

• Tạ Ngọc Ái

BÍ QUYẾT QUẢN NGƯỜI

[ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH & TRONG CUỘC SỐNG]

CHUYÊN SÁCH



Bí quyết quản người

Tạ Ngọc Ái

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Table of Contents

[MỤC LỤC](#)

[LỜI NÓI ĐẦU](#)

[QUẢN NGƯỜI](#)

[I. NHẬP MÔN QUẢN NGƯỜI: QUẢN XA KHÔNG BẰNG QUẢN GẦN, HIỆN QUAN KHÔNG BẰNG HIỆN QUẢN](#)

[II. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NGHỆ THUẬT QUẢN NGƯỜI LÀ LÀM THÊM CHO MỌI NGƯỜI THỂ HIỆN HẾT TÀI NĂNG](#)

[III. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ TRONG QUẢN NGƯỜI - ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM](#)

[IV. NHÀ CÓ PHÉP NHÀ, NƯỚC CÓ PHÉP NƯỚC CÁCH QUẢN NGƯỜI](#)

[V. NGUYÊN TẮC QUẢN NGƯỜI](#)

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

QUẢN NGƯỜI

I. NHẬP MÔN QUẢN NGƯỜI: QUẢN XA KHÔNG BẰNG QUẢN GẦN, HIỆN QUẢN KHÔNG BẰNG HIỆN QUẢN

II. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NGHỆ THUẬT QUẢN NGƯỜI LÀ LÀM THÊM CHO MỌI NGƯỜI THỂ HIỆN HẾT TÀI NĂNG

III. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ TRONG QUẢN NGƯỜI - ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM

IV. NHÀ CÓ PHÉP NHÀ, NƯỚC CÓ PHÉP NƯỚC CÁCH QUẢN NGƯỜI

V. NGUYÊN TẮC QUẢN NGƯỜI

LỜI NÓI ĐẦU

Xã hội càng phát triển thì vai trò của nhân tố con người và quản lý, tổ chức con người lại càng quan trọng. Quản lý con người hiện nay vừa được xem như một ngành khoa học vừa được xem như một nghệ thuật vì quản lý con người là quản lý các cấu trúc phức tạp với những yếu tố bản sắc, những nhân cách riêng của từng cá nhân không ai giống ai. Bởi vậy, để quản lý con người cần những người có tài và được đào tạo một cách bài bản. Những nhà quản lý này cũng sẽ phải tự ý thức việc học liên tục, học suốt đời không ngừng hoàn thiện năng lực quản lý của mình vì xu hướng của xã hội và những con người của xã hội hiện nay biến đổi ngày càng nhanh. Nhà quản lý nếu không “học liên tục” sẽ bị tụt hậu không đủ khả năng quản lý công việc và những người dưới quyền có hiệu quả.

***“Bí quyết quản người”** là cuốn sách thuộc tủ sách kiến thức xã hội giới thiệu những bí quyết quản lý con người một cách khoa học, thực tiễn và hiệu quả. Với nội dung phong phú, văn phong giản dị, dễ hiểu, giàu tính thông tin tri thức, cuốn sách thực sự là cẩm nang thành công của các nhà quản lý.*

QUẢN NGƯỜI

(Giúp bạn thành công trong công việc)

Tục ngữ có câu: "Không phép tắc không thành sự nghiệp" và còn nói "Hiện quan không bằng hiện quản". Xã hội chúng ta phát triển đến ngày nay, công đó là do cách quản người. Cách quản người là khiến cho mọi người phải phục tùng đại cục xã hội, khiến mọi người yên lòng với bốn phận của mình, khiến họ lấy đức báo đức và đều có cống hiến: Mọi người sống với nhau hoà thuận, không xâm phạm lẫn nhau. Cách quản người không phải là đè nén cá tính con người, mà làm cho con người phát triển lành mạnh; cách quản người không phải là tước đoạt mà làm cho con người thật sự thể hiện được mình; cách quản người là nghệ thuật, là khoa học, càng là một môn học rất quan trọng đối với sự phát triển của loài người, của an ninh xã hội và hạnh phúc của mọi người.

Trong phần này nói về cách quản người, muốn nói với mọi người. Ba quân không thể thiếu soái, soái là linh hồn trong ba quân, quản người là chiêu thuật trong chiến thuật, phải chịu khó học tập, dùng vào thực tiễn để thử nghiệm mới có thể vận dụng được. Người ta còn nói quản xa không bằng quản gần, hiện quan không bằng hiện quản, có phép tắc mới thành sự nghiệp. Phần này cho bạn biết là người lãnh đạo làm thế nào để nâng cao được tổ chất, có nhiều cách quản người như: Làm thế nào được uy tín, làm thế nào để trên dưới thông cảm với nhau, làm thế nào để chiêu dùng nhân tài, tăng cường quản lý, làm thế nào để nắm quyền trao quyền, làm thế nào để có được quyết sách đánh vào lòng người, làm thế nào để khuyến khích được cấp dưới, phê bình cấp dưới như thế nào...

Không những thế, còn có những nguyên tắc đối phó trong việc quản người, đưa bạn "lên tầng cao hơn nữa", dạy cho bạn biết làm thế nào để quản lý cấp dưới hay gây rắc rối. Làm thế nào để quản lý cấp dưới là phụ nữ, làm thế nào để quản lý cấp dưới là người thân. Làm thế nào để quản lý cấp dưới "thích làm quan", làm thế nào để quản lý cấp dưới có ý nghĩ thù hằn. Làm thế nào để quản lý cấp dưới có thói kiêu ngạo.

Học hết phần này khiến ta hiểu được tinh túy của việc quản người, thì dù cấp dưới như thế nào, vẫn có thể quản được.

I. NHẬP MÔN QUẢN NGƯỜI: QUẢN XA KHÔNG BẰNG QUẢN GẦN, HIỆN QUẢN KHÔNG BẰNG HIỆN QUẢN

Cách quản người lấy phục tùng làm gốc. Nếu muốn người khác phục tùng, người lãnh đạo phải có tố chất cao hơn người khác một cái đầu, phải có biện pháp khiến người tin phục, chế độ quản lý chặt chẽ và nguyên tắc kiên định. Bản lĩnh nhìn người nhận biết người, biết tỏ ra uy nghiêm ngăn cấm và lời nói thuyết phục lòng người. Có được những biện pháp nguyên tắc đó, khi quyền lực trong tay, mới có thể ra lệnh thi hành. Nếu không cũng chỉ là có chức hờ, không ai phục tùng, khó mà nhập môn quản người.

* **Tố chất của người lãnh đạo**

1. Lấy đức quản người

Thế nào là đức? Người xưa nói: "Bản thân phải chính trực, không cần ra lệnh cấp dưới vẫn thi hành; bản thân không chính trực, có ra lệnh cấp dưới vẫn không tuân theo". Thật đơn giản lại rõ ràng. Nếu người lãnh đạo lợi dụng chức quyền, vi phạm pháp luật, kỷ luật, làm tổn hại đến của công để lợi cho cá nhân thì sẽ mất hết uy tín. Ngược lại: "Không tư lợi, thân giá sẽ cao; không kiêu căng, uy càng lớn". Một người lãnh đạo có phẩm đức cao cả chí công vô tư, nhất định sẽ được tôn kính khâm phục, uy danh sẽ càng cao.

2. Lấy học thức quản người

Một người lãnh đạo nếu không có đủ tri thức và trình độ nghiệp vụ cao, thậm chí vô học, mà lại hoa chân múa tay trước mặt cấp dưới có chuyên môn, thật khó có ai phục anh ta. Ví dụ, hiệu trưởng một trường mà lại không thể lên lớp giảng bài, một viện trưởng bệnh viện mà lại không biết về y thuật, thì làm gì có uy tín. Ngược lại nếu có đầy đủ trình độ chuyên môn cần thiết, không những có thể vận dụng hiểu biết của mình lãnh đạo tốt công tác của ngành, đơn vị mình mà còn có nhiều tiếng nói chung với cấp dưới. Người lãnh đạo như thế, hỏi ai không kính phục.

3. Lấy tài quản người

Một người lãnh đạo tài hoa có thể tạo ra cho người khác cảm giác tin cậy, an toàn, dù trong hoàn cảnh khó khăn, nguy hiểm. Nhân viên do người ấy lãnh đạo vẫn đồng tâm, đồng sức theo người lãnh đạo vượt qua khó khăn. Nếu người lãnh đạo có cách nói năng sinh động, lưu loát, ngắn gọn, có tính logic, có sức thuyết phục, lan truyền thì đó là một người lãnh đạo có tư tưởng sâu sắc, hiểu biết rộng, trình độ cao. Còn nếu nói năng thô thiển khô khan, sáo rỗng, lè mề, câu sau không ăn nhập với câu trước, không hề có một sự khiêu gợi, khuyến khích, người ta sẽ cảm thấy đó là người lãnh đạo có trình độ tồi. Những điều đó có thể phản ánh năng lực lãnh đạo cao hay thấp, tốt hay xấu.

* **Biện pháp của người lãnh đạo**

Dựa vào sự phát triển của lịch sử loài người, con người hiện đại chia biện pháp quản lý người thành 4 loại:

1. Quản lý truyền thống. Cấp dưới bị coi như "người máy", "bộ phận máy móc", quản lý một cách tàn nhẫn phi nhân tính.

2. Quản lý khoa học. Ông chủ coi như cấp dưới là "con người kinh tế", chủ yếu dựa vào hiên

tài và định mức để kích thích tính tích cực của con người.

3. Khoa học hành vi. Coi cấp dưới là "con người xã hội", điều động tính tích cực của con người từ góc độ quan hệ giữa người với người.

4. Quản lý hiện đại. Coi cấp dưới là "Con người phức tạp", chú ý nghiên cứu từ các khía cạnh, thoả mãn yêu cầu của cấp dưới, điều động tính tích cực của họ.

Diễn biến từ "con người máy", "con người kinh tế", "con người xã hội" đến con người phức tạp, con người đã làm thay đổi được địa vị nô dịch, bị bóc lột, phát huy được tính chủ động, tích cực, sáng tạo của họ, mở ra tương lai rộng lớn.

*** Chế độ lãnh đạo**

Về quản người, có 4 chế độ cần phải duy trì:

1. Xây dựng bộ máy quản lý nhân tài và đặt ra các quy tắc chế độ quản lý nhân tài.

2. Đề ra các chính sách, kế hoạch khai thác phát triển nhân tài và giám sát tình hình thực hiện.

3. Tổ chức giao lưu và lưu chuyển hợp lý nhân tài giữa các khu vực, các ngành, các xí nghiệp và trong nội bộ xí nghiệp.

4. Xây dựng hồ sơ nhân tài, làm căn cứ để quản lý nhân tài.

*** Nguyên tắc của người lãnh đạo**

1. Nguyên tắc có thể lên, có thể xuống. Phải dựa vào tính chất khác nhau, trình độ khác nhau của nhân tài để quản lý đúng vị trí và nâng cao tài năng từng cấp.

2. Nguyên lý điều tiết tăng thứ theo hệ thống. Quản lý phải có tăng thứ. Tăng thứ ít, biên độ quản lý phải rộng; biên độ quản lý hẹp tăng thứ sẽ tăng.

3. Nguyên tắc bổ sung cho nhau. Xí nghiệp hiện đại cần phải có nhiều nhân tài.

4. Nguyên tắc phải theo tình hình động. Tình hình công tác có thay đổi, nhân tài cũng sẽ thay đổi, nhân tài lưu động sẽ giúp phát huy được tài năng.

*** Phương pháp của người lãnh đạo**

1. Coi công việc của cấp dưới là việc của mình.

2. Phải hòa mình với cấp dưới. Hành vi thường ngày của người lãnh đạo, cấp dưới đã nhìn thấy rõ. Đừng nên cho rằng bạn có thể thao túng được mọi người mãi mãi, khi lợi ích thiết thân của nhân viên bị tổn hại, họ cũng sẽ vùng lên chống lại. Cho nên phải hòa mình với họ, có thể xóa bỏ được ý nghĩ thù hằn của họ.

3. Phải đặt mình vào vị trí của họ. Phải luôn luôn xuất phát từ quan điểm của họ để kiểm nghiệm xem quyết định của bạn đúng hay sai.

4. Hãy giao quyền cho nhân viên tuyển một. Những việc cụ thể nên để cho nhân viên tuyển một quyết định.

5. "Phóng tay giao quyền". Một người lãnh đạo kinh doanh có hiệu suất cao cần phải biết "phóng tay giao quyền" để giành thời gian vào những công việc người lãnh đạo cần làm.

6. Phải nói cho nhân viên biết những khó khăn. Hãy báo cho nhân viên biết những khó khăn hiện thực, có thể ngăn ngừa không để mâu thuẫn sâu sắc.

7. Phải quan tâm đến nhân viên. Có khi chỉ quan tâm vào chút việc nhỏ, cũng có thể cải thiện rất lớn đến quan hệ quần chúng của bạn.

8. Khai thác phát triển trí tuệ của nhân viên. Hãy tranh thủ ý kiến của những nhân viên dưới quyền, khiến họ phải động não suy nghĩ, khai thác phát triển trí tuệ của họ.

9. Phải biết lắng nghe nhiều loại ý kiến. Khi đưa ra quyết định, phải biết lựa chọn trong những phương án có thể lựa chọn, phương án tốt là phương án được chọn ra bằng cách so sánh với các phương án kém hơn.

10. Phải quan tâm chú ý đến cách thức bố trí nhiệm vụ. Người cấp trên thông minh nhất là người rất ít phải sử dụng đến uy quyền.

11. Phải nhìn vào kết quả công việc chứ không phải lượng công việc nhiều hay ít. Đánh giá một con người phải chú ý đến sự cống hiến của anh ta.

12. Phải có dũng khí nói "Không". Một người kinh doanh giỏi phải có dũng khí nói "không", và sau chữ "không" mạnh mẽ đó phải làm cho cấp dưới thấy được sự uy nghiêm của người lãnh đạo.

*** Bản lĩnh của người lãnh đạo**

1. Phải biết nói năng. Nói năng là năng lực cơ bản nhất của một con người, dù là ra lệnh, là biện hộ cho bản thân, hay là trình bày lập trường của mình, nếu nói năng khéo léo, có thể có được hiệu quả lớn gấp bội.

2. Quan hệ tốt với mọi người. Quan hệ với mọi người là một nghệ thuật trong đời sống hàng ngày, có nhiều lúc ta phải quan hệ với người khác, cả khi quan hệ với cấp dưới khó xử ta vẫn là người chiến thắng.

3. Phải có tính hài hước. Tính hài hước là một vũ khí khá quan trọng trong công tác quản lý nó có thể hoá giải mối quan hệ căng thẳng giữa người với người, có thể làm dịu tình hình căng thẳng giữa người này với người kia, đó là một công cụ không mất tiền mua mà lại có hiệu quả nhất.

*** Lời nói của người lãnh đạo**

1. Phải học cách nói năng, khéo nói và tài nói.

2. Phải có tính quyền uy. Người lãnh đạo cần phải sử dụng ngôi thứ nhất là "Tôi" làm cách nói khẳng định, ví dụ như "Tôi cho rằng", "Tôi quyết định" để đối phương biết đó là một sự thật. Nếu mà thay cách nói thành "ý anh thế nào?", "Anh nói xem thế nào?", thì sẽ trở nên yếu thế.

3. Thường dùng cách nói ở thời hiện tại, nhất thiết không được dùng "Lần sau anh nhất định phải giữ được bình tĩnh..." sự thực là, nếu bỏ qua lần này thì lần sau khi gặp phải trường hợp như thế này, anh sẽ vẫn nói theo cách như thế. "Lần sau, anh phải tuyệt đối giữ được bình tĩnh..." như thế không tạo được uy nghiêm, không thể nào xoá được thực trạng.

4. Cách nói nhất định phải rõ ràng, tuyệt đối không được phép do dự, trần trụi. Nhất thiết phải tránh cách nói dùng những từ như "tương đối" hoặc "có", "điều kiện", phải nói là "Anh phải thế", "Anh phải hiểu...".

5. Mỗi lần chỉ nói một việc. Không được nói kèm việc này đến việc khác, khi nói chỉ một lý do, không nói nhiều.

6. Tăng cường ngữ khí. Tăng cường ngữ khí sẽ làm cho cách nói thêm sức mạnh, nếu nói: "Mọi người phải tin tưởng..." tuy cũng tốt rồi, nhưng nếu thêm vào thành "Tôi tin mọi người đều tin tưởng..." thì hiệu quả còn tốt hơn nữa.

7. Nghĩ kĩ rồi hãy nói. Tuyệt đối kiêng kị không nói ra một việc chưa được suy nghĩ kỹ, vì lỡ nói một lần, hai lần, nhất định cấp dưới sẽ mất tin tưởng. Cho nên khi đề ra mục tiêu, phải thực tế, có thể thực hiện được. Những câu chữ như "vĩnh viễn", "tuyệt đối", "hoàn mỹ", "hoàn toàn", nên tránh không dùng.

8. Gắn liền với danh ngôn. Những câu danh ngôn lập chí cần ghi nhớ nên treo ở chỗ dễ thấy, như vậy bạn sẽ có thể vận dụng thường xuyên, nhờ đó mà nâng cao được uy tín.

II. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NGHỆ THUẬT QUẢN NGƯỜI LÀ LÀM THÊM CHO MỌI NGƯỜI THỂ HIỆN HẾT TÀI NĂNG

Nghệ thuật quản người phải để trăm hoa đua nở, mọi người trở hết tài năng. Phải hiểu, tin tưởng cấp dưới, mọi người cấp dưới sẽ làm việc hết mình. Nếu đè nén cấp dưới sẽ làm họ phật ý ngậm miệng. Cho nên nghệ thuật quản người là phải có quan hệ tình cảm tốt, là lãnh đạo không được quên đầu tư tình cảm.

* Làm người lãnh đạo khéo biết ý người khác

Là người lãnh đạo khéo biết ý người khác thì phải hiểu bí quyết quản người:

1. Tìm hiểu cấp dưới trên nhiều mặt, người có tài cần được tiến cử, đề bạt.
2. Không có quy tắc luật lệ rắc rối, mở rộng đường tiến cho những người ngay thẳng.
3. Không thân cận với kẻ tiểu nhân, xa lánh những kẻ nịnh bợ.
4. Sử dụng cấp dưới có quá trình công tác ngắn, cấp dưới tại chức sẽ thấy rõ được đúng sai, làm việc chắc chắn.
5. Không quở trách sai lầm vụn vặt, chỉ hướng người có tài năng sẽ có đất phát triển.
6. Người biết dùng người, luôn hết sức khiêm tốn, không tự cao tự đại.
7. Phải bãi, miễn chức vụ những kẻ ở địa vị cao mà không có đức hạnh.
8. Không để những kẻ phỉ báng người tốt ca ngợi kẻ xấu giữ những chức vụ quan trọng.
9. Người không có lòng độ lượng, không thể ổn định nhân tài.
10. Đối với người sử dụng, thà mất lòng quân tử, còn hơn thất hứa với tiểu nhân.

* Làm người lãnh đạo siêu phàm

Là người lãnh đạo mà quá trần tục, dễ bị người coi thường, nên cần siêu trần thoát tục, sẽ có lợi cho việc nâng cao uy tín.

1. Có khí tiết cao, sẽ thay đổi được tập tục.
2. Kính già yêu trẻ, có thể nổi danh thiên hạ.
3. Giữ chữ tín, trọng nghĩa khí, có thể kết giao rộng rãi.
4. Suy nghĩ chín chắn, có thể thu nạp được nhiều người.
5. Tự mình nêu gương, có thể gây dựng cơ đồ.

* Làm người lãnh đạo quyết đoán tự tin

Patton là một danh tướng trên chiến trường, những đặc tính của người lãnh đạo mà ông

quy nạp cũng thích hợp cả trên chiến trường kinh tế.

1. Khuyến khích chích điện, động viên nhân viên, không phải "bị làm".

2. Làm tròn chức trách, dù trong những vấn đề rối rắm, cũng phải làm hết chức trách của người quản lý.

3. Phải có lòng tự tin, có thái độ khẳng định, tích cực làm tròn chức vụ của mình và công việc của công ty.

4. Lãnh đạo là phải giành được thắng lợi trong cuộc chiến, biết được sức mạnh của tài năng.

5. Không có lần sau, phải làm được ngay từ lần đầu.

6. Không có việc gì là không thể được, phải xây dựng hình tượng là một người có trách nhiệm, đừng phản đối những ý kiến mới.

7. Quyết không lo sợ khi ủy nhiệm công tác quản lý cho người khác.

8. Thất bại là mẹ thành công, vận dụng sức sáng sáng tạo để chuyển lỗ thành lãi.

9. Đừng nên với không tới, phải cẩn thận khi giao quyền.

10. Giữ vững bản sắc anh hùng, xây dựng một hình tượng chính diện, quyết đoán.

*** Làm người lãnh đạo có chức có quyền**

Muốn làm được một người có chức có quyền là rất khó, thông thường chỉ có được chức phó không quan trọng và là chức vô thưởng vô phạt. Nhưng nếu muốn làm một người lãnh đạo có chức có quyền, không nhất thiết cứ phải thực hiện nguyện vọng ngay tại đơn vị hay ngành mình. Trong dịp thích hợp có thể đề xuất ý kiến với lãnh đạo muốn xuống làm "đầu gà" ở đơn vị cơ sở. Như vậy có thể thực hiện được việc chuyển hóa từ quần chúng thông thường lên địa vị lãnh đạo, thực hiện ước mơ làm một người lãnh đạo thực sự có chức quyền.

III. CÁCH QUẢN NGƯỜI: NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ TRONG QUẢN NGƯỜI - ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM

Người xưa nói: Quân tử có điều nên làm, điều không nên làm. Thuận theo lòng dân, thì người lãnh đạo sẽ làm nên chuyện. Trái với lòng dân, thì người lãnh đạo không thể làm được việc gì. Cư xử lạnh lùng để làm tổn thương tới người khác. Đó là điều cấm kị trong quản người cần phải nhớ đừng quên.

Làm người lãnh đạo, nếu biết sử dụng lực lượng cấp dưới, sẽ làm cho công tác tiến triển thuận lợi, cũng giảm được gánh nặng cho người kinh doanh.

Tử Kiến là học trò của Khổng Tử, giữ chức quan tại một địa phương. Sau khi đến nhiệm sở, ông ta chỉ gầy đàn vui chơi, không quản chính sự, nhưng địa phương mà ông cai quản lại rất chạy việc, khiến cho tên quan lại vừa bãi nhiệm không thể hiểu nổi. Vì ông ta hàng ngày đầu tắt mặt tối đến khuya cũng không thể nào làm hết việc, nên ông ta đến thỉnh giáo: "Tại sao ngài giải quyết công việc tốt thế?". Tử Kiến trả lời: "Ngài chỉ dựa vào sức mạnh để giải quyết công việc, nên rất vất vả còn tôi nhờ vào sức người khác để hoàn thành nhiệm vụ". Cho nên làm người lãnh đạo phải biết việc nào nên làm, việc nào không nên làm, càng cần phải biết những điều cấm kị trong việc quản người.

*** Cấp trên không được ghen ghét kẻ hiền tài**

Khoan dung khiêm tốn là đức tính tốt của người chủ. Là cấp trên không nên để xảy ra tình hình đố kị kẻ hiền tài như dưới đây:

1. Mọi lúc mọi nơi đề phòng cấp dưới "vượt trội" hơn mình, thậm chí không muốn thấy cấp dưới có cơ hội tỏ rõ tài năng.
2. Thù ghét cấp dưới giành được thành tích nổi trội trong công việc, không thể chịu được cấp dưới có uy tín ngày càng cao trong quần chúng.
3. Không muốn hợp tác với cấp dưới trong cùng hạng mục công việc, lo lắng cho sự hợp tác này có sự so sánh, để bộc lộ trước công chúng năng lực của mình yếu kém hơn cấp dưới.
4. Có một đối thủ cạnh tranh mạnh bên mình, cảm thấy không yên. Lo lắng sẽ có ngày, quyền lực, địa vị và các quyền lợi hữu hình, vô hình của mình đều bị đối thủ giành lấy hết.
5. Tìm trăm phương nghìn kế đẩy cấp dưới có năng lực hơn mình đi nơi khác.

*** Cấp dưới không được coi thường lãnh đạo**

Một nhà chính trị đã nói: Cấp dưới phải lấy việc phục tùng làm thiên chức. Ngạo mạn và coi thường lãnh đạo là khuyết điểm chí mạng của cấp dưới, nếu có những biểu hiện dưới đây chứng tỏ là một cấp dưới không xứng đáng.

1. Tự cho mình hơn cấp trên về mọi mặt, tự cao, tự đại, coi thường mọi người, coi thường cấp trên thiếu năng lực.
2. Bản thân có kỹ thuật giỏi, tài năng người, lại bị cấp trên kém năng lực chỉ huy, trong lòng cảm thấy bức bối.
3. Không thể chịu đựng được cấp trên đem mình ra so sánh với người khác, tự cho mình

giỏi hơn người. Cấp trên kém năng lực ra chỉ thị thì có những biểu hiện không phục tùng với những mức độ khác nhau.

4. Cho rằng năng lực của mình hơn đứt cấp trên, vậy mình phải lãnh đạo anh ta. Do bị chi phối bởi tâm trạng đó, nên có ước muốn thay thế làm lãnh đạo.

5. Lo cấp trên kém năng lực không dung nạp được mình, nên lúc nào cũng chú ý giấu tài.

*** Cấp trên không được làm người cô độc**

Người ta vẫn thường nói, kẻ hạ đẳng chỉ biết dùng sức mình, kẻ trung đẳng biết dùng sức người, kẻ thượng đẳng biết dùng sức và trí tuệ kẻ khác. Là người lãnh đạo kiệt xuất, bạn phải biết cách chọn lựa và mở rộng đội ngũ nhân tài của mình, nhất định không được ôm hết mọi việc, trở thành con người cô độc.

Ví dụ một nhân viên tiếp thị rất có năng lực, rời khỏi chủ, ra mở một cửa hàng bán lẻ. Cửa hàng phát triển nhanh chóng, mở rộng đội ngũ nhân viên, nhưng anh ta vẫn giữ mọi quyền quyết định (bao gồm nhiều ngành nghề và cương vị mới). Thực tế một mình anh ta phụ trách công việc. Nên khi anh ta bị bệnh, phải rời phòng lòng việc mấy ngày, bỗng nhiên xí nghiệp như trời sụp. Không có ai ký séc, không ai quyết định việc mua bán, giải quyết mọi công việc, làm anh ta rối rời tinh thần. Lúc này mới biết khéo sử dụng trí lực của người khác quan trọng biết bao.

*** Cấp trên không được kiêu ngạo và keo kiệt**

Kiêu ngạo và keo kiệt là hai chữ "vi rút" làm tổn hại đến phẩm đức của lãnh đạo, vì:

1. Làm lãnh đạo không được kiêu ngạo sẽ mất lòng người. Mất lòng người thì cấp dưới sẽ xa rời, tập thể sẽ chống lại bạn.

2. Làm lãnh đạo không được keo kiệt, keo kiệt sẽ không thưởng cho cấp dưới, không được khen thưởng thì cấp dưới đâu chịu sống chết với mình, không lập được công trạng, tập thể sẽ suy yếu.

*** Cấp trên không thể có mắt không có con người**

Trên thế giới này có biết bao tài năng giả dối, coi thường kẻ có tài, nên việc thành thì ít, thất bại có dư. Là cấp trên không thể có mắt không người, không biết phân biệt sử dụng người tài, gây tổn thất đến tập thể. Những người này thường biểu hiện:

1. Tuy có mưu lược nhưng không phân biệt được đúng sai.

2. Tuy trọng lễ nghĩa, nhưng không dùng được người tài.

3. Tuy có pháp chế, nhưng giải quyết những vụ va chạm không công minh.

4. Tuy giàu có, nhưng không tiếp tế cho người nghèo.

5. Tuy có trí tuệ, nhưng không đề phòng được sự bất trắc.

6. Tuy suy nghĩ kỹ, nhưng không ngăn được vấn đề chi tiết xảy ra.

7. Tuy thăng quan tiến chức, nhưng không tiến cử được người hiểu biết.

8. Tuy đường hoạn lộ xuôi chèo mát mái, nhưng không tránh khỏi lời ong tiếng ve.

*** Cấp trên không được cho mình là nhất**

"Tự cho mình là nhất" là sai lầm mà mọi lãnh đạo đều có thể mắc sai lầm, hầu như những bài học thất bại của mọi người lãnh đạo, phần lớn đều là do cứ tự cho mình là nhất, lịch sử cũng đã có bài học như thế.

Từ giữa thời kỳ vạn lịch nhà Minh, triều chính ngày càng thối nát, các bậc nhân tài trong ngoài triều, đều tụ tập dưới cờ Đông Lâm. Nhưng tụ đảng Đông Lâm lại mắc sai lầm "nước trong quá sẽ không có cá, người tinh ranh quá không có bạn", chỉ dựa vào cảm tình, chèn ép người khác, theo lối "ai theo ta thì được, kẻ chống ta ắt phải chết". Cho nên sự thất bại của tụ đảng Đông Lâm, trên một chừng mực nào đó là do dựa vào cảm tính, cho rằng mình tuyệt đối đúng, từ chối nhiều người trung lập thậm chí cả những người định giúp đỡ, nên đã bị cô lập.

*** Cấp trên không được ra những quyết sách sai lầm**

Là cấp trên cần phải biết, những quyết sách đưa ra có quan hệ đến toàn cục. Nếu có những biểu hiện dưới đây thì phải sửa triệt để, vĩnh viễn không tái phạm:

1. Không chú ý đến toàn cục, coi nhẹ toàn cục.
2. Quyết đoán chủ quan, không chịu nghe ý kiến khác .
3. "Chỉ có mình là nhất, chỉ dựa vào sách vở" tự quyết mọi việc.
4. Giành phần hơn người, thông qua tư vấn tìm mọi lý do cho quyết định của mình.
5. "Công tử kiêm cố" đưa cả những ý kiến cá nhân vào trong quyết sách.
6. Trong đầu không có bài bản, ai nói cũng theo.
7. Do dự trù trì, không thể tùy cơ quyết đoán.
8. Bỏ công sức coi như xong việc, cho rằng sau khi đã có quyết định thì mọi việc xong xuôi.

IV. NHÀ CÓ PHÉP NHÀ, NƯỚC CÓ PHÉP NƯỚC CÁCH QUẢN NGƯỜI

Cách quản người không ngoài một chữ "Phép" Nhà có phép nhà, nước có phép nước, phép tắc trong thiên hạ không phể bỏ, làm chậm thì như mưa dầm thấm lâu, nhanh thì như mưa giạt bão giồn. Khi chữ "Phép" đã thấm vào tâm can mọi người, sẽ là lúc thiên hạ ổn định.

* **Hiếu biết cấp dưới đang làm gì**

Là cấp trên, bạn cần có một người có thể làm cầu nối thông tin giữa bạn với cấp dưới. Cho nên, không nên khinh rẻ những người mánh lẻo thậm chí nghi ngờ nhân cách của họ. Thực ra động cơ của loại người này rất đơn giản, một mặt muốn bạn để ý họ, một mặt muốn làm nổi bật thành tích của mình bằng việc chỉ trích người khác, ngầm ngầm tìm đường lên chức.

Phần lớn những người mánh lẻo đều không hành động đơn độc, họ luôn lôi kéo đồng minh để tăng sức mạnh, dùng đồng minh làm chỗ dựa để châm chọc chỉ trích người khác. Lãnh đạo có thể dựa vào những người mánh lẻo đó để tìm hiểu toàn bộ tình hình cấp dưới, để nắm được toàn bộ tình hình, có được những thông tin hữu ích. Cho nên bạn có thể lợi dụng:

1. Người hay truyền tin, để họ báo tin cho bạn.
2. Người nhạy tin, để họ phản ánh tình hình cho bạn.
3. Người hay truy xét ngọn nguồn, để họ phân tích tổng hợp tình hình cho bạn.
4. Người làm việc cẩn thận, chắc, chí thú, để họ phản ánh những cảm nhận từ nội tâm.
5. Người biết diễn đạt thông tin, để họ truyền đạt ý kiến của bạn tới cấp dưới.
6. Những người giỏi nói năng, lại không có ý đồ xấu, để họ làm cầu nối giữa bạn với cấp dưới.

* **Sử dụng thích đáng việc biểu dương**

Làm một người lãnh đạo phải biết vận dụng tốt hai phương pháp là trách cứ và tình cảm. Quá khắt khe, cấp dưới sẽ cho là bạn thiếu tính người, không biết thông cảm, sẽ nảy sinh tâm lý chống đối, tiêu cực, lãn công, không muốn làm tốt công việc ở cấp dưới. Nếu quá ư tình cảm sẽ làm cho bạn mềm yếu, thiếu sự uy nghiêm cần thiết, cấp dưới sẽ không hết sức làm theo mệnh lệnh hoặc chỉ thị của bạn, thậm chí lãn công. Vậy làm thế nào cho phải:

1. Phải nhớ rằng biểu dương là cần thiết và có hiệu quả. Cho dù cấp dưới chỉ tiến bộ có tí chút, cũng không quên việc biểu dương và chấp nhận.
2. Biểu dương phải ngắn gọn, không nên dài dòng, mất tác dụng.
3. Khi cấp dưới gặp phải hoàn cảnh gay go, việc biểu dương càng có sức mạnh, càng kích thích con người.

* **Để chế độ phát huy tác dụng**

Có được nhân tài lại càng phải có cách khuyến khích nhân tài hăng hái tiến lên và trừng phạt cấp dưới lãn hậu. Biện pháp này là đặt ra chế độ thưởng phạt nghiêm minh, để chế độ phát huy tác dụng. Thưởng theo công, khen theo sức, nêu gương người tài, đó là khen thưởng

theo tài; Còn phạt kẻ lười, người kém đều là những cách làm có hiệu quả trừng phạt kẻ bất tài, nhưng cần phải vận dụng cho khéo. Nếu làm ngược lại, thiên hạ sẽ loạn ngay, người xưa đã nói: "Khen không theo công, thưởng không theo sức, biểu dương không theo tài, phạt không vì kém. Hoặc nay giỏi xưa xấu, hoặc nay nhục xưa vinh. Biểu dương thì đưa lên chín tầng mây, phạt xuống chín tầng sâu. Người được không vui, người mất không tiếc, lấy đó để điều khiển người tài bị phá vỡ, sẽ khó có được người tài, mà còn làm cho người trong thiên hạ mất lòng, kẻ khoắc lác lại được trọng dụng. Đó chính là bí quyết của câu "Dùng người trăm ngàn cách, không bằng theo chế độ".

*** Sử dụng hợp lý cấp dưới**

Nói chung, bản tính con người thấy lợi không thể không tìm, thấy hại không thể không tránh. Tìm cái lợi, tránh cái hại là bản tính con người. Người buôn bán, ngày đêm lăn lộn, chẳng quản đường trường, cũng là để tìm lợi ít, Ngư dân biển, đâu sợ biển sâu ngàn trượng, dám mạo hiểm sóng gió, mấy ngày đêm không về, vì họ được lợi ở biển cả. Cho nên đối với nhiều người, nếu thấy có lợi, dù núi cao ngàn trượng vẫn leo; nước sâu không đáy vẫn lặn. Vậy người biết quản lý là người biết tùy thế lãnh đạo nhân tài.

Những nghiên cứu của môn nhân tài học đã chứng minh, người quản lý giỏi là người khi giáo dục dân chúng, biết dùng lòng yêu người để uốn nắn họ, biết sử dụng lòng tự trọng để phát động họ, đặt ra những chuẩn tắc dựa theo khả năng của họ, họ có chuẩn tắc làm việc phải dựa theo chuẩn tắc tất sẽ có kết quả. Cho nên có được những quy phạm, tuyệt đối không được làm trái, sẽ quản lý có trật tự, người quản lý sẽ thi hành quyền uy được bình thường. Đề ra được những chế độ quản lý không được phép tùy tiện thay đổi, đó là biện pháp căn bản nhất là người quản lý sáng suốt cần tiến hành.

Ông Nixơ là một trợ thủ lâu năm của Tổng giám đốc, nhưng vẫn không được làm người phụ trách có quyền. Bà Nixơ thấy rất bất bình, nên tìm cách nói với Tổng giám đốc. Tổng giám đốc cười tỏ vẻ thông cảm và nói: "Nixơ là một người có đầu óc quan sát, có thể phân tích đâu ra đấy mọi vấn đề phức tạp, có thể đề ra những phương châm, dự tính được nhiều kết quả có thể xảy ra, nhưng khi tôi để cho ông ta quyết đoán, thì ông ta lại thấy khó khăn vô cùng. Cho nên Nixơ là một tham mưu cao cấp chứ không phải là một vị tướng". Nghe giải thích bà Nixơ hết thắc mắc.

*** Anh (chị) là người tốt nhất**

Nếu cấp dưới là người không có hứng thú và động lực làm việc, thì phương pháp có hiệu quả là nói họ là người tốt nhất.

Helen là cô giáo trẻ, khi giảng về một khái niệm toán học mới, học sinh khó hiểu, nên tiến bộ chậm, thậm chí không tin tưởng vào cô giáo. Helen quyết tâm phải xoay đổi cục diện. Một hôm cô cho học sinh hai trang giấy, kê tên các học sinh, phía sau mỗi tên người để một khoảng trống, để học sinh ghi toàn bộ ưu điểm của người đó. Sau đó Helen lấy ba mươi tư trang giấy, mỗi học sinh có một tờ, cô chép toàn bộ ưu điểm của người đó do học sinh đã viết, rồi phát cho họ. Học sinh cầm tờ giấy có ghi ưu điểm của mình ai cũng vui cười, cuối cùng họ đã gắng vượt qua được trở ngại. Bao năm đã trôi qua, tờ giấy ghi ưu điểm đã trở thành vật báu thức tỉnh họ trong đời sống.

*** Anh (chị) có ưu điểm, cũng có khuyết điểm**

Người lãnh đạo giỏi biết ra ưu điểm và khuyết điểm của cấp dưới, như vậy sẽ làm cho họ phát huy ưu điểm, tránh mắc khuyết điểm.

1. Người có tính tình kiên nghị, thẳng thắn, có thể uốn nắn sai lầm, nhưng cũng thiếu sót thích công kích đối phương.

- 2.** Người có tính tình hiền hòa nhân hậu, có điểm mạnh là khoan dung nhưng cũng có điểm yếu là nhu nhược, ít quyết đoán.
- 3.** Người có tính tình mạnh mẽ hào phóng, có thể gọi là trung dũng can đảm, nhưng lại quá ngang tàng.
- 4.** Người có tính tình thận trọng khéo léo, có điểm mạnh là khiêm tốn cẩn thận, nhưng thường đa nghi.
- 5.** Người có tính cách cứng rắn kiên định, có vai trò trụ cột, vững chắc, nhưng lại quá chuyên quyền cố chấp.
- 6.** Người giỏi biện luận, có thể giải thích nhiều vấn đề khó khăn, nhưng tính cách bông bột bất định.
- 7.** Người thích làm việc thiện, có tấm lòng rộng mở, có quan hệ tốt với mọi người, nhưng bạn bè nhiều, khó tránh khỏi hỗn tạp kẻ xấu tốt.
- 8.** Người thanh cao chính trực, liêm khiết vô tư, có tấm lòng cao thượng nhưng lại quá cầu nệ.
- 9.** Người có hành động mạnh dạn, trong sáng, dũng cảm tiến tới, nhưng lại sợ ý những chuyện vặt, không tinh tế.
- 10.** Người bình tĩnh có, cảnh giác, chu đáo, khéo tìm hiểu chi tiết, đi sâu và những việc nhỏ, nhưng hành động lại chậm chạp không nhanh nhạy.
- 11.** Người có tính tình hướng ngoại, thẳng thắn, thật thà, đáng quý ở chỗ đối đãi với mọi người thành thật, trung hậu, nhưng thiếu sót là dễ bộc lộ, không giữ kín được việc.
- 12.** Người túc trí đa mưu, khéo che giấu tình cảm, có điểm mạnh là lăm mưu, nhiều kế, giỏi biện bạch cơ trí, thao lược, nhưng khi quyết đoán lại hay do dự.
- 13.** Người có tính tình ôn hòa làm việc chậm chạp, thiếu quyết đoán. Họ không coi việc không biết xử lý công việc là khuyết điểm, mà coi việc dứt khoát, cấp tiến là làm hại đến người khác, họ yên phận với việc không làm gì, vì vậy những người này thường chỉ làm theo quy định, không thể nắm chính quyền, giải quyết những việc khó khăn.
- 14.** Con người dũng mãnh, hiên ngang, dũng cảm, quyết đoán không thấy sự cứng rắn mạnh mẽ có thể gây hỏng việc và gặp phải sai lầm. Họ coi hòa thuận chịu đựng là khiếm nhã, nên dễ làm bừa.
- 15.** Người hiếu học cầu tiến, có chí cao xa, họ không cho rằng tham nhiều việc, thích công lớn là khuyết điểm, coi bình tĩnh chắc chắn là chậm trễ không tiến lên, nên càng lao vào việc. Cho nên người này luôn tìm cách cải tiến lên, nhưng lại không chịu đi sau người khác.
- 16.** Người có tính cách trầm lặng bình tĩnh, khi vào việc thường dẫn đo suy nghĩ, họ không cảm thấy mình vì quá bình tĩnh mà hành động chậm chạp. Cho nên loại người này có thể suy nghĩ sâu xa, nhưng khó nắm được cơ hội kịp thời.
- 17.** Người có tính tình bộc trực, tâm địa quá bộc lộ, họ không thấy sự thẳng thắn đến mức thô lỗ, lại cho rằng tinh ranh là biểu hiện quái đản, nên làm việc càng quá thẳng tuột. Loại người này có thể làm cho người khác tin tưởng họ, nhưng khó đứng ra chỉ huy, tùy cơ ứng biến.
- 18.** Người nhiều mưu lược, biết giấu kín không lộ, giỏi tùy cơ ứng biến, họ không cho rằng quyền hành là hành vi trái ngược với chính thống, coi chân thành là ngu đần, coi giả dối là thứ

quý.

*** Trồng gì được nấy**

Trời sinh ra hình dáng muôn loài không giống nhau, là do thu nạp nguyên khí không giống nhau. Hình dáng có thứ dài, ngắn, dày, mỏng, khi sinh ra đã cố định, làm sao có thể thay đổi? Căn cứ vào những đặc điểm khác nhau của mỗi người để sử dụng, đó là tố chất quan trọng của người lãnh đạo.

Người xưa đã nói: "Lấy ý ta đo ý người, càng thế càng sai. Nên uy thế nhỏ sai ít, uy thế lớn sai nhiều, tuy lấy sức ép người, đâu được lòng ta. Đó là cách người quân tử xưa dùng người, tùy khả năng mà giao việc, tùy sức mà làm; dùng những điểm mạnh của họ tránh điểm yếu, để họ làm việc hết mình". Có nghĩa là phải dựa vào tài năng bẩm sinh của người mà dùng người. Phương pháp cụ thể là:

1. Dùng người phải nhắm vào tài năng của họ, phải nghiên cứu năng lực họ để sử dụng.
2. Dùng những mặt mạnh của họ, tránh những mặt yếu, khiến họ vui vẻ làm việc, không lười nhác.
3. Họ không biết thì bày vẽ cho họ làm, không nên lấy trí tuệ mình làm mồi mà trách cứ họ.
4. Họ không làm được thì phải hướng dẫn, không lấy khả năng của mình để oán trách họ.

Với 4 cách làm trên, ta có thể phát huy được tài năng của mọi người.

*** Lấy lòng so lòng, từ mình suy ra người**

Trong việc quản lý cấp dưới phải nhớ bài học "cái mình không thích, không được đẩy cho người khác" là điều rất có ích, như vậy sẽ tránh được những yêu cầu khó chấp nhận của cấp dưới, tránh được những trường hợp khó xử, xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp, giữa người với người.

1. Từ mình suy ra người. Là dùng thước đo của mình để đánh giá ngôn ngữ cử chỉ xem người ta có thể chấp nhận không, chỗ dựa của nó là người phải đồng lòng, lấy lòng so lòng, phải đặt mình vào vị trí của đối phương để xem phản ứng đối với lời nói và việc làm có cảm nhận thế nào, phải hiểu và thông cảm người khác.

2. Phải rộng lượng với người khác. Phải có tinh thần chủ động "nhường đường".

3. Phải khoan dung nhường nhịn. Trong khi giao tiếp với người khác thường có một số việc không thông cảm với nhau; có cá tính, tâm tình, ý thích, yêu cầu không thống nhất; có những nhận thức khác nhau trong đánh giá sự việc, sinh ra mâu thuẫn, va chạm. Lúc này ta cần phải tôn trọng ý kiến người khác, tìm ra lập trường chung, chủ động "nhường đường", không nên "tranh giành phần hơn". "Lịch sự nhường bước" có thể giữ được "an toàn" vừa lợi mình vừa lợi người.

4. Rộng lượng với người, nghiêm khắc với mình. Trong công việc phải chuyên cần, không lơ là cẩu thả, đã tốt phải làm tốt hơn. Trong giao tiếp thường ngày, đối đãi với mọi người phải lịch sự giữ chữ tín, phải nghĩ vì người khác, gặp nguy hiểm phải đứng lên phía trước, khi va chạm phải chủ động nhường nhịn.

5. Rộng lượng với người, không được có bụng dạ hẹp hòi.

*** Quan hệ thích đáng với mọi người**

Người lãnh đạo tốt phải biết lúc nào và nên quan hệ thế nào với người khác.

1. Khi cấp dưới ở vào trạng thái sa sút, để gục ngã cần phải an ủi kịp thời.

2. Bất chợt có thể tạm dừng công việc để nói chuyện với cấp dưới, giải toả tâm lý lo lắng, khiến họ bớt buồn phiền.

3. Đối với cấp dưới đã thất bại vẫn có thể giao một số việc cho họ làm, nếu không họ sẽ cảm thấy đã mất hết tín nhiệm, tổn thương đến lòng tự trọng của họ. Bạn không phải thúc giục họ hoàn thành công việc đó, phải nói cho họ biết còn nhiều thời gian, tuy nhiên sau một tuần nếu không hoàn thành được công việc đã giao, họ có thể bị buộc thôi việc hoặc phạt tiền.

4. Nên cho họ thấy kết quả công việc đã hoàn thành hoặc ý tưởng công tác của mình, thành thật lắng nghe ý kiến của họ, đó là điều rất có ích.

5. Có thể lợi dụng lúc nói chuyện phiếm (tốt nhất là chỉ có hai người) nói về tình hình khi tinh thần mình sa sút, để họ thấy đó là điều khó tránh khỏi.

6. Phải biết khuyến khích động viên kịp thời khi thể lực, trí óc, tinh thần của họ trong trạng thái sa sút khác lúc thường.

7. Có thể công khai biểu dương những thành tích trước đây của họ, mà các đồng sự còn chưa được biết.

*** Tổ chức những cuộc hội nghị có hiệu suất cao**

Người lãnh đạo giỏi phải có những biện pháp tốt để tổ chức những cuộc hội nghị có hiệu suất cao, với những nội dung sau:

1. Nêu cao tác phong công tác nói thẳng vào vấn đề, ngắn gọn hiệu quả. Dùng những cuộc họp ngắn gọn đó để quán triệt tư tưởng và hành động cho cấp dưới.

2. Xác định rõ mục đích cuộc họp, báo cho mọi người biết trọng điểm của cuộc họp.

3. Định rõ thời gian triệu tập, và báo trước trù tính thời gian cuộc họp.

4. Xác định rõ vấn đề cần thảo luận tại cuộc họp, cố gắng thông báo trước cuộc họp để khi phát biểu có chất lượng, bớt được thời gian thảo luận.

5. Sử dụng tốt thời gian nghỉ trưa, để mọi người thư giãn, mới nâng cao được hiệu suất thời gian công tác.

6. Nhắc nhở cấp dưới khi hội báo nhất định phải ngắn gọn, bất cứ những câu chữ nào có thể gây hiểu lầm đều phải loại bỏ, và phải được suy nghĩ chín chắn.

7. Hội nghị về quy hoạch công tác, mục tiêu tổng thể, có thể thảo luận tại một cuộc họp riêng, sau đó tập trung quy nạp lại.

8. Yêu cầu cấp dưới phát biểu ngắn gọn, khi cấp dưới nêu vấn đề không rõ ràng, bảo họ suy nghĩ lại phát biểu sau.

*** Dùng kỷ luật quân đội để quản lý cấp dưới**

Người lãnh đạo giỏi nhất biết cách đưa kỷ luật nghiêm minh của quân đội vào trong quản lý xí nghiệp.

Diplây là một trong những công ty kinh doanh máy tính cá nhân lớn nhất của Mỹ, với tinh thần nhà trường quân sự, họ đã đào tạo được những nhân viên bình thường thành những nhân viên tiếp thị máy tính điện tử xuất sắc.

Cách làm của họ giống như một trường quân sự, các nhân viên mới vào công ty phải chịu sự thử thách của nhân viên lâu năm, chiều thứ bảy hàng tuần phải tiếp thu ý kiến phê bình công khai của họ. Cách làm này tuy có làm bề mặt nhân viên mới, nhưng họ đều hiểu rằng đó là điều cần thiết để xây dựng một đội ngũ có kỷ luật chặt chẽ tiến công vào thương trường. Trên bức tường màu xám của công ty có dán đầy các biểu ngữ động viên nhân viên "Hãy biểu hiện một tiêu chuẩn hàng đầu", "Hãy xác định, lương công việc vượt quá yêu cầu mức lương công ty"... Vào mùa hè thứ sáu hàng tuần công ty đều có tổ chức "píc-níc" thịt nướng, Tổng giám đốc Rôso tự tay nướng thịt cho nhân viên như là giáo viên, sĩ quan đối đãi với học viên trường quân sự. Cách quản lý theo kiểu quân đội làm cho xí nghiệp tràn ngập niềm tin tất thắng, nâng cao hiệu suất xí nghiệp.

*** Vận dụng tốt sức hấp dẫn của tiền thù lao**

Người quản lý giỏi phải biết vào lúc nào và nói thế nào với cấp dưới về tiền thù lao, họ thường dùng các phương pháp dưới đây để kích thích tính tích cực của những cấp dưới ưu tú.

1. Khen thưởng và thù lao hợp lý.
2. Báo trước cho nhân viên các khoản tiền thù lao.
3. Có biện pháp kích thích động viên.
4. Trả thù lao theo trình độ nghiệp vụ và thành tích công tác của nhân viên.
5. Áp dụng chế độ thù lao linh hoạt theo sự thay đổi liên tục của sức lao động.

*** Bồi dưỡng một đội ngũ tiếp viên giỏi**

Là một người chủ tài giỏi họ biết rằng một đội ngũ tiếp thị giỏi, không chỉ tiếp thị sản phẩm mà là cả xí nghiệp.

Người sáng lập ra công ty IBM của Mỹ Thomas John Watson được vinh dự gọi là "Thiên tài quản lý xí nghiệp", coi đầu ra của xí nghiệp là thị trường, muốn giành thắng lợi trên thị trường, phải dựa vào những con người thông thuộc thị trường, điều khiển được thị trường.

Để bồi dưỡng đội ngũ tiếp viên giỏi, Thomas John Watson tự tuyển người, tự mình dạy cho họ nghệ thuật tiếp thị, huấn luyện họ nắm chắc những hiểu biết về sản phẩm, sau đó phải đi khắp nơi trên toàn quốc. Nhân viên tiếp thị được bồi dưỡng không những thông thuộc thị trường, còn có tài thuyết phục khách hàng. Hãng IBM có một cách tiếp thị độc đáo: Mỗi khi đến ngày tiếp thị, cả một đội ngũ nhân viên đi trên phố, nhân viên tiếp thị đi đầu mở hàng, thổi kèn đánh trống, nhân viên thao tác đi sau, vừa đi vừa biểu diễn thực tế, có sức thu hút mạnh. Để phát huy được tiềm lực, tinh thần sáng tạo và hiến thân cho sự nghiệp, Thomas John Watson đã tìm mọi cách để nhân viên đóng góp ý kiến và làm việc hết mình. Để ổn định lòng người, ông mạnh dạn áp dụng chế độ thuê nhân viên tiếp thị suốt đời, làm cho nhân viên có mức lương thu nhập cao hơn các công ty lớn khác, và còn có những khoản phúc lợi lớn. Để bảo vệ nhiệt tình công tác của nhân viên, tăng cường sự tín nhiệm và nhiệt tình với công ty, ông lắng nghe mọi chủ trương và ý kiến của nhân viên, còn quy định nhân viên tiếp thị của công ty nếu cảm thấy mình bị đè nén, đả kích hoặc oan uổng, có thể tố cáo. Tổng giám đốc sẽ tiếp những người tố cáo, ủng hộ những người chính trực. Động viên công nhân viên chức trong công việc không sợ sai mà mạo hiểm, vì công ty dám đứng ra nhận những nhiệm vụ hầu như không ai có thể làm nổi, dám làm mọi việc mà người thường không làm nổi.

*** Cho cấp dưới cả dây và tiền**

Người lãnh đạo thông minh rất thấu hiểu hai việc trói buộc nhân tài và khen thưởng nhân tài là phải hợp làm một.

Một người Pháp đã viết trong cuốn sách "Sức hấp dẫn của Nhật Bản" có thể so sánh phân tích giữa hai nước Mỹ và Nhật Bản: Trong 35 năm chiến tranh, kinh tế Nhật Bản tăng trưởng nhanh gấp ba lần Mỹ, hiệu suất lao động sản xuất cao gấp ba lần Mỹ, lương dự trữ nhiều gấp năm lần Mỹ, đầu tư hơn gấp hai lần Mỹ. Vậy do nguyên nhân gì? Người Nhật đã nắm được nghệ thuật "Quản lý người", nắm được bí quyết thoả mãn được người lao động, đến mức người lao động cho rằng quyền lợi xí nghiệp chính là quyền lợi của bản thân họ. Như ông chủ hãng xe hơi Honda Nhật Bản, ông ta đã dùng các biện pháp "cho" nhà lầu, xe hơi, tăng lương, đặt tiệc mừng sinh nhật những công nhân viên tích cực công tác với hãng, để kích thích tính tích cực của nhân viên. Nhưng ông ta quy định: Nếu đi làm chỗ khác, sẽ thu hồi những phúc lợi đã "cho". Nhà tư bản đã dùng biện pháp như thế để trói buộc nhân viên làm việc cho mình, đó chính là điều mà họ gọi là "Bí quyết!". Ở Mỹ coi việc làm của nhân viên là một thứ hàng hoá giản đơn, còn Nhật Bản có thể "tin tưởng ở những người nắm tư liệu sản xuất". Những điều đó cho thấy nhìn nhận vấn đề căn bản là đối xử với công nhân viên như thế nào, có ảnh hưởng đến hiệu suất lao động sản xuất, đến hiệu quả kinh tế, đến tính tích cực của công nhân viên.

*** Không điều tra không có quyền quyết định**

Trong công việc sự vụ rối rắm, người lãnh đạo có thể đưa ra những quyết đoán chính xác, là do người đó nắm được phương pháp cơ bản quan sát sự việc. Dưới đây là 5 phương pháp có thể tham khảo:

1. Phải phán đoán những việc đúng sai rõ ràng rồi có quyết đoán chính xác.
2. Đối với kẻ giấu diếm giả dối, phải bí mật điều tra bản chất sự việc rồi mới quyết đoán.
3. Đối với người chân thành ngay thẳng, phải tìm hiểu từ góc độ tín nhiệm với người trung thành để quyết đoán.
4. Đối với kẻ gian manh phải điều tra tìm hiểu từ góc độ đối với bọn gian trá để quyết đoán.
5. Đối với người thủ cựu, phải bằng biện pháp thông thường theo tập quán thông lệ để phán đoán giải quyết.

*** Biết người giao đúng việc, dùng người không nghi ngại**

Một người lãnh đạo sáng suốt, đối với nhân viên cấp dưới phải khéo sử dụng họ trong sự tín nhiệm, để phát huy tính tích cực của họ. Những kinh nghiệm dưới đây có thể tham khảo.

1. Dùng người phải làm sao cho công việc phù hợp với tài năng, phải hiểu cấp dưới có thể làm những việc gì, để phái họ đến nơi họ có thể phát huy cao nhất sở trường của họ, phát huy ưu thế nhân tài.
2. Công việc phải phù hợp với tính cách. Đặt những người có tính cách khác nhau vào những cương vị khác nhau, người nào việc nấy, hợp chí hướng sẽ có lợi cho việc phát huy sử trường.
3. Trong việc sắp xếp nhân viên, phải vận dụng được hiểu biết bổ sung cho nhau theo nguyên tắc bổ sung lẫn nhau về năng lực, tính cách, lấy cái hay của người này bù cho cái kém của người kia.
4. Phải xác định thời gian luân chuyển nhân viên cần thiết.

5. Chú ý bồi dưỡng nhân tài, chịu đầu tư cho việc giáo dục nhân tài.

6. Dùng người không được nghi ngại. Phải tin tưởng họ, mạnh tay giao việc cho họ làm.

*** Cố gắng nâng cao hiệu suất dùng người của xí nghiệp**

Một người chủ thông minh phải nắm chắc tình hình nhân tài trong công ty. Những phương pháp dưới đây có thể giúp nâng cao hiệu suất dùng người của xí nghiệp.

1. Phải nâng cao tố chất và tu dưỡng bản thân.

2. Biết người giao đúng việc. Phải biết người, biết trình độ năng lực, để khi sắp xếp cương vị công tác "người nào chỗ nấy".

3. Dùng trí hơn dùng lực. Sự thực chứng minh dùng trí lực của người quan trọng hơn dùng sức lực của người.

4. Phải dùng cả ân và uy, phải vừa khoan dung vừa nghiêm khắc.

5. Phải chú ý việc dự trữ và tu dưỡng nhân tài.

6. Chú ý lưu động hợp lý nhân tài, để có được kết cấu nhân viên tốt nhất.

*** Có dân chủ phải có tập trung**

Người lãnh đạo cần phải hiểu rõ dân chủ phải có mức độ, nhưng quyết sách tập trung của người lãnh đạo là hết sức quan trọng, cho nên cần phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa dân chủ với tập trung, phải:

1. Kiên trì nguyên tắc dân chủ tập trung.

2. Trong thực tiễn công tác, không được ngồi đợi nhân tài tự "nảy nở", phải biết cách phát hiện khai thác, cầu hiền tài như khát nước.

3. Giám đốc dùng người chủ yếu là phải xem xét "mặt mạnh của người này là gì?".

4. Giám đốc dùng người phải kiên trì nguyên tắc cả đức và tài.

*** Phương pháp phát huy tác dụng nhân tài**

Với người chủ thông minh, nhân tài của xí nghiệp cũng giống như đồng tiền trong sổ sách cả mình, phải có kế hoạch, sử dụng thích đáng. Người chủ có thể:

1. Phân tích kỹ từng loại công việc, xác định rõ tính chất, mức độ khó dễ. Học lực, khả năng, kinh nghiệm cần có để sắp xếp người thích hợp với công việc, làm sao phát huy được sở trường của mọi người.

2. Thường xuyên tìm hiểu tình hình sử dụng nhân tài, đối với những người mà xếp việc không thích hợp, học không đúng với việc, hoặc người có tài lớn lại dùng vào việc nhỏ, cần phải điều chỉnh cho thích hợp.

3. Trong điều kiện đáp ứng nhu cầu của xí nghiệp, cho phép cá nhân căn cứ vào mặt mạnh, ý thích của mình để chọn nghề.

4. Phải yêu mến nhân tài trên các mặt, cho họ tiền công, đãi ngộ tương xứng với chức vụ, cung cấp cho họ điều kiện làm việc và sinh hoạt tương đối tốt.

5. Phải tăng cường quản lý các nhân tài, xây dựng một chế độ tuyển chọn sử dụng, bảo hộ, giao lưu, thăng giáng, bồi dưỡng nhân tài một cách hiệu quả.

*** Chỉ có người mới quản lý được người**

Là một người lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng, cần phải hiểu con người có cá tính, có đặc trưng riêng. Có hiểu cá tính, đặc điểm con người mới có thể thật sự quản lý tốt xí nghiệp. Người xưa đã nói: Dùng con tuấn mã để bắt chuột, sao bằng con mèo; lúc anh ta đổi cho anh ta châu ngọc, chẳng bằng cho anh ta một bát cháo. Dùng vật dùng người phải thích hợp; dùng không thích hợp sẽ phí của, phí người, mà lại không thu được kết quả. Cho nên trong quản lý phải căn cứ vào tình hình của từng người khác nhau mà sử dụng khác nhau.

Làm thế nào để hiểu con người? Người xưa nêu ra những phương pháp:

1. Người có đức không xem trọng tiền tài, không thể dùng vật chất để mua chuộc họ, có thể để họ quản lý tiền tài.
2. Người dũng cảm coi thường tai họa, không thể dùng tai họa để dọa dẫm anh ta, có thể dùng anh ta chống lại mỗi nguy nan.
3. Người có trí thông minh hiểu lẽ đời, không thể giả vờ thành thật để lừa anh ta, có thể dùng anh ta vào việc tuyên truyền lý lẽ, để anh ta lập công.
4. Người ngu đần dễ bị lừa bịp, không thể dùng vào việc đàm phán, phán đoán công việc.
5. Người hư dối dễ dọa nạt, không thể xung phong làm việc nguy hiểm.
6. Người tham tiền tài dễ bị mua chuộc, không được quản lý tiền tài.

*** Thông qua thành quả để chiêu mộ nhân tài**

Là lãnh đạo công ty có tài, phải biết rằng đưa nhân tài vào những vào làm cho mình mới chỉ là bước khởi đầu, tiếp theo là phải tạo điều kiện cho nhân tài có thể lập ra kế hoạch và mang thành quả của họ vào xí nghiệp để phát huy tác dụng.

Yamaoka chủ tịch hội đồng quản trị công ty Fuji Nhật Bản thường nói với mọi người rằng: "Công ty của chúng ta phải dựa vào trưng cầu phương án hoạt động mới" để thức tỉnh nhân tài. Công ty này theo hàng năm vẫn tuyển sinh viên tốt nghiệp đại học, lôi kéo nhân tài của các hãng khác, còn tổ chức thi tuyển công khai trong nội bộ công ty, tuyển chọn rộng rãi các lớp người tài, có đủ các loại cán bộ, người phụ trách công việc mới.

Hàng năm công ty đều có kế hoạch gọi là "Thách thức sự việc mới" với tiêu đề quảng cáo: "Bạn là Tổng giám đốc", trong nội bộ công ty công khai trưng cầu phương án sự việc mới. Phương án nào qua thẩm tra được thừa nhận là có thể thực hiện thì giao cho bộ phận khai thác sự việc mới vạch kế hoạch thực hiện, công ty sẽ bỏ vốn 90%, người có phương án mới góp vốn 10%, và người đưa ra phương án mới tất nhiên trở thành tổng giám đốc công ty mới.

*** Căn cứ kết quả thực tiễn vận dụng nhân tài**

Một giám đốc công ty thông minh phải biết nhân tài thường căn cứ vào kết quả thực tiễn công tác của họ để bổ nhiệm chức vụ: Đối với họ cần phải có những yêu cầu sau:

1. Yêu cầu người được bổ nhiệm phải loại trừ được các loại gây nhiễu đến sách lược kinh doanh lâu dài của xí nghiệp, phải có năng lực phối hợp, cân bằng quan hệ giữa chiến lược kinh doanh ngắn và sách lược kinh doanh lâu dài.

2. Yêu cầu người được bổ nhiệm phải có thể đồng cam cộng khổ với nhân viên cấp dưới các cấp, kêu gọi hành vi kinh doanh tốt, từ bỏ thói xấu.

3. Yêu cầu người được bổ nhiệm có thể đoàn kết, quan hệ tốt với mọi người tài các cấp, phối hợp ăn ý với nhau, làm việc có hiệu quả.

4. Yêu cầu người được bổ nhiệm có thể thu hút được nhiều nhân tài các ngành nghề chuyên môn khác, để họ phối hợp tốt với mình, hoàn thành tốt công việc hàng ngày.

*** Chữ tín là sự sống còn của người quản lý**

Đối với chữ tín người xưa có câu nói: "Một lời nói ra, bốn ngựa không đuổi được", "Một lời hứa tựa ngàn vàng". Người trọng chữ tín mới có thể làm người khác yên lòng, mới được mọi người tin tưởng, bản thân cũng yên lòng. Người lãnh đạo sáng suốt biết giữ chữ tín, ổn định được uy tín của mình, trong quan hệ với đồng sự như cá với nước; ngược lại sẽ trở thành người cô độc, một mình một bóng.

Yên Chiêu Vương khi cầu hiền, Quách Nguy nói: "Người trọng dụng ta, thì người hiền tài trong thiên hạ sẽ đến". Nên Yên Chiêu Vương sai lập đàn ca bên sông Dịch Thủy, tích trữ vàng, chiêu mộ được hiền sĩ trong thiên hạ. Những hiền sĩ như Châu Diễn, Kịch Tân, Nhạc Nghị... đều kéo đến, khiến cho nước Yên cường thịnh nhanh chóng. Bởi Yên Chiêu Vương đã dựa vào chữ tín.

Ngược lại, Chu U Vương sủng ái Bao Tư, Bao Tư không thích cười, Chu U Vương tìm mọi cách làm nài cười, thậm chí đến mức đốt cháy phong hoá đài, đùa bốn chư hầu để có được tiếng cười của người đẹp việc đốt cháy phong hoá đài coi như Chu U Vương đã đốt luôn cả chữ tín. Đến khi kẻ địch đến thật, bèn nổi lửa đốt phong hoá đài, nhưng không ai đến cứu viện, thật là tiếng cười mất nước, mất mạng vì mất chữ tín.

*** Chữ tín là cơ sở của lòng người**

Người lãnh đạo thông minh không bao giờ vì tình hình thay đổi mà thu lại những điều mình đã hứa, vì biết rằng làm thế sẽ mất lòng người.

Gia Cát Lượng trước khi Bắc phạt Trung Nguyên, đã thống nhất với Dương Nghi chia 20 vạn quân thành hai ban để tác chiến luân phiên, mỗi kỳ là 100 ngày. Năm Kiến Hưng thứ 9, ban thứ nhất 10 vạn người tác chiến với quân địch ở Lỗ Thành, qua 100 ngày đến ngày thay ban, quân mới của ban kia đã rời khỏi Xuyên Khẩu, nhưng chưa tới địa điểm, bỗng có tin báo, quân nước Ngụy và lính Tây Dương có 20 vạn binh mã đến xâm phạm. Dương Nghi thấy thế bèn đề nghị cứ giữ 10 vạn quân cần thay thế đó ở lại, đợi đánh xong trận này thay thế cũng chưa muộn. Gia Cát Lượng liền nói: "Không được, ta dùng binh khiển tướng, lấy chữ tín làm gốc, đã có lệnh từ trước, đâu dám thất tín? Huống hồ lính Thục cần thay, đã có kế hoạch chuẩn bị về nhà, cha mẹ vợ con họ tựa cửa trông mong; ta dù có gặp khó khăn lớn, cũng không được giữ họ lại!". Rồi lập tức hạ lệnh 10 vạn quân được thay ban, quay về ngay. Quân sĩ nghe nói đều hết sức cảm động, họ hô lớn: "Thừa tướng đã ban ơn như vậy, chúng tôi đều nguyện xin ở lại, mọi người xin xả thân, tiêu diệt quân Ngụy!". Trong trận chiến đấu đó "mọi người hăng hái chiến đấu, tướng tài quân giỏi, nên thắng lớn".

*** Nêu gương đầu tàu có thể kéo theo toàn cục**

Người lãnh đạo sáng suốt rất coi trọng vai trò gương mẫu của mình trong tập thể, bởi vì họ hiểu đạo lý, trong quá trình quản lý phải "giữ con người mình ngay thẳng làm gương, không cần ra lệnh cấp dưới vẫn chạy việc: Con người mình không thẳng, dù có ra lệnh họ cũng không làm" nên lấy mình làm gương để kéo toàn cục.

Phi tướng quân Lý Quảng đời Hán là một tướng tài có vai trò nêu gương đầu tàu. Theo sách "Sử ký" có ghi: "Quảng lãnh đạo quân lính, gặp khi đói khát, thấy nước, quân lính chưa uống, Quảng không uống, quân lính chưa ăn, Quảng không hề nếm trước". "Được trên ban thưởng, đều phân chia cho kẻ dưới, cùng ăn uống với quân lính". Vai trò gương mẫu đầu tàu của Lý Quảng khiến toàn quân tướng sĩ ai cũng hăng hái giết địch. Khi Lý Quảng chết, "Quân sĩ của Quảng từ đại phu tới người lính ai ai cũng khóc, dân chúng được tin, dù người quen biết hay không ai cũng rỏ nước mắt". Người có vai trò đầu tàu như vậy, Chu Đàm người nhà Đường đã có thơ ca ngợi:

Việc nước cũng khó như việc binh.

Phép quân quý ở việc chấp hành.

Hành hình không tránh người vua quý.

Giương cao cười lớn tám trận thành.

*** Thưởng phạt phân minh là phương pháp lãnh đạo công bằng nhất**

Từ xưa tới nay, người lãnh đạo thông minh đều biết vận dụng phương pháp thưởng phạt để xây dựng cơ chế lãnh đạo tốt, không bao giờ vì một người nào đó mà phá bỏ quy tắc. Năm Kiến Hưng thứ 9, Gia Cát Lượng tiến hành Bắc phạt lần thứ 4, đánh bại quân Ngụy. Nhưng Lý Bình phụ trách đôn đốc vận chuyển lương thảo vì gặp mơ để lỡ mất hành trình, bèn giả truyền ý chỉ của Lưu Thiện, bắt Gia Cát Lượng lui quân, để che giấu sai lầm của mình. Sau khi Gia Cát Lượng lui quân, Lý Bình bỗng nhiên giả vờ hồ đồ hỏi: "Quân lương rất đầy đủ, sao lại lui quân?" Và để che đậy tội trạng của mình Lý Bình lại tâu lên Lưu Thiện, nói việc Gia Cát Lượng lui quân là giả, mục đích là dẫn địch đánh vào. Gia Cát Lượng điều tra rõ chân tướng sự việc, đã không khách khí tâu lên Lưu Thiện, cách chức Lý Bình xuống làm thứ dân, đầy đi Tân Đồng.

*** Con sâu làm rầu nồi canh cần phải thanh trừ**

Người lãnh đạo thông minh hiểu được lý lẽ đoàn kết và kỷ luật là cái gốc cho sự tồn tại xí nghiệp, nên họ hết sức cảnh giác với những kẻ "con sâu làm rầu nồi canh", những thành viên xí nghiệp có những hành vi dưới đây cần phải lập tức thanh trừ, để cho xí nghiệp có được sức hội tụ đoàn kết chặt chẽ:

1. Tự cho mình là trung tâm, khó hợp tác với người khác.
2. Làm việc không tích cực, thiếu tinh thần trách nhiệm.
3. Tâm địa hẹp hòi, đầu óc cứng nhắc.
4. Lắm mồm mép, chỉ nói không làm.
5. Phỉnh phờ, nịnh bợ, a dua.
6. Hay ca thán, lẩm cẩm.
7. Thâm độc hại người, nói xấu người khác sau lưng.
8. Chỉ tin mình không tin người.
9. Ngủ đần u mê, nói và làm lung tung.

*** Động viên tích cực của nhân viên**

Người giám đốc thông minh biết biểu dương thành tích nhỏ để động viên họ lập công lớn, khen thưởng cấp dưới địa vị thấp để chiêu mộ người tài. Họ biết dùng các phương pháp sau để động viên nhân viên tích cực làm việc:

1. Hình thành tác phong thành thật với nhau. Như vậy nhân viên sẽ động viên nhau đề xuất ý kiến, tăng cường tình hữu nghị, đoàn kết.
2. Nắm bắt được đặc điểm của từng nhân viên, tôn trọng giá trị bản thân họ, khi phân công công việc phải xét đến hứng thú của từng người.
3. Phải cố gắng nâng cao tinh thần trách nhiệm và "tính chín chắn" của nhân viên. "Tính chín chắn" được thể hiện là: Tích cực cầu tiến, biết tự quản mình, giải quyết việc linh hoạt, chú ý trong hành động, có trách nhiệm làm tròn nhiệm vụ.
4. Công việc và nhiệm vụ giao cho họ phải thúc đẩy được sự phát triển cá tính nhân viên, mang lại cho họ cảm giác thành công trong sự nghiệp, để nhân viên được tự do hoạt động sáng tạo.
5. Cho phép tự do lưu động, khuyến khích giải phóng tư tưởng. Trong xí nghiệp bố trí một số nơi có điều kiện đặc biệt, để nhân viên tự do đến đó hoạt động sáng tạo.
6. Khuyến khích hành động mạo hiểm có kế hoạch, đó là một nhân tố quan trọng để phát triển và đổi mới xí nghiệp. Người kinh doanh phải biết làm giảm sự lo sợ thất bại và bị trừng phạt của nhân viên.
7. Cho dù những ý kiến hoặc đề nghị không được chấp nhận hay không có kết quả, cũng không một mực phủ định, đặc biệt là đối với những nhân viên có nhiều sáng kiến, nên đặt hàng vào môi trường công việc đã lâu không có hiệu quả, giữ cho họ luôn có tính sáng tạo.
8. Người quản lý kinh doanh luôn dùng lời nói và hành động biểu thị mình là bạn mà không phải là kẻ thù của nhân viên, đối xử phải chân thành, lắng nghe ý kiến của họ, đồng cam cộng khổ với họ.

*** Tạo dựng một môi trường hoàn toàn mới cho xí nghiệp**

Môi trường xí nghiệp hết sức quan trọng đối với nhân viên, vì đó là không gian cùng sinh tồn của mọi người. Người lãnh đạo xí nghiệp có tài có thể động viên sức sáng tạo của mọi người bằng cách tạo ra một môi trường xí nghiệp hoàn toàn mới:

1. Người quản lý phải tự mình lo sáng tạo và giữ gìn môi trường mới của xí nghiệp.
2. Có phá cũ mới tạo dựng được cái mới.
3. Loại bỏ phong cách quản lý đơn nhất không thích hợp.
4. Phải tập chung được tiềm năng và kỹ năng của nhân viên, đạt được mục tiêu kinh doanh.
5. Đề ra tiêu chuẩn cao hợp lý.
6. Chế độ quy tắc, kỷ luật tổ chức phải kết hợp với tinh thần trách nhiệm và tính tự giác của nhân viên.
7. Xí nghiệp nào cũng có một số người làm việc nhiệt tình, sáng tạo, phải có ý thức phát hiện ra những người ấy, chủ động khai thác tài năng sáng tạo của họ.
8. Có thể triển khai những hoạt động sáng tạo xoay quanh vấn đề nêu ra.

9. Phải yêu cầu cấp dưới tập trung vào những việc phải giải quyết gấp.

10. Phải thực sự để các tầng lớp nhân viên tham gia vào quyết sách, để mỗi người phải có cơ hội tự mình quyết định.

11. Phải trình bày rõ ràng với nhân viên, sự thành công trong xí nghiệp là phải dựa vào những cống hiến sáng tạo của họ.

12. Phải sử dụng nhiều mức khen thưởng.

13. Tạo cơ chế giao lưu là một phương pháp quan trọng động viên hoặc cản trở sức sáng tạo của nhân viên.

14. Phải nhấn mạnh vai trò cá nhân trong sáng tạo, phải khuyến khích tính sáng tạo và độc đáo.

15. Phải giảng giải, tuyên truyền để nhân viên hiểu làm thế nào để giúp đỡ lẫn nhau xoá bỏ mọi trở ngại ảnh hưởng đến tính sáng tạo.

16. Động viên khuyến khích nhân viên nêu lên đề nghị và ý tưởng trong phạm vi công việc của mình, và đề xuất những ý kiến về những vấn đề ngoài chức trách của mình.

*** Dùng tiền tài để động viên nhân viên**

Đồng tiền có vai trò lưu thông quan trọng trong xã hội, nói chung dùng đồng tiền là một bộ phận quan trọng đánh dấu sự thành công của một con người. Người giám đốc thông minh rất hiểu cách dùng đồng tiền nhìn thấy đồng tiền có thể kiếm được để động viên tinh thần tích cực công tác của nhân viên.

Công ty Deep play của Mỹ có rất nhiều cách động viên nhân viên, công cụ để động viên là đồng tiền. Khẩu hiệu của công ty là: "Chúng tôi muốn tìm những con người có ước muốn mạnh mẽ về tiền tài, muốn tìm cơ hội để làm giàu". Do đó giám đốc Râu-dơ tự mình tuyển chọn nhân viên tiếp thị. Nhân viên nghiệp vụ của công ty không lĩnh lương cơ bản mà lĩnh tiền hoa hồng, bình quân một năm có thể kiếm được 173.000 đô la, không kém một thạc sĩ quản lý xí nghiệp của học viện Harvard. Nhân viên tiếp thị đứng đầu chiếm 20% doanh số công ty là một chàng trai 27 tuổi, bốn năm trước vào làm trong công ty, trước đó anh ta đã từng làm diễn viên hài kịch và ảo thuật. Còn một nhân viên tiếp thị hàng đầu nữa là thư ký phòng khám, còn một người nữa vẫn kinh doanh ở cửa hàng giặt khô.

Để động viên tinh thần làm việc của nhân viên, Râu-dơ thường tạo một số cơ hội để đánh cuộc, như ông ta đã đánh cuộc với một nữ tiếp thị. Nếu liên tục trong mấy tháng cô đều đạt doanh số 600.000 đô la, sẽ được một chiếc ô tô mới "Puma". Thế là cô nhân viên này tìm mọi cách tiêu thụ hàng, cuối cùng giành được chiếc ô tô, còn đạt thành tích doanh số mỗi tháng 1,5 triệu đô la, và còn đánh cuộc với Râu-dơ được một đồng hồ "Rolex" và đôi hoa tai kim cương. Với cách động viên bằng tiền như vậy, hỏi ai mà không hăng hái làm việc.

*** Cố gắng áp dụng chế độ tính thù lao theo sản lượng**

Cho đến nay chế độ tính thù lao theo sản lượng là một phương pháp quản lý rất tốt, động viên công nhân làm việc, cho nên nếu bạn là một người quản lý xí nghiệp, xin hãy cố gắng áp dụng phương pháp này để động viên công nhân viên.

Trước kia, có một con lừa mỗi khi bị đóng vào xe kéo, nó cứ đứng im như nhà sư nhập định, mặc cho chủ quát roi, không chịu cất bước. Người chủ đau đầu với con lừa vừa ngu vừa lười, không biết làm cách nào bắt nó đi được. Về sau đũa con ông chủ lấy một quả cà rốt treo phía

trước mặt con lừa, dù nó bước tới để ăn củ cà rốt, kết quả là con lừa vì muốn ăn củ cà rốt cứ dướn cổ bước tới, bước đi nhanh chóng.

Nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm cho rằng : Đơn vị sản xuất mặt hàng sử dụng 100 công nhân theo phương thức trả lương tháng, mỗi tháng sản xuất được 100 sản phẩm; về sau thay đổi bằng phương pháp trả lương theo sản phẩm, công nhân muốn được tiền lương nhiều, ai cũng cố gắng phát huy tiềm năng, nên 100 người giảm xuống 50 người, mà sản lượng lại tăng thành 200 sản phẩm.

*** Cố gắng thích ứng với nhu cầu xã hội kiểu hướng ngoại**

Thời đại luôn phát triển, một giám đốc thông minh phải luôn đi cùng thời đại, xí nghiệp đó sẽ không bị lạc hậu với thời đại. Người giám đốc hiện đại trong quá trình cố gắng thích ứng với xã hội kiểu hướng ngoại, cần cố gắng làm được những điều sau:

1. **Biết học.** Học pháp chế, học sách lược kinh doanh, học quản lý khoa học, học tâm lý xã hội, kỹ thuật giao tiếp, học tri thức chuyên môn sản phẩm kinh doanh.
2. **Biết nghĩ.** Có liên quan khái niệm toàn cục, đầu óc chiến lược, giỏi suy nghĩ độc lập dự đoán được những thay đổi và bước phát triển.
3. **Biết nhìn.** Nhìn tình hình thị trường, nhìn những đổi thay thời cuộc chính trị, nhìn quan hệ giao tiếp, nhìn nhu cầu ngoại thương, nhìn môi trường đầu tư, nhìn thời cơ, nhìn sự thay đổi tâm lý xã hội.
4. **Biết nói.** Có thể diễn đạt ý kiến một cách chính xác, sinh động, thành khẩn nhiệt tình trong đàm phán, không tự ti, không kiêu ngạo. Ít nhất phải tinh thông một ngoại ngữ.
5. **Biết viết.** Có thể viết thông thạo văn bản thông dụng về ngoại thương và pháp luật, đề ra được kế hoạch kinh doanh, tiêu thụ, đàm phán, quản lý...
6. **Biết làm.** Thông thạo nghiệp vụ, nắm vững nhiều kỹ năng, hiểu tâm lý xã hội và quan hệ giao tiếp công cộng, biết quản lý, có khả năng tổ chức và giao tiếp, khả năng nắm thông tin tình báo. Khéo đoàn kết mọi người và làm bạn với mọi hạng người, chú ý đến hiệu quả công việc và hiệu suất cao.

*** Biết đưa vào sử dụng kiểu quản lý khoa học**

Việc quản lý xí nghiệp nếu không tăng cường sẽ sinh ra lỏng lẻo, nếu biết vận dụng kiểu quản lý khoa học sẽ tránh được hậu quả đó, cách làm cụ thể là:

1. Quản lý giỏi là biết lập đi lập lại kinh nghiệm hay, tránh khỏi những bài học xấu.
2. Muốn động viên một người làm việc theo một phương thức đặc biệt, thì các hiệu quả là bồi thường hơn là trừng phạt.
3. Một hình thức quan trọng của tăng cường quản lý là có những thông tin trở lại đối với thành tích công việc.
4. Muốn có được kết quả động viên tốt nhất, cần bồi thường ngay khi hành vi xảy ra.
5. Nên phân biệt rõ nhu cầu huấn luyện và nhu cầu động viên.
6. Tuyên bố rõ thành tích, hiệu quả cần đạt, cần có quy định và văn bản rõ ràng.
7. Thù lao cần được chi trả theo đúng mục tiêu mà xí nghiệp mong đợi.

*** Tạo cơ hội bình đẳng cho tất cả nhân viên**

Người giám đốc thông minh có thể vận dụng những phương pháp sau để làm cho tất cả nhân viên trong xí nghiệp đều bình đẳng, không ai được quyền ngoại lệ.

1. Cùng với nhân viên đề ra mục tiêu công việc.

2. Đánh giá hợp lý chính xác mỗi nhân viên.

3. Tổ chức thành một khối đoàn kết, hoà hợp.

4. Không bảo thủ cũng không mạo hiểm.

5. Đối xử với nhân viên mọi người như nhau.

6. Tín nhiệm là một quan hệ hai chiều. Nếu bạn muốn nhân viên tín nhiệm mình, thì bản thân mình trước hết phải tin tưởng họ.

7. Đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết.

8. Tạo điều kiện cho nhân viên làm việc thuận lợi , vui vẻ.

9. Tuỳ cơ quyết đoán, cho thôi việc những nhân viên không làm được việc.

10. Công bố rõ những chính sách, quy định của công ty cho nhân viên biết trước.

11. Tạo cơ hội, điều kiện đề bạt.

12. Để nhân viên nắm được mọi thông tin về công việc.

13. Để nhân viên có thể lựa chọn kiểu dáng quần áo công tác và ngày nghỉ theo chế độ.

14. Khi tuyển chọn nhân viên, phải cân nhắc kỹ ngay từ đầu.

15. Tạo điều kiện thuận tiện để nhân viên nâng cao hiệu suất công việc.

16. Kịp thời giải quyết mọi ý kiến đề bạt của nhân viên.

*** Đối xử hoà thuận với tất cả nhân viên**

Người giám đốc giỏi thường muốn tạo ấn tượng tốt đối với nhân viên, để họ thấy bạn là cha, là anh em, là người một nhà, có thể cố gắng công tác để cùng chia sẻ niềm vui và của cải với họ. Những phương pháp dưới đây giúp cho giám đốc và nhân viên giữ vững được mối quan hệ đó.

1. Cho phép chấp nhận những quan niệm và chuẩn mực đạo đức khác nhau.

2. Không thiên lệch khi giải quyết những va chạm.

3. Khen thưởng và biểu dương. Phải thường xuyên bình xét và khen thưởng nhân viên trong công việc.

4. Tôn trọng nhân viên chuyên môn là nữ.

5. Biểu dương và phê bình không nên quá nhiều.

6. Bỏ thói quan liêu, gần gũi nhân viên.

7. Người chủ quản phải có vai trò gương mẫu.

*** Mọi thứ đều vì công việc**

Người giám đốc giỏi cần phải tìm cách giải thích cho mọi nhân viên biết rằng, trong xí nghiệp này mọi thứ đều xoay quanh công việc, người không thích làm việc sẽ không được hoan nghênh. Cách làm của họ như sau:

1. Loại bỏ mọi cản trở đối với công việc.

2. Phân phối công tác thích đáng theo khả năng, sở trường, thể lực của nhân viên.

3. Giữ lời hứa. Thất hứa sẽ làm cho nhân viên mất tín nhiệm đối với bạn.

4. Xác định rõ nhiệm vụ. Cần xác định rõ phạm vi chức trách của nhân viên.

5. Xác định rõ nghĩa vụ. Nói rõ cho nhân viên biết nghĩa vụ của họ.

6. Xác định rõ quyền hạn. Để nhân viên biết rõ quyền hạn sắp xếp công việc.

7. Động viên nhân viên phát huy tinh thần tích cực trong công việc.

8. Hiểu rõ nhân viên hiện đang làm công việc gì.

9. Khi nhân viên xin ý kiến hoặc cần chỉ đạo, thì phải đáp ứng ngay.

10. Khen thưởng những công việc hàng ngày của nhân viên.

11. Làm hợp đồng. Trong hợp đồng cần ghi rõ nhân viên phải làm công việc gì, xí nghiệp sẽ trả lương và khen thưởng như thế nào và giúp đỡ về mặt công tác.

*** Nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên**

Người giám đốc giỏi phải biết năng lực nghiệp vụ của nhân viên có tương xứng với công việc của công ty không. Và thường xuyên dùng mọi biện pháp để nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên:

1. Cung cấp tài liệu học tập để nâng cao nghiệp vụ.

2. Để cho những nhân viên đã được bồi dưỡng nghiệp vụ từ bên ngoài, truyền đạt lại những hiểu biết mới đã học được cho nhân viên khác.

3. Giao trách nhiệm nặng nề cho nhân viên.

4. Giao những nhiệm vụ đặc biệt cho nhân viên.

5. Tăng sức đua tranh. Tăng áp lực với họ, làm cho họ không bằng lòng với hiệu quả công việc đã đạt được.

6. Tạo cơ hội cho nhân viên được đỗ đạt, phát triển.

*** Cùng nhau xóa bỏ những cách biệt giữa người với người**

Người giám đốc giỏi phải hiểu rằng, nếu quan hệ giữa giám đốc với nhân viên không thông

cảm được với nhau, toàn xí nghiệp sẽ không có sinh khí. Cho nên cần phải dùng các phương pháp sau để làm tốt mối quan hệ thông cảm:

1. Biết vận dụng lời nói, văn bản ngắn gọn, dễ hiểu, với tình cảm chân thành.
2. coi trọng biện pháp giao tiếp.
3. coi trọng việc tìm hiểu thông cảm của cả hai phía.
4. Chú ý vận dụng cách quan hệ song song có đi có lại.
5. Hoàn thiện các kênh giao tiếp chính thức, đồng thời cũng phát huy tác dụng những kênh giao tiếp phi chính thức.
6. Nâng cao khả năng và trình độ tâm lý tiếp xúc của người lãnh đạo.

Đương nhiên việc tiếp xúc giữa giám đốc đối với cấp dưới không phải là không có mục đích. Trong xí nghiệp, giám đốc phải xác định rõ những vấn đề cần trao đổi sau đây:

1. Cần cùng một người nắm bắt được các loại thông tin.
2. Để cho mọi người biết được quyết định và cách nghĩ của mình.
3. Định nói gì với họ, nói bao nhiêu, và quyết định nói với họ như thế nào.
4. Trước khi tiếp xúc cần định rõ nội dung và bàn bạc trước kế hoạch với họ.

*** Tại sao cấp dưới không muốn để ý đến bạn**

Là người lãnh đạo xí nghiệp đừng nên coi việc nhân viên trong xí nghiệp sợ mình là một việc vui mừng, vì điều đó có nghĩa là bạn không được mọi người xí nghiệp hoan nghênh, bạn người lãnh đạo đáng ghét. Vì vậy, bạn hãy tìm sai lầm của mình trong những nguyên nhân sau đây. "Bạn có những khuyết điểm này không?":

1. Cho mình là cao giá, người ta kính sợ nhưng xa lánh.
2. Giải quyết công việc không hợp lý, khiến cấp dưới ghét, không muốn gần gũi.
3. Chỉ nâng đỡ người cùng phe, khiến cấp dưới xa lánh.
4. Không liêm khiết, khiến cấp dưới ghét mà xa lánh.
5. Nhà cửa quá thâm nghiêm, khiến cấp dưới sợ mà xa lánh.
6. Mềm yếu không dám quyết đoán, khiến cấp dưới bức mà xa lánh.
7. Do sự hay thay đổi, khiến cấp dưới lo mà xa lánh.
8. Nói mà không làm, khiến cấp dưới chán mà xa lánh.
9. Làm việc không có quy tắc chế độ, khiến cấp dưới xa lánh.
10. Phê bình lung tung không có chứng cứ, khiến cấp dưới tránh mà xa lánh.
11. Cứng nhắc bướng bỉnh, khiến cấp dưới giận mà xa lánh.

12. Kém cỏi bất tài, khiến cấp dưới coi thường mà xa lánh.

13. Thô thiển lỗ mãng, khiến cấp dưới khinh mà xa lánh.

*** Bạn phê bình người như thế nào**

Là một người lãnh đạo không tránh khỏi bình người này người kia, nhưng việc phê bình người cũng có thể phản ánh trình độ của bạn trong việc phê bình. Nếu bạn là người lãnh đạo tốt, bạn cần phải biết những bí quyết phê bình người dưới đây:

1. Phê bình phải có chứng cứ, xuất phát từ công việc, không thể vô hạn độ, đả kích.

2. Khi phê bình phải phân tích đúng mức độ nặng nhẹ, lớn nhỏ, tính chất nguy hại sai lầm của cấp dưới, hết sức tránh không phân biệt đúng sai, nói cho sượng mồm.

3. Đối với cấp dưới phải giữ vững nguyên tắc hai mặt của một vấn đề, nhìn nhận cả ưu lẫn khuyết điểm, với giọng điệu bàn bạc để phê bình, và trên địa vị bình đẳng với cấp dưới, tôn trọng cấp dưới.

4. Khi phê bình phải để mọi người nói hết, cho phép họ phản phê bình. Phải nắm chắc mức độ phê bình không quá đà, phải thích đáng.

5. Phải làm tốt công tác chuẩn bị trước khi phê bình. Phân tích tính chất, đặc điểm, nguyên nhân sai lầm.

6. Phân biệt đối xử. Phải xem mức độ sai lầm nặng hay nhẹ để phê bình giáo dục có mức độ.

7. Đối với cấp dưới có mâu thuẫn phải phê bình trực diện, lời lẽ tương đối nghiêm khắc, giọng điệu gay gắt.

8. Đối với cấp dưới khó tiếp thu ý kiến phải phê bình theo kiểu từ từ từng bước, đi sâu dần dần.

9. Đối với cấp dưới có chủ kiến cần phê bình theo kiểu bàn bạc bình tĩnh với giọng điệu bàn bạc, tương đối hoà hoãn.

10. Đối với cấp dưới có hiểu biết nên phê bình theo kiểu nhắc nhở: Dùng biện pháp ám chỉ dung khi trao đổi nặng về nhắc nhở, khiêu gợi.

11. Đối với cấp dưới phạm sai lầm với người khác nên phê bình theo kiểu nói ngay: Phê bình kịp thời, tại chỗ.

12. Đối với cấp dưới sai phạm với người khác nên phê bình theo kiểu dẫn chứng người khác: Nếu người khác, việc khác, lấy hình tượng khách quan, dùng cách so sánh vào nội dung phê bình.

13. Đối với cấp dưới có sai lầm tính chất nhẹ, nên phê bình theo kiểu đặt câu hỏi: Lấy câu hỏi làm nội dung, dùng hình thức đặt câu hỏi để phê bình.

14. Lấy sự thực làm căn cứ, phê bình kịp thời.

15. Nắm vững tâm lý cá tính, dùng phương thức phê bình thích hợp.

16. Chú ý phương pháp và thái độ phê bình. Chỉ có phê bình trực diện mới dễ làm cho hai bên thông hiểu nhau, công bằng hợp lý.

17. Chú ý công việc sau khi phê bình.

18. Quan tâm động viên, lấy tình thu phục lòng người.

19. Dùng lý lẽ trực diện, thuyết phục người bị phê bình.

20. Tự mình phải làm gương, để uốn nắn người khác.

*** Có nghe thấy tiếng nói của cấp dưới không**

Bạn có nghe thấy tiếng nói của cấp dưới không? Đừng nên cho rằng vấn đề này là rất giản đơn, nếu bạn không nghe thấy, bạn sẽ là người mù, người điếc trong xí nghiệp, xí nghiệp của bạn rơi vào trạng thái nguy hiểm. Trong trường hợp này, bạn phải áp dụng các biện pháp sau:

1. Làm cho toàn thể nhân viên trong xí nghiệp nắm được phương châm, chính sách trong công việc, ý nghĩa của việc hoàn thành nhiệm vụ, để chấp hành cho tốt.

2. Làm cho nhân viên cấp dưới hiểu và lĩnh hội được chỉ thị, yêu cầu, ý đồ của tổ chức và người lãnh đạo cấp trên, để thống nhất nhận thức và hành động.

3. Làm cho nhân viên xí nghiệp hiểu được tình hình thay đổi, để tư tưởng và hành động của họ theo kịp đòi hỏi của tình hình phát triển, cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của xí nghiệp.

4. Giảm bớt những ý kiến khác nhau, hiểu lầm nhau, tránh hoặc bớt mâu thuẫn, có lợi cho việc cải thiện quan hệ lãnh đạo với quần chúng.

5. Trưng cầu rộng rãi ý kiến quần chúng nhân viên, khiến cho các quyết sách, kế hoạch, chế độ được xây dựng trên cơ sở quần chúng.

6. Nắm được tình hình trong quá trình thực hiện các kế hoạch, nhiệm vụ và các quy định có liên quan của xí nghiệp. Đối với các đơn vị, cá nhân tiên tiến phải biểu dương, khen thưởng, tổng kết, phổ biến kinh nghiệm rộng rãi. Khi phát hiện vấn đề phải kịp thời có biện pháp giải quyết.

7. Nắm được các mối quan hệ giữa nhân viên, giải quyết thoả đáng các mâu thuẫn nảy sinh.

8. Lắng nghe tiếng kêu của quần chúng, trưng cầu ý kiến của quần chúng đối với người lãnh đạo các cấp, cải tiến tác phong lãnh đạo.

9. Những ý kiến đề bạt của nhân viên, thực hiện quyền tham gia quản lý xí nghiệp, có lợi cho việc khiêu gọi tinh thần trách nhiệm người làm chủ của nhân viên.

Ngoài ra còn phải cố gắng tăng cường hiểu biết giữa các ngành, các khâu, các cương vị công tác trong xí nghiệp. Tránh xảy ra mâu thuẫn tăng cường sự thông cảm, hợp tác, hữu nghị với nhau.

*** Nói cho họ biết thành hay bại là tự họ quyết định**

Một người lãnh đạo giỏi là người biết sử dụng có hiệu quả biện pháp thưởng phạt, nhưng cần chú ý, cùng với thưởng phạt, phải nói rõ với cấp dưới: Thành bại của họ là do họ tự quyết định. Đề bạt anh ta là để khen thưởng công lao của anh ta; bãi chức của anh ta là trừng phạt sai lầm của anh ta; hai mặt này sử dụng đan xen với nhau. Cách làm cụ thể là:

1. Có công tất thưởng, có lỗi tất phạt phạt phân minh, nâng đỡ cái đúng trừ bỏ điều sai.

2. Thưởng phạt phải dựa vào khảo sát, thưởng công phạt lỗi hợp lý.

3. Thưởng phạt phải kết hợp với nhau, lấy thưởng làm chính.
4. Khen thưởng bằng vật chất, kết hợp với khen thưởng về tinh thần, chú ý hiệu quả.
5. Biểu dương công khai là chính, phê bình gặp cá nhân là chính.
6. Thưởng phạt kịp thời.
7. Giáo dục kết hợp với thưởng phạt, lấy giáo dục làm chính.
8. Hình thức thưởng phạt phải đa dạng, phải tùy người, tùy thời, tùy nơi.
9. Thực sự cầu thị, phải dựa vào tư tưởng tiên tiến, thành tích công việc nổi bật.
10. Có mục đích rõ ràng, tuyên truyền dư luận phải đi trước một bước.
11. Kết hợp điểm và diện, hình thức đa dạng, sinh động sôi nổi.
12. Nắm chắc cá tính, đặc trưng tâm lý và tình hình tư tưởng con người, làm tốt công tác tư tưởng.
13. Công tác khen thưởng phải thường xuyên, khoa học và có quy phạm.

*** Trao hoa đỏ cho người có công**

Người lãnh đạo sáng suốt là người biết cách khen thưởng những người có công lao với xí nghiệp, vì biện pháp này có thể động viên tinh thần tích cực của mọi người trong xí nghiệp, khiến mọi người cố gắng làm việc để giành được vinh dự này:

1. Khen thưởng những phương án giải quyết cụ thể, chứ không phải cốt lấy nhanh, xong việc. Vì có người chỉ cầu mong hiệu quả chóng vánh, xem ra xong việc nhanh, nhưng thực ra là hy sinh mất lợi ích lâu dài.
2. Khen thưởng người dám mạo hiểm, nhưng phải tránh nguy hiểm.
3. Khen thưởng có óc sáng tạo cái mới, chứ không theo quy tắc sáo mòn.
4. Khen thưởng người dám quyết đoán, chứ không phải do dự bất quyết.
5. Khen thưởng kết quả công việc, chứ không phải thời gian công tác.
6. Khen thưởng những cách làm tinh giảm, chứ không phải cách làm phức tạp vô vị.
7. Khen thưởng người nói ít làm nhiều, chứ không phải người nói nhiều làm ít.
8. Khen thưởng phẩm chất chứ không phải tốc độ. Mục tiêu phẩm chất quan trọng hơn tăng nhanh tốc độ và giảm giá thành.
9. Khen thưởng những người trung thành với chức trách chứ không phải người chân trong chân ngoài. Cần đề cao lòng trung thành của họ qua các việc thăng thưởng, huấn luyện, phát triển, đãi ngộ, ổn định công tác.

Người quản lý thành công cần phải biết khen thưởng thích đáng cấp dưới ở các mặt nêu trên.

*** Có công lao phải thưởng, ngàn vàng không tiếc**

Người xưa có câu: "Thưởng lớn, tất có kẻ dám làm". "Không công không hưởng lộc", "Không có lợi ai chịu dậy sớm", cách khen thưởng là cách dùng người, phải biết cách dùng. Đó là vì con người bình thường đều thích tiền, thích lợi, nếu vì dũng cảm cố gắng, mà giành được, thì đâu tiếc sức.

Cuối triều Hán, thừa tướng Tào Tháo mỗi lần công thành phá ấp, có được của quý, đều khen thưởng cho người có công, nếu công lao lớn cần thưởng, thì ngàn vàng cũng không tiếc; làm bậy không có công, một đồng cũng không cho, nên có thể đánh trận tất thắng. Cách khen thưởng là lời nói phải có căn cứ, khen thưởng tất có hiệu quả. Trong xã hội hiện đại, tình hình khen thưởng có thay đổi, không chỉ dựa vào lòng dũng cảm tác chiến, mà phải căn cứ vào lòng can đảm dám mạo hiểm và có trí tuệ hơn người, ngoài ra thưởng phạt là một cặp mâu thuẫn và là đòn bẩy, phải biết cách vận dụng cho tốt.

Các nhà tâm lý học hiện đại đã nói rằng, khen thưởng đúng đắn, có tác dụng hướng dẫn mọi người. Người quản lý thành công là người phải biết khen thưởng cấp dưới ở mấy mặt sau đây:

- Sách lược khen thưởng thứ nhất: Giao quyền trọng thưởng. Tề Hoàn Công cưới trối cho Quản Trọng, để ông làm Tổng quản quốc chính. Quản Trọng nói: "Tôi tuy được chúa công tin dùng, nhưng địa vị của tôi quá thấp kém", Tề Hoàn Công nói: "Ta sẽ cho khanh chức trên tướng quốc", Quản Trọng nói: "Tôi tuy rất hiển quý, nhưng quá nghèo", Tề Hoàn Công nói: "Ta sẽ cưới cho khanh con gái của ba đại gia, để khanh trở thành gia đình giàu có", Quản Trọng nói: "Tôi đã giàu có, nhưng quan hệ của tôi với chúa công còn quá xa vời". Tề Hoàn Công bèn tuyên bố, Quản Trọng là thầy của mình. Tiêu Lược nghe được tin này nói: "Quản Trọng cho rằng địa vị mình thấp hèn, khó quản lý người khác, nên xin được địa vị cao; Quản Trọng cho rằng mình nghèo túng, khó quản lý người giàu nên yêu cầu có một gia đình giàu có; Quản Trọng cho rằng quan hệ giữa mình với Tề Hoàn Công không thân cận, khó quản lý những người thân cận với Tề Hoàn Công, nên muốn làm sự phụ của Tề Hoàn Công". Đó không phải là Quản Trọng quá tham lam, mà là để có thể làm được công việc quản lý.

Sách lược khen thưởng thứ hai: Giao cho trọng trách. Có một vị giám đốc muốn điều một cấp dưới tới một phân trạm ở nơi xa xôi hẻo lánh, bí quyết thuyết phục của ông ta là: "Trước hết nhấn mạnh tình trạng kinh doanh hết sức tồi tệ ở phân trạm xa. Sau đó mới nghiêm túc rằng: "Cứ thế này không sớm thì muộn cũng sẽ sập tiệm! Ta phải kịp thời vực nó lên, nhưng không phải ai cũng làm được việc này. Tôi đã suy nghĩ kỹ, chỉ có anh mới có đủ sức làm việc này!". Kết luận là: Anh ta là người thích hợp nhất.

Thực chất đó là một sự "điều động giáng cấp", là một việc không vui vẻ, nhưng người dưới lại vui vẻ đi làm, không hề có rắc rối, đó là do đã động viên được tinh thần trách nhiệm của cấp dưới, nên tăng được sức chịu đựng về tâm lý của họ.

- Sách lược khen thưởng thứ ba: Dùng người thì không nghi ngại. Một viên sĩ quan trẻ gánh vác trách nhiệm nặng nề. Nhưng ngoài ý nghĩ của một người, đại tá vẫn giao cho anh ta một nhiệm vụ nặng nề không kém.

Lần này anh ta đã anh dũng hoàn thành nhiệm vụ, còn được khen thưởng vì có công lao. Mọi người đến chúc mừng anh ta, anh ta bức tức nói rằng: "Tôi không còn cách nào khác. Tôi đã phụ lòng cấp trên, nhưng trên vẫn tin tưởng ở tôi". Xem ra tin tưởng ở người khác và đền đáp lại sự tin tưởng, đều cần phải có dũng khí thực sự.

*** Thưởng không qua ngày, phạt không để chậm**

Thưởng và phạt là hai biện pháp trị quân của các tướng soái từ cổ chí kim, trong nước và ngoài nước, hai biện pháp này hầu trợ bù đắp cho nhau. "Phạt không để chậm" là muốn nói phạt là làm ngay, kỷ luật phải chấp hành nhanh chóng, kịp thời giáo dục quần chúng. Tôn Tồn thậm chí còn yêu cầu "Thưởng không qua ngày, phạt không để chậm" hình như quá tuyệt đối,

nhưng mục đích của thưởng phạt là nhằm động viên và cảnh báo mọi người, để lâu sẽ mất tác dụng.

Biện pháp thưởng và phạt, có tác dụng quan trọng trong quá trình quản lý con người, nếu khéo vận dụng sẽ đạt kết quả ngoài sức tưởng tượng. Thời kỳ Xuân Thu Chiến Quốc, Tấn Văn Công muốn đánh lấy Nghiệp Địa, đại thần Triệu Suy trình bày biện pháp tiến công Nghiệp Địa. Tấn Văn Công chấp nhận cách đánh này, quả nhiên giành được thắng lợi. Sau khi chiến thắng, luật công khen thưởng, Triệu Suy nói: "Phương lược tác chiến của tôi là do Tử Hổ dạy cho". Tấn Văn Công cho gọi Tử Hổ đến nói: "Ta đầu tiên phải khen thưởng" khanh là người lập công đầu, khanh không nên chối từ", Tử Hổ không dám từ chối, nhận khen thưởng. Tử Hổ không tự mình nói chiến lược cho Tấn Văn Công, nhưng vẫn khen thưởng công đầu. Cho nên dù là người không thân quen, cũng mang hết sức mình để phò giúp Tấn Văn Công. Cuộc đời của Tấn Văn Công, tuy phần lớn thời gian sống lưu vong, khi trở về nước đã già, lại thống trị sau cuộc loạn lớn, quốc gia phải xây dựng lại trên đồng đổ nát, nhưng vẫn nhanh chóng làm nên sự nghiệp, là do coi trọng biện pháp khen thưởng.

Muốn thực hiện được biện pháp thưởng phạt, cần phải có kỷ luật sắt. Trong lịch sử Trung Quốc, quân của Nhạc gia đời Tống, quân của Thích gia đời Minh đều do thưởng phạt nghiêm minh, mới không sợ địch mạnh, dũng cảm thiện chiến. Tóm lại, kỷ luật phải vô tư. Phạt không kể thân, hình không sợ quý, phép tắc mới có uy quyền, mệnh lệnh mới có sức kêu gọi. Trong lịch sử đã có lưu truyền những truyện hay như Hứa Tùng chấp pháp nghiêm minh, Tôn Vũ diễn binh chém Mỹ Cơ, Điền Nhượng Tư dựng biểu trước viên môn chiếm Trang Giả, lệnh hành quân Tế Liễu của Chu Á Phu, Khổng Minh gạt lệ chém Mã Tắc, đều là những dẫn chứng nổi tiếng. Cho thấy phép thưởng phạt là biện pháp trị quốc có hiệu quả đã được lịch sử chứng minh. Trong lịch sử đã có một số kẻ thống trị do không biết vận dụng biện pháp thưởng phạt, mà dẫn đến họa sát thân.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Bạch Công dẫn binh đánh nước Sở, sau trận kịch chiến, Bạch Công chiếm được đô thành nước Sở, nhưng lại không muốn đem của cải trong quốc khố nước Sở cấp cho dân chúng. Sau bảy ngày Thạch Khất nói với Bạch Công: "Tai nạn sắp giáng xuống. Nếu không mang của cải chia cho mọi người, thì đem đốt đi, để khỏi làm dân bất mãn, hại đến chúng ta". Bạch Công không muốn đốt của cải. Quả nhiên, đến ngày thứ chín, Diệp Công đánh bại Bạch Công, chiếm được những của cải đó, đem phân phát cho dân chúng, lại đem binh khí trong quốc khố phát cho dân chúng, bao vây đánh Bạch Công, Bạch Công muốn chiếm lấy, đủ thấy lòng tham rất lớn. Nhưng trước cái giá to lớn mà dân chúng bỏ ra, ông ta đã không biết dùng cách khen thưởng, không biết phân chia của cải để dùng người, lại không đem của cải đó dùng cho mình, thật là quá ngu dốt.

*** Quản lý phải nghiêm, không nể tình riêng**

Người lãnh đạo cấp dưới thấy trong cấp dưới có những biểu hiện xấu xa, phải có biện pháp nghiêm minh ngăn chặn, nhất định không thể nể tình.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, có một A đại phu đến A Địa nhậm chức, suốt ngày chỉ rượu chè trai gái, không lo chính sự, khiến ruộng đất bỏ hoang dân sống khổ cực. Khi Triệu đánh vào Quyên cũng không đến cứu. Khi quân Vệ đánh chiếm Tiết Lăng cũng không hay biết. Là một A đại phu như vậy, nhưng những kẻ xung quanh Tề Uy Vương vẫn tìm cách nói tốt trước mặt Tề Uy Vương. Tề Uy Vương. Tề Uy Vương cũng không tin vào những lời tốt đẹp đó, cử người đến A Địa tìm hiểu tình hình, biết được bí mật của sự việc. Bèn triệu kiến A đại phu, nói với A đại phu rằng: "Từ khi người đến A Địa, ngày nào cũng có người tốt nói cho người, nhưng tình hình đâu phải như vậy, chứng tỏ người đã biểu xén lẽ vật cho thủ hạ của ta, để chúng nói vào tai ta những điều tốt đẹp!". Sau đó đem giết A đại phu và bọn thủ hạ bao che cho A đại phu. Từ đó thần tử dưới quyền Tề Uy Vương ai cũng kính sợ, không ai dám báo cáo láo. Vì thế Tề quốc được cường thịnh.

*** Quản lý bảo vệ, lấy tình cảm hoá con người**

Yêu quý cấp dưới là bảo hộ xí nghiệp, cho nên người quản lý giỏi nhất định phải biết những phương pháp sau:

1. Che chắn những thiếu sót của người quân tử, quần chúng đồng tình, có lợi cho sự nghiệp. che chắn thiếu sót của kẻ tiểu nhân, quần chúng phản đối, có hại cho sự nghiệp.
2. Chấp nhận thiếu sót của người có công, che chắn sai lầm của kẻ có công, cho dù có "quá" một chút, quần chúng cũng thông cảm. Chấp nhận thiếu sót của kẻ có tội, che giấu tội lỗi của kẻ có tội, cho dù không xảy ra việc gì, quần chúng cũng khó thông cảm.
3. Chỉ biết tài, yêu tài mới có thể bảo vệ được người tài. Mục đích bảo vệ người tài, không phải là bảo vệ những "thiếu sót" của người ấy mà là bảo vệ cái "tài" của người ấy. Bảo vệ "thiếu sót" chỉ là biện pháp, bảo vệ cái "tài" mới là mục đích thật sự. Cho nên người lãnh đạo phải giỏi nhận biết người tài và kẻ nỏ tài, trên cơ sở hết sức bảo vệ người tài.
4. Đối với cấp dưới chẳng may phạm khuyết điểm, cần che chở thích đáng, đối với kẻ dưới luôn phạm sai lầm, cần phải trừng trị thích đáng.
5. Bảo vệ "thiếu sót nhỏ" của cấp dưới, không bảo vệ "thiếu sót lớn".

*** Âm chỉ quản người, khêu gợi tinh thần trách nhiệm**

Người quản lý xí nghiệp giỏi không bao giờ phê bình trực tiếp cấp dưới có lòng tự trọng cao, mà dùng cách âm chỉ gián tiếp để khêu gợi tinh thần trách nhiệm của cấp dưới.

1. Dùng cách âm chỉ, rõ ràng nâng cao được uy tín và địa vị của mình.
2. Để cấp dưới làm một việc hết sức quan trọng trong lĩnh vực không ai ngờ tới.
3. Biểu dương cấp dưới những ưu điểm chưa được mọi người công nhận, trước mặt tất cả mọi người, dùng cách này để xoá bỏ hoặc làm nhạt bớt thành kiến của mọi người đối với anh ta.
4. Đối với cấp dưới có một số dư luận xấu, nên chọn một số đồng chí có uy tín điều tra làm rõ vấn đề, bằng cách làm này để bộc lộ được ưu điểm của cấp dưới.
5. Suy xét kỹ đến sức chịu đựng về tình cảm và tâm lý, cố dùng biện pháp ôn hòa và khêu gợi từng tí một, hướng mọi người chú ý đến ưu điểm của anh ta.
6. Đối với cấp dưới bị hiểu lầm và ngờ oan, cần khẳng định ưu điểm và thành tích của anh ta.
7. Khi cấp dưới muốn tỏ rõ tài năng, biểu lộ ưu điểm, người lãnh đạo nên cho anh ta "đổi sang chỗ khác", giúp anh ta thoát khỏi môi trường gay go.
8. Đối với ưu điểm tiềm tàng của cấp dưới, thấy được sự trưởng thành, nên nhiệt tình khuyến khích và nâng đỡ.

*** Cách nhận biết người tài trong xí nghiệp**

Môn quản lý hiện đại cho rằng, đạt được thành tích không khó, khó là tìm ra người tài, được người tài không khó, mà khó là sử dụng người tài. Cho nên là người quyết định cần mạnh tay sử dụng người tài, phải tăng cường lưu ý về mặt này.

Kiểu dùng người lạc hậu bảo thủ trước kia, dù người lãnh đạo có nắm chắc được cấp dưới, nhưng đã bóp nghẹt tinh thần tích cực và sáng tạo của cấp dưới, khiến người lãnh đạo bận bịu suốt ngày không thoát khỏi được công việc sự vụ rối rắm, phải trả giá đắt. Còn cách dùng người theo kiểu hiện đại là dạy người cách bắt cá, chứ không cho người con cá. Phương pháp cụ thể là:

1. Khi đặt cấp dưới vào một cương vị công tác hoặc giao cho một nhiệm vụ, căn cứ vào nhu cầu hoàn thành nhiệm vụ đó mà giao cho họ quyền lực, và căn cứ vào quyền lực để quy định chức trách và quyền lợi tương xứng.
2. Chỉ cần những yêu cầu của cấp dưới là hợp lý, cần cố gắng giải quyết thoả đáng.
3. Người lãnh đạo cùng với cấp nghiên cứu đề ra những quy tắc chế độ hợp lý (bao gồm quản lý mục tiêu, xét thành tích, truyền thông tin, thưởng phạt hợp lý...) để quy phạm và chế độ hoá chức trách, quyền lực, lợi ích.
4. Quyền lợi giao cho cấp dưới phải giữ được tương đối ổn định, và căn cứ vào sự phát triển của tình hình, nhu cầu thực tế để hoàn thành nhiệm vụ, mà có những điều chỉnh cần thiết, kịp thời.
5. Phàm là quyền lực có hại, tất sẽ là quyền lực thừa, khi phát hiện cần phải kiên quyết phá bỏ.
6. Cần khuyến khích cấp dưới mạnh dạn sử dụng quyền lực, động viên tích cực và óc sáng tạo của cấp dưới.
7. Về mặt trí lực, cần phải làm cho cấp dưới với mình bổ sung cho nhau phát huy hết mức ưu thế của tập thể người tài, khiến cho cấp dưới trở thành một tế bào đầy sức sống.
8. Không nên can thiệp vào kế hoạch hành động của cấp dưới. Cần có hướng dẫn kịp thời và có kiểm tra cuối cùng tình hình hoàn thành nhiệm vụ.

*** Giao quyền xuống dưới là vấn đề mấu chốt**

Môn quản lý hiện đại cho rằng, nếu người lãnh đạo không giao quyền khen thưởng trừng phạt cho cấp dưới, khác nào như trói chân tay con vượn, lại bắt nó chạy nhảy, đó là điều không thể được.

" Binh pháp Tôn Tử " nói: " Tướng lĩnh chấp hành nhiệm vụ bên ngoài, nếu có mệnh lệnh của vua, cũng không nhất thiết phải tiếp thu toàn bộ ". Chu Á Phu nói: " Trong quân chỉ nghe theo lệnh của tướng, dù chiếu thư của thiên tử cũng không có hiệu quả nơi đây ". Cho nên là người lãnh đạo xí nghiệp phải động viên hết mức tinh thần tích cực của cấp dưới và cố gắng ủng hộ họ.

*** Phép điều hoà trong việc quản người**

Môn quản lý hiện đại cho rằng, điều hoà được những nhân tố khác nhau, những con người khác nhau trong nội bộ xí nghiệp là phương pháp quan trọng để đoàn kết nội bộ. Cũng giống như làm cơm phải điều hoà các món ăn cho hợp khẩu vị, mấu chốt ở chỗ là điều hoà được mùi vị. Giữa cấp trên và cấp dưới nếu có thể hợp tác tốt, phải lấy cái hay của người này bù cho thiếu sót của người kia. Chỉ có phối hợp với nhau một cách hài hoà mới đạt được hiệu quả tốt đẹp.

*** Nói rõ cho cấp dưới biết mục tiêu kinh doanh**

Một quản lý xí nghiệp hiện đại cho rằng nói cho cấp dưới biết mục tiêu của xí nghiệp, sẽ động viên được nhiệt tình công tác của họ vì:

1. Nói cho họ biết ý nghĩa của mục tiêu, để họ thấy phần khởi, đó là một khâu cần thiết.

2. Để cho cấp dưới tự đặt ra kế hoạch, hoàn thành từng bước theo kế hoạch. Về mặt tâm lý, nếu cấp trên đặt ra mục tiêu cho họ, người ta sẽ cảm thấy là một gánh nặng, còn họ tự đặt mục tiêu, đối với họ là một thách thức, và họ cũng vui vẻ hoàn thành.

3. Cần xác nhận mục tiêu của cấp dưới, và đưa ra những kiến nghị thích đáng. Làm như vậy mới có thể hiểu biết mục tiêu của cá nhân cấp dưới có gì khác với mục tiêu tổng thể của công ty. Đồng thời do cấp trên tỏ thái độ quan tâm, cấp dưới sẽ cảm thấy kế hoạch của mình có ý nghĩa to lớn, họ sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu để đáp lại sự tôn trọng và tín nhiệm của công ty.

4. Phải làm cho cấp dưới hiểu kế hoạch của họ có ảnh hưởng gì đến kế hoạch tổng thể của công ty, ảnh hưởng gì đến các bộ phận khác. Như vậy sẽ tăng thêm tinh thần trách nhiệm và tinh thần làm chủ của cấp dưới.

*** Chế độ quản lý tiến dần từng bước**

Môn quản lý xí nghiệp hiện đại cho rằng, khi đề ra chế độ quản lý và kế hoạch của xí nghiệp cần chú ý những điểm sau:

1. Phải cụ thể. Cần phải nêu rõ hành động cụ thể. Mục đích và phương châm có thể hơi trừu tượng một chút, nhưng hành động thì phải nêu rõ để phụ trách thực hiện kế hoạch biết họ phải làm như thế nào.

2. Phải có thời. Mục tiêu cũng giống như một bàn tay vô hình, đang vẫy gọi chúng ta từ phía xa, cho nên khi đặt kế hoạch phải tính đến thời hạn.

3. Phải có tính kinh tế. Về kinh phí, con người, vật liệu đều phải được tính toán kỹ. Ví dụ, muốn quảng cáo phải chọn đối tượng có hiệu quả tốt, phải cố gắng sử dụng ít người, hành động trong thời gian thích hợp, phải tính đến giá thành và hiệu quả xem có tỷ lệ không.

4. Phải có tính khoan dung. Con người hiện đại có yêu cầu hết sức khắt khe đối với chất lượng sản phẩm, nhưng trừ phi có liên quan đến an toàn con người, nếu không sẽ khó đạt được 100% chất lượng cao, chỉ cần sử dụng không có vấn đề, không cho phép được sai sót. Đối với chất lượng sản phẩm lại càng phải như vậy, việc thực hiện kế hoạch cũng cần phải như vậy.

5. Phải giản đơn rõ ràng. Nếu kế hoạch quá rườm rà, khi thực hiện thường thiếu tính co giãn, đồng thời nếu nghiêm khắc làm theo kế hoạch, khi xảy ra vấn đề ngoài kế hoạch thì tìm không ra cách giải quyết trong văn bản. Lúc này người thực hiện kế hoạch sẽ đâm hoang mang.

6. Phải có tính co giãn. Để đối phó với điều kiện thay đổi và nhân tố ngẫu nhiên, khi đặt kế hoạch phải tính đến khả năng sửa đổi, thậm chí thay đổi một phần kế hoạch. Nếu bất đắc dĩ phải thay đổi kế hoạch, phải khống chế ảnh hưởng xấu tới mức thấp nhất.

7. Phải có thứ tự ưu tiên. Khi đặt kế hoạch phải có tính co giãn, phải quyết định thứ tự trước sau tùy theo sự quan trọng của các hạng mục.

*** Nhận biết và sắp xếp tốt các loại hình dùng người trong xí nghiệp**

Thế giới này là một thế giới đầy mâu thuẫn, bất cứ sự phát triển sự vật nào cũng đều tồn tại mâu thuẫn. Cho nên mâu thuẫn có tính phổ biến, bất cứ lúc nào chỗ nào cũng có. Nhưng mỗi mâu thuẫn và mỗi khía cạnh của mâu thuẫn đều có đặc điểm riêng, đó là tính đặc thù của mâu thuẫn. Chúng ta biết trong thiên nhiên không có hai chiếc lá hoàn toàn giống nhau, con người cũng không có hai người có vân tay hoàn toàn giống nhau. Hai người với nhau, tính cách cũng

khác nhau, nhưng đó không phải là việc xấu, biết sắp xếp hợp lý những người tài, có thể bù đắp cho nhau những thiếu sót, sắp xếp điều hoà sẽ là điều kiện có lợi để phát triển sự nghiệp.

Từ góc độ đó ta thấy, từ xưa đến nay con người hình dung người tài có bao lời ca ngợi, hình như người tài là sáng suốt không ai bì, là trí tuệ cao xa. Nhưng tôi tin rằng, dù người tài có hàng trăm mặt mạnh, nhưng vẫn có mặt yếu tồn tại, mấu chốt vấn đề là bạn nhìn nhận mặt mạnh, mặt yếu của anh ta thế nào. Nếu bạn chỉ thấy mặt yếu mà không thấy mặt mạnh sẽ dễ để người tài tuột khỏi tay. Như vậy, bạn sẽ tăng thêm một đối thủ hoặc kẻ thù. Cho nên các triều đại từ xưa muốn chấn hưng, khi đánh giá người tài đều không hạn chế theo một quy cách nào, chỉ xét bản lĩnh làm việc của người đó mà không câu nệ vào chi tiết vụn vặt. "Vô nhân thốn hủ nhi khí liên bao", vô thi số vông dĩ thất cự lân". Có nghĩa là không nên vì một tác gỗ mục mà vất đi cả một cây gỗ lớn một người lớn ôm không xuể, cũng không nên tham một con cá, con tim nhỏ mà để chạy mất con cá to.

Cho nên một người đến tìm việc, ta có thể chọn dùng hoặc không dùng, một khi bạn đã xác định là người tài có thể dùng, thì nên bảo ban, bồi dưỡng họ không nên dễ dàng cho qua.

Đúng là trong thực hiện có mấy loại người không thể thành người tài, một loại là ra vẻ quan cách, làm việc gì cũng thích ra dáng, lên mặt, cố giữ tục cũ thói xưa, làm việc không có sinh khí, tuy không có sai lầm, nhưng suốt đời cũng không thể có được một việc xuất sắc. Loại người này không chăm chỉ, làm việc không tỉ mỉ, không có sức thuyết phục, tuy trước có một số tài nhỏ, nhưng lâu dần cũng trở thành tài ngu. Một loại người nữa là loại người hung hăng cũng không thể coi là người tài. Tuy họ dám tạo dựng cái mới lạ, dám nghĩ dám làm, nhưng lại thích trở tài hơn người, gặp việc gì chỉ nghĩ đến mình, không nghĩ đến người khác, một việc chưa làm xong, đã làm âm ỉ dư luận xã hội. Một người làm việc phải có mười người theo sau lo dọn, sử dụng loại này sẽ gây ảnh hưởng rất xấu. Ngoài ra còn có loại người tính tình nhu nhược, ý chí không vững vàng cũng không dùng được, người chỉ tranh công giành lợi, không liêm khiết cũng không dùng được.

Khi bạn đã thu nạp người tài trong sự nghiệp của mình thì phải coi trọng họ, khiến họ cảm thấy tiền đồ sáng sủa. Tiếp đó phải không ngừng bảo ban họ, bồi dưỡng họ. Người xưa có câu: "Xem người tài cao thấp, nhìn vào ý chí ưa thích. Kẻ thấp an phận với thói lễ cũ kỹ, hướng tới nơi bần thủ, người cao theo đường sáng, ngày càng sáng sủa, người giỏi hay ngu, có thể phân biệt". Giải thích theo cách nói thông thường là "gần mực thì đen gần đèn thì sáng". Chỉ có người tài được bồi dưỡng, dùng người tài, mới có thể làm cho họ trưởng thành, phải giúp họ phát huy thế mạnh tránh chỗ yếu, khéo hướng dẫn họ, người tài sẽ tiến bộ không ngừng.

*** Cách tự quản lý các loại người có nhóm máu khác nhau**

Tự quản lý người nhóm máu A

Phát huy hết mặt mạnh của bạn:

1. Phát huy đầy đủ mặt mạnh của bản thân.
2. Quan tâm đến người khác, được mọi người yêu thích.
3. Dựa vào trách nhiệm hoàn thành công việc.
4. Tính toán tỉ mỉ, bảo đảm sinh hoạt của bản thân.
5. Với tinh thần thành thực, cố gắng, lao vào công việc.

Những khuyết điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn đó là:

1. Không nên quá lo lắng giữ gìn bản thân, khiến người khác ghen ghét.
2. Không nắm chắc 100% không dám quyết tâm làm, dễ trở thành vật cản trong công việc.
3. Quá bi quan sẽ làm rối loạn nhịp sống.
4. Cảm thấy hiện thực quá khắt khe, muốn trốn tránh hiện thực.

Tự quản lý người nhóm máu B

Phát huy hết mặt mạnh của bạn:

1. Dùng tình người để giành được sự yêu quý của mọi người.
2. Dựa vào nhiệt tình công tác để hoàn thành nhiệm vụ nặng nề.
3. Dựa vào hành động sôi nổi trong cuộc sống.
4. Tham gia có kế hoạch và mục đích vào những hoạt động xã hội.

Những khuyết điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn đó là:

1. Do sống buông thả, khiến người ta ghét.
2. "Đứng núi này trông núi nọ", dễ bị mất việc.
3. Do sống vô quy tắc, làm người khác khó hiểu, cuối cùng bị cô lập trong cuộc sống.
4. Do bản tính cô độc, hay cáu gắt.

Tự quản lý người nhóm máu AB

Phát huy hết mặt mạnh của bạn:

1. Tính tình hoà nhã không tranh giành với ai, được mọi người quý mến.
2. Do chịu khó cần cù làm việc, nên nâng cao được hiệu suất công tác.
3. Dựa vào đặc trưng "hợp lý", có thể sống chắc chắn.
4. Dựa vào trí tuệ và tài năng của mình, dẫn thân vào cuộc sống xã hội.

Những khuyến điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn đó là:

1. Thích chơi trội nên mọi người ghét.
2. Thiếu tinh thần cố gắng kiên trì đến cùng không thực hiện được mục đích sống trong xã hội.
3. Quá thuần túy, nên cuộc sống cô độc, nhạt nhẽo.
4. Khi mất hết tinh lực và khí phách, sẽ bị loại ra bên lề xã hội.

*** Quản lý cấp dưới nổi nóng, giải quyết phải bình tĩnh**

Khi cấp dưới đang nổi nóng hoặc đang uy hiếp bạn, lúc này phải giữ được bình tĩnh, không nên đổ thêm dầu vào lửa, phải tìm cách làm cho đối phương bình tĩnh trở lại, để họ tự điều

chính. Phải nhớ rằng đối với loại cấp dưới hay bộp chộp nóng nảy, điều quan trọng nhất là làm giảm tình hình đối đầu, nếu để đối phương làm bạn phát cáu, thái độ của đối phương sẽ càng xấu hơn.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới là nữ giới - phải làm rõ động cơ**

Nữ giới là cá thể tế nhị, họ có những cử chỉ khiến người ngoài khó hiểu. Lúc này quan trọng là phải hiểu rõ động cơ, nếu bạn không phân biệt được nguyên nhân xâm phạm ác ý mà tùy tiện có phản ứng, sẽ gây ra hiệu quả trái ngược, hậu quả khôn lường.

Ví dụ, một bạn nữ về đến nhà, thấy không có ai dọn cơm, tất nhiên là không vui. Công việc cơ quan làm chị ta rất mệt, lại thêm trong quan hệ nghề nghiệp, công việc khiến chị ta dù khó chịu cũng phải nín nhịn với đồng sự hoặc cấp trên, cho nên người trong nhà trở thành nơi để chị ta trút mọi cáu giận. Lúc này nếu anh chồng không biết vợ nổi nóng vì áp lực công việc cơ quan mà lập tức cáu lại, thì hậu quả thật khôn lường, cả hai bên đều bị tổn thương.

Cho nên nam giới trước khi tỏ thái độ, nhất định phải xem có cần thiết phải làm thế không, nếu không sẽ làm tổn thương đến người phụ nữ của mình.

*** Quản lý cấp dưới khó gần. Nên xa lánh**

Một số người có hành vi hoặc cá tính làm bạn rất khó chịu. Đối phó với họ cần phải có sách lược, người quản lý phải tìm cách thắng đối phương. Sách lược quản lý có 4 bước quan trọng:

1. Đánh giá đúng tình hình lúc đó, không để lộ ý đồ của mình.
2. Không nên tìm cách thay đổi đối phương.
3. Giữ một khoảng cách với đối phương.
4. Khi cần quyết định sử dụng sách lược, dốc sức xuất kích.

*** Quản lý cấp dưới loại khó thông cảm. Tìm cách hoà giải tốt**

Có nhiều nhân viên cấp dưới không muốn nói chuyện với cấp trên do cá nhân có va vấp, tinh thần sút kém, hoặc va vấp trong công tác, khiến họ có hành vi lệch lạc. Đối với loại người này cần hoá giải những cản trở giữa họ mà bạn cũng không bị tổn thương. Phương pháp cụ thể là:

1. Yêu cầu họp với đối phương, để bàn bạc, nếu cần thiết có thể báo trước thời gian địa điểm. Khi trao đổi bàn bạc không nên để người khác hoặc việc khác quấy rầy, làm cho đối phương cảm thấy bạn rất chân thành.
2. Trước khi trao đổi ý kiến, có thể nói bạn phát hiện quan hệ giữa họ có vấn đề, nhất định có chỗ nào sai, mới sinh ra cục diện đó.
3. Xem phản ứng của họ ra sao để có sách lược tích cực.
4. Vận dụng biện pháp linh hoạt để đoàn kết, hướng dẫn chỉ bảo họ.
5. Còn một điều tương đối quan trọng là thái độ phải đứng đắn không kiêu ngạo.
6. Đừng nên nghĩ cách nhìn thấu tâm can họ.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới là người thân thuộc**

Khi người thân thuộc là cấp dưới, sự việc thường rất phức tạp nên tế nhị, đề phòng đột biến:

1. Cả hai phía đều cần tế nhị để giải quyết vấn đề.

2. Tránh đừng hứa trước sẽ cho anh ta tiền, hoặc sẽ cho anh ta cũng có quyền như mình, khiến anh ta thành công dễ dàng.

3. Phải ngăn cấm không cho người nhà làm việc trong xí nghiệp, can thiệp vào nghiệp vụ của công ty.

4. Đối với những người mà giá trị gia tộc lớn hơn giá trị công ty không nên vung tay khen thưởng.

5. Nếu phát tiền thưởng hoặc các hình thức khen thưởng khác cho người thân, phải lảng lạng mà làm, đừng để những người khác biết.

6. Đối với thành viên trong họ phải có kế hoạch bồi dưỡng kỹ năng nghề nghiệp để học tiến bộ không ngừng.

7. Cần định kỳ gặp gỡ những nhân viên là người trong gia tộc. Để hai bên có đủ thời gian nói hết quan điểm của mình, không nên để bụng sẽ có ngày bùng phát, vì lúc đó tình hình đã không thể kiểm soát được.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới là vợ chồng, cứ đúng quy tắc chế độ trả lương**

Khi vợ hoặc chồng là cấp dưới, bạn phải hiểu rõ cần thiết phải như thế nào. Vì sự việc như thế sẽ nằm trong tình trạng đặc biệt:

1. Sử dụng vợ hoặc chồng làm việc, trong giai đoạn khởi nghiệp khó khăn có thể bớt được tiền.

2. Khi quá rối bận, có thể đáp ứng được áp lực có tính chất mùa vụ gấp.

3. Bản thân vợ (hoặc chồng) có kỹ năng siêu việt mà xí nghiệp cần.

4. Theo tiêu chuẩn bình thường để trả lương, cho dù phải nộp thuế nhiều hơn. Như vậy sẽ thương nghiệp hoá mà về mặt tình cảm cũng động viên được mọi người.

5. Coi như là một sự sắp xếp tạm thời, khi có người làm thích hợp sẽ thay thế, trừ phi người vợ (hoặc chồng) đó có kỹ năng siêu phàm, không thể thay thế.

6. Phải khuyến cáo vợ (hoặc chồng) giữ quan hệ tốt với các nhân viên khác nhưng phải giữ khoảng cách nhất định.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới ngạo mạn**

Cấp dưới có tính ngạo mạn thật khó chịu đựng, cần có sách lược đối xử:

1. Cố ý lạnh nhạt với cấp dưới có thái độ ngạo mạn. Không giao nhiệm vụ cho anh ta, rất ít khi nhắc đến anh ta. Khi có người khác nhắc đến anh ta, mặt vẫn tĩnh lặng, không phát biểu. Dần dần xa lánh anh ta, gây cho anh ta ức chế lớn về mặt tâm lý. Không bao lâu anh ta sẽ hết lên mặt.

2. Không cho anh ta có cơ hội bộc lộ tài năng. Bề ngoài vẫn vui vẻ, đối xử như với mọi người nhưng bên trong ngầm đặt anh ta vào cương vị không thể phát huy được mặt mạnh của

anh ta, khiến anh ta bối rối, không biết xoay xử ra sao. "Anh có tài đến mấy, hiểu biết có sâu sắc đến mấy, tôi cũng không dùng".

3. Tạo ra những cơ hội đối mới phát triển tài năng không đồng đều, có dụng ý nâng đỡ đối thủ cạnh tranh, khiến anh ta dần lạc hậu so với đối thủ. Muốn loại bỏ cái vốn sinh kiêu ngạo của nhân viên đó, có thể chọn lựa một, hai nhân viên dưới quyền cho anh ta cơ hội tăng thêm hiểu biết và tài năng để trong một thời gian ngắn họ vượt anh ta, triệt để làm nhụt nhuệ khí của anh ta.

4. Tránh đôi co tay đôi trực diện với loại cấp dưới lắm tài nhiều tật, đặt ra những quy tắc chế độ, chỉ định người chuyên hợp tác với anh ta, trói buộc anh ta, phải tiêu hao tính lực, suốt ngày bù đầu vào những rắc rối khó chịu.

5. Cố ý đặt anh ta trong môi trường nhỏ hẹp, kín, bảo thủ, lạc hậu, khiến anh ta lâu không có được hiểu biết mới, thông tin mới, động lực mới, không học thêm được bản lĩnh mới, nên những hiểu biết của anh ta trở nên lão hoá, tài năng cằn cỗi, mất hẳn cái vốn để "kiêu ngạo".

6. Dùng những ngôn từ khôn khéo như "nhu cầu công tác", "hết sức chiều cố", "lãnh đạo rất coi trọng", "kiên quyết giữ chân" để ngăn chặn không cho anh ta lưu chuyển hợp lý sang đơn vị khác, dùng cả hai biện pháp cứng mềm để đạt mục đích khống chế được anh ta.

Đương nhiên, đó chỉ là những cách làm vụn vặt bất đắc dĩ, nếu giám đốc cố ý dùng những cách đó không cho đối phương có cơ hội cải tiến, thì không xứng đáng rồi.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới lắm lì không lộ, "muốn bắt phải thả"**

Với kẻ dưới lắm lì nhưng đầy ác ý, làm cấp trên cũng sợ, phương pháp quản lý tốt nhất là "muốn bắt phải thả":

1. Hợp các kiểu hội nghị, tranh thủ ý kiến quần chúng. Nếu cấp dưới lo lắng trong lòng, không dám nói ra, trước mặt mọi người không nên chụp mũ, đấu đá.

2. Nói chuyện riêng, yêu cầu tiến bộ, kêu gọi giao nhiệm vụ nặng nề, chỉ bảo cho đối phương "biết thì phải nói, đã nói thì phải nói cho hết", nói hết mọi suy nghĩ thật.

3. Mở các buổi thảo luận học thuật, tích cực phát biểu ý kiến. Nắm chắc quan điểm chủ yếu của các phái.

4. Lấy cơ bản bồi dưỡng, rèn luyện, cố ý lui về phía sau để anh A chủ trì một giai đoạn công tác, chú ý phân tích xem anh ta có trung thành với mình không, có dã tâm chính trị không.

5. Với các cách "rẻ tiền" như tán thành, khẳng định, ngầm thừa nhận, giả vờ ủng hộ công tác của cấp dưới cũng là một phương thức tốt.

Khi cấp dưới nghĩ rằng mình đã được cấp trên "quan tâm" nên mất cảnh giác đề phòng, có thể dễ dàng khống chế được cục diện.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới có ý thù địch - tỏ ra yếu kém**

Với kẻ dưới có thù địch, tìm mọi cách tiến công bạn, bạn có thể vận dụng phương pháp "tỏ ra yếu kém" đợi thời cơ quật lại.

1. Làm ra vẻ khoan dung nhân từ, hết sức thân mật, làm cho cấp dưới tin tưởng. Đợi khi nắm chắc được thực chất vấn đề, nắm "đằng chuôi" đột nhiên quay lại, với đòn sấm sét, cách chức cấp dưới.

2. Lấy có là "trọng dụng", phái anh ta đi làm nhiệm vụ, thực ra cử người ngầm theo dõi mọi hành động. Khi phát hiện "vấn đề" lập tức hỏi tội.

3. "Có thể nhưng tỏ ra không thể", giả vờ nói mình già yếu, muốn "nghỉ" để thăm dò cấp dưới có dụng ý ra sao. Nếu đối phương để lộ ý muốn mình nghỉ ngay, thì lập tức tìm có đánh đổ.

4. "Biết nhưng tỏ ra không biết", giả vờ chân thành "thỉnh giáo" đối phương qua đó nắm lấy thực hư, tìm cách ra tay, bí mật quật đổ đối phương.

5. "Dùng nhưng tỏ ra không dùng", giả vờ không muốn dùng anh A, để đánh lừa anh B, đợi khi anh B mất cảnh giác, dần dần lộ ra thiếu sót, đột nhiên cùng phối hợp với anh A, quật đổ anh B.

6. Bình thường dùng ân huệ nhỏ để lừa dối phương, đến giờ phút quyết định, ra tay quật ngã đối phương.

7. Lấy có "biệt phái" điều A đi khỏi đơn vị một thời gian. Nhân dịp này chỉ thị cho B ở đơn vị này cài cắm người của mình vào, bồi dưỡng thế lực. Đến khi hết thời gian "biệt phái" thì đơn vị đã nắm chắc trong tay B, A chỉ là bù nhìn trong tay B.

8. Lấy có "giúp đỡ", phái tay chân của mình bổ sung vào khu vực và đơn vị do A phụ trách, "giúp đỡ" A triển khai công việc, trong quá trình "giúp đỡ" dần dần nắm lấy thực quyền ở khu vực và đơn vị, buộc A phải nghe theo mình.

9. Lấy có "bồi dưỡng" điều cấp dưới đi học viện, thực tế là có có để giành lấy quyền lực của anh ta. Đến khi hết thời gian học tập thì "đẩy" anh ta ra đơn vị ngoài công tác, hoặc phân phối vào chức vụ thứ yếu.

10. Lấy có "quan tâm", thường xuyên thăm hỏi tình hình công tác, học tập, đời sống, gia đình, ngầm thu thập khuyết điểm sai lầm của A. Đợi đến khi thời điểm quan trọng, A có thể được "trọng dụng", đột nhiên đứng ra vạch hết "vấn đề" của A, ngăn không cho A được đề bạt.

11. Một mặt cử người mang lễ vật đến biếu xén A, mặt khác tung tin A nhận lễ vật của người khác, để hạ uy tín, chôn vùi đường tiến của A.

12. Nhân dịp kiểm tra, bình xét, cử tay chân thu thập "vấn đề" của A, sau đó chỉnh lý thành văn bản có chứng cứ, báo cáo lên trên, khiến cho A bị "trúng tên ngầm" mà không biết ai bắt.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới xảo trá nham hiểm, sớm biết sớm đề phòng**

Khi kẻ tiểu nhân âm mưu quyền lực ở vào địa vị tùy thuộc là kẻ yếu, mong có ngày bò lên địa vị cao, sẽ tìm mọi cách lừa lọc để dần dần có được quyền lực. Thường dùng mọi thủ đoạn, lừa được sự tín nhiệm của cấp trên, dần dần giành quyền, cuối cùng thay thế cấp trên, đó là thủ đoạn hết sức xảo trá nham hiểm của kẻ tiểu nhân, cần phải nhận rõ chúng.

1. Kẻ tiểu nhân thường tìm mọi cách lừa được sự tín nhiệm của lãnh đạo. Chúng không từ mọi thủ đoạn, không biết liêm sỉ, không nghĩ đến đạo đức, bằng mọi giá. Hãm hại, che giấu, lừa bịp, thổi phồng, bợ đỡ, lôi kéo, rượu chè cờ bạc, trai gái, kể khổ nhục, kể liên hoàn, kể phản gián, kể mỹ nhân chúng đều sử dụng.

2. Kẻ tiểu nhân leo dần từng bước, chiếm lấy vị trí quan trọng. Sau khi đã được tín nhiệm, chúng sẽ dần tăng quyền lực, nâng cao địa vị, cuối cùng trở thành nhân vật có thực quyền, lời nói có gang có thép.

3. Kẻ tiểu nhân thường dựa thế kẻ lãnh đạo chỉ huy cấp dưới, dùng mọi thủ đoạn để cấp

dưới dần dần thuần phục theo hẳn.

4. Kẻ tiểu nhân một mặt tiếp tục lừa dối lãnh đạo, để tin tưởng vào hẳn, mặt khác, lại để cho cấp dưới thấy "thiên hạ" sau này sẽ thuộc về hẳn, phải ngoan ngoãn dựa vào hẳn, bồi dưỡng thể lực lớn mạnh.

5. Đợi khi kiểm soát được phần lớn cấp dưới, lúc này tiểu nhân đặc thế sẽ chẳng cần phí sức nữa.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới "muốn làm quan". Phải thấy mà tránh**

Trong xã hội có nhiều cấp dưới luôn ôm mộng muốn làm quan, để đạt được mục đích làm quan, bằng mọi giá để tiếp cận với lãnh đạo, dùng mọi cách để lôi kéo lãnh đạo, đả kích đồng sự. Đối với loại người này, nhất định phải "thấy mà tránh xa", làm cho hẳn không đạt mục đích:

1. Giữ quan hệ cấp trên dưới bình thường với tất cả mọi người, không có quan hệ đặc biệt với ai.

2. Không bồi dưỡng kẻ thân tín, không cho phép xuất hiện một cấp dưới đặc biệt đứng trên đầu những người khác.

3. Đối với những "biểu hiện" đặc biệt muốn dựa dẫm vào mình, phải đặc biệt cảnh giác, kiên quyết phản đối mọi hành vi giao tiếp thấp hèn, tục tĩu.

4. Quản lý dân chủ ngăn chặn tác phong lãnh đạo giả tưởng phong kiến, không để cho kẻ kiểm quyền có khe hở luôn lách làm bậy.

5. Kịp thời vạch trần và trừng trị những kẻ tiểu nhân muốn leo cao. Khi phát hiện phải lập tức khống chế, hoặc cách chức.

6. Không ngừng nâng cao tu dưỡng bản thân, tăng "sức miễn dịch" cho cơ thể.

*** Phương pháp quản lý cấp dưới có thiếu sót**

Cấp dưới có thiếu sót, nhưng anh ta đúng là đã cố gắng làm hết sức, đối với loại cấp dưới như vậy phải giữ gìn họ, để họ cảm thấy được bạn nâng đỡ.

1. Nếu cấp dưới lỡ phạm sai lầm, biết hối hận, đã ngấm ngầm tìm cách sửa chữa, nếu khuyết điểm không gây nên hậu quả nặng nề, tính chất không nghiêm trọng, người lãnh đạo nên giả vờ "không biết", không hỏi, để khỏi tổn thương đến lòng tự trọng của cấp dưới.

2. Trước khi sắp giao cho cấp dưới một nhiệm vụ quan trọng có liên quan đến toàn cục, để cho anh ta có thể không lo lắng, nhẹ nhàng ra trận, người lãnh đạo không nên vội vàng "tổng kết" những sai lầm trước đây của anh ta, có thể tạm thời không truy cứu, để anh ta "lấy công chuộc tội", thậm chí căn cứ vào tình tiết nặng nhẹ cụ thể, mà dứt khoát tuyên bố "giảm", "xoá" kỷ luật đối với anh ta.

3. Trước khi "bao che thiếu sót" không cần phải tuyên bố rộng rãi, sau khi "bao che thiếu sót" cũng không cần phải nói ra miệng, càng không cần phải chủ động gặp cấp dưới, cứ để họ cảm ơn mình... mọi việc vẫn như cũ, coi như không có gì xảy ra, mới thu được hiệu quả tốt nhất.

4. Khi cấp dưới phạm "sai lầm hợp lý" trong công tác, bị mọi người quở trách, rơi vào trạng thái ngượng ngùng, lãnh đạo, không nên "đã chết cho chết luôn", mà nên dũng cảm đứng ra, biện hộ cho cấp dưới, chủ động gánh lấy trách nhiệm, làm như thế không những cứu được cấp dưới mà còn được lòng mọi người.

5. Những lúc gay go nhất, một lần "bao che thiếu sót", gấp lần "bao che" bình thường khi cấp dưới đang ở trong thời điểm xét đề bạt, thăng cấp, thường hay có những ý kiến moi móc, khe khắt, dư luận xấu. Là người lãnh đạo chính trực, lúc này cần phải đứng trên lập trường công minh, đấu tranh với những dư luận xấu đổ kỹ người tài, đè nén "tiên tiến", dũng cảm bảo vệ những người ưu tú có tài nhưng có một số thiếu sót nhỏ.

*** Quản lý cấp dưới là những kẻ hung hăng - lấy cứng chọi cứng**

Cấp dưới là những kẻ hung hăng rất biết một lời nói, cử chỉ của họ sẽ ảnh hưởng lớn như thế nào, nên họ thường "được đằng chân, lân đằng đầu", "được một đòi hai, có hai lại ba" đe dọa người khác, hòng giành mọi thứ. Nhưng ngược lại, trước mặt họ người lãnh đạo không hề sợ hãi trước thái độ quen thói hung hăng, dám dũng cảm chế ngự họ, khiến họ thất kính. Như vậy là bạn đã khống chế được tình hình, buộc họ phải thay đổi thái độ, cách làm cụ thể là:

1. Tuyên bố một chế độ quản lý chặt chẽ, ai vi phạm lập tức bị kỷ luật.

2. Phê bình chỉ rõ tên và xử lý kỷ luật tại đại hội đối với những kẻ hung hăng.

3. Cảnh cáo công khai hoặc không công khai đối phương, khuyến cáo mọi người không nên về hòa với anh ta, để cô lập đối phương.

4. Chỉ định người trung thực trong số cấp dưới, có trách nhiệm quản lý anh ta, ủng hộ và khen thưởng cấp dưới dám đấu tranh với anh ta.

V. NGUYÊN TẮC QUẢN NGƯỜI

* Không có phép tắc không thành sự nghiệp

Phép dùng người không dưới ngàn điều. Nhưng chung quy vẫn là hai chữ thưởng phạt. Thưởng, có thưởng công khai, thưởng ngầm ngấm, thưởng lớn, thưởng nhỏ. Phạt có phạt nhẹ, phạt nặng, phạt công khai, phạt ngầm ngấm. Thưởng không đều người ta có ý kiến, phạt không công bằng lòng người không phục. Thưởng phạt vô độ mất hết phép tắc. Cho nên nguyên tắc quản người, nói lớn là lớn, nói nhỏ là nhỏ, đều do cách vận dụng của người quản lý.

* Pháp lệnh nghiêm chỉnh, ai cũng phải phục

Gia Cát Lượng khi bàn về bí quyết quản người nói rằng: "Lòng tôi như cán cân, không thể nặng bên nọ nhẹ bên kia, không có hai chữ công bằng thì không được lòng người". Câu đó đã nói lên bí quyết lớn nhất trong việc quản người.

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng làm Tướng quốc, võ về trăm họ, lấy điều nghi lễ, đặt ra chế độ quan lại, lập quyền chế, với lòng thành, tuyên bố công khai, ai là người tận trung tận lực, dù là người sơ cũng phải khen thưởng, ai là người phạm pháp, dù là thân cận cũng phải trừng phạt. Người nào nhận tội, có ý hối cải sẽ được xử nhẹ. Kẻ nào không có thành tích không thưởng, kẻ xấu không làm việc xấu không phạt. Làm rõ mọi việc, nội tại sự việc mới là cái gốc, thấy rõ thực chất, không xét thứ giả dối, cuối cùng hình thành chế độ quản lý vừa uy nghiêm vừa có lòng thương người trong toàn quốc. Hình phạt của Gia Cát Lượng tuy nghiêm khắc nhưng không ai oán hận. Làm được điều này chủ yếu là do ông ta đã dùng các phương pháp sau đây:

1. Lãnh đạo đối với cấp dưới đối đãi giữ lễ, giữ chữ tín, trên dưới ai cũng một lòng ra sức hiến thân.
2. Lãnh đạo ra ân trách rộng khắp, pháp lệnh nghiêm minh, quân sĩ ai cũng tin phục.
3. Lãnh đạo khi thi hành nhiệm vụ luôn đi đầu làm gương, trên dưới ai cũng cố gắng.
4. Lãnh đạo đối với việc tốt nhỏ của kẻ dưới cũng vào sổ, công nhỏ cũng theo phép mà khen thưởng, trên dưới ai cũng động viên nhau ra sức.

* Giờ làm việc phải công tư rõ ràng

Quản lý giờ làm việc thời hiện đại phải quy phạm theo chế độ quản lý chặt chẽ, việc huấn luyện phải bắt đầu từ việc làm một con người công tư rõ ràng mới có thể dần dần thích ứng với môi trường công việc. Muốn công tư phân biệt rõ ràng phải đặc biệt lưu ý mấy điểm sau:

1. Không được tự ý bỏ ra ngoài vì việc tư. Tốt nhất là sử dụng thời gian nghỉ để làm việc tư, trong thời gian làm việc, tuyệt đối không được vung trộm đi ra ngoài. Nếu bắt buộc phải ra ngoài, cần báo cáo với cấp trên, sau khi được phép mới đi ra ngoài.
2. Nếu có bạn bè đột nhiên đến tìm vì việc tư, cũng phải khéo léo nói rõ cho bạn biết, trong giờ làm việc không được bàn việc tư, tốt nhất là trong thời gian nghỉ hoặc sau giờ làm việc hãy nói chuyện.
3. Không được tự tiện gọi điện thoại tư trong phòng làm việc. Trong thời gian nghỉ, nhân viên mới được rời nơi làm việc, cấm không được dùng điện thoại công để liên lạc với bạn bè hoặc đồng sự về việc riêng tư, tuyệt đối không được lợi dụng điện thoại công ty để nói chuyện

tư.

4. Nếu có việc tư cần phải giải quyết, có thể được sự đồng ý của cấp trên mới được rời nơi làm việc trong giờ làm việc, để ra ngoài liên lạc bằng điện thoại công cộng.

5. Khi hết giờ làm việc, không được mang các đồ dùng của công về dùng ở nhà, nếu muốn mang các đồ dùng của công về, phải làm thủ tục mượn theo quy định.

6. Trong thời gian làm việc, không được nói chuyện phiếm việc tư với đồng sự bên cạnh, ảnh hưởng đến công việc của các đồng sự khác.

*** Đối với mọi người xung quanh, nghe nhiều tất rõ**

Là người lãnh đạo, phải cẩn thận với mọi người xung quanh. Từ xưa biết bao vua chúa đã chết bởi tay bọn loạn quan cận thần. Nguyên nhân chủ yếu là bị những kẻ tiểu nhân, miệng phật tim xà bịt mắt lỗ tai; hoặc bị bịt tai che mắt, lưng đoạn không thể tự chủ, cách giải quyết cụ thể là:

1. Nghe nhiều tất rõ, thuốc đắng dã tật, lời nói thẳng nghe chối tai. Là người làm quan hãy thử nghĩ ngược lại, lắng nghe những lời nói chối tai, cố nhiên những lời nói chối tai nghe không thấy khoan khoái, nhưng phải nói rằng cấp dưới nói những lời nói chối tai phần lớn lại là người trung thành.

2. Dụ để trừng phạt. Đối phó với những người "Khẩu phật tâm xà". Trước hết cứ để cho anh ta nói ra những lời "khẩu phật", để ta cảnh giác, phân tích kỹ, vạch mặt anh ta, anh ta tất sẽ không thể diễn lại trò cũ nữa.

3. Để họ tự chuốc lấy hậu quả. Ngón nghề của kẻ "khẩu phật tâm xà" chẳng qua là dựa vào thủ đoạn "khẩu phật", gặp lúc thích hợp thì rút kiếm hại người. Nếu "khẩu phật" không đánh lừa được ai thì "tâm xà" sẽ trở thành "tâm gai" khiến kẻ tiểu nhân tự chuốc lấy nhục.

*** Vô quýt dày có móng tay nhọn**

Là người lãnh đạo không thể mềm lòng yếu tay, nhất là đối với những kẻ ngông cuồng trong đám nhân viên dưới quyền, phải có biện pháp quản lý cứng rắn, với những nguyên tắc sau:

1. Phần lớn những kẻ ngông cuồng, hành vi tuy trong sạch, nhưng sức phá hoại lớn, nếu không có nghĩa là phải mềm tay với họ.

2. Kẻ ngông cuồng đặc thế sẽ nhe nanh múa vuốt, diễu võ dương oai. Không sao, cứ để chúng làm trò. Khi chúng vui mừng hớn hở sẽ lơ là, để lộ chân tướng ta sẽ trị chúng.

3. Đối với kẻ ngông cuồng ta phải cảnh giác, sẵn sàng đối phó. Dù chúng chỉ ngông cuồng có mấy ngày cũng phải cảnh giác. Khi chúng ngông cuồng mà ta không có cách đối phó, đúng là rước họa vào thân. Là người lãnh đạo phải bảo đảm có thời cơ thích đáng để chế ngự chúng.

*** Giữ được người tài phải giữ được tâm**

Những nghiên cứu hiện đại cho thấy, người tài được hun đúc lên phải trải qua bao ngày tháng cố gắng, không phải do bẩm sinh, tất nhiên cũng phải có lúc sai sót; có giữ được người tài hay không, vấn đề mấu chốt là chúng ta dùng người tài có lòng vị tha bao dung khi người tài có sai sót.

Là người quản lý, ta có thể giữ được người tài hay không, không những có liên quan đến sự thành bại của ta, mà còn là sự nghiệp lớn ngàn năm. Khi đã được người tài, không được để người khác chi phối, phải điều khiển được người tài để thực hiện sự nghiệp của mình, đó là vấn

đề rất quan trọng.

*** Quản người phải bằng phép tắc**

Làm việc gì cũng phải có phép tắc, có tiêu chuẩn thống nhất, đó là phương pháp quan trọng để khỏi loạn kỷ cương, khỏi lệch mục tiêu. Có phép tắc, có thể quản người bằng cách nói thẳng, yêu cầu chặt chẽ, bảo đảm mọi lớp người tài đều tiến lên bằng những bước đi thống nhất. Trong khi chấp pháp, chú ý chấp pháp phải nghiêm. Có một số người cho rằng lập pháp phải nghiêm, chấp pháp lại phải khoan dung, luật pháp vô tình, nhưng con người có tình. Lý lẽ này mới nghe cũng đúng, nhưng thực tế đó là lấy tình thay pháp, hoặc nói là dùng tình bỏ pháp. Cho nên phải sửa lại là lập pháp theo tình, nhưng chấp pháp phải vô tình.

*** Quản người bằng uy tín**

Người lãnh đạo thành công là người xây dựng được uy tín của mình trong lòng người tài, như vậy khi dùng tài dù có bảo họ đến nơi xa xôi hẻo lánh, họ cũng không làm trái hoặc phản bội người lãnh đạo. Uy tín đó không phải có được do uy nghiêm, khắc nghiệt, mà do chính khí trong hành động hàng ngày của người lãnh đạo, được bồi đắp bởi lòng yêu mến cấp dưới thường ngày của người lãnh đạo. Mạnh Tử nói: "Quân tử dĩ nhiên hữu tâm, dĩ lễ tồn tâm", ý nói người quân tử dùng lòng nhân ái và lễ nghĩa để tạo dựng hình tượng của mình trong lòng mọi người, như vậy người tài mới không bội phản mình. "Uy nghiêm" đó không phải là "quyền uy" mà là "nhân uy".

*** Dùng bạo lực chế ngự bạo lực, phép quản ác**

So với tiểu nhân, mãnh tướng không những vô đức mà còn thô lỗ, lỗ mãng, cho nên muốn dùng được mãnh tướng không phải chuyện dễ. Nhưng mãnh tướng có ưu điểm là dũng cảm, không tiếc sức, khi xung phong đánh trận không thể thiếu anh ta. Cho nên mãnh tướng như con ngựa dữ, muốn dùng trước hết phải thu phục anh ta.

Ai có thể thu phục được mãnh tướng? Có hai loại người, một là phải dũng mãnh hơn mãnh tướng, còn một loại nữa là phải có uy nghiêm, điều khiển được mãnh tướng.

Trần Quốc Thụy đời nhà Thanh vốn là một đại tướng của vương gia Mông Cổ Tăng Cách Lâm Thấm. Người này chưa hề đi học càng không hiểu thế nào là đức cứ mở mồm là văng tục, muốn làm việc gì thì dù trời sập cũng cứ làm.

Năm 15 tuổi tham gia quân Thái Bình tại quê hương Ứng Thành, Hồ Bắc, về sau đầu hàng quân Thanh, lần lộn bao năm được Tăng Cách Lâm Thấm thu làm bộ hạ. Nghe nói người này rất kiêu dũng, khi đánh trận, đạn pháo bắn nát cốc rượu trên tay, không những không tránh, mà còn nắm lấy ghế, ngồi ngay cửa doanh trại, hét lớn "hãy bắn vào ta đây", khiến thủ hạ ai cũng kinh sợ.

Nói Trần Quốc Thụy thô lỗ, lỗ mãng, nhưng Tăng Vương lại còn hơn mọi mặt. Theo tiểu thuyết Tăng Vương là con người bao ngược, nóng tính, vui giận thất thường, nghe cấp dưới hội báo chiến sự cũng đi lại lung tung, lúc tán thưởng thì tất cả tảng thịt lớn nhét vào miệng đối phương, hoặc cầm cả bát rượu lớn bắt người khác uống. Khi nổi giận thì dùng roi quất, hoặc chồm đến véo mặt, giật tóc, khiến nhiều người chịu không nổi, nhưng Trần Quốc Thụy không sợ Tăng Vương, trong lòng rất khâm phục Tăng Cách Lâm Thấm. Dưới sự chỉ huy của Tăng Vương, Trần Quốc Thụy đã nhiều lần đánh thắng trận, điều đó cho thấy hiệu quả của việc lấy bạo lực chế ngự bạo lực, đó là phép quản ác.

*** Lấy uy nghiêm chế ngự nông cuồng, phép quản bằng uy quyền**

Người lãnh đạo thông minh biết cách dùng phương pháp uy nghiêm để đối với kẻ dưới

ngông cuồng, để chế ngự họ, đó là lấy uy nghiêm chế ngự ngông cuồng, là phép quản người bằng uy quyền.

Đời nhà Thanh, sau khi Tăng Vương chết, Tăng Quốc Phiên quản mọi việc, cùng giao tiếp với mãnh tướng Trần Quốc Thụy. Khi giải quyết việc Trần Quốc Thụy và Lưu Minh Nhiệm dẫn quân hai bên đánh nhau, Tăng Quốc Phiên cảm thấy phải làm cho Trần Quốc Thụy thực sự thuận phục mình, mới có thể sử dụng tốt sau này. Nên Tăng Quốc Phiên chủ tâm, phải dùng chính khí làm liệt bất khả xâm phạm để đập tan khí thế hỗn xược của Trần Quốc Thụy, tiếp đó, kể hết tội bạo hành của hắn, khiến hắn thấy được sai lầm và đánh giá của mọi người. Khi Trần Quốc Thụy rã rời, chuẩn bị rút thì Tăng Quốc Phiên liền đổi giọng, lại biểu dương những ưu điểm của hắn như dũng cảm, không hiểu sắc, không tham tiền tài, nói hắn là một tướng tài rất có tiền đồ, không nên lỗ mãng làm liều mà hỏng cả cuộc đời. Tất cả những điều đó lại làm cho Trần Quốc Thụy thêm phần chần, tiếp đó Tăng Quốc Phiên lại đến ngồi trước mặt, bảo ban hắn như cha dạy con, đặt ra cho hắn ba điều cấm, không quấy nhiễu dân, không đánh lộn ẩu, không trái lệnh. Cuộc nói chuyện làm Trần Quốc Thụy khẩu phục tâm phục, không dám cãi lại, nem nép một bề.

Nhưng Trần Quốc Thụy tính lỗ mãng khó sửa, về đến doanh trại lại không nghe theo mệnh lệnh của Tăng Quốc Phiên nữa. Thấy mềm không có tác dụng, Tăng Quốc Phiên lập tức xin thánh chỉ, cách chức bang biện quân vụ của Trần Quốc Thụy, lột bỏ áo vàng, ra lệnh lập công chuộc tội, xem xét hiệu quả sau này, và nói với Trần Quốc Thụy, nếu còn trái lệnh sẽ cắt chức xét xử, phát vãng đi đầy khổ sai. Trần Quốc Thụy nghĩ thấy cuộc sống không rượu không thịt, không quyền không thế, lập tức xin nghe theo lệnh Tăng đại nhân, dẫn bộ hạ đến địa điểm chỉ định.

Như vậy Tăng Quốc Phiên đã dùng cả biện pháp rắn, mềm buộc Trần Quốc Thụy phải khuất phục.

*** Muốn quản người trước hết phải dạy người**

Một người học được cách tác chiến, có thể dạy 10 người, 10 người học được cách tác chiến có thể dạy được 100 người; 100 người học được cách tác chiến có thể dạy được 1000 người, 1000 người học được cách tác chiến có thể dạy được 10.000 người; ba quân nếu có khả năng tác chiến, quân đội có thể đánh thắng. Cho nên muốn quản lý được xí nghiệp, tốt nhất là phải bồi dưỡng năng lực cho con người. một lần đầu tư được một lần thu hoạch đó là trồng lúa; một lần đầu tư được mười lần thu hoạch đó là trồng cây, Một lần đầu tư có được một trăm thu hoạch đó là bồi dưỡng người tài. Nếu bạn là một người quản lý xí nghiệp bạn phải đầu tư như thế, và phải yêu quý sử dụng người tài.

Thời Chiến Quốc, Tề Hoàn Công hỏi Quản Tử: "Xin hỏi phương pháp giáo dục nhân dân". Quản Tử trả lời: "Trong dân chúng, phàm là người tinh thông kỹ thuật sản xuất nông nghiệp cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng, phàm là người giỏi chăn nuôi và gây dựng gia súc gia cầm, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng, phàm là người biết cách trồng trọt dưa quả rau đậu, mọc tốt tươi cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người biết y thuật, chữa được bệnh, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương với tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người biết được sự thay đổi của thời tiết, dự báo được năm được mùa mất mùa, dự báo được loại cây trồng nào được mùa mất mùa cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người tinh thông kỹ thuật nuôi trồng và kỹ thuật trồng dâu, lại phòng trị bệnh cho tằm, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực. Phải ghi chép cẩn thận kỹ thuật và kinh nghiệm của họ, cất giữ tại phủ quan, để phổ biến rộng, đăng ký họ tên, miễn binh dịch cho họ, đó là một mục quan trọng trong chính sách quốc gia".

*** Quản người cần có người tài**

Người tài là cơ sở xây dựng xã hội, điều cần gấp là phải bồi dưỡng người tài, người tài là cái vốn để giành thắng lợi, cho nên xí nghiệp mà không đào tạo được người tài và xây dựng phép tắc là điều sỉ nhục. Vậy làm thế nào để bồi dưỡng người tài? Bồi dưỡng người tài có hai điểm: Một là khéo tìm hiểu và sử dụng người tài; hai là rèn luyện đào tạo người tài. Không hiểu hai điểm này sẽ là kẻ có tội với người tài. Để tỏ lòng khát vọng của mình với người tài, ta thà bị người khác lừa chứ không muốn bị chửi là kẻ có tội với người tài. Rất nhiều trường hợp thả lỏng làm người kém, chứ không để lọt một người tài.

*** Dùng người cần khoan dung. Quản người cần chặt chẽ**

Người xưa cho rằng: Người có tài, gặp được người hiểu mình và trọng dụng mình là người có phúc phận, thành đạt. Gặp người không hiểu mình, không trọng dụng mình, là khổn quân sẽ gặp tai hoạ. Cho nên, người quân tử cầu người tri ngộ, là thống soái quân đội phải tạo cơ hội thành tài cho người tìm tri ngộ. Người xưa cho rằng: Đạo của trời là âm cầu dương, dương cầu âm, đó là nhu cầu thay đổi của thiên khí. Đạo của người, nam cầu nữ, nữ cầu nam, là nhu cầu của tình cảm. Người xưa cho rằng "bất ngộ" (không gặp) sẽ "bất ngẫu" (không thành đôi), là nói tìm quân vương, tìm bạn, nỗi đau còn sâu sắc hơn. Trước đây có biết bao ví dụ không dùng người tài, như Vương An Thạch cố chấp tự cho mình tài giỏi, không biết phân biệt người tài mà dùng, đó là kết luận đã có từ lâu. Người lãnh đạo phải tự nhắc nhở dùng để mai một người tài, cũng sợ tuyển chọn phải người nông nổi, sẽ làm lỡ sự nghiệp, người khó biết, biết người khó vậy thay. Ai là người đề tiên nịnh bợ không đáng dùng? Ai là người tài năng không theo nếp cũ? Cần phải quan sát trong thực tiễn để sử dụng. Dùng nên dầm vào vết xe đổ của Vương An Thạch, ta phải đối đãi rộng rãi với mọi người để thu hút người tài. Ngược lại, chỉ có đối xử rộng rãi với mọi người, lắng nghe ý kiến của người khác, thì người tài mới mang hết tài năng phục vụ cho mình, sự nghiệp mới thành công, đó là kinh nghiệm.

*** Quản người không được vì tư lợi làm sai luật pháp**

Thời Xuân Thu, Công Tông Nghi giữ chức Tế tướng nước Lỗ, rất thích ăn cá, người trong nước đua nhau mua cá biếu ông, Công Tông Nghi dứt khoát không nhận. Người em hỏi: "Anh rất thích ăn cá, tại sao lại không nhận?" Công Tông Nghi nói: "Chính vì ta thích ăn cá, nên không thể nhận cá biếu của người khác. Nếu nhận cá của người khác tất phải làm việc theo ý người khác, như vậy có thể phạm đến luật pháp. Phạm pháp sẽ bị bãi chức Tế tướng. Bị bãi chức Tế tướng rồi, dù có thích ăn cá, cũng không còn ai đến biếu. Không nhận cá nên không bị bãi chức tế tướng, tuy không nhận cá của người nhưng vẫn tự mình mua được cá ăn mãi mãi".

Trong khi giữ chức Tế tướng ở địa vị cao. Công Tông Nghi vẫn giữ được đầu óc tỉnh táo. Ông đã biện chứng nhận thấy không ăn cá của người khác, mới thực sự nhờ vào sức mình để ăn cá lâu dài. Trên đời này không có biết bao người không có được trí mưu như Công Tông Nghi. Trước cái lợi nhỏ, lòng tham quá thừa, kết quả là bị người ta xỏ dây vào mũi. Đặc biệt là một số người đã có được thành công và địa vị nhất định, do có quyền lực và ảnh hưởng hơn người, mọi người thường đến cầu cạnh. Một số người có tâm địa xấu tất sẽ nịnh bợ, sẵn đón. Nếu tham lợi nhỏ, làm công cụ cho kẻ khác, tất khó tránh khỏi vi phạm kỷ luật, phạm pháp.

*** Đồng tiền không phải là vạn năng, nhưng đồng tiền để định lượng nhất**

Đồng tiền có tính thông dụng, hầu như mọi thứ đều có thể định lượng bằng tiền. Hai nước giao chiến gây ra bao chuyện chia lìa, chết chóc, bao gia đình ly tán, huỷ diệt biết bao mạng người huỷ diệt cả nền văn minh nhân loại... Nước thắng trận không thể bắt nước thua trận bồi thường thời gian đã mất, tuổi xuân của binh lính, hạnh phúc của quốc dân. Tất cả những thứ đó, cuối cùng đều được tính ra bằng số tiền nhất định, để bồi thường chiến tranh.

Trong ảo tưởng của nhiều người, đồng tiền là vạn năng. Mỗi khi cảm thấy cô quạnh, yếu đuối, cảm thấy bị tổn thương, oan uổng, lại có ảo tưởng dùng đồng tiền để bù đắp. Tình hình này thường gặp ở các nước phương Tây, vì xã hội phương Tây là một xã hội trao đổi bằng tiền

và lợi ích.

Trong vở kịch "Quý phu nhân về quê" của Điremát, một phu nhân rất giàu có trở về nơi sinh ra mình, bà đã tặng một số tiền rất lớn cho quê hương, nhưng yêu cầu phải giết một ông già, thời trẻ, hai người đã yêu nhau, nhưng ông ta đã bỏ rơi bà ta.

Đương nhiên đồng tiền tuy là vạn năng, nhưng không phải có thể mua được mọi thứ đáng đến tình cảm, lòng tự trọng, bình đẳng, tự do. Nhưng trong trường hợp thông thường, là một phương thức có thể lựa chọn trong giao tiếp kinh tế xã hội, một khi sự tổn thất đó không thể cứu vãn nổi, thì dùng đồng tiền để bù đắp là một việc không còn bàn cãi. Ví dụ, con người lấy tiền bảo hiểm tự nguyện đi thí mạng sống không có nhiều, nhưng vì tai nạn máy bay, chấp nhận tiền bồi thường của công ty bảo hiểm nhân thọ là một thực tế mọi người đều chấp nhận. Xuất phát từ góc độ bảo đảm ổn định xã hội và quyền lợi cơ bản của mọi người, những tranh chấp kinh tế có thể giải quyết bằng đồng tiền, những tranh chấp dân sự cũng không ngoại lệ, chọn lựa cách bồi thường bằng tiền để bù đắp cho bên bị thiệt hại. Phương pháp này cũng thích hợp với nguyên tắc quản lý của con người hiện nay.

Trong quá trình điều đình ngầm với nhau, tuy cũng có những hành vi xấu xa dùng đồng tiền bịt miệng, dùng đồng tiền báo thù, dùng tiền để trốn tránh sự trừng phạt của luật pháp. Nhưng cũng có những cách làm được công nhận như dùng tiền chuộc tính mạng con tin, dùng tiền bồi thường những tổn thất không thể lấy lại được như: Uy tín, danh dự, trinh tiết. Trong quan niệm tư tưởng hết sức giải phóng của phương Tây và trong quan niệm của mọi người sống trong các thành phố lớn đang có những chuyển biến mạnh mẽ ở Trung Quốc, thì điều này cũng ngày càng được nhiều người chấp nhận.

*** Y pháp hành sự, theo luật mà làm**

Võ Tắc Thiên (năm 642-705) là một nữ Hoàng đế rất tài hoa trong lịch sử Trung Quốc. Bà vốn là "Tài nhân" của Đường Thái Tông Lý Thế Dân là con của Đường Thái Tông và Đường Cao Tông Lý Trị, năm Vĩnh Huy thứ 6 (năm 655) lập bà làm Hoàng hậu và tham dự triều chính. Khi Lý Trị mất, bà phế con của Lý Trị tự xưng là Thánh Thần Hoàng Đế, đổi quốc hiệu là Chu. Trong những năm bà cai trị, tuy có thể kế thừa một số chính sách hay của Đường Thái Tông, và có một số cải cách, nhưng bản thân là nữ, làm Hoàng đế khó tránh khỏi những người không phục, chống lại nên đã bố trí rất nhiều mật vụ, đề xướng việc mật báo, dùng bọn quan lại tàn ác, xây dựng các nhà tù lớn để củng cố chính quyền của mình. Một thời các tôn thất, triều thần và dân thường chết oan rất nhiều. Do ảnh hưởng của môi trường như thế, đại bộ phận các quan viên chấp pháp lúc đó đều rất tàn ác, thường vu vạ "không nói có" giết hại nhiều người vô tội, lấy đó tăng công lĩnh thưởng. Nhưng có một người tên là Lý Nhật Tri lại nhận định xử án phải dựa vào pháp luật, ông là một người không sợ chết, không tin tưởng ở điều tà đạo, không cầu quan, không ham tiền tài, vẫn giữ được chính khí. Lý Nhật Tri là người Hình Dương, Hà Nam, lúc đó giữ chức Ty Hình Thừa, khi xét hình phạt đều rất chuẩn xác, không hề coi thường nhân mạng. Nhưng thời đó bọn ác quan hoành hành, coi mạng dân như cỏ rác, Ty Hình Thiếu, Hồ Nguyên Lễ là một trong những ác quan thời đó. Có một lần Hồ Nguyên Lễ muốn xử tử một người, Lý Nhật Tri dựa theo pháp luật cho là định tội hình quá nặng, không đồng ý xử tử. Hồ Nguyên Lễ đương nhiên không chịu, hai người tranh luận nhiều lần, vẫn không thể định án. Hồ Nguyên Lễ rất căm tức, nói rằng: "Hồ Nguyên Lễ chưa rời khỏi hình tào thì người này đừng hòng sống!". Lý Nhật Tri nghe nói cũng không chịu kém, nghiêm túc nói rằng: "Nếu Lý Nhật Tri còn phụ trách công việc hiện nay thì người này không thể bị xử tử!". Cuối cùng cả hai đều báo cáo lên trên trình bày lý lẽ của mình, do Lý Nhật Tri có lý, không thể phản bác, cuối cùng người đó không bị xử tử hình theo ý của Hồ Nguyên Lễ. Nguyên tắc quản lý theo pháp luật cuối cùng đã phát huy tác dụng, sự tôn nghiêm của pháp luật được tôn trọng.

*** Có thưởng có phạt, có hiệu lệnh phải chấp hành**

Thời Chiến Quốc, Ngô Vương Lạp Lư mời Tôn Vũ huấn luyện binh sĩ, về sau trong cung

chọn ra 300 cung nữ, giao cho Tôn Vũ điều khiển.

Tôn Vũ xin Ngô Vương cử Hai ái cơ làm đội trưởng hai đội. Ngô Vương cho phép, gọi sủng phi là Hữu Cơ và Tả Cơ ra và nói với Tôn Vũ: "Hai vị mỹ nhân này là hai người được quả nhân sủng ái nhất, có thể làm đội trưởng được không?".

Tôn Vũ nói: "Được! Nhưng việc trong quân ngũ, kỷ luật rất nghiêm, có thưởng có phạt, có lệnh phải chấp hành". Lệnh cho hai người làm đội trưởng lập một người làm chấp pháp, hai người làm quân lại, lấy một sổ lục sĩ làm nha tướng, đánh trống gõ chiêng truyền lệnh.

Tôn Vũ sắp xếp cung nữ thành hai đội tả hữu, hữu đội do Hữu Cơ quản, tả đội do Tả Cơ quản, mọi người mặc giáp mang binh khí. Để giữ quân pháp tuyên bố: Một không được làm rối loạn quân ngũ, hai không được nói năng huyên náo, ba không được vi phạm quy định, tự ý hành động.

Sớm ngày mai, toàn thể tập trung ra thao trường huấn luyện, Ngô Vương cũng ngồi trên lầu tham quan. Hơn ba trăm nương tử quân nai nịt gọn gàng tay phải cầm kiếm, tay trái cầm lá chắn, chia nhau đứng hai bên. Ngô Vương nhìn thấy hai sủng phi yêu dấu, dáng vẻ lẫm liệt, trong lòng rất vui. Tôn Vũ thẳng trướng, truyền lệnh bài binh bố trận, cầm hai ngọn cờ vàng trao cho hai đội trưởng, lệnh làm tiền đạo, các nữ binh theo sau đội trưởng, năm người là một ngũ, mười người là một tổng, đi sát với nhau, không được tách rời, nghe tiếng trống tiến lui, không được hỗn loạn.

Truyền du xong, lệnh cho đội ngũ quỳ xuống nghe lệnh. Một hồi Tôn Vũ lại hạ lệnh: "Trống đánh một tiếng, hai đội cùng đứng dậy; trống đánh tiếng nữa, đội tả quay phải, đội hữu quay trái; trống đánh ba hồi mọi người rút kiếm đánh với nhau; khi nổi hồi chuông sẽ thu binh!".

Hiệu lệnh vừa dứt, các cô gái đều bịt miệng cười. Quân sĩ đánh trống bầm báo, tiếng trống đầu đã điểm, mọi người kẻ ngồi kẻ đứng rất lộn xộn.

Tôn Vũ rời chỗ ngồi nghiêm sắc mặt nói: "Kỷ luật không nghiêm, ra lệnh không theo là tội của người chỉ huy, cố thể lập lại lệnh trước, giải thích rõ ràng".

Quân lại phụng mệnh lớn tiếng cáo dụ lần nữa. Cổ lại đánh trống, nhưng đám binh nữ nói cười rúc rích, dựa lưng vào nhau như đi bình phẩm hội họa vậy.

Tôn Vũ xắn tay áo, tự đánh một hồi trống, lại giải thích lệnh, nhưng từ đội trưởng đến quân, không ai không cười nói, tiếng oanh tiếng yến, tựa như hàng trăm chim về tổ.

Tôn Vũ bỗng nhiên trợn mắt, quát hỏi: "Quan chấp pháp đâu?".

"Có"

"Kỷ luật không nghiêm, ra lệnh không theo, là tội người chỉ huy, đã ra lệnh hai ba lần, binh sĩ không nghe lệnh, theo pháp luật đáng tội gì?".

"Đáng chém".

"Quân sĩ không thể chém hết, tội này là do người chỉ huy, tả hữu đâu, mang hai đội trưởng ra chém đầu!".

Tả hữu thấy Tôn Vũ đang nổi giận, không giám trái lời đem trói hai nàng sủng phi lại.

Ngô Vương nhìn thấy sợ quá, vội ra lệnh cho người cầm cờ tiến đến cứu, lệnh rằng: "Quả nhân đã biết năng lực dùng binh của tướng quân, nhưng hai phi là người yêu dấu của quả nhân, không có hai người này thì ăn không thấy ngon, ngủ không yên giấc, xin hãy nể mặt quả nhân,

tha cho họ!".

Tôn Vũ cự tuyệt, nói: "Trong quân không nói chơi, thần phụng mệnh làm tướng, ở bên ngoài, có thể không theo lệnh vua, nếu theo lệnh vua, xá họ vô tội, làm sao có thể bắt mọi người phục tùng? chém!".

Lát sau, đầu của hai phi được treo lên, bọn cung nữ ai cũng run rẩy, răng va lập cập, lo sợ quỳ dưới trước nghe lệnh.

Qua vụ chém đầu này, toàn quân răm rắp, tiến lui trái phải, đều theo hiệu lệnh.

Một tốp cung nữ tản mạn, đã được Tôn Vũ huấn luyện thành những binh sĩ có thể chiến đấu.

*** Lấy lòng so lòng, tất được lòng người**

Phép quản người lấy việc thu phục lòng người là hay nhất, bắt người theo là hạ sách. Muốn thực sự có được lòng trung thành và quy thuận của một con người, phải chinh phục bằng tình cảm và lương tri. Như vậy mới có hiệu lực lâu dài, biết bao kẻ lãnh đạo không hiểu được lý lẽ này, cứ tưởng rằng dùng sức ép và quyền uy là có tất cả, thực ra không khác nào tự sát. Cũng vì sự tàn bạo của Tần Thủy Hoàng, mới có chuyện liêu chết ám sát của Kinh Kha; Tuỳ Dương Đế tuy hung hãn cũng chỉ làm cho thầy xác đầy đồng, cho nên việc Tống Thái Tông nghe theo lời Lã Đoan tài thao lược thu hàng quân phản nghịch đáng là kinh nghiệm cho những người thống trị.

Tống Thái Tông Triệu Quang Nghĩa trong thời gian tại ngôi Hoàng đế, Lý Kế Thiên là thủ lĩnh di bang nghịch đảng thường xuyên đem quân xâm phạm biên ải. Con người này rất ngoan cố, nói không giữ lời, lúc đầu thì cầu hoà với Tống, lúc lại trở mặt chống lại, khiến cho biên cương miền Tây khó có ngày yên bình.

Trước sự quấy nhiễu của Lý Kế Thiên, triều đình nhà Tống đã tìm đủ mọi cách đối phó, nhưng rất ít hiệu quả. Một hôm, quân báo an báo về triều đình, bắt được mẹ đẻ của Lý Kế Thiên, xin ý kiến xử lý. Triệu Quang Nghĩa được tin báo vui mừng vô hạn, muốn truyền chỉ giết Lý mẫu để răn kẻ khác.

Lã Đoan hay tin, lập tức vào triều tâu rằng: "Như thế không phải là cách làm hay, trước nay Sở Hán tranh hùng, Hạng Vũ muốn dùng vạc dầu nấu chín bố của Lưu Bang, Lưu Bang lại nói: Nếu người nấu chín phụ thân ta, mong chia cho ta một bát canh. Cho thấy con người muốn làm nên sự nghiệp lớn không lo lắng đến thân thuộc. Lưu Bang còn vậy, huống hồ như Lý Kế Thiên một tên ác ôn! Hôm nay bệ hạ giết mẹ hắn, không thể đảm bảo mai sau bắt được hắn, hắn sẽ càng hành động điên cuồng để báo thù, như vậy càng tăng thêm lòng phản nghịch của hắn, càng thêm phiền phức".

Tống Thái Tông bỗng nhiên tỉnh ngộ, vội hỏi: "Vậy theo lời khanh thì nên xử trí thế nào?".

Lã Đoan thưa: "Theo ý kiến ngu thần, tốt nhất là đưa mẹ hắn đến Diên Khâu, cử người chăm nom cẩn thận, lấy đó để nhử, triệu Lý Kế Thiên về quy thuận, cho dù hắn không sửa được dã tâm, muốn có sinh sự thì cũng phải sợ hãi, vì sự sống chết của mẹ hắn nằm trong tay ta".

Thái Tông làm theo lời Lã Đoan, đối đãi tử tế với Lý mẫu. Một năm sau Lý mẫu chết ở Diên Châu, triều Tống cũng lấy lễ mai táng. Mười mấy năm sau Lý Kế Thiên cũng chết, người con trai kế vị cảm phục lòng nhân nghĩa của Tống triều, dẫn quân quy phục triều Tống.

Qua câu chuyện trên ta thấy muốn giành được thiên hạ, trước hết phải được lòng người. Bình thường không nhìn thấy lòng người, nhưng trong giờ phút quan trọng lại là một sức mạnh rất lớn.

*** Tự trách mình để văn hồi lòng người**

Trong thời kỳ phát triển của xã hội thời cổ, kẻ thống trị khi gặp nguy nan thường dùng ngôn từ đòn hạ mình tự trách để kêu gọi sự đồng tình và ủng hộ của dân chúng.

Tổng Huy Tông năm Tuyên Hoà thứ bảy quân nước Kim đánh xuống phía Nam, ép sát đất nước Tống. Huy Tông không có cách đối phó, bèn hỏi kế sách các đại thần. Vũ Văn Hư hiến kế rằng: "Nay trước hết phải xuống chiếu kể tội mình, cải cách các tệ nạn, khiến lòng người quay lại, sẽ phòng thủ được, bổ nhiệm quân tướng". Huy Tông bèn uỷ thác cho Vũ Văn Hư thảo "chiếu kể tội" tự phê bình những sai lầm "bịt tiếng nói, nghe lời sàm nịnh" và biểu thị sẽ nói rộng đường phát biểu của dân chúng, làm theo những điều lợi tránh điều hại. Khiến cho lòng sôi sục oán hận của dân chúng bình tĩnh trở lại, nhưng thực tế triều đình nhà Tống vẫn hủ bại truy lạc.

Loại "chiếu thư kể tội" đó nhiều lúc cũng có hiệu quả, bởi vì khi bậc thiên tử cúi mình tự trách, sẽ kiên định được lòng tin của trăm họ với "Hoàng Thượng thánh minh". Đặc biệt là trong một nước sắc mùi phong kiến ngu muội, trăm họ oán thán thường chỉ chống bọn quan tham mà không chống lại Hoàng đế, rất dễ tha thứ cho tội ác của chúng. Cho nên trong cuốn "Tập trác sử" của người Tấn từng bàn rằng: "Thừa nhận sai lầm để làm cho sự nghiệp hưng thịnh, là cách làm thông minh hơn cả. Nếu chối bỏ sai lầm, chỉ rêu rao thành công của mình, không nêu lên sai sót của mình, sẽ làm cho trên dưới ly tán, người tài bỏ đi, đó mới là cách làm ngu xuẩn nhất".

Cách làm này mới nhìn thì hình như dường cảm thừa nhận sai lầm, thực chất là ngôn từ đòn "Phép che mắt", thường là có tính lừa bịp nhiều triều đại vẫn hay dùng.

*** Củ cà rốt thẳng cây gậy**

Các đế vương trong triều đại Trung Quốc có kinh nghiệm nhất trong quản lý, dùng cả ân lẫn uy, cả cứng và mềm, gọi là chính sách "Củ cà rốt với cây gậy".

Biết bao bậc đế vương đều hiểu đạo quản người là phải dùng cả ân lẫn uy, nên đã được nhiều lần vận dụng trong việc cai quản của mình.

Đường Thái Tông trước khi qua đời đã cố ý đẩy Tể tướng Lý Trác có trọng trách phò tá Thái tử ra ngoài biên cương. Thái Tông nói với Thái tử rằng: "Lý Trác có năng lực phò tá, nhưng là công thần dưới trướng của ta, là tiền triều nguyên lão, con lại chưa có mối ân tình với Lý Trác nên khó tránh khỏi việc ông ta sẽ kiêu ngạo không thuần phục con, khiến con khó điều khiển, nên ta cố ý đưa ra biên ải. Sau khi con kế vị phải phục chức cũ ngay cho Lý Trác, Lý Trác sẽ biết ơn, trung thực phục vụ con".

Quả nhiên sau khi Thái Tông qua đời, ngày Thái tử Lý Trị kế vị, liền phục chức Tể tướng cho Lý Trác, Lý Trác cảm động trước ân tình của tân Hoàng đế, nên trung thành phục vụ, không hai lòng.

Còn chuyện, đại tướng đời Hán là Vệ Thanh không chém bại tướng cũng nói lên sự sáng suốt của phép quản người.

Có một năm Hán Võ Đế phái Vệ Thanh xuất binh định Tương, hai đơn vị quân đội của tướng Tô Kiện, Triệu Tín gồm hơn 3000 kỵ binh đều có bản lĩnh phi thường. Một hôm đột nhiên gặp quân của Đơn Vu, suốt một ngày kịch chiến, 3000 quân kỵ hầu như bị chết trận, Triệu Tín cũng đầu hàng Đơn Vu, chỉ có một mình Tô Kiện chạy được về tới doanh trại quân Hán.

Lúc đó có nhiều lời bàn tán, Cho rằng Tô Kiện tất chết không còn nghi ngờ gì nữa. Lại có Nghị Lang Chu Bá nói với Vệ Thanh rằng: "Từ khi đại tướng quân xuất binh chưa hề chém bộ

tướng, nay Tô Kiện để tổn thất bao nhiêu người ngựa chỉ còn một mình chạy về theo ngu kiến của Ty chức, cần chém đầu thị chúng, cho toàn quân thấy, để tỏ rõ uy nghiêm của tướng quân có tài trị quân.

Nhưng trong quân có trưởng sử tên là An lại ra sức can ngăn, nói: "Nhất thiết không được làm thế! Cứ nghĩ Tô Kiện với mấy ngàn binh mã chống lại cuộc bao vây tấn công của mấy vạn quân địch, ra sức khổ chiến một ngày, toàn bộ quân sĩ chết hết, vẫn không dám hài lòng, đủ thấy là một người trung thành. Nay anh ta từ côi chết trở về, liệu chết về tới doanh trại, nếu lại bị chém đầu có khác gì nói với mọi người, sau này nếu đánh trận bị thua, đừng có chạy về, nên đầu hàng giặc. Vậy nhất quyết không thể chém".

Vệ Thanh nghe lời trình bày, trong lòng cũng thấy thế, bèn nói: "Vệ Thanh ta sẽ đối xử chân thành với Tô Kiện, vẫn để lại trong quân, ta không sợ vì thế mà mất uy danh. Chu Bá khuyên ta chém bộ tướng để tỏ uy nghi, điều này hoàn toàn không phù hợp với tâm nguyện của ta. Ngoài ra, tuy Đại tướng có quyền giết Bộ tướng, nhưng ta được Hoàng thượng sủng ái, cũng không nên tùy tiện giết Bộ tướng khi đem quân ra ngoài thành. Hãy đem hấn về để Hoàng thượng xử trí! như vậy sẽ hình thành cục diện đại thần không dám chuyên quyền, có phải tốt hơn không?".

Tả hữu nghe câu nói đó, rất cảm phục Vệ Thanh, người hiểu đại nghĩa và trung thành, càng khâm phục lòng nhân từ của Vệ Thanh.

Sau đó Vệ Thanh cho giam Tô Kiện và giải về gặp Hán Võ Đế, Hán Võ Đế sau này quả nhiên cũng tha tội cho Tô Kiện.

Vệ Thanh không chém Bộ tướng, một mặt chứng tỏ là một vị tướng khoan dung nhân từ, đồng thời còn là một thống soái biết phép trị quân và quản người.

*** Có cân bằng mới có thể vĩnh hằng**

Trong các cuộc đấu tranh, tranh giành quyền lực của một triều đại, người thống trị tối cao đều phải đối mặt với vấn đề làm thế nào để cân bằng quyền lực giữa các phe phái trong nội bộ tập đoàn thống trị. Nói chung, đó là yêu cầu tổ chức chính trị cơ bản của kẻ thống trị. Ai giải quyết tốt mỗi cân bằng này, kẻ đó sẽ ngồi vững trên cao, bình an vô sự. Ngược lại, không giải quyết tốt sẽ làm cho cuộc đấu tranh giữa các phe phái trong nội bộ càng thêm gay gắt, ảnh hưởng đến an nguy của kẻ thống trị.

Lưu Bang sau khi đánh bại Sở Bá Vương Hạng Vũ, xây dựng địa vị thống trị cho họ Lưu. Theo nguyên tắc luận công khen thưởng của các triều đại, cắt đất phong hầu, các văn thần võ tướng có công lao Hán Mã lập nên giang sơn triều Hán đều cần được ân thưởng, nhưng Lưu Bang vốn là dân thường, không am hiểu phép tắc thống trị, nên khi phong thưởng, phần nhiều chiếu cố đến những người có quan hệ thân thuộc, như Trương Lương, Tiêu Hà và người trong gia tộc Lã Hậu. Còn số người tuy cũng lập công lớn nhưng chỉ có quan hệ bình thường, thậm chí còn hơi xa cách thì bị đối xử lạnh nhạt, trong triều có nhiều điều tiếng, đoán này đoán nọ.

Một hôm, Lưu Bang lên triều giải quyết xong công việc. Sau khi bãi triều vẫn thấy triều thần tùm tùm tụm tụm ba thì thầm nói chuyện, như đang truyền tin gì cho nhau, Lưu Bang nháy mắt có vấn đề họ giấu mình bèn tìm mưu thần Trương Lương, hỏi triều thần đang bàn tán chuyện gì. Trương Lương đáp: "Họ bàn chuẩn bị mưu phản".

Lưu Bang nghe sợ thất kinh, Hoàng triều vừa thành lập sao có người mưu phản, vội hỏi đã xảy ra chuyện gì.

Trương Lương đếm đầu ngón tay. Một là, bệ hạ giành được thiên hạ là do những người này vất vả chiến đấu, họ đã có công lao lập nên vương triều Lưu Hán, nhưng những đại thần được

phong tước lại không đến, họ sợ khi luận công khen thưởng, bệ hạ đã quên họ. Hai là, sau khi giành được thiên hạ, những người bị trừ bỏ đều là những người bình thường có thù oán với bệ hạ. Là người liệu ai không có sai lầm, những người không được phong hiện nay, bình thường ai mà không có chút sai sót, nên họ sợ bệ hạ mới tìm sai sót để trừng phạt, báo thù họ".

Về sau Lưu Bang nghe theo đề nghị của Trương Lương, phong hầu cho những người oán ghét Hán Cao Tổ như Ung Sĩ, quần thần thấy Hán Cao Tổ xử sự như vậy, họ đã bình tĩnh trở lại. Vậy là một đợt sóng gió chính trị tưởng sẽ xảy ra đã được dẹp yên.

*** Trị người đâu bằng trị lòng**

Thời Chiến Quốc, Tề Cảnh Công và Yến Tử dẫn Thiệu Hải du ngoạn, leo lên Bách Tầm Đài, trước mắt là cảnh tượng xa hoa lãng phí. Tề Cảnh Công nhìn thấy tình hình đó, trong lòng lo nghĩ.

Tề Cảnh Công nói: "Quốc gia thực là thối nát, cứ như thế này, về sau ai có thể duy trì được cục diện quốc gia?".

Yến Tử hầu như không cần suy nghĩ đáp rằng: "Điền Thành Thị đã nắm được lòng dân nước Tề! Chúa công hãy xem ông ta, yêu cầu quân vương thăng quan tiến tước, nâng cao bổng lộc cho đại thần. Cho trăm họ vay lương thực thì đóng bằng dấu to, còn khi dân trả lại thì dùng dấu nhỏ, ý muốn trả ơn cho người. Khi giết bò chỉ giữ lại cho mình một đĩa thịt, còn thì chia hết cho gia thần. So sánh giữa hai người, thấy chúa công chỉ nghĩ cách chiếm đoạt của cải mà không cho dân ân huệ, khi có tai ương, dân chúng nước Tề thương vong nằm ngổn ngang, nhưng không được giúp đỡ, còn nơi cai quản của Điền Thành Thị dân chúng luôn được cứu giúp, nên không có hiện tượng chết đói. Nhân dân nước Chu và nước Tần đều rất sùng bái Điền Thành Thị, rủ nhau chuyển đến nơi do Điền Thành Thị cai quản. Lòng nhân đức của Điền Thành Thị được nhân dân ca ngợi cho nên tôi cho rằng trong tương lai, thiên hạ sẽ là sở hữu của Điền Thành Thị.

Tề Cảnh Công nghe xong, buồn bã rơi lệ "Thiên hạ của ta sẽ bị Điền Thành Thị giành mất, liệu có cách nào tránh được không?".

Yến Tử nói: "Xin Đại vương khỏi lo, nếu Đại vương thực tâm muốn giữ được thiên hạ của mình, thì cũng chưa muộn. Biện pháp duy nhất là gần gũi nhân dân, xa lánh bọn gian nịnh, trị loạn thế, nhẹ hình phạt, cứu tế người nghèo trợ giúp người cô quả, gia ân huệ cho kẻ khó, nhân dân tất sẽ quy phục Đại vương, khiến Điền Thành Thị không thể làm gì được".

Tề Cảnh Công nghe xong gật đầu nói "Phải".

Làm lợi cho dân, giúp dân, không làm hại dân là quy luật cơ bản không người thống trị nào được làm trái. Nhân dân là nền tảng của quốc gia, người được lòng dân sẽ được thiên hạ, lý lẽ của phép quản người là thế đó.

*** "Công rồi" không bằng "Tư rồi"**

Người Trung Quốc xưa có câu "Việc lớn hoá nhỏ, việc nhỏ hoá không", đó chính là một phương thức của "Tư rồi". Người Trung Quốc khi gặp khó khăn thì "Tư rồi" vẫn là một phương pháp mà người ta hay nghĩ tới nhất. Những từng trải của người Trung Quốc thường cho họ thấy rằng "Công rồi" không phải lúc nào cũng là cách chọn lựa tốt nhất. Cổ kim trong ngoài, xưa nay không phải có rất nhiều vụ việc có lý mười mươi mà vẫn thua kiện đó sao. Tình hình không bình thường này có nhiều nguyên nhân khá phức tạp: Có người tính tình nhu nhược không dám đấu tranh, có người bị thua vì không có quyền thế, có người thua vì tình người, thua vì người ta có quan hệ móc nối... Ngoài ra cũng có những phán quyết của toà án khó thực hiện, những vấn đề "Công rồi" mà không xong cũng khá phổ biến. Theo thống kê năm 1979, các vụ

án mà toà án ở các tỉnh ở Trung Quốc đã tuyên án nhưng không được chấp hành chiếm tới 30% - 40%, thông thường cũng khoảng 25% vụ án khiến cho văn bản pháp luật trở thành giấy vụn. Cho nên hiện tượng "Tư ròi" vẫn tồn tại không dứt.

Ở Trung Quốc, do nhiều nguyên nhân lịch sử, hình tượng "pháp trị" khiến mọi người hoài nghi, "trước pháp luật mọi người đều bình đẳng" trở thành lời bảo đảm khó thực hiện, tất cả những điều đó khiến mọi người lo lắng. Mà "Tư ròi" lại càng có tình người hơn, càng dễ được người ta chấp nhận, thực ra đó là một loại tàn dư "nhân trị" trong dân gian. Về điều này người Trung Quốc có khác người Mỹ và phương Tây, người phương Tây thường muốn giải quyết trước hết bằng pháp luật có khó khăn thì mới "Tư ròi", điều đó chứng tỏ lập trường khác nhau giữa người phương Đông và phương Tây đối với vấn đề "nhân trị" và "pháp trị".

Ở Đài Loan có ông Trương lâm bệnh qua đời, bà Trương ở vậy đã nhiều năm, khó khăn lắm mới nuôi dưỡng được cậu con trai duy nhất trưởng thành. Nào ngờ tai bay va gió, bị xe ô tô của ông Lý cán chết. Lúc ông Lý bị đưa ra toà xử, đưa con gái nhỏ của bà Lý khóc lóc quỳ lạy van xin trước mặt bà, bà Trương thấy không nổi, nghĩ đến những ngày khó khăn sống cảnh mẹ góa con côi của mình, lại nhìn cảnh trước mắt hai con người sắp thành mẹ góa con côi, nên bà quyết định rút đơn.

Về sau cả nhà ông Lý phụng dưỡng bà Trương như mẹ đẻ, khiến bà Trương được hưởng niềm vui có con cháu chăm sóc. Từ đó bà Trương quy y cửa Phật, tụng kinh ăn chay.

Trong sự kiện "Tư ròi" đó, bà Trương bỏ quyền lợi chính đáng mà pháp luật ban cho bà, đối với bà hình như là không được công bằng. Bà mất đi người con đẻ, nhưng lại được con nuôi, tình mẹ con vẫn tồn tại ở một hình thái khác. Đồng thời bà lại trở thành một đấng cứu thế của một gia đình sắp tan vỡ, một Phật bà Quan âm thể âm đại đức đại thiện, về tâm lý đã được cân bằng. Trong sự lựa chọn giữa tình và pháp bà đã chấp nhận lá bài "Tình". Cử chỉ của bà được truyền tụng trong bà con lối xóm như một câu chuyện đẹp, bà càng được nhiều người kính trọng. Trong sự kiện "Tư ròi" này, thực ra bà đã được nhiều hơn.

"Tư ròi" biểu hiện nhiều mặt tốt của người Trung Quốc, cũng bộc lộ nhiều nhược điểm của con người, khi người Trung Quốc phải đối mặt với những "nhược điểm" mà bản thân không dám nhìn nhận, thì "Tư ròi" là một phương thức để giải quyết, nó không những khiến con người "lấy lại được cân bằng tâm lý", còn "che đậy" nỗi đau của cá nhân.

Trong cuộc sống hàng ngày thường có một số người không muốn bị cuốn vào những chuyện rắc rối mất thể diện, cũng bị buộc phải chịu sự vùi vĩnh của đối phương, bỏ tiền ra cho êm chuyện "Tư ròi". Ví dụ, ở đại lục Trung Quốc có một vị cán bộ cấp phòng đến đặc khu X công tác, sau bữa ăn tối đi tản bộ trong công viên đó là phép dưỡng sinh "đi bách bộ sau bữa cơm" mà ông ta đã kiên trì nhiều năm. Màn đêm xuống dần, bỗng nhiên gặp một cô gái rất phong tình, rồi ma xui quỷ khiến thế nào mà hai người tìm đến một nơi hẻo lánh. Trong lúc ông đang làm tình với cô gái bỗng nhiên xuất hiện một người tay đeo băng đỏ "Liên phòng" dọa bắt hai người đến đội Liên phòng công viên. Đúng là một cái bẫy tình điển hình, vị trưởng phòng nhìn cũng đủ biết nhưng sợ làm ầm ĩ kinh động đến du khách, sợ mọi người vây lại xem sinh to chuyện, buộc vị trưởng phòng phải rút tiền ra chi cho êm chuyện, "Tư ròi" cho xong. Ông cũng biết nếu giải quyết bằng cách "Công ròi", có thể tổng tên bịp bợm vào tù, nhưng sẽ đụng đến con đường quan tước của mình, còn gay hơn.

Ở huyện tự trị dân tộc Mông Cổ, Quách Nhĩ La Tư tỉnh Bát Lâm có Phan Thanh Hải là chủ nhiệm văn phòng xử lý trị an tổng hợp của huyện, kiêm phó cục trưởng Công an. Năm đó, không ngờ có một tên trộm dám vượt râu hùm, mò vào nhà vị phó cục trưởng cục Công an, làm anh đao trích. Mà anh chàng này cũng thật có mắt, không mò nhầm nhà, đã không "ra về tay trắng", còn "nặng tải trở về". Hắn đã lấy trộm một vạn đồng tiền mặt, sáu vạn đồng trái phiếu, mười hai vạn đồng ngân phiếu và ba cái nhẫn vàng.

Nhà bị mất trộm, đối với vị chủ nhiệm văn phòng xử lý trị an tổng hợp, lại là phó cục trưởng Công an, hoá ra là một thử thách đặc biệt. Một là "Thách" phó cục trưởng Công an "giải quyết" tên trộm "giám phạm thượng"; Hai là "Thách" Phó cục trưởng báo cáo vụ trộm. Có lẽ sau khi cân nhắc thiệt hơn, "36 kế", vị chủ nhà mất của này đành dùng kế "Nín thinh" không tìm bắt kẻ trộm, cũng không báo cáo mất của, nín nhịn cho qua. Đó cũng là một cách bỏ tiền mua sự bình an của phép "Tư rỗi".

*** Gia pháp không bằng quốc pháp**

Trong xã hội pháp trị, việc tuân theo pháp luật là phương pháp duy nhất giữ an ninh cho xã hội, gia đình và cá nhân.

Dưới triều Hán có hơn trăm công thần được phong tước. Lúc này thiên hạ mới tạm ổn định, nên số người bỏ trốn hộ tịch thất lạc ở các đô thị lớn có rất nhiều, hộ khẩu chỉ tính được 20% - 30% vì thế phong ấp cho các đại hầu không vượt quá một vạn hộ, tiểu hầu chỉ có năm sáu trăm hộ. Mấy đời sau nhân dân quay về quê cũ, hộ khẩu tăng lên. Loại như Tiêu Hà, Tào Tham, Chu Bột, Quan Anh, có người tăng đến bốn vạn hộ, phong ấp của tiểu hầu cũng tăng gấp đôi, cũng sung túc giàu có như các đại hầu. Con cháu họ ăn chơi xa xỉ, dâm dật, quên mất tinh thần sáng nghiệp của tổ tiên, chuyên làm trò bậy bạ. Đến những năm đầu đời Hán Vũ Đế trải qua một trăm năm chỉ có năm người còn những nhà khác đều phạm pháp, mất mạng, mất nước. Đó là vì họ không tuân theo pháp lệnh, cho nên dù có thế lực như thế nào, việc tuân theo pháp luật vẫn là phương pháp duy nhất giữ được bình an.

Thời Chiến Quốc, Tần Hiếu Công quyết tâm tìm mọi cách chấn hưng thế mạnh nước Tần. Thương Ưởng hay tin đến Tần trình bày với Tần Hiếu Công ý tưởng biến pháp của mình và phê phán ngoan cố Tần Đại Phu Cam Long. Tần Hiếu Công liền phong cho Thương Ưởng làm tả thứ trưởng, bắt đầu thực hiện biến pháp.

Nhân khi pháp lệnh đã được chế thịnh nhưng chưa công bố, Thương Ưởng muốn làm cho dân chúng tin tưởng, bèn cho dựng một cột gỗ dài ba trượng tại cửa Nam chợ Quốc Đô, ra lệnh cho người nào mang cột gỗ sang cửa Bắc sẽ thưởng mười lạng vàng. Dân chúng rất lấy làm lạ không ai dám chuyển. Thương Ưởng lại hạ lệnh "Ai chuyển cây gỗ sẽ thưởng năm mươi lạng vàng". Có một người nửa tin nửa ngờ, đem chuyển cây gỗ sang cửa Bắc, lập tức được thưởng năm mươi lạng vàng. Lúc này Thương Ưởng mới ban bố lệnh biến pháp.

Lệnh biến pháp mới công bố được một năm, thái tử đã vi phạm pháp luật. Thương Ưởng nói: "Pháp luật mới thi hành không được thuận lợi, là do người ở tầng lớp trên vi phạm". Nhưng vì lúc đó quy định thái tử là người kế vị quốc vương, không thể trừng phạt, bèn bắt công tử Kiên là thầy dạy chịu hình phạt, và bắt Tông Giả là một người thầy khác phải xăm chữ vào mặt, coi như trừng trị. Người nước Tần hay tin này ai cũng cẩn thận giữ gìn, tuân theo pháp luật mới. Sau mười năm thi hành pháp luật mới, nước Tần xuất hiện cảnh tượng thái bình, của rơi không ai nhặt, không còn trộm cướp.

Đương nhiên pháp luật có chỗ, có lúc cũng giống như phép quản người, tất cả đều quản lý "Con người", mà thống trị cũng là "Con người", cho nên "pháp trị" cũng như "quản người" đều không rời khỏi hai chữ "tình người". Trong "Du hiệp liệt truyện" của cuốn "sử ký" có ghi: Quách Giải có một người cháu họ, thường dựa vào thế của Quách Giải làm việc xằng bậy. Một hôm, anh ta kéo một người đàn ông mà anh ta thấy gai mắt vào quán uống rượu. Cuối cùng anh chàng này không uống được nữa, vẫn bị hấn bắt uống. Trong cơn giận người đàn ông này đã giết hấn rồi bỏ trốn. Người chị của Quách Giải về nhà mẹ nói với Quách Giải: "Cậu còn giữ im lặng sao? Việc này đã liên quan tới thể diện của cậu rồi đó".

Quách Giải nghe tin cháu họ bị giết cũng rất tức giận, sai người đi khắp nơi điều tra bắt hung thủ. Về sau anh chàng này hết đường trốn chạy đành ra đầu thú tại phủ Quách Giải. Nhưng Quách Giải không vội xử trí, mà lắng nghe anh ta trình bày. Sự việc được làm rõ,

Quách Giải đã thả anh ta ra.

*** Không được vượt quyền**

Đời Tây Hán Võ Đế, Hoắc Khứ Bình làm Phiêu kỵ tướng quân. Do lập chiến công đánh bại quân Hung Nô, em của Hoắc Khứ Bình là Hoắc Quang cũng được làm Tư mã, đại tướng quân, nhận di chiếu của Võ Đế phò tá Thái tử. Di chiếu viết: "Chỉ có Hoắc Quang trung hậu có thể làm được việc lớn". Sai Hoàng Môn vẽ tranh Chu Công phò tá Thành Vương, triều kiến chư hầu, thưởng cho Hoắc Quang. Hoắc Quang phò trợ Chiêu Đế 14 năm. Sau khi Chiêu Đế mất, Hoắc Quang đón Vương Lưu Hạ về triều kế vị. Lưu Hạ hoang dâm vô độ. Hoắc Quang tâu trình phế bỏ, lại đón chắt của Hồ Đế về kế vị, lập làm Hiếu Tuyên Đế, mọi việc chính sự đều do Hoắc Quang quản lý. Hoắc Quang được phong một vạn bảy ngàn hộ, trước sau được thưởng bảy ngàn cân vàng, tiền vàng sáu mươi vạn, gấm vóc ba vạn tấm, một khu trại ấp loại nhất đẳng. Sau khi Hoắc Quang chết, Lý Hiếu Tuyên Đế bắt đầu chấp chính. Về sau vợ của Hoắc Quang và các con là Hoắc Vân, Hoắc Sơn, Hoắc Vũ mưu phản Hiếu Tuyên Đế. Sự việc bị phát hiện, Hoắc Vân, Hoắc Sơn tự sát, Hoắc Vũ bị chém ngang hông. Con gái và anh em của Hoắc Quang phụ nhân đều bị giết chết. Tông tộc bị liên lụy, bị giết, bị tù hàng ngàn người. Cho nên quản lý cũng phải theo phép không được vượt quyền, nếu vượt quyền có thể sẽ mất mạng.

*** Dùng bạo lực giành được thiên hạ, không thể dùng bạo lực để trị thiên hạ**

Người lãnh đạo không thể tùy tiện sử dụng bạo lực, việc sử dụng bạo lực là "dùng hình phạt để ngăn chặn hình phạt". Sự tàn nhẫn bề ngoài, thực tế là để ngăn chặn sự hỗn loạn của xã hội, cho nên bản thân mục đích là nhân từ, mới có thể sử dụng bạo lực tàn nhẫn, nhưng bản thân tàn nhẫn không thể giúp cho kẻ thống trị xây dựng được uy quyền. Đối với kẻ địch cố nhiên có thể tàn nhẫn hết mức nhưng đối với cấp dưới của mình quá ư tàn nhẫn, lại làm cho uy quyền của lãnh đạo bị suy yếu.

Đời Đường của Trung Quốc có Đường Thái Tông Lý Thế Dân, thời kỳ trước khi lên ngôi, đã từng gây ra sự biến ở Huyền Vũ Môn, dùng bạo lực mưu hại huynh trưởng Kiến Thành và tam đệ Nguyên Cát, tiêu diệt các thế lực của họ bức bố cao tổ Lý Uyên phải nhường ngôi. Nhưng sau khi nắm đại quyền Đường Thái Tông lại chủ trương thận trọng trong sử dụng bạo lực, hạn chế bớt quyền lực tuyệt đối của mình, đã giao nhiều quyền rất lớn cho các đại thần, và tiếp nhận những lời can gián, xây dựng chế độ can gián, giám sát hoàn chỉnh nhất trong lịch sử Trung Quốc. Việc tiếp thu ý kiến của mọi người, giảm bớt quyền của Hoàng đế, đã khiến cho thời đại thống trị của Đường Thái Tông hình thành sự "Thống trị Trinh Quan" (Trinh Quan là niên hiệu của Đường Thái Tông) rất nổi tiếng trong lịch sử Trung Quốc. Thủy Tổ xây dựng Tây Hán là Hán Cao Tổ đã từng nói: "Giành thiên hạ trên lưng ngựa, nhưng không thể trị thiên hạ trên lưng ngựa". Câu danh ngôn đáng để cho những người có tâm muốn thành đại chủ nhân học tập.

*** Khẳng định là phương pháp quản lý tích cực**

Phê bình là một hành vi phá hoại cao nhất. Liên tục phê bình người, hậu quả là dồn người ta vào trong vỏ bọc, ngoài ra không có lợi gì cả. Chính vì thế có thể sử dụng phương pháp khẳng định, phương pháp này là tìm ra ưu điểm của từng nhân viên, để khen ngợi họ. Người cán bộ phải chú trọng tới việc này.

Công ty Y trước đây làm việc có hiệu quả thấp, họ đã dùng phương pháp khẳng định nên đã có những thay đổi tích cực. Tỷ lệ nghỉ việc của ngành đã giảm 3%. Không nên nhắc đi nhắc lại khuyết điểm của người khác, mà phải tăng thêm dũng khí cho họ để cảm thấy tự tin. Họ cũng là người bình thường như mình cũng cần được tôn trọng. Chắc chắn bạn cũng mong người khác cho mình là người quan trọng, khẳng định giá trị tồn tại của mình.

*** Phải có khả năng làm việc xấu**

Có lúc để làm được việc, người lãnh đạo phải có khả năng làm việc xấu. Khi tình huống nào đó xảy ra mất khả năng kiểm soát, gây tai nạn, muốn duy trì được trật tự, tránh xảy ra hỗn loạn, người lãnh đạo phải có quyết tâm và dũng khí hy sinh người vô tội. Về góc độ này, những nhân vật chính trị, có khi cũng không làm chủ được tình hình, phải vì lợi ích của đại chúng, phải xử trí tàn nhẫn với một vài người. Tình hình này, tuy có thể trở thành cái có làm bậy của một số người có dã tâm, nhưng đúng là vạn bất đắc dĩ. Trong lịch sử Trung Quốc Chu Công Đán từng được Nho gia tôn là bậc thánh hiền, cũng có chuyện giết anh em ruột Quản Thúc, Thái Thúc; Lưu Bang Hán Cao Tổ khi bị Hạng Vũ đe dọa giết bố mình, lại đối phó bằng câu "Hãy gửi cho ta một bát canh".

Trong quản lý hiện đại, khi công ty phát triển đến một chừng mực nhất định, người giám đốc kinh doanh cũng phải dùng đến sách lược hy sinh bạn bè và cán bộ cao cấp cùng lập nghiệp với mình; cho dù những người ấy đã vất vả ngược xuôi, nhưng vì sự trưởng thành của công ty, kiên toàn chế độ quản lý, thì sự hy sinh đó có khi cũng là cần thiết, tuy khó tránh khỏi bị dị nghị là "qua cầu rút ván", nhưng đó cũng chính là mặt tàn nhẫn khó tránh trong đời sống hiện thực. Cho nên là người lãnh đạo, không thể sợ những lời phê bình ác độc cần thiết, càng không sợ, lại càng không bị tổn thương bởi những phê bình ác độc đó. Cho nên việc cần phải làm cứ mạnh dạn dàng hoàng mà làm, có khi hành vi dàng hoàng đó lại có sức thuyết phục và phát huy hiệu quả ngoài ý muốn.

*** Thà để người sợ, không để người kính yêu**

Người lãnh đạo để người kính sợ an toàn hơn nhiều so với vị vua được người kính yêu. Con người ta thường hay làm tổn thương đến lợi ích của người mình yêu mến, chứ không dám làm hại người mình sợ. Cho nên người lãnh đạo chỉ biết dùng lòng yêu quý để gia ân với người khác, thường hay quá tin vào sự ủng hộ của cấp dưới, chính vì phán đoán sai lầm mà bị huỷ diệt.

*** Dùng thủ đoạn chớp giết, thể hiện lòng dạ bồ tát**

Chính sách của người lãnh đạo cần thiết để ngăn chặn tình thế rối loạn, tốt nhất là phải nghiêm khắc, nhanh chóng trấn áp triệt để ý chí của kẻ chống lại, nhưng tuyệt đối không được kéo dài, nếu không sẽ làm cho thế lực đối địch thêm những dũng khí nảy sinh hành động phản kháng.

Chu Nguyên Chương xuất thân dân dã, thiếu một địa vị tối cao của bậc đế vương, sau khi xây dựng được chính quyền, đã ra tay chém giết các công thần, đàn áp triệt để các thế lực phe phái, cuối cùng đã xây dựng được chính quyền Đại Minh được 300 năm. Còn Hoàng đế Sùng Trinh cuối đời Minh thì thiên không xong, ác cũng chẳng tới, đối với bọn giặc Lý Tự Thành, Trương Hiến Trung thiếu chính sách nhiều phạt nhất quán, nhưng cũng không có phương pháp phủ dụ vỗ về cụ thể; đối với quân Thanh thì chính tướng chống Thanh Viên Sùng Hoán và các tướng khác lần lượt chết oan, cuối cùng để Lý Sấm Vương đánh vào hoàng cung rồi tự vẫn ở Môi Sơn.

*** Ra tay trước vẫn hơn, ra tay sau tai hoạ**

Đối với cấp dưới là loại người nguy hiểm, người lãnh đạo phải ra tay trước. Khi những triệu chứng phản nghịch bộc lộ rõ ràng, phải thanh trừ ngay, nếu để lỡ thời cơ sau này khó trấn áp. Nếu ra tay muộn, để lực lượng phản đối vượt khỏi tầm kiểm soát thì chỉ còn cách dùng chính sách mềm dẻo gia ân để vỗ về. Dù là biện pháp mềm hay cứng, quan trọng nhất là phải hành động kiên quyết, không được do dự, trù trừ, đối với người lãnh đạo thì đó là cá tính nguy hiểm nhất. Về mặt này phải nói Hán Cao Tổ Lưu Bang là cao thủ nhất. Lưu Bang không những hết sức đề phòng những bộ thuộc có tính chất nguy hiểm mà còn tìm mọi cách buộc họ phải để lộ ra những triệu chứng phản nghịch, và khi họ còn chưa có hành động gì, đã bắt gọn ngay, dù ai nói hộ thể nào cũng đều nhất loạt dùng cực hình, chu di tam tộc, để tránh hậu hoạ.

*** Thưởng phạt phải cân nhắc, không được dùng thủ đoạn**

Người lãnh đạo cần cân nhắc kỹ, để không làm mất lòng tin của nhân dân tín nhiệm ở mình. Trong cuốn "Hàn Phi Tử" có nói: Mỗi họa của bậc đế vương là quá tin vào người khác, dễ bị người khác khống chế. Napoleon nói: "Ta xưa nay không tin vào tình bạn", nên mất hết tình bạn cuối cùng dẫn đến thất bại, còn Lưu Bị khéo dùng tín nghĩa nên được thiên hạ. Điều đó chứng tỏ tính chất quan trọng của tín nghĩa trong quản lý.

*** Biết dùng người sẽ không vất vả**

Là người lãnh đạo, công việc chủ yếu nhất không phải là giám sát, xử lý, mà ở chỗ phân công công việc thoả đáng, phát huy sức mạnh của mọi người để hoàn thành mục tiêu. "Biết dùng người" sẽ đỡ vất vả cho mình, lại bảo đảm hiệu quả công việc.

*** Biết đo lòng người**

Người chủ quản giỏi thường quan tâm động viên cấp dưới làm việc, còn người lãnh đạo kém, chỉ quan tâm đến quyền lực và lo giữ quyền lực của mình. Là người cán bộ lãnh đạo chủ chốt, phải biết mình ở chức vụ quan trọng, phải phục vụ khách hàng, phục vụ cấp dưới.

*** Dám làm dám chịu, biết tiến biết lùi**

Trong lúc mọi người rối bộn, không biết làm gì thì người lãnh đạo phải xác định rõ được mục tiêu của mình. "Quản lý" đó là chức trách của mình, người lãnh đạo giỏi không những đòi dào tinh lực, làm việc hết mình, mà còn là người dám làm dám chịu, dám gánh vác trách nhiệm.

*** Lo cái đáng lo, bỏ cái đáng bỏ**

Là người lãnh đạo giỏi, trong công việc phải biết lo cái đáng lo, bỏ cái đáng bỏ, giao quyền thích đáng cho cấp dưới, để người ta gánh đỡ việc cho mình. Bạn muốn trở thành nhà quản lý giỏi nhất định phải biết tiến, biết lùi.

*** Phải cải tạo bắt đầu từ hình tượng**

Người lãnh đạo kém, thiếu nhiệt tình trong công việc, nếu muốn cải thiện được tình hình, phải bắt đầu cải tạo từ hình tượng, trang phục phải chỉnh tề, nói năng phải giữ gìn, giữ vững uy quyền, chú ý đến khí thế và động thái làm việc ở văn phòng. Quan trọng nhất là phải truyền được nhiệt tình công việc, luyện tập thường xuyên, sẽ thấy có hiệu quả.

*** Phép dùng tướng trước hết phải trị tâm**

Là người lãnh đạo trước hết phải chú ý tu dưỡng tư tưởng, gặp nguy hiểm không sợ, trong thế loạn không kinh, cho dù Thái Sơn sụp đổ mặt không biến sắc, cho dù nai vọt qua bên cạnh, mắt cũng không liếc nhìn. Có khí phách như vậy, mới có thể nắm được thời cơ, đối phó với kẻ địch trong mọi tình huống để giành thắng lợi.

Nguyên tắc thứ hai đối với người lãnh đạo phải có tâm trí nhà bác học và trí tuệ. Phải hiểu rõ lý lẽ, sự việc, không vì hành động trái với chính nghĩa mà lý sự cùn; phải nắm được tình hình, không vì thất bại tạm thời mà suy sụp tinh thần; phải biết kiềm chế, không làm liều để rơi vào tình trạng khốn quẫn. Không vì chút lợi nhỏ mà hành động mù quáng, cũng không vì gặp tai họa nhỏ, mà trốn tránh.

Cho nên, một người lãnh đạo hiểu biết lý lẽ, biết nhường nhịn có thể đối phó với hàng trăm nhân viên, không biết lý lẽ, chỉ làm bảy. Một người lãnh đạo giỏi xử lý, không mạo hiểm có thể chiến thắng cấp dưới.

*** Phép dùng tướng phải nhằm vào nghĩa**

Người lãnh đạo giỏi quản lý phải biết dùng cách xử phạt để buộc cấp dưới phải làm việc hết mình, cách ban thưởng, cách kích động lòng căm thù đối với kẻ địch để họ làm việc hết mình, nhưng mọi việc đều phải tuân theo nguyên tắc chính nghĩa.

Khi dựa lưng vào thành mà chiến đấu, lãnh đạo phải làm cho cấp dưới không cảm thấy lo sợ.

Khi đối mặt với thành trì mà chiến đấu, lãnh đạo phải làm cho cấp dưới liều chết mà tác chiến.

Vì vậy, người lãnh đạo đứng trước mọi vấn đề khó khăn, phải dùng cách phân tích, mưu hoạch để đối phó, thấy mọi hiện tượng khả nghi phải có thái độ bình tĩnh để đối phó.

*** Yêu thương cấp dưới như người thân**

Người lãnh đạo thành công là người biết dạy bảo cấp dưới như đối với con em mình, khi gặp nguy hiểm, tự mình phải đi đầu; khi lập công phải lùi phía sau; thấy người bị thương, khóc than an ủi; hy sinh vì nước thì buồn thương, lo tang lễ; gặp lúc đói khát, nhìn ăn cho người khác; gặp người bị lạnh, cởi áo cho người ta mặc; gặp người thông minh trí tuệ, lấy lễ trọng đãi và trọng dụng họ; gặp người dũng cảm thiện chiến, thì khen thưởng động viên khích lệ họ.

*** Trên dưới hoà thuận thì có thể chiến thắng mọi kẻ địch**

Phép của người lãnh đạo phải giữ được hoà thuận nội bộ cấp dưới. Trên dưới hoà thuận không cần động viên họ cũng chủ động tác chiến. Trên dưới ngờ vực lẫn nhau, lòng người không phục. Những ý kiến đóng góp trung thành của cấp dưới không được chấp nhận, cấp dưới sẽ bàn tán xì xào, gây dư luận xấu, tập thể đó sẽ không có thành tích.

*** Có phẩm đức cao thượng khiến mọi người xa gần đến quy thuận, được cấp dưới và quần chúng ủng hộ.**

Muốn thế lãnh đạo phải ngay thẳng, có thể làm gương cho mọi người, coi trọng chữ tín, giữ lời hứa, liêm khiết, công chính, xem nhẹ tiền tài, coi trọng nghĩa khí, người lãnh đạo như thế mới làm tròn trách nhiệm.

*** Mọi người chê trách, không bệnh cũng chết**

Công tội không rõ ràng, thưởng phạt không nghiêm minh, là điều đại kỵ khi nắm quyền trị quốc, vì như vậy sẽ đúng sai lẫn lộn, phải trái không phân biệt, không có ý chí chiến đấu, gian manh hoành hành.

Lưu Hán rất sủng ái tùy tùng cùng đình Đồng Hiền, phong cho bố của Đồng Hiền làm Quan Nội Hầu, em gái làm tần phi, xây khu nhà ở cho Đồng Hiền đẹp như hoàng cung, còn ban cho rất nhiều châu báu quý hiếm trên đời. Tể tướng Vương Gia viết sớ tâu lên khuyên răn: "Đồng Hiền nhờ xiểm nịnh được sủng ái, một người mà được ban thưởng 24 ngàn lạng vàng, tiếng xấu truyền đi khắp nơi, ai ai cũng căm giận". Tục ngữ có câu: "Mọi người chê trách, không bệnh cũng chết". Sang năm thứ hai Lưu Hán qua đời, Thái Hoàng Thái Hậu ra lệnh hỏi tội Đồng Hiền. Đồng Hiền vô cùng hoảng sợ, cùng vợ tự sát, toàn gia lo lắng không dám ho he.

*** Ban ơn phải từ ít đến nhiều**

Ban ơn cho người khác phải từ ít đến nhiều, nếu trước nhiều sau ít thì người ta lại nghĩ mình quên ơn. Ra uy với kẻ khác phải từ nặng đến nhẹ, nếu trước nhẹ sau nặng dần, thì cấp dưới sẽ oán mình là người lạnh lùng tàn ác.

*** Là quân tử phải nêu cái hay hay không nêu cái dở**

Làm người xử sự phải nghiêm với mình, rộng với người. Với khuyết điểm nhỏ của bản thân phải nghiêm khắc sửa chữa, đối với sai lầm nhỏ của người khác, phải đối xử khoan dung. Đối với bí mật hoặc những điều riêng tư khó nói của người khác, nếu mình biết được, cũng phải giữ bí mật như của mình, không được để lộ cho mọi người biết hoặc nói lung tung, "Là quân tử nêu cái hay, không nêu cái dở" chính là lý lẽ đó. Nếu đem những bí mật riêng tư của người khác ra nói, sẽ làm cho người khác khó xử, lại gây oán thù. Đó là điều không nên làm, mà còn tổn hại đến ân đức.

*** Giữ cân bằng bát nước đầy**

Nếu đối xử không khéo, thân sơ bất nhất, sẽ sinh ra trọng dụng người không đáng dùng, mà lạnh nhạt với người đáng trọng dụng, sẽ làm cho một số nhân tố tích cực chuyển thành nhân tố tiêu cực. Những người này dưới sự chỉ đạo của người lãnh đạo có tố chất thấp, sẽ tiêu cực đối phó, hoặc hình thành lực lượng chống đối, gây ra trạng thái bất ổn nghiêm trọng.

Cầm ngay ngắn "một bát nước đầy" sẽ có thể động viên được tinh thần tích cực tiến lên của cấp dưới. Có thể nói đối xử với mọi người phải cầm ngay ngắn "bát nước đầy" không những động viên được nhân tố tích cực, những nhân tố tiêu cực cũng chuyển hoá thành nhân tố tích cực, cho dù có nhân tố cá biệt bất ổn cũng không có điều kiện và có đất phát triển.

Cầm ngay ngắn "một bát nước đầy" có thể chế ngự được toàn cục. Đối xử với mọi người như nhau, có thể giữ được thăng bằng toàn cục.

*** Hãy thử yêu mến người mình ghét**

Đối với người lãnh đạo, yêu mến người mình ghét đúng là điều khó khăn, nhưng nếu trước hết mình sửa được thói quen chỉ nhìn thấy khuyết điểm của đối phương mà cố gắng phát hiện ưu điểm của họ, sẽ dần dần lấy lại được tình cảm với họ, tiến tới yêu thích họ.

1. Bắt đầu từ việc tìm ưu điểm của đối phương. Trước đây chỉ thấy khuyết điểm của đối phương, nên không thể nào có tình cảm với họ. Bây giờ phải thay đổi quan điểm của mình, tìm ra ưu điểm của đối phương, sẽ dần dần bỏ qua khuyết điểm mà phát hiện ưu điểm của họ.

2. Có thể phát hiện ưu điểm của đối phương, sẽ có thể giữ được tình cảm với họ.

3. Cố gắng tạo cảm tình, giao tiếp với đối phương, sẽ dần dần thích đối phương.

4. Có thể từ chỗ thích thái độ của đối phương, sẽ dần dần yêu thích họ.

*** Không nên thử làm thay đổi người khác**

Là người lãnh đạo, muốn thử làm thay đổi người khác thì mới đầu là nói chuyện tâm tình, cho đến khi hoà hợp với họ. Nhưng sau đó họ sẽ tỏ ra buồn chán, vì ta đã chạm vào tình cảm của họ, cộng thêm những "vết sẹo" trước. Như vậy ta đã thắng lợi, ý đồ của ta muốn làm thay đổi người khác đã có hiệu quả. Nhưng mấy ngày sau họ sẽ xa lánh ta. Cho dù thái độ của ta không thay đổi, nhưng trò chuyện sẽ ít đi. Họ mặt nặng mày nhẹ, chứng tỏ không muốn gần. Ta muốn thay đổi họ, họ sẽ có thái độ như thế. Cho nên đừng nên có ý định làm thay đổi người khác.

*** Tự tin là tiền đề của việc quản người**

Nhiều nhà quản lý kiệt xuất thẳng thắn như đứa trẻ, họ tin tưởng ở tư tưởng của họ, tin tưởng vào sự vật mà họ tin sẽ được đa số người thừa nhận, nên họ đã trở thành nhân vật kiệt xuất. Galilê, Đácuyt, Niutơn, Phơrăngcolin trở thành người kiệt xuất, bởi vì họ thoát ra khỏi

tập tục truyền thống, nói ra tư tưởng của mình, chứ không phải của người khác. Một con người cần phải lưu ý quan sát và phát hiện những đốm lửa loé lên từ trong tâm linh của mình, mà không phải là ngẩng đầu chiêm ngưỡng vòng hào quang của thánh nhân và đấng tiên tri. Nhưng tiếc thay con người thường không chú ý đến tư tưởng của mình, thường tùy tiện bỏ qua, nếu thế ta hãy nói rằng: Ta là người hay nhất! Đừng nên sợ người khác hiểu lầm, đừng nên sợ người khác chế giễu, đừng nên mãi mãi làm vui lòng người khác, phải giành được sự tán thưởng của người khác, ta sẽ vĩnh viễn tự tin, vì ta đúng là hay nhất!.

*** "Giết gà dọa khỉ" dùng nhiều lần vẫn tốt**

Khi một tổ chức rơi vào trạng thái hỗn loạn, mệnh lệnh của người chủ quản không có hiệu lực, phải làm thế nào?.

Có khi phải dùng "phương pháp thức tỉnh" để điều trị cho cả một tổ chức. Một trong những phương pháp đó là mạnh dạn xử trí một nhân viên lâu năm làm gương. Đó là phương pháp điển hình "hy sinh cá biệt, cứu lấy tổ chức". Vì nếu ta trừng phạt toàn bộ phận sẽ làm cho mọi người đều có cảm giác là họ có sai lầm mà phân tán trách nhiệm. Cho nên chỉ trừng phạt người có sai lầm nghiêm trọng, khiến cho người khác nghĩ rằng: "May là mình không làm sai", do đó giữ gìn không để phạm sai lầm. Không những thế, nếu đối tượng bị quở trách là cán bộ quan trọng hoặc làm việc lâu năm đã có nhiều thành tích, thì hiệu quả công tác càng lớn. Vì sẽ làm cho căng thẳng trong bộ phận, mỗi người đều cảm thấy hồi hận tự trách: "Anh ta bị quở trách là do chính mình!" và mọi người cảm thấy là may mắn, nhất định sẽ cố gắng làm việc tốt hơn, và tổ chức sẽ tự trở lại trạng thái làm việc có trật tự.

Tóm lại, cấp trên nếu chỉ biết quở trách nhân viên cấp dưới, sẽ làm tổn thương nặng nề đến lòng tự trọng của người đó, nhưng nếu người bị quở trách là người lãnh trọng trách chủ quản của bộ phận, họ thường nhận rõ vị trí của họ và nguyên nhân bị trách phạt, đối với họ sẽ không gây tổn thương nặng nề.

*** Xí nghiệp dùng người phải có thứ bậc**

1. Ở lớp chủ quản, có nhiều việc chỉ có người chủ quản mới giải quyết được. Những việc đó thường không thể giao cho người khác làm, ví dụ tổng kết công tác đã qua.
2. Ở lớp trợ lý, công việc dành cho người giúp việc cho chủ quản.
3. Ở lớp nhân viên, chỉ cần bạn bỏ ra một chút thời gian huấn luyện cho họ, là có thể giao cho họ làm một số công việc cụ thể.
4. Ở lớp nhân viên tạm thời, giao cho họ việc mà có thể giao cho người khác làm, nhưng chưa có người thích hợp để làm việc đó.

*** Tăng sức hội tụ trong xí nghiệp**

Trong cuộc cạnh tranh giữa các xí nghiệp hiện đại, nếu chỉ dựa vào các nhân tố như chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì chưa đủ, mà còn phải có những phương pháp quản lý xí nghiệp, tăng sức cạnh tranh toàn xí nghiệp.

1. Kiểm soát được vấn đề mấu chốt.

Biện pháp quản lý xí nghiệp có nhiều, nhưng mấu chốt là phải làm cho mọi công nhân viên coi trọng vấn đề chất lượng trong quá trình sản xuất sản phẩm, hai là phế phẩm phải khống chế ở mức thấp nhất. Nếu vấn đề này trở thành quan niệm của công nhân viên sẽ trở thành động lực nâng cao trình độ xí nghiệp.

2. Quan tâm đến công nhân viên cấp dưới.

Tôn trọng bí mật riêng tư và các nhu cầu của công nhân viên là điều rất quan trọng. Sự quan tâm và tin tưởng ở công nhân viên là "chiếc bình bảo ôn" tinh túy của người lãnh đạo giỏi.

3. Tăng cường quan hệ với người tài.

Tăng cường quan hệ là biện pháp giao lưu giữa người với người, quan hệ phải hài hoà giữa trên và dưới, giữa đồng sự với nhau. Cần khuyến khích những hoạt động giao tiếp xã hội kết bạn giữa các cấp lãnh đạo với các đồng nghiệp trong xưởng ngoài giờ làm việc. Dùng cách này để nối thông quan hệ giữa người với người.

4. Tính thống nhất trong chính sách dùng người.

Trong xí nghiệp cần nhấn mạnh tính thống nhất trong dùng người, có nhiều người trong xí nghiệp tham gia vào quyết sách, giải quyết vấn đề, đồng thời có nhiều thời gian dài để suy tính kỹ về các vấn đề, người ra quyết sách cũng là người chấp hành, như vậy sẽ bảo đảm quán triệt được nhanh chóng, lại bảo đảm hiệu quả thực tế.

5. Tăng cường sự cảm nhận trên dưới là một thể thống nhất.

Đó là cảm nhận vấn đề xí nghiệp của ai, là làm cho công nhân viên liên kết với xí nghiệp thành một thể thống nhất. Nó có tác dụng làm cho mọi người cùng nhau thực hiện mục tiêu của xí nghiệp. Xí nghiệp thực hiện hoạt động thành một thể thống nhất, sẽ khiến cho mọi người góp nhiều công sức vào tập thể của mình. Khi vận mệnh cá nhân gắn liền với xí nghiệp, thì xí nghiệp sẽ có sức mạnh rất lớn.

6. Sự hợp tác của những người tài trong xí nghiệp.

Sự hợp tác trong nội bộ xí nghiệp thường bao gồm hợp tác giữa chủ và thợ, hợp tác giữa cấp trên và cấp dưới, mà hợp tác giữa trên và dưới lại càng quan trọng, xí nghiệp tốt không có quan hệ đẳng cấp, lãnh đạo đối xử bình đẳng với công nhân viên, quan hệ hoà hợp, dễ dẫn tới sự hợp tác cao trong nội bộ xí nghiệp, mọi người cùng quản lý.

*** Đừng nên để cấp dưới thách thức uy quyền của bạn**

1. Không khuyến khích hoặc cho phép công nhân viên tham gia vào những việc lừa bịp, đạo đức xấu xa hoặc những hành vi phi pháp khác.

2. Đối với bất cứ hạng mục hoặc kế hoạch quan trọng nào thảo luận bàn bạc với công nhân viên đều phải quy định thời hạn cuối cùng mà hai bên cùng chấp nhận. Khi kết thúc bàn bạc, định ra một thời hạn hợp lý cuối cùng, và phải khoanh thời hạn này trước mặt công nhân viên.

3. Khi cấp dưới muốn thách thức uy quyền của bạn, đó là điều không cho phép. Bạn cần phải làm cho tất cả mọi người hiểu rằng không được phép làm như thế.

4. Công nhân viên nào không coi trọng sự nghiệp của công ty, không cùng trưởng thành với công ty, có lẽ đã đến lúc phải xem xét để điều chỉnh. Xí nghiệp tốt không bao giờ giữ lại những người không đáng cùng được hưởng sự thành công của xí nghiệp.

5. Biện pháp tốt nhất để giữ những công nhân viên ưu tú là thông báo những thành tích xuất sắc của họ, ủng hộ họ vô điều kiện. Hàng tháng, hàng năm đều công bố những công nhân viên xuất sắc nhất, trên bảng thông tin có kèm theo ảnh của họ.

*** Hiệu ứng cá nheo**

Nhìn chung từ xưa đến nay, từ trong nước đến nước ngoài, bất cứ người làm quản lý thành công nào, cũng đều có bản lĩnh quản người, đều có bản lĩnh khéo sử dụng loại tài nguyên đặc biệt là "con người", họ đều có thể đầu tư (bao gồm lao động "vật hoá" và lao động sống) để sản xuất được nhiều sản phẩm và dịch vụ nhất.

Trên cơ bản nhiều xí nghiệp gồm có ba loại người: Một là những người tài trụ cột không thể thiếu, chiếm 20%; hai là những người tài làm việc chăm chỉ, coi công ty là nhà, khoảng 60%; ba là những kẻ ngu xuẩn, vô dụng, hay là gánh nặng của xí nghiệp, chiếm khoảng 20%. Làm thế nào để giảm loại người thứ ba và tăng loại người thứ nhất, thứ hai? Hãy áp dụng "hiệu ứng cá nheo".

Trước đây những người đánh cá Sácđin thường đựng cá trong những máng nước để chở về bến cảng. Khi cập bến nếu cá vẫn còn sống thì giá bán cao hơn cá đã chết rất nhiều, cho nên ngư dân tìm mọi cách giữ cho cá sống về bến họ đã nghĩ ra cách là thả vào trong đám cá Sácđin một con cá nheo.

Tại sao thả một con cá nheo có thể làm cho các con cá khác sống được, nguyên do là cá nheo là loại cá ăn thịt cá, thả nó vào máng nước, nó sẽ bơi lung tung tìm ăn cá con. Các con cá Sácđin phát hiện một "tên sát thủ" tất sẽ quấy boi mạnh. Như vậy cá Sácđin sẽ sống được tới khi về đến cảng. Dùng người cũng theo lý đó. Một công ty nếu nhân viên cứ cố định, sẽ thiếu một sức sống tươi trẻ, dễ sinh tính ỉ. Vì vậy phải tìm một con "cá nheo" từ bên ngoài đưa vào công ty, tạo ra một khí thế sôi nổi, tự nhiên xí nghiệp sẽ có sinh khí.

*** Nâng cao hiệu suất làm việc**

1. Trừ khi có sự cần thiết tuyệt đối, không nên đưa ra những quyết định do bị sức ép.
2. Hãy tranh thủ ý kiến của nhiều người khác.
3. Không nên nghĩ mọi việc đều phải độc chiếm cơ hội trước.
4. Đừng sợ những quyết định đưa ra là sai lầm.
5. Sau khi đã làm xong một quyết định, lập tức bắt tay vào công việc mới.
6. Sắp xếp thời gian hàng ngày, theo phương án đã định trước.
7. Đặt kế hoạch hàng ngày theo mức độ công việc nặng, nhẹ, sớm, muộn.
8. Liệt kê các công việc phải làm hàng ngày thành một bảng.
9. Cố gắng giao mọi việc mà người thư ký có thể làm được cho họ làm.

10. Chú ý thường xuyên nhìn vào bảng kế hoạch để điều chỉnh công việc sớm hay muộn cho phù hợp.

11. Thường xuyên tự hỏi mình "Tốt nhất bây giờ mình phải làm gì?", sau đó bắt tay vào làm.

12. Mỗi việc nên chia ra thành từng phần nhỏ để làm, không cần thiết phải làm gộp cả vào trong một thời gian.

*** Sắp xếp khoa học, nâng cao hiệu suất**

1. Mang công việc sắp xếp cho mấy người làm.

2. Những việc phân tán nên giao cho một người làm.

3. Phân phối công việc trên cơ sở kết quả mong muốn của bạn.

4. Đối với những người không cần thiết chỉ giao việc vặt, đối với những người cần thiết thì cung cấp cho họ đầy đủ thông tin.

5. Các bạn phải biết tiêu chuẩn để hoàn thành một công việc là gì.

6. Khi cần thiết phải khống chế những việc khác đang làm.

7. Để công nhân viên đi điều tra, báo cáo kết quả công việc, còn bạn ra quyết định hành động cần thiết.

8. Để công nhân viên điều tra, nêu ra phương án, còn bạn cân nhắc các phương án để quyết định hành động.

9. Sau khi hoàn thành điều tra, đề ra phương án, chịu trách nhiệm bình xét.

10. Đề ra bảng bình xét công việc.

11. Phải kiểm soát khống chế về chất lượng và thời gian.

*** Khai thác tiềm lực nội bộ xí nghiệp**

Rất nhiều nhà doanh nghiệp nhận thức được rằng, khai thác sản phẩm mới cố nhiên là điều kiện sinh tồn và phát triển của xí nghiệp, nhưng sáng tạo là biện pháp quản lý xí nghiệp, là con đường tất yếu để có được hiệu quả và sự lớn mạnh. Đặc biệt việc quản lý một cách khoa học con người có vai trò hết sức quan trọng.

1. Để người xuất sắc trong số người tài "đứng ra lập nội các".

Khi xí nghiệp ở vào giai đoạn gay go sống còn, chỉ dựa vào một số ít người ra quyết sách thì không ổn, phải huy động tính tích cực của mọi công nhân viên. Nên có thể phát động toàn thể công nhân viên nghĩ ra mọi biện pháp, đề xuất ý kiến. Ví dụ, mở ra nghiệp vụ mới. Ai có phương án tốt, người đó có thể "đứng ra lập nội các". Mọi người tài cùng nhau cố gắng làm việc, họ nói: "Công ty tin tưởng ở tôi, nếu không thành công tôi xin từ chức".

2. Cải cách chế độ sát hạch nhân sự.

Trước kia các xí nghiệp thường dùng cách lãnh đạo xí nghiệp sát hạch, cho điểm công nhân viên theo kiểu "lưng giáp lưng", để xác định mức lương thưởng cho công nhân viên. Những năm gần đây, những thiếu sót của chế độ sát hạch này ngày càng lộ rõ. Sát hạch nhân sự theo trào lưu mới đã đổi thành kiểu "mặt đối mặt". Với cách làm này, bản thân công nhân viên tự đề ra mục tiêu công việc trong năm và tự cho điểm, sau đó người lãnh đạo chủ quản, bộ phận nhân sự và lãnh đạo tổng công ty thành lập ban sát hạch nhân sự, theo tiêu chuẩn sát hạch cho điểm rồi công bố kết quả. Ngoài ra ba năm một lần lại huỷ điểm sát hạch trước, làm đợt sát hạch mới kết quả thực hiện chứng tỏ chế độ này có hai ưu điểm lớn. Một là công bằng khách quan, phản ánh được nguyện vọng, năng lực của công nhân viên, lại gộp được cả việc đánh giá cho điểm của lãnh đạo đối với công nhân viên. Hai là không khinh thường người lạc hậu, có lợi cho việc khuyến khích những người dưới vươn lên.

3. Tìm kiếm người tài trong nội bộ.

Muốn giành được thắng lợi trong cạnh tranh thị trường, rất nhiều nhà doanh nghiệp đều tìm cách phát huy tiềm năng của công nhân viên trong xí nghiệp. Có thể dùng cách tìm người

tài trong nội bộ, công bố trên bảng một số chức vụ kỹ thuật chuyên môn và chức vụ công việc, mời người tài tham gia.

*** Thông qua cạnh tranh thu hút người tài**

Các sản phẩm thành công của xí nghiệp luôn luôn đổi mới và giữ được sức cạnh tranh mạnh, là do có sự góp sức của nhân tài. Để có được nhân tài, một số xí nghiệp rất chú ý chọn lọc mời nhân tài, ngoài ra còn chú trọng bồi dưỡng huấn luyện và nâng cao trí thức chuyên môn cho công nhân viên. Những xí nghiệp cao tay, còn khéo léo mời nhân tài từ nước ngoài, mong có hiệu quả ngay. Ví dụ, một số xí nghiệp Nhật Bản năm qua đã có được nhiều nhân tài từ Mỹ, nên tăng được sức cạnh tranh, với ba cách làm sau:

Trước hết đua nhau mở các phòng thí nghiệm nghiên cứu tại nước Mỹ, thu hút họ và cuối cùng đưa các nhà khoa học Mỹ sang Nhật.

Hai là, công ty Nhật Bản dùng lương cao để thu hút các nhà khoa học Mỹ.

Ba là, công ty Nhật Bản lập các phòng thí nghiệm cấp hạng nhất tại Mỹ, phần lớn các nhà khoa học đều mong muốn tìm hiểu các kỹ thuật tiên tiến nhất trên thế giới, nhưng trong các học viện nhà trường của Mỹ thường khó tiếp xúc được những tư liệu hàng đầu về mặt này. Còn các phòng nghiên cứu thí nghiệm các công ty lớn của Nhật Bản lại cung cấp cơ hội tốt để có thể bám sát được những kỹ thuật tối tân của thế giới. Do đó các phòng nghiên cứu thí nghiệm các công ty lớn của Nhật tập hợp được nhiều nhà khoa học thiên tài.

*** Tìm hiểu những nhu cầu thực sự của cấp dưới**

Để động viên cấp dưới vấn đề mấu chốt là: Cho họ những thứ mà họ muốn. Thông thường công nhân viên có 5 loại nhu cầu cần được thoả mãn.

1. Nhu cầu sinh lý: Ăn, ngủ, nơi che mưa che nắng, đó là nhu cầu cơ bản của con người.

2. Nhu cầu an toàn: Tiền gửi ngân hàng, bảo hiểm, và bảo đảm công việc, đều là những nhu cầu sinh tồn.

3. Nhu cầu nơi quy thuộc: Là con người ai cũng muốn được quy thuộc về một tập thể và được tập thể đó chấp nhận. Gia đình là tập thể đầu tiên mà con người cần có, bạn bè làm ăn cũng là một tập thể nữa. Vị giám đốc nào xem thường hoạt động giao tiếp xã hội nơi làm việc phải chú ý rằng: Ông ta đã tước đoạt nhu cầu cơ bản của công nhân viên, đồng thời cũng tước đoạt mất cơ hội để có được nguồn tài nguyên tốt cho bản thân.

4. Nhu cầu được mọi người tôn trọng. Mọi người ai cũng muốn được người khác cảm kích sự đóng góp của họ, nếu không tinh thần sẽ sa sút, không muốn làm, cuối cùng bỏ đi nơi khác.

5. Nhu cầu tự thực hiện. Nhiều người đã bỏ rất nhiều thời gian, cố để người khác chấp nhận họ, và khen thưởng họ, đến nỗi không có thời gian để "tự thực hiện".

Sự thực chứng tỏ nhu cầu cấp thấp của công nhân viên khi được thoả mãn (sinh tồn và an toàn), họ sẽ tìm cách thoả mãn những nhu cầu khác như: Quy thuộc, được người tôn trọng và tự thực hiện, người lãnh đạo thành công cần hiểu vấn đề này để vận dụng cho tốt.

*** Tránh xa các kẻ tiểu nhân đeo bám**

Người lãnh đạo rất khó thoát khỏi sự đeo bám của 12 hạng người đó là: Kẻ gai góc, kẻ cải tạo, kẻ đeo bám, kẻ hối lộ, kẻ huênh hoang trong làm ăn, kẻ phiêu lưu mạo hiểm, kẻ phá hoại, kẻ ảo giác, kẻ nói dối, kẻ thô lỗ, kẻ tiểu khí chấp nệ và luật sư. Các kẻ đeo bám này thường chẳng có lý do gì để làm tiêu hao thời gian, tinh lực, an ninh, và tiền bạc của người khác. Là

người lãnh đạo, nếu bạn tránh được sự đeo bám của những loại người đó, sẽ tự bảo vệ được mình còn làm cách nào để tránh xa những loại người đó, mỗi người đều có cách riêng của mình.

*** Tiền thù lao nằm trong tiền lương làm việc**

Trong quá trình dùng người lãnh đạo phải nhớ huy động được tính tích cực của cấp dưới, không dựa vào địa vị để tính thành tích. Vì địa vị thường được sắp xếp theo năng lực và sở trường, còn thành tích lại được đánh giá dựa trên hiệu quả thực tế và mức độ cố gắng trên các địa vị khác nhau của mỗi người. Công việc của người có địa vị cao hoàn thành, thường lớn hơn người có địa vị thấp, nhưng đó là bốn phần chức vụ của anh ta, nếu không có gì đặc biệt hơn người không cần thiết phải thưởng. "Tiền thù lao đã nằm trong tiền lương", chứng tỏ trong quá trình dùng người, thưởng theo thành tích, phân phối theo lao động là nguyên tắc công bằng.

*** Nơi đây không giữ người, xin mời đi chỗ khác**

Có câu tục ngữ "Nơi đây không giữ ông, nơi giữ ông chỗ khác", dùng chữ "ông" ở đây là có dấu ấn của một thời đại cũ, cũng bao hàm ý nghĩa muốn làm ông lớn nhưng e rằng không làm nổi.

Một người sau khi tìm được việc làm không có nghĩa là tìm được nơi làm ăn lâu dài, cho nên không có gì ràng buộc, hoặc là xí nghiệp cho thôi việc, hoặc là bạn chủ động tìm chỗ khác làm việc. Nguyên nhân buộc bạn phải chuyển chỗ làm có nhiều, như: Vị trí địa lý, đãi ngộ lương bổng, phúc lợi sinh hoạt, điều kiện công tác, sự hưng suy của đơn vị, quan hệ giữa con người... đều cần được coi trọng.

Ví dụ, vị trí địa lý xa xôi, đi làm, về nhà cũng mất mấy giờ đồng hồ, không chăm sóc được gia đình, lâu dần khiến bạn buộc phải quyết tâm bỏ việc.

Người chủ xí nghiệp cần phải hiểu rằng, tiền lương thấp, phúc lợi kém xa các đơn vị cùng ngành nghề thì khả năng bỏ việc sẽ lớn. Điều kiện làm việc tốt xấu, tình hình đơn vị hưng suy cũng sẽ dẫn đến tình trạng thất thoát công nhân viên. Đã bao năm nay người sản xuất ở tuyến một vẫn muốn về tuyến hai, trong đó có vấn đề liên quan đến nhân tố môi trường.

*** Định giá cho nhân tài**

Tuyển lựa nhân tài, trước hết phải nhận biết người tài một cách khoa học, sau đó mới có thể sử dụng người tài có hiệu quả. Nhận xét và đánh giá người tài chính là để tránh chủ quan, tùy tiện, phiến diện trong việc tuyển lựa dùng người để bố trí hợp lý nhân lực. Phát triển kinh tế thị trường càng có đòi hỏi bức thiết phải xây dựng cơ chế tuyển lựa và quản lý dùng người có quy phạm và khoa học. Cho nên mới có cách làm định giá người tài bằng cách "đánh giá".

Đánh giá người tài chia ra thành đánh giá thị trường người tài và đánh giá thị trường dịch vụ, sức lao động. Trong đánh giá thị trường người tài, mục đích đánh giá thường là để tuyển chọn, nhận xét và bồi dưỡng người tài có năng lực quản lý và người tài có năng lực nghiệp vụ tốt. Cho nên nội dung và phương pháp đánh giá cũng rất đa dạng.

Sau thế giới đại chiến lần thứ hai nước Mỹ đầu tiên sáng tạo ra "Trung tâm đánh giá" để bình xét con người được tuyển chọn, chuyên làm công việc nhận xét, tuyển chọn, bồi dưỡng huấn luyện nhân viên quản lý. Về sau dần dần hình thành phương pháp đánh giá rất thịnh hành ở các xí nghiệp nước ngoài. Trung tâm đánh giá đặt người cần nhận xét vào một hoàn cảnh công việc mô phỏng, do nhân viên quản lý cao thấp của nội bộ xí nghiệp và nhà tâm lý học của bên ngoài làm nhiệm vụ đánh giá, sử dụng nhiều kỹ thuật trắc nghiệm, để quan sát hành vi tâm lý trong môi trường mô phỏng của người cần nhận xét, đánh giá xem họ có thể đảm đương được công việc giao cho họ, dự đoán các khả năng, hoặc tiềm lực và tương lai phát triển của

người được nhận xét.

Trung tâm đánh giá nhân tài "Ngôi Sao Bắc Kinh" đã hoạt động được hơn một năm, đã từng làm việc tuyển chọn nhân viên mới cho một xí nghiệp lớn bằng cách vấn đáp và đánh giá tổng hợp nhân viên quản lý và triển khai việc quy phạm đánh giá.

Nhân viên quản lý cấp cao của Công ty hoá vô cơ Đại Thành ở Bắc Kinh có nhận xét về cách đánh giá này: "Cách vấn đáp tuyển chọn nhân viên này khoa học, quy phạm, dễ làm, không những tuyển chọn được nhân viên ưu tú, mà còn giúp cho công ty xây dựng được văn hoá xí nghiệp". Người được tuyển chọn cũng thích thú và đánh giá cao với cách tuyển chọn vấn đáp mới này. Họ cho rằng hình thức này là cơ hội để người được tuyển chọn biểu lộ tài năng và tiềm lực của mình.

Trung tâm nhận xét đánh giá người tài thường sử dụng phương pháp trắc nghiệm tâm lý, đánh giá hành vi, có ưu điểm phân tích định tính và định lượng, có thể uỷ thác việc đánh giá, đơn vị xí nghiệp dùng người không trực tiếp gặp mặt người được tuyển chọn, nên giữ được khách quan công bằng và chính xác. Nếu bạn là ông chủ, chẳng nhẽ bạn không muốn biết giá trị của nhân tài dưới quyền mình sao.

*** Nhân tài rởm, sát hạch dùng người**

Hiện nay, trong việc tuyển chọn nhân tài đã có vấn đề rởm, một số người vốn bất tài nhưng vì có ô dù, có mối thân quen, hoặc bằng nhiều cách kiếm được tấm bằng, chức danh, bằng khen, nên được coi là "Nhân tài". Họ được tuyển dụng, và lại chiếm được chức vị quan trọng, họ chẳng làm được việc gì, mà còn làm mai một nhân tài thật, gây tổn thất cho đơn vị sử dụng. Cho nên để giữ được trình tự giao lưu nhân tài, bảo vệ được uy tín thị trường nhân tài và thị trường sức lao động, cần phải tăng cường công tác đánh giá nhân tài, nắm chắc khâu chất lượng trong tuyển dụng nhân tài.

Nói một cách cụ thể, đơn vị dùng người xây dựng chế độ sát hạch, có thể giải quyết được một số vấn đề. Chế độ thi tuyển mang màu sắc Trung Quốc, trong đó học tập một số phương pháp khoa học đánh giá nhân tài của nước ngoài. Phải giữ vững tiêu chuẩn dùng người có đủ đức tài, thi tuyển công khai, chọn dùng người giỏi, phải giữ vững cách tuyển chọn đối tượng trong số những người đã trải qua công tác nhất định, giữ vững phương pháp tuyển dụng kết hợp giữa thi tuyển và sát hạch. Nội dung sát hạch bao gồm phẩm chất tư tưởng, năng lực trí thức chuyên môn, thành tích công tác...

*** Là lừa hay ngựa, cứ dắt ra đi lòng vòng khắc biết**

Nhân tài liệu có thực tài hay không cần dùng các biện pháp thi tuyển chặt chẽ dưới đây để đánh giá:

1. Thi viết luận văn. Là để cho người thi tuyển viết luận văn trình bày những kiến giải của mình đối với một vấn đề. Ưu điểm của phương pháp này là dễ đặt đề thi, từ luận văn có thể thấy được tri thức, tài năng, quan điểm, khả năng diễn đạt bằng văn tự, khả năng suy diễn phán đoán, khả năng phát minh sáng tạo, khả năng phân tích quy nạp và chỉnh lý tổng kết các loại tài liệu của người thi tuyển, nhưng cách sát hạch này cũng có khuyết điểm, bình xét thiếu tiêu chuẩn khách quan.

2. Thi bằng đề thi. Thường có các phương thức như chọn lựa, điền chữ, so sánh để khảo sát khả năng tư duy, năng lực ghi nhớ. Ưu điểm của phương pháp này là cho điểm công bằng, đề tài rộng, có thể trắc nghiệm được trí nhớ, năng lực tư duy, khuyết điểm là không thể kiểm tra được khả năng suy diễn, năng lực sáng tạo và khả năng diễn đạt bằng văn bản, khó ra đề thi, người thi tuyển có thể đoán mò, thử vận may khi trả lời với hai chữ: "Đúng" và "sai".

3. Sát hạch miệng. Sát hạch miệng có thể linh hoạt, tùy cơ ứng biến. Muốn kiểm tra về học thức, có thể hỏi về các loại tri thức; muốn kiểm tra về năng lực có thể hỏi về các vấn đề có tính chất nhanh nhạy và xử lý; muốn kiểm tra về kinh nghiệm xã hội, trình độ chín chắn, tính cách, phong cách, thì có thể hỏi các câu hỏi linh hoạt khác.

*** Nhân tài kiểu tổng hợp là hướng dùng người của xí nghiệp**

Trong xã hội tương lai, yêu cầu đối với nhân tài ngày càng cao, vì thế có quốc gia từ lâu đã bắt đầu tích cực trù bị và thực hiện kế hoạch bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1". Nhân tài "4 trong 1" là nhân tài có đủ tri thức khoa học kỹ thuật, văn học, kinh tế, ngoại ngữ, trong một thân thể mạnh khỏe trung thành với quốc gia. Để tuyên truyền cho kế hoạch nhân tài này, nội các Nhật Bản đã ban hành nhiều văn bản, nêu rõ ý nghĩa bức thiết phải bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1", nhấn mạnh phải bỏ công dày của, không hạn chế bằng quy cách nào, bồi dưỡng thật nhiều nhân tài "4 trong 1" hoàn toàn mới, đó là bảo đảm mới cho việc lập quốc, lập dân, lập gia, lập thế, đặt nền móng cho hiện tại và tương lai, để mong phát triển hiện tại, thắng lợi tương lai.

Trong tám năm qua, Nhật Bản đã thu được những thành tựu làm cả thế giới phải chú ý, trong việc bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1". Chỉ riêng trong một số công ty xuyên quốc gia như: Honda, ToShiBa, Matsushita, SanYo, cũng đã có nhân tài "4 trong 1" chiếm đến 50% tổng số với năng lực và diện mạo mới thâm nhập vào nhiều lĩnh vực trong nước và quốc tế.

*** Mười hai loại người không đáng trọng dụng**

1. Họ là những người không đủ tin cậy, bất tín với bạn bè, không trung thực với vợ (chồng).
2. Đối với sự việc bất kể lớn nhỏ, đều thiếu tinh thần trách nhiệm.
3. Không có lòng hối cải, vô liêm sỉ.
4. Có hành vi chống xã hội, làm việc không phối hợp, trình bày sự việc thái độ vô trách nhiệm, nói dối, khi bị vạch trần vẫn thản nhiên vô sự.
5. Năng lực nhận biết kém, không biết rút kinh nghiệm để ngày càng tiến bộ.
6. Tự cho mình là trung tâm một cách bệnh hoạn, tự tư tự lợi, tâm lý phát triển không tốt, không yêu công việc.
7. Đần độn, phản ứng thờ ơ với những sự việc quan trọng.
8. Thiếu đầu óc nhận xét, không nhận thấy tính chất của vấn đề.
9. Không phản ứng gì trong quan hệ với mọi người.
10. Thích nhậu nhẹt say sưa, có hành vi ảo tưởng khiến người ta ghét.
11. Thờ ơ với sự quan tâm và thiện chí của người khác.
12. Tính tình dâm dật, làm bậy với những cách thức và đối tượng không tương xứng.

*** Giao quyền nhưng phải giám sát**

Một người lãnh đạo cho dù có tinh lực và tài năng đến mấy cũng không thể nắm mọi chức quyền, vất vả lo mọi việc, nhất định phải giao một số quyền cho cấp dưới, để mọi người cùng gánh vác. Có lãnh đạo mỗi lần giao việc cho cấp dưới đều nói: "Việc này giao toàn quyền cho anh, mọi việc anh tự quyết định, không cần phải xin ý kiến của tôi, cuối tháng nói với tôi một tiếng là được". Cách giao quyền này sẽ làm cho cấp dưới nghĩ rằng: Mình giải quyết thế nào,

Ông chủ cũng không cần biết, chứng tỏ việc này chẳng quan trọng gì. Cho dù có làm tròn cũng chẳng có ý nghĩa gì. Ông chủ giao cho mình việc này, đúng là quá xem thường mình.

Giao quyền một cách vô trách nhiệm, không những không khuyến khích được tính tích cực và sáng tạo của cấp dưới, trái lại còn làm cho họ bất mãn.

Cách giao quyền sáng suốt là vừa phải giao quyền lực cho cấp dưới, vừa phải cho họ có cảm giác là không bị coi thường, vừa phải kiểm tra đôn đốc công việc của họ, vừa không làm cho họ cảm thấy hữu danh vô thực. Muốn làm một người lãnh đạo ưu tú, phải hiểu rõ điều này.

*** Đáng quyết đoán thời quyết đoán ngay**

Trong quá trình quản lý xí nghiệp độc đoán cũng là một cách quản lý. Trên chiến trường cần phải luôn luôn nắm được ý đồ của cấp trên, thấy tình hình biến đổi, phải có biện pháp xử lý tốt nhất, tùy thời mà quyết định. Vì tình hình trên chiến trường thiên biến vạn hoá. Nếu sĩ quan chỉ huy hy sinh hoặc bị thương không thể chỉ huy được nữa, mà lại mất liên lạc với cấp trên, sĩ quan cấp dưới hoặc binh sĩ sẽ phải đứng ra gánh lấy trách nhiệm quyết đoán một mình.

Thương trường như chiến trường, nếu giám đốc đi nghỉ ở nước ngoài, thị trường đột nhiên có biến động, nếu lúc này nhân viên cấp dưới gọi điện thoại xin ý kiến giám đốc, đợi giám đốc suy nghĩ rồi gọi điện thoại ra lệnh e rằng lỡ mất thời cơ tốt. Lúc này nếu cấp dưới dám đứng ra, có những quyết định đúng đắn sau khi đã suy tính kỹ càng, thận trọng, khiến công ty tránh được tổn thất, thì người giám đốc cần phải khen thưởng anh ta.

*** Chân lý thường nằm trong tay một số ít người**

Tổng thống Mỹ Lincôn, sau khi lên nắm quyền, một hôm triệu tập sáu quan chức đến họp. Lincôn đưa ra một dự án luật quan trọng, ý kiến của các quan chức cũng không thống nhất, cả bảy người tranh luận rất hăng. Sau khi đã nghe kỹ các ý kiến của sáu người kia Lincôn vẫn cho ý kiến mình là đúng. Khi ra quyết sách cuối cùng, cả sáu người đều phản đối ý kiến của Lincôn, nhưng Lincôn vẫn giữ nguyên ý kiến, ông nói: "Tuy chỉ có một mình tôi tán thành, nhưng tôi vẫn tuyên bố, dự án luật này đã được thông qua".

Nhìn bề ngoài, cách làm của Lincôn có vẻ như coi thường ý kiến đa số, quá ư độc đoán chuyên quyền. Thực ra Lincôn đã tìm hiểu kỹ ý kiến của sáu người kia, đã suy tính kỹ, nhận thấy phương án của mình hợp lý nhất. Nếu thế tất sẽ không chấp nhận ý kiến của nhiều người kia. Cho nên khi ra quyết định, tức là chọn lựa một ý kiến hợp lý nhất trong số những ý kiến khác nhau. Nếu lúc nào cũng lấy ý kiến đa số làm chuẩn thì vai trò giám đốc thể hiện ở chỗ nào.

Sinh tồn và phát triển phương pháp quyết sách phải dựa vào ý chí của người chủ lúc đó, cần nhớ kỹ rằng: Chân lý thường nằm trong tay một số ít người.

*** Gặp nghịch cảnh, cố gắng vươn lên**

Nhiều người sau khi gặp thất bại thường rơi vào cảnh tuyệt vọng, không lấy lại được tinh thần, còn người có chí sau khi thất bại, rất chú ý đến đặc điểm bản thân để sửa chữa, nên lại thành công. Inmaru là chủ tịch hội đồng quản trị một khách sạn lớn sau khi tốt nghiệp đại học Thương nghiệp Tôkyô, đã từng làm hầu bàn. Các bạn đồng song bèn chỉ trích: "Cậu Inumaru này làm xấu mặt bạn bè!". Khi mọi người chế giễu, ông vẫn bình tĩnh nói: "Được, từ nay về sau, tớ sẽ cho các cậu biết". Cuối cùng ông đã chăm chỉ làm việc và đã giành được kết quả lớn.

Cách bố trí này được vận dụng từ cơ cấu tổ chức nổi tiếng “7-S” của công ty McKinsey. 1. Định luật này có thể được hiểu là cứ sau mỗi năm, người tiêu dùng với số tiền ít hơn lại có thể mua được một bộ vi xử lý mạnh gấp đôi. 2. RFID: công nghệ nhận dạng bằng tần số sóng vô tuyến, một công nghệ hỗ trợ quá trình nhập dữ liệu, giúp các công ty, đại lý có thể quản lý sản phẩm của mình, biết rõ số lượng sản phẩm của mình trên các giá hàng cũng như trong kho bằng cách dán các thẻ RFID lên sản phẩm. Công nghệ này có thể được sử dụng để thay thế cho việc sử dụng mã vạch ngày nay. 5. Sách do Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản cùng bộ với Đảo chiều (Zag) và Sáng tạo (Designful Company). 6. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong thời gian tới. 7. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH). 3. Sách do Alpha Books dịch và xuất bản. 4. Một hình thức thử rượu trong đó người thử không được biết nhãn mác của loại rượu và phải đoán xem hương vị đó là của loại rượu nào. 1. Phương pháp Duy Tuệ: Tên tạm gọi của một số phương pháp được phát minh qua trải nghiệm của tác giả, nhằm giúp ổn định đầu óc của con người. 2. Phật Tâm Danh: Tên Phật được tác giả Duy Tuệ trao cho mỗi Hiền giả Minh Triết 1. Hào (爻, yáo) được biểu diễn dưới dạng các đoạn thẳng nằm ngang; mỗi hào này có thể là Dương (đường liền nét) hay Âm (đường đứt nét bao gồm hai đoạn thẳng cách nhau một khe nhỏ). 1. Cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn General Electric. (1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND) (2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. “Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND) (1) Nguyên văn: Happen (ND). (1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND). (1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND). (2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND) (1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND). (1) Nguyên văn: problem (ND). (2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND). (3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND). (4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND). (1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND). (1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND). (1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND). (2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND). (3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND). (4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND). 1. Enron: Tập đoàn năng lượng hùng mạnh, từng có tên trong danh sách những công ty phát triển nhất nước Mỹ, thành lập năm 1985, và phá sản cuối năm 2001. 2. Douglas McGregor

(1906-1964): Giáo sư chuyên về Quản lý tại Trường Quản lý MIT Sloan, chủ tịch trường Cao đẳng Antioch từ 1948-1954. Ông cũng giảng dạy tại Học viện Quản lý Calcutta, Ấn Độ. The Human Side of Enterprise, cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1960 của ông, đã ảnh hưởng sâu rộng tới thực hành giáo dục. 3. William Edward Deming (1900-1993): được coi là cha đẻ của quản lý chất lượng” với nghiên cứu “kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê”, đồng thời được thế giới thừa nhận là “cố vấn trong ngành thống kê học”. 4. Hamlet: nhân vật trong vở bi kịch cùng tên của nhà soạn kịch vĩ đại người Anh William Shakespeare. “To be or not to be” (Tồn tại hay không tồn tại) là câu thoại nổi tiếng của Hamlet. 5. Edward Lee Thorndike (1874-1949): nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Các công trình của ông tập trung nghiên cứu hành vi và quá trình học hỏi. Ông cũng là người đặt nền tảng khoa học cho bộ môn tâm lý học giáo dục hiện đại. 6. Fortune 500: Danh sách 500 công ty hàng đầu nước Mỹ theo đánh giá của tạp chí Fortune. 7. Đạo luật Sarbanes – Oxley (hay còn gọi là Đạo luật Sarbox) được ban hành năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng đối với các báo cáo, thông tin tài chính công khai. 8. Nguyên gốc là “released-time”: một khái niệm được sử dụng tại hệ thống các trường công của Mỹ, khi đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẫn, giáo dục về tôn giáo. Kaizen: Cải tiến liên tục. Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin. Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học. Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. Thảm họa này buộc Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó. Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, entropy nhiệt động lực (hay gọi đơn giản là entropy), ký hiệu dS, là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng dQ phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định T ($dS = dQ / T$). Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến 'vấn đề' như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra. 'Thay đổi và cải tiến liên tục' là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi 'Phương pháp KAIZEN', tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục. Trong “The Act of Creative”, Arthur Koestler căn cứ trên luận đề “... tính độc đáo sáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc thông qua tiến trình trao đổi chéo”. Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như vậy, có thể hiểu bisociation là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để tạo ra những kiểu kết hợp mới. Nguyên văn: To have a highway. Analysis Paralysis Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa. Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót. Nguyên văn: Curiosity kills the cat. Tan chảy - unfreezeing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thể kiểm soát được. Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia

(phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E). Là phương pháp do Jiro Kawashita (J K) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn. Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiến, sáng kiến cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm , điều kiện sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức. Nguyên văn: No one is as smart as all of us. Nguyên văn: Attitude is everything. (*) STEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị; STEEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: _Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>