháp lý của trì hoãn 343

Chuyên đề 2: Pháp lý khi giao việc và chia lợi ích 357

PHẦN CUỐI

Lời kết 371
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 374
Phụ lục B: Pháp lý 2026 — cũ và mới 390
Phụ lục C: 25 biểu mẫu kèm theo 405
Phụ lục D: Bộ checklist 21 bí quyết 421
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu 429
Phụ lục F: 60 thẻ ghi nhớ 448
Tủ sách Dr Land 467
Về tác giả 471

LỜI NÓI ĐẦU

Tôi từng có kế toán, mà vẫn ngồi tự viết hóa đơn. Cuốn sách này bắt đầu từ câu hỏi: vì sao một người bận rộn lại cứ ôm đúng những việc không nên ôm, và hoãn đúng những việc không được hoãn?

Một người có kế toán vẫn ngồi viết hóa đơn

Khoảng hai năm trước, tôi ở Phú Quốc và đang theo học một lớp đầu tư. Lúc ấy tôi có ba nhà hàng, một trong số đó phục vụ khách Hàn. Ban ngày đi học. Thời gian còn lại, tôi ngồi làm một việc mà bây giờ nghĩ lại vẫn thấy buồn cười: tự tay viết hóa đơn giá trị gia tăng cho các nhà hàng.

Tôi có kế toán. Tôi trả bạn ấy khoảng 3 triệu đồng mỗi tháng. Vậy mà hóa đơn vẫn do tôi viết.

Nếu lúc đó có ai hỏi, tôi sẽ trả lời rất trôi chảy: "Hóa đơn sai thì phiền lắm", "Mình làm cho chắc". Nghe như trách nhiệm. Thật ra đó là một kiểu trì hoãn khéo ngụy trang. Tôi không lười — tôi bận từ sáng đến tối. Nhưng cái tôi đang hoãn là một việc khó chịu hơn nhiều so với viết hóa đơn: ngồi xuống, chia lại việc, hướng dẫn người khác làm, và chấp nhận rằng mình không cần có mặt ở mọi khâu.

Đến khi tôi chịu chia lại — hóa đơn trả về cho kế toán, một số việc kho, giao hàng, sổ sách giao cho những bạn nhân viên sẵn sàng nhận thêm, và chia lại thu nhập tương xứng — tôi lấy lại được khoảng bốn đến năm tiếng mỗi ngày. Một vài bạn nhận thêm việc đi từ mức thu nhập khoảng 7 triệu lên khoảng 20 triệu mỗi tháng. Bốn, năm tiếng mỗi ngày ấy, tôi đã tự tặng đi không công suốt một thời gian, chỉ vì chưa chịu làm một việc mất vài buổi tối.

Bài học tôi rút ra là thế này: **người bận rộn nhất thường lại là người trì hoãn nhiều nhất.** Họ không hoãn việc vặt. Việc vặt thì họ làm rất hăng, vì việc vặt cho cảm giác mình đang có ích. Thứ họ hoãn là những việc lớn, khó chịu, có thể thay đổi cả cục diện: thay một người không còn phù hợp, viết một quy trình, đi khám một cơn đau, mở một công việc mới, rời khỏi vận hành.

Cuốn sách này dành cho những người như thế — như tôi của hai năm trước.

Bạn là ai trong ba kiểu người đọc

Tôi viết cho ba kiểu người. Ở cuối mỗi bí quyết có một bảng "🎯 Bạn đang ở tầng nào" nói rõ từng kiểu nên làm tới đâu.

Kiểu thứ nhất là người làm một mình. Bạn chưa có nhân sự, hoặc chỉ có một cộng tác viên. Bạn có thể là môi giới, người bán hàng, người đi làm muốn mở thêm một nguồn thu. Thứ bạn trì hoãn thường nằm ở chính mình: một khóa học chưa đăng ký, một cuộc hẹn chưa chốt, một việc kinh doanh nghĩ mãi chưa làm. Bạn sẽ thấy mình trong chị Mẫn, môi giới đất nền ở Long Thành làm việc theo cảm hứng, và trong Duy, cậu kế toán ở Đà Nẵng ba năm ôm giấc mơ mở dịch vụ riêng mà chưa có một khách hàng nào.

Kiểu thứ hai là trưởng nhóm, chủ cơ sở nhỏ — từ 2 đến 15 người. Bạn đã có người làm cùng, nhưng phần lớn việc vẫn đi qua tay bạn. Bạn giao việc rồi lại làm lại, nhắc mãi vẫn sai, và ngày nào cũng là người về muộn nhất.

Kiểu thứ ba là chủ doanh nghiệp — từ 15 người trở lên, nhiều mảng. Bạn đã có bộ máy, nhưng bộ máy ấy vẫn dính chặt vào bạn. Bạn sẽ thấy mình trong anh Tường, 42 tuổi, chủ xưởng nội thất gỗ ở Từ Sơn: 26 thợ và 4 người văn phòng, doanh thu năm 2025 là 19,2 tỷ, lãi ròng 1,54 tỷ — và làm 13 giờ mỗi ngày, tên có mặt ở 8 trên 11 ô của sơ đồ tổ chức, điện thoại reo khoảng 70 cuộc một ngày. Việc anh hoãn lâu nhất là thay ông quản đốc cũ: tám tháng, và cái giá cộng dồn khoảng 416 triệu đồng.

Ba người, ba kiểu "để tháng sau". Không ai trong số họ lười. Đó là điều đầu tiên tôi muốn bạn tin trước khi lật trang: **trì hoãn không phải do lười. Nó là một nút cảm xúc cộng với một hệ thống làm việc sai.** Gỡ nút cảm xúc bằng hành động nhỏ, rõ ràng, không có đường lùi — rồi nhân bản hành động ấy qua người, máy và quy trình. Hai mươi mốt bí quyết của cuốn sách này đi đúng theo hai vế đó.

Ba điều cuốn sách này KHÔNG làm

Để bạn khỏi kỳ vọng sai, tôi nói trước ba điều.

Cuốn sách này không bắt bạn làm nhiều giờ hơn. Bạn sẽ gặp đi gặp lại cụm "X10 hành động → X10 kết quả". Đó là X10 hành động có chủ đích, không phải X10 giờ ngồi bàn. Nếu sau khi đọc xong, bạn làm 16 tiếng thay vì 13 tiếng, tức là

tôi đã viết hỏng. Đích đến của cuốn sách là ngược lại: làm ít việc hơn bằng tay mình, và có thời gian cho sức khỏe, gia đình, những thứ không chờ được.

Cuốn sách này không hứa con số thu nhập. "X10", "80/20", "mua lại 8–10 giờ mỗi ngày bằng ba trợ lý" là những con số kinh nghiệm — của người thầy dạy tôi, của các bạn học, và của chính tôi — chứ không phải định luật. Những chỗ dựa vào nghiên cứu khoa học, tôi ghi rõ tên nhà nghiên cứu và năm công bố, và nói rõ nghiên cứu nào chỉ cho thấy hai thứ "có liên quan", chưa chứng minh được cái này gây ra cái kia.

Cuốn sách này không thay luật sư, kế toán hay bác sĩ. Hành động nhanh mà sai luật thì mất cũng nhanh. Những chỗ chạm tới đặt cọc, ủy quyền, hợp đồng lao động, thuế, chia lợi nhuận, tôi đã đối chiếu văn bản đến tháng 11/2026 và ghi rõ chỗ nào còn "chưa chắc — hỏi luật sư hoặc cơ quan thuế". Luật thay đổi nhanh hơn sách. Và nếu sự trì hoãn của bạn đi kèm mất ngủ, buồn chán, lo âu kéo dài nhiều tuần, hãy gặp bác sĩ hoặc chuyên gia tâm lý trước — một cuốn sách không thay được việc đó.

Cuốn sách này đến từ đâu

Nội dung của sách có ba nguồn.

Nguồn thứ nhất là bài giảng của một người thầy của tôi. Phần lớn khung của mười bảy bí quyết từ Bí quyết 5 đến Bí quyết 21 được đúc kết từ các buổi chuyên đề tôi tham dự cùng thầy và các bạn học. Trong sách tôi không nêu tên thầy, chỉ gọi là "thầy tôi" hoặc "người thầy dạy tôi bài này". Những chuyện thầy kể, tôi kể lại ở ngôi thứ ba — "thầy tôi kể…" — đã rút gọn và bỏ tên người, tên doanh nghiệp. Những chuyện của bạn học, tôi đã đổi tên và đổi chi tiết nhận dạng.

Nguồn thứ hai là kinh nghiệm của tôi. Từ năm 2012 tôi tự điều hành công việc kinh doanh của mình: nhà hàng, phân phối thương mại, đầu tư bất động sản. Những chỗ tôi xưng "tôi" và kể chuyện mình — viết hóa đơn ở Phú Quốc, ba nhà hàng mỗi nơi một quản lý toàn quyền, những giờ mua lại được mỗi ngày, một tháng ở quê với bố — là những điều tôi đã thật sự trải qua.

Nguồn thứ ba là nghiên cứu khoa học về trì hoãn. Bốn bí quyết đầu tiên của sách — Phần I — tôi bổ sung từ các nghiên cứu đã được kiểm chứng: Sirois và

Pychyl về trì hoãn như một cách "sửa tâm trạng", Piers Steel với phương trình động lực, Gollwitzer và Sheeran về kịch bản "nếu… thì…", Milkman và các cộng sự về gói cám dỗ. Lớp học cho tôi cách hành động; các nghiên cứu này giải thích vì sao hành động lại khó bắt đầu đến thế.

Một lưu ý về các nhân vật. Anh Tường, chị Mẫn, Duy và những người khác bạn gặp trong sách là tình huống minh họa tổng hợp; tên và chi tiết đã thay đổi. Các con số trong câu chuyện của họ được tính cho hợp với thực tế Việt Nam, nhưng là minh họa, không phải số liệu của một doanh nghiệp có thật. Hành trình của họ bắt đầu từ đầu tháng 1/2026, khi cả ba lần đầu ngồi viết ra mười việc mình đang trì hoãn, và kéo dài đến tháng 11/2026 — lúc cuốn sách này ra đời.

Đọc thế nào

Bạn có thể đọc từ đầu đến cuối, vì câu chuyện ba nhân vật chạy liền một mạch. Nhưng cuốn sách được thiết kế để bạn nhảy đúng chỗ mình cần. Đây là con đường tôi gợi ý.

Bắt đầu bằng mười lăm phút với cây bút. Ngay sau trang này là **Bài tự định vị** — mười phút, bút và giấy, cho bạn biết mình đang ở tầng nào và thiếu nhất ở đâu, kèm một bảng tra "nên mở bí quyết nào trước". Làm xong, hãy làm luôn **bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E** — đây là Lần 1, làm khi chưa đọc sách, để có điểm xuất phát thật.

Rồi đọc lướt, trước khi đọc sâu. Phần **Đọc nhanh 80/20** gói những ý quan trọng nhất trong vài trang, cho buổi tối bạn chỉ có hai giờ. **Bản đồ 1 — Giải phẫu trì hoãn** cho bạn gặp ba nhân vật, thấy cái giá của trì hoãn ở năm lĩnh vực, làm bài tập 10 việc đang trì hoãn, và có một bảng tra để đi thẳng đến bí quyết đúng với việc bạn đang hoãn.

Sau đó đi qua năm Phần. Phần I gỡ gốc rễ cảm xúc. Phần II phá băng, hành động ngay. Phần III nhân năng suất của chính bạn. Phần IV nhân bản bằng đội ngũ. Phần V giải phóng người lãnh đạo khỏi vận hành. Mỗi bí quyết kết thúc bằng mục **"Gấp trang này lại thì làm gì ngay"**: một mẫu điền ngay, bảng ba tầng, ô rủi ro và một checklist.

Khi bắt đầu giao việc, thuê người, chia lợi ích — hãy mở Bản đồ 2. Đó là tấm bản đồ pháp lý cũ ↔ mới, để bạn rà trước những luật đã đổi trên đúng con

đường mình sắp đi. Hai **Chuyên đề** đi sâu hơn: Chuyên đề 1 về cái giá pháp lý của trì hoãn (những hạn chót có đồng hồ tính tiền), Chuyên đề 2 về pháp lý khi giao việc và chia lợi ích.

Phụ lục là hộp đồ nghề. Phụ lục A gom thuật ngữ và mọi chỗ sách tự nói "chưa chắc". Phụ lục B là pháp lý 2026 cũ ↔ mới. Phụ lục C có 25 biểu mẫu, kèm file Word để bạn điền và in. Phụ lục D gom toàn bộ checklist. Phụ lục E là bài kiểm tra 30 câu. Phụ lục F là 60 thẻ ghi nhớ, có cả trang web để bạn lật thẻ trên điện thoại.

Và dùng sơ đồ tư duy để nhìn toàn cảnh. Cuối Lời nói đầu này là sơ đồ tư duy của cả cuốn sách. Đầu mỗi Phần có một sơ đồ của Phần đó; phần Đọc nhanh 80/20 và Bản đồ 1 cũng có sơ đồ riêng. Khi lạc giữa các chương, hãy quay về sơ đồ.

Nếu chỉ được nhớ một câu từ trang này, tôi mong đó là câu thầy tôi hay nhắc: *đi học không phải để biết thêm, đi học để làm.* Đọc sách cũng vậy. Đừng đọc hết rồi mới làm. Đọc một bí quyết, làm ngay phần "Gấp trang", rồi mới sang trang kế.

Tôi đã mất bốn, năm tiếng mỗi ngày suốt một thời gian chỉ vì chưa chịu làm một việc mất vài buổi tối. Tôi mong bạn không phải trả cái giá ấy lâu như tôi.

Lại Thế Vũ – Dr Land

Tháng 11/2026

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của cả cuốn sách.



Trì hoãn không phải do lười: gỡ nút cảm xúc bằng hành động nhỏ, rõ ràng, không đường lùi — rồi nhân bản qua người, máy, quy trình.

Sơ đồ tư duy cả cuốn sách — 21 bí quyết trong năm Phần, hai Bản đồ, hai Chuyên đề và bộ học tập

ĐỌC NHANH 80/20 — SÁU Ý MANG LẠI PHẦN LỚN GIÁ TRỊ

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước khi một tuần làm việc mười ba tiếng mỗi ngày lại bắt đầu, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Hai mươi mốt bí quyết là nhiều. Người đang trì hoãn lại thường là người bận nhất — và một cuốn sách dày rất dễ trở thành việc tiếp theo bị "để tháng sau". Chương này tồn tại để chuyện đó không xảy ra.

Tôi gom cả cuốn sách lại thành sáu ý. Cách chọn rất đơn giản: với mỗi bí quyết, tôi hỏi *nếu người đọc bỏ qua ý này, họ thiệt nhiều nhất ở đâu, và người làm với người không làm sẽ chênh nhau bao xa?* Ý nào câu trả lời lớn nhất thì được vào. Đây không phải mục lục rút gọn: bỏ qua những bí quyết vắng mặt ở đây, bạn chỉ chậm hơn một chút.

Một điều phải nói rõ ngay: **"80/20" trong tên chương là nhận định kinh nghiệm, không phải số đo.** Tôi không đếm được sáu ý này đem lại đúng tám mươi phần trăm giá trị của cuốn sách, và không ai đếm được. Đó là cách nói của người làm nghề — một phần nhỏ việc tạo ra phần lớn kết quả — giống như "X10 hành động, X10 kết quả" là kinh nghiệm của người thầy dạy tôi, không phải định luật. Hãy dùng nó như một la bàn, đừng dùng như một con số để hứa.

Và vì ba trong sáu ý dưới đây chạm tới đặt cọc, giao việc, ủy quyền, tôi đặt câu ranh giới của cả cuốn sách lên trước:

> *Đốt thuyền là cắt đường lùi của chính mình, không phải đẩy rủi ro sang người khác. Mọi khoản cọc, mọi ủy quyền, mọi lời hứa phải là thứ bạn chịu được nếu mất, và phải làm đúng luật.*

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Viết ra mười việc đang trì hoãn, mỗi dòng có con số

Làm gì: Kẻ hai cột trên một tờ giấy: *Việc đang trì hoãn* và *Giải pháp cụ thể có con số*. Viết đủ mười việc, rải qua năm lĩnh vực — tiền và sự nghiệp, mối quan hệ, sức khỏe, phát triển bản thân, cống hiến và giải trí. Mười lăm phút: năm phút viết, mười phút sửa cột hai đến khi dòng nào cũng có ngày, giờ hoặc con số. "Làm video nhiều hơn" là lời ước; "1 video mỗi ngày, quay lúc 7 giờ sáng trước khi đi xem đất" là giải pháp. Làm lại mỗi tháng một lần.

Vì sao nặng ký: Đây là bài tập mà thầy tôi coi là xương sống, gói trong một câu: *không phải bạn thiếu động lực, bạn thiếu sự rõ ràng.* Một việc đủ rõ thì cần ít động lực hơn rất nhiều để bắt đầu. Chị Mẫn, môi giới đất nền ở Long Thành, đã ba lần hẹn anh cán bộ ngân hàng bằng câu "hôm nào anh rảnh" — cả ba lần chưa thành, chín tháng trôi qua. Khi chuyển từ "hôm nào" sang bảng có số, rồi sang một tờ kế hoạch 30 ngày, tháng Ba năm 2026 chị gọi lại 52 khách cũ (tháng Hai là 20), gửi bảng hàng 9 lần (tháng Hai là 4), làm được 143 trên 180 dòng đã lên kế hoạch. Giao dịch chưa tăng ngay — vẫn 2 — nhưng phần chị kiểm soát được thì tăng ở mọi dòng.

Đọc đầy đủ: Bản đồ 1 Giải phẫu trì hoãn (bài tập 10 việc), Bí quyết 2 Phương trình động lực (mục "Không thiếu động lực — thiếu sự rõ ràng"), Bí quyết 9 Kế hoạch 30 ngày.

Ý 2 — Gọi đúng tên cảm giác đang né, rồi bắt đầu bằng mười phút

Làm gì: Chọn việc bạn né lâu nhất. Hỏi: mình đang né *việc* hay né một *cảm giác* — sợ chưa giỏi, sợ bị đánh giá, chán, mơ hồ, ngợp, ấm ức? Viết một câu tha thứ ba vế: thừa nhận – tha thứ – bước kế. Rồi thu bước đầu tiên xuống còn mười phút, hẹn giờ bắt đầu trong 24 giờ tới, và dừng ở giữa chừng để mai dễ vào lại. Nếu hay vấp, viết sẵn một câu "Nếu [lúc/nơi cụ thể] thì [động tác đầu tiên]".

Vì sao nặng ký: Bỏ qua ý này thì mọi công cụ phía sau chỉ nằm trên giấy — bạn sẽ lập kế hoạch rất đẹp rồi hoãn luôn việc làm theo kế hoạch. Duy, cậu kế toán ở Đà Nẵng, ba năm ôm giấc mơ mở dịch vụ kế toán – thuế cho hộ kinh doanh mà chưa có một khách nào, vì sợ "làm chưa giỏi". Khi chỉ cam kết mười phút mỗi tối, trong 14 tối đầu tháng 1/2026 cậu ngồi được 11 tối, tổng khoảng 270 phút — trong khi 14 tối trước đó là 0 phút. Sáu tháng sau, Duy có 11 hộ kinh doanh, mỗi hộ 1,5 triệu một tháng — 16,5 triệu, vẫn giữ việc chính.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 1 Gỡ nút cảm xúc, Bí quyết 3 Kịch bản "Nếu… thì…".

Ý 3 — Đốt một con thuyền vừa sức trong 24 giờ

Làm gì: Với việc đã quyết, làm một hành động không rút lại được: một lời hẹn có giờ, có quán; một khoản học phí đã chuyển; một tấm vé đã mua. Đi đủ bốn bước: Nghĩ lớn → Ra quyết định bằng 3T (Thông tin – Thảo luận – Tư vấn) → Quản trị rủi ro bằng câu "mất số này mình có chết không?" → Đốt thuyền. Bắt đầu từ bậc 1–4 của thang mười bậc; bậc 8–10 (thuê người, đặt cọc, góp vốn) chỉ đốt khi đã qua 3T nghiêm túc và có người hiểu luật xem giấy tờ.

Vì sao nặng ký: Còn đường lùi thì sẽ lùi. Đốt thuyền không làm bạn kỷ luật hơn; nó làm phương án lùi đắt hơn phương án tiến. Đầu tháng 2/2026, chị Mẫn đốt hai con thuyền trong một tối: chuyển 6,5 triệu học phí lớp marketing, và thay chữ "hôm nào" bằng một tin nhắn hẹn 15 giờ thứ Năm ở một quán cụ thể. Anh cán bộ ngân hàng trả lời sau mười phút. Chín tháng và ba lời hẹn suông — được giải quyết bằng một tin nhắn có giờ. Duy thì trả trước 3,6 triệu thuê bàn coworking hai tháng; cậu tự hỏi "mất số này có chết không" và trả lời được: bằng một phần tư tháng lương, không chết.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 5 Đốt thuyền, Bí quyết 4 Bạn đồng hành và hợp đồng cam kết.

Ý 4 — Quy việc ra Tiền – Thời gian, tìm quân cờ Domino

Làm gì: Tính giờ của bạn đáng bao nhiêu: lãi ròng một năm chia cho số giờ làm một năm. Liệt kê đủ hai mươi việc đang có trên đầu, điền hai cột Tiền và Thời gian, lọc xuống còn ba việc. Trong ba việc ấy, tìm quân cờ Domino — không nhất thiết là việc ra nhiều tiền nhất trên mỗi giờ, mà là việc *có nhiều mũi tên đi ra nhất*: đẩy đổ nó thì nhiều việc khác đổ theo. Trước khi đẩy quân cờ lớn, dành cho nó một khoảng giờ tĩnh.

Vì sao nặng ký: Đây là ý có cái giá đo được bằng tiền rõ nhất trong cả cuốn sách. Anh Tường, chủ xưởng nội thất gỗ ở Từ Sơn, lãi ròng 2025 khoảng 1,54 tỷ, làm 84,5 giờ mỗi tuần — mỗi giờ của anh "đáng" khoảng 350 nghìn đồng lãi. Vậy mà quân cờ Domino của anh, thay ông quản đốc cũ, đã nằm im hơn tám tháng, trong khi hàng làm lại cộng phạt trễ đơn ngốn khoảng 52 triệu mỗi tháng — cộng dồn khoảng 416 triệu. Anh không thiếu giờ; anh thiếu một phép tính cho thấy việc nào đáng đẩy trước. Anh phải rời xưởng ba ngày để tĩnh tâm mới dám quyết.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 10 Tính tiền, tính thời gian – Quân cờ Domino, Bí quyết 11 Tĩnh sinh tuệ.

Ý 5 — Giao rõ bằng 6W2H, trao quyền trong một hạn mức

Làm gì: Mỗi lần giao việc, viết đủ tám dòng 6W2H — What, Why, Who, When, Where, How, How much, If — và bắt người nhận đọc lại, hỏi lại. Hẹn một mốc hỏi han ở khoảng 30–50% thời gian của việc; xong việc thì trong mười lăm phút khen cụ thể và rút kinh nghiệm. Với người cốt cán, viết thêm một phiếu hạn mức: tự quyết – quyết rồi báo – phải hỏi trước – không được làm. Rồi chia lợi ích đi kèm phần việc, bằng văn bản.

Vì sao nặng ký: Thay người mà không đổi cách giao thì lỗi vẫn sinh ra từ cùng một chỗ. Cuối tháng 3/2026, anh Tường ngồi viết hạn mức cho quản đốc mới — Sáng, 35 tuổi: mua vật tư dưới 5 triệu tự quyết, 5–15 triệu quyết rồi báo, trên 15 triệu phải hỏi. Nhưng hạn mức chưa đủ nếu lệnh giao vẫn mơ hồ: đầu tháng 4/2026, Sáng giao đúng hẹn một lô mười hai cánh tủ bếp nhưng sai màu và sai bản lề, vì tấm ảnh khách gửi chưa bao giờ đến tay Sáng. Làm lại hết 8,8 triệu, chỉ vì một câu “em lo cho anh”. Khi cả hạn mức lẫn cách giao đã vào nếp thì đến cuối tháng 5, điện thoại của anh từ khoảng 70 cuộc mỗi ngày còn khoảng 40, và số cuộc Sáng gọi hỏi anh từ 12–15 xuống 3–4.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 14 Giao việc và ủy quyền, Bí quyết 15 Ba bước lãnh đạo, Bí quyết 16 Bài toán chia.

Ý 6 — Mua lại giờ, rút tên khỏi sơ đồ, rồi thoát thử

Làm gì: Vẽ sơ đồ tổ chức sáu khối trên giấy, ghi tên người thật vào từng ô, tô đỏ mọi ô có tên mình và ghi số giờ mỗi tuần. Với mỗi ô đỏ, chọn: giao, tuyển, đào tạo hay giữ. Dùng tiền mua lại những giờ đang bán rẻ cho việc vặt — trợ lý, dịch vụ, người giúp việc thuê đúng luật. Rồi chọn ngày cho một lần thoát thử bảy ngày: viết rõ ai quyết việc gì khi bạn vắng, báo cáo lúc mấy giờ, ngưỡng nào mới được gọi. Vẽ lại sơ đồ sau 2–3 tháng.

Vì sao nặng ký: Bỏ qua ý này, bạn sẽ làm tốt cả năm ý trước — rồi bận rộn ở quy mô lớn hơn. Đầu năm 2026, tên anh Tường nằm ở 8 trên 11 ô; sau bốn lần vẽ lại, tháng 8 còn 3/11, và giờ làm từ khoảng 84,5 xuống khoảng 46 giờ mỗi tuần. Tháng 10/2026 anh đi Đà Lạt mười ngày cùng chị Liên, không gọi về xưởng; xưởng gọi anh đúng một lần, bảy phút. Chuyện của tôi cũng vậy: khi chịu chia lại

việc cho kế toán và các bạn nhân viên, tôi lấy lại bốn, năm tiếng mỗi ngày; đến nay khoảng tám giờ mỗi ngày được mua lại, dành cho học và làm việc lớn hơn.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 18 Dùng tiền mua thời gian, Bí quyết 20 Sơ đồ tổ chức, Bí quyết 21 Mạnh dạn thoát.

Sáu ý trên một trang

Chép bảng này ra giấy, dán cạnh chỗ làm việc, và trả lời cột giữa trước mỗi việc lớn.

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi bắt tay vào việc	Bí quyết
1	Viết mười việc, mỗi dòng có con số	Một người khác đọc dòng này có biết chắc ngày mai tôi đã làm hay chưa?	Bản đồ 1, BQ2, BQ9
2	Gọi tên cảm giác, bắt đầu bằng mười phút	Tôi đang né việc này hay né một cảm giác — và mười phút đầu tiên là làm gì?	BQ1, BQ3
3	Đốt một con thuyền vừa sức	Đã có hành động nào không rút lại được chưa — và mất số đó tôi có chết không?	BQ5, BQ4
4	Tiền – Thời gian, tìm quân cờ Domino	Đẩy đổ việc này thì những việc nào đổ theo? Mỗi tháng chần chừ tôi mất bao nhiêu?	BQ10, BQ11
5	Giao rõ 6W2H, trao quyền trong hạn mức	Người nhận có đủ tám dòng, và biết mình tự quyết đến đâu mà không phải gọi tôi?	BQ14, BQ15, BQ16
6	Mua lại giờ, rút tên, thoát thử	Nếu tôi vắng bảy ngày, ô nào trên sơ đồ sẽ đứng — và ai sẽ thay tôi ở ô đó?	BQ18, BQ20, BQ21

Để ý thứ tự: ba ý đầu là việc của riêng bạn, làm được ngay cả khi bạn làm một mình. Ba ý sau cần có người, dù người làm một mình vẫn dùng được Ý 4.

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Lộ trình	Đọc gì	Làm ra được gì
Hai giờ tối nay	Chương này · bài tập 10 việc ở Bản đồ 1 · Bí quyết 5 Đốt thuyền (phần công thức bốn bước và thang mười bậc)	Một bảng 10 việc có con số, khoanh tròn việc đắt nhất, và một con thuyền bậc 1–4 đã đốt trước khi đi ngủ
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Bản đồ 1 · Tối 2: Bí quyết 1 · Tối 3: Bí quyết 5 · Tối 4: Bí quyết 10 · Tối 5: Bí quyết 15 · Tối 6: Bí quyết 20 · Tối 7: Bí quyết 21, rồi rà lại bảng 10 việc	Phiếu gỡ nút, phiếu đốt thuyền, bảng Tiền – Thời gian có quân Domino, một lệnh giao việc 6W2H, sơ đồ tổ chức tô đỏ, và một ngày thoát thử đã ghi vào lịch
Trọn bộ	Bài tự định vị → Bản đồ 1 → Bản đồ 2 → năm Phần theo thứ tự → hai Chuyên đề khi bắt đầu giao việc, chia lợi ích	Đủ 25 biểu mẫu, và một lần làm lại bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E để so với Lần 1

Nếu chỉ chọn được hai ý, **đừng bỏ qua Ý 1 và Ý 4**. Ý 1 là điều kiện để mọi ý khác chạy được: chưa viết ra cho rõ thì không có gì để đốt, để giao hay để thoát. Ý 4 là ý có cái giá lớn nhất khi bị bỏ qua: một quân cờ Domino nằm im tám tháng có thể ngốn cả trăm triệu, như anh Tường đã trả — trong khi phép tính để tìm ra nó chỉ mất mười lăm phút.

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của sáu ý cốt lõi.



Nếu chỉ chọn hai, đừng bỏ Ý 1 (viết rõ bằng con số) và Ý 4 (tìm quân cờ Domino).

Sơ đồ tư duy Đọc nhanh 80/20 — sáu ý cốt lõi và ba lộ trình đọc

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ: CHỈ SỐ TRÌ HOÃN VÀ NĂNG SUẤT CỦA BẠN

10 phút, bút và giấy

Trước khi đọc bí quyết nào, hãy biết mình đang đứng ở đâu. Bài này không chấm bạn giỏi hay dở. Nó chỉ làm một việc: biến cảm giác "dạo này mình hơi chây ì" thành vài con số cụ thể, để bạn biết nên mở trang nào trước.

Ba nguyên tắc khi làm bài:

- **Điền số thật, không điền số mong muốn.** Nếu bạn làm 13 giờ một ngày, đừng ghi 10 cho đỡ ngại.
- **Ước cũng được, nhưng phải ra số.** "Nhiều lắm" không phải là một con số. "Khoảng 40 cuộc" là một con số.
- **Giữ tờ giấy này.** Chín mươi ngày sau, hoặc khi đọc xong sách, bạn sẽ làm lại và đặt hai tờ cạnh nhau.

Bước 1 — Điền những con số thật của bạn

Đây là phần mất nhiều thời gian nhất, khoảng bốn phút. Hãy nghĩ về một tuần làm việc bình thường gần đây nhất, không phải tuần đẹp nhất.

```
PHIẾU SỐ THẬT — BÀI TỰ ĐỊNH VỊ (ngày làm: ___/___/______)

1. Số người đang làm cùng tôi (nhân viên, cộng tác viên đều đặn): _______
2. Số giờ làm mỗi ngày (tính cả giờ trả lời điện thoại ở nhà): _______
3. Số ngày làm mỗi tuần: _______
4. Số cuộc gọi/tin nhắn công việc mỗi ngày tôi phải tự trả lời: _______
5. Số việc tôi đã định làm nhưng để quá 2 tuần chưa bắt đầu: _______
6. Việc trì hoãn LÂU NHẤT của tôi là: _____________________________
   Đã hoãn bao lâu: _______ tháng
7. Nếu vẽ sơ đồ tổ chức (mỗi ô một vị trí/việc lớn):
   Tổng số ô: _______   Số ô có tên tôi: _______
8. Số ngày liên tục gần nhất tôi vắng mặt mà việc vẫn chạy: _______
9. Việc "để mai" đắt nhất của tôi: _____________________________
   Mỗi tháng nó làm tôi mất khoảng: _____________ đồng
```

```
   Nhân với sô´tháng đã hoãn = _____________ đôìng
10. Sô´giờ trong tuâì tôi dành cho việc tạo ra tiêì nhiêù nhất: _______
```

Mấy gợi ý để điền nhanh:

Với ô 9, nếu không biết tính, hãy hỏi: nếu việc này xong từ tháng trước, tháng này mình có thêm (hoặc bớt mất) bao nhiêu tiền? Tiền hàng phải làm lại, khách bỏ đi, hoa hồng không có, lãi phạt chậm nộp — tất cả đều tính. Anh Tường, chủ xưởng nội thất ở Từ Sơn mà bạn sẽ gặp ở Bản đồ 1, khi ngồi tính lần đầu đã giật mình: tám tháng hoãn thay quản đốc cũ ngốn của anh khoảng 416 triệu đồng.

Với ô 7, nếu bạn làm một mình, vẫn vẽ: tìm khách, tư vấn, chốt, làm giấy tờ, chăm sóc sau bán, sổ sách, nội dung… Mỗi việc lớn là một ô. Người làm một mình thường thấy tên mình ở mọi ô — đó là bình thường, nhưng là dữ kiện bạn cần biết. Anh Tường có 30 người làm cùng mà tên anh vẫn nằm ở 8 trên 11 ô.

Với ô 4, hãy đếm thật trong một ngày. Anh Tường ước "chắc ba chục cuộc", đếm thật thì khoảng 70.

Bước 2 — Tự chấm mười tiêu chí

Đọc từng câu, chấm từ **1** (hoàn toàn không đúng với tôi) đến **10** (hoàn toàn đúng). Chấm theo những gì bạn *đang làm*, không theo những gì bạn *biết là nên làm*. Mỗi cặp hai câu ứng với một Phần của sách.

Phần	#	Tiêu chí	Điểm 1–10
I. Gỡ gốc rễ	1	Khi né một việc, tôi gọi được tên cảm giác mình đang né (sợ, ngại, chán, xấu hổ) và không tự mắng mình	___
I. Gỡ gốc rễ	2	Tôi bắt đầu được việc khó mà không cần chờ hứng; có kịch bản sẵn hoặc có người cùng giữ cam kết	___
II. Phá băng	3	Việc lớn tôi đã quyết thì trong 7 ngày có một hành động không rút lại được (cọc, hẹn, đăng ký)	___
II. Phá băng	4	Mỗi giờ làm việc tôi biết rõ 3 việc phải xong, và gọi việc là xong khi đã đủ tốt, không chờ hoàn hảo	___
III. X10 năng suất	5	Tôi có kế hoạch viết sẵn cho 30 ngày tới và có giờ tĩnh cố định trong tuần để nghĩ	___

Phần	#	Tiêu chí	Điểm 1–10
III. X10 năng suất	6	Việc lặp lại của tôi đã thành quy trình hoặc chạy bằng phần mềm, không phải nhớ mà làm	___
IV. Nhân bản	7	Khi giao việc, người nhận làm đúng ngay lần đầu mà không phải hỏi lại tôi nhiều lần	___
IV. Nhân bản	8	Người làm cùng tôi biết rõ họ được chia gì, được đo bằng con số nào, mỗi ngày hoặc mỗi tuần	___
V. Giải phóng	9	Tôi có người hoặc công cụ lo lịch trình, sự vụ, việc vặt — giờ của tôi dành cho việc ra tiền	___
V. Giải phóng	10	Tôi vắng mặt 7 ngày liền mà việc vẫn chạy, người ta gọi để báo chứ không gọi để hỏi	___

Nếu bạn làm một mình, câu 7 và 8 hãy hiểu là "người tôi thuê ngoài, cộng tác viên, dịch vụ"; nếu hoàn toàn chưa có ai, chấm 1 — không sao cả, đó là điểm xuất phát.

Bước 3 — Tính điểm và đọc kết quả

Điểm theo từng Phần

Cộng hai câu của mỗi Phần, được một số từ 2 đến 20:

```
BẢNG TÍNH ĐIỂM

Phần I   (câu 1 + câu 2)  = _______ / 20
Phần II  (câu 3 + câu 4)  = _______ / 20
Phần III (câu 5 + câu 6)  = _______ / 20
Phần IV  (câu 7 + câu 8)  = _______ / 20
Phần V   (câu 9 + câu 10) = _______ / 20
                           -----------
CHỈ SỐ TỔNG                = _______ / 100

Phần có điểm THẤP NHẤT: Phần _______
Câu có điểm THẤP NHẤT:  câu _______
```

Phần thấp nhất là nơi bạn nên đọc kỹ nhất. Nhưng đừng bỏ qua Phần I nếu nó dưới 10 điểm: khi gốc cảm xúc chưa gỡ, các công cụ ở Phần III–V sẽ chỉ nằm trên giấy.

Chỉ số tổng nói gì

Chỉ số tổng	Đọc thế nào	Việc nên làm trước
10–39	Trì hoãn đang ăn vào những việc lớn nhất; bạn bận nhưng chủ yếu là chạy theo sự vụ	Đọc Bản đồ 1, làm bài 10 việc đang trì hoãn, rồi đọc Phần I và Phần II theo thứ tự
40–69	Bạn hành động được, nhưng chưa thành hệ thống; vài mảng còn dính chặt vào bạn	Đi thẳng vào Phần có điểm thấp nhất, dùng bảng tra ở Bước 4
70–100	Nền đã tốt; điểm nghẽn còn lại thường là đội ngũ và sự hiện diện của chính bạn	Đọc Phần IV và V, rồi rà pháp lý ở Bản đồ 2 trước khi giao việc lớn

Bạn đang ở tầng nào

Tầng không phụ thuộc điểm, mà phụ thuộc quy mô — nhìn ô 1 của Phiếu số thật:

- **Người làm một mình:** 0–1 người làm cùng.
- **Trưởng nhóm / chủ cơ sở nhỏ:** 2–15 người.
- **Chủ doanh nghiệp:** từ 15 người trở lên, nhiều mảng.

Có một trường hợp nên xếp lên một tầng: bạn có ít người nhưng ô 7 cho thấy bộ máy đã có nhiều mảng tách biệt (ví dụ vừa kinh doanh, vừa đầu tư, vừa có cơ sở thứ hai). Khi đó hãy đọc cột tầng trên trong bảng tra dưới đây.

Bước 4 — Bảng tra: bạn nên mở bí quyết nào trước

Tìm hàng mô tả đúng nhất thứ bạn đang thiếu — thường là hàng ứng với câu có điểm thấp nhất ở Bước 2. Rồi đọc ô ở cột tầng của bạn. Mỗi ô có hai bí quyết: đọc bí quyết thứ nhất trước, làm xong phần "Gấp trang", rồi mới sang bí quyết thứ hai.

Thứ bạn thiếu nhất	Người làm một mình	Trưởng nhóm / chủ cơ sở nhỏ	Chủ doanh nghiệp
Biết phải làm nhưng cứ né vì sợ, ngại, xấu hổ (câu 1)	BQ1 · BQ3	BQ1 · BQ4	BQ1 · BQ11

Thứ bạn thiếu nhất	Người làm một mình	Trưởng nhóm / chủ cơ sở nhỏ	Chủ doanh nghiệp
Bắt đầu được nhưng vài hôm lại bỏ (câu 2)	BQ2 · BQ4	BQ2 · BQ3	BQ3 · BQ17
Việc lớn đã quyết mà cứ "để tháng sau" (câu 3)	BQ5 · BQ9	BQ5 · BQ10	BQ10 · BQ5
Mân mê, cầu toàn, một ngày trôi mà không xong việc nào (câu 4)	BQ7 · BQ6	BQ6 · BQ7	BQ7 · BQ12
Bận cả ngày nhưng không biết việc nào ra tiền (câu 5)	BQ10 · BQ9	BQ10 · BQ11	BQ11 · BQ20
Việc lặp lại vẫn tự tay làm, phải nhớ mới làm (câu 6)	BQ13 · BQ12	BQ12 · BQ13	BQ19 · BQ13
Giao việc rồi phải làm lại, người làm không hết lòng (câu 7, 8)	BQ14 · BQ18	BQ15 · BQ16	BQ16 · BQ17
Vắng mặt là mọi thứ dừng, tên mình ở khắp các ô (câu 9, 10)	BQ18 · BQ13	BQ19 · BQ20	BQ20 · BQ21

Ba ví dụ để bạn thấy cách tra.

Duy, kế toán ở Đà Nẵng, 28 tuổi, ba năm muốn mở dịch vụ kế toán – thuế cho hộ kinh doanh mà chưa bắt đầu. Cậu làm một mình, câu 1 chấm 3 điểm — thấp nhất. Hàng một, cột một: đọc **Bí quyết 1 — Gỡ nút cảm xúc**, rồi **Bí quyết 3 — Kịch bản "Nếu… thì…"**.

Chị Mẫn, môi giới đất nền ở Long Thành, làm một mình với một cộng tác viên, trung bình 1,5 video mỗi tuần, lúc có lúc không. Câu 3 và câu 5 của chị thấp nhất. Chị bắt đầu từ **Bí quyết 5 — Đốt thuyền**, rồi **Bí quyết 9 — Kế hoạch 30 ngày**.

Anh Tường, chủ xưởng 30 người, tên ở 8 trên 11 ô. Câu 10 của anh gần như chạm đáy, nhưng câu 3 cũng thấp vì việc thay quản đốc đã hoãn tám tháng. Với anh, hàng ba đi trước: **Bí quyết 10 — Tính tiền, tính thời gian - Quân cờ Domino**, rồi **Bí quyết 5 — Đốt thuyền**. Hàng cuối — **Bí quyết 20** và **Bí quyết 21** — là đích đến, chưa phải điểm bắt đầu.

Điều tôi muốn bạn để ý qua ba ví dụ: bảng tra chỉ cho bạn *chỗ bắt đầu*, không phải chỗ dừng. Cả ba người rồi sẽ đi qua phần lớn cuốn sách. Nhưng ai bắt đầu

đúng chỗ thì thấy kết quả trong vài tuần đầu — và kết quả sớm là liều thuốc tốt nhất chống lại việc gấp sách lại "để hôm khác đọc tiếp".

Nếu bạn đang chuẩn bị giao việc, thuê người hoặc chia lợi ích

Dù đang ở tầng nào, hễ bước tới của bạn có chuyện đặt cọc, ủy quyền, ký hợp đồng với người làm, chia lợi nhuận với đối tác — hãy mở **Bản đồ 2 — Pháp lý cũ ↔ mới** trước khi làm. Hành động nhanh mà sai luật thì mất cũng nhanh.

Làm bài kiểm tra Lần 1 ngay bây giờ

Bạn đã có con số và có chỗ bắt đầu. Còn một việc nữa, mất khoảng mười lăm phút, và tôi mong bạn làm ngay — trước khi đọc thêm một trang nào.

Mở **Phụ lục E — Bài kiểm tra 30 câu**. Làm Lần 1 với ba điều kiện:

- **Không mở sách, không tra mạng.** Bài này đo bạn đang hiểu gì về trì hoãn và năng suất *trước khi đọc*. Sai nhiều là chuyện bình thường, thậm chí là tốt — nó cho thấy cuốn sách còn nhiều thứ để bạn lấy.
- **Đánh dấu câu nào bạn đoán.** Câu đoán đúng không phải câu biết.
- **Ghi điểm vào phiếu dưới đây,** cạnh chỉ số tổng của bạn.

```
PHIẾU THEO DÕI – LẦN 1 (trước khi đọc sách)

Ngày làm: ___/___/______
Chỉ số tổng (Bước 3):              ______ / 100
Phần thấp nhất:                    Phần ______
Tầng của tôi:                      _________________________
Hai bí quyết mở trước (Bước 4):    BQ ____ · BQ ____
Điểm bài kiểm tra Phụ lục E:       ______ / 30
Số câu tôi đoán:                   ______
Việc "để mai" đắt nhất (ô 9):      ____________ đồng

Ngày tôi hẹn làm Lần 2:            ___/___/______
```

Hãy ghi luôn ngày hẹn làm Lần 2 — khi đọc xong sách hoặc sau chín mươi ngày, tùy cái nào đến trước. Ghi ngày ra giấy là hành động nhỏ đầu tiên của cuốn sách này: một lời hẹn có ngày, có giờ, thay cho một câu "hôm nào".

Xong rồi thì lật trang. Bạn đã biết mình đang đứng ở đâu — giờ là lúc đi tìm con đường.