

G I A L I N H



B Í Q U Y Ê T

THU PHỤC NHÂN TÂM

Bí quyết thu phục nhân tâm

Gia Linh

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

CHƯƠNG 1: LÀM THẾ NÀO ĐỂ HIỂU TÂM LÝ NGƯỜI KHÁC

KHẢ NĂNG NHÌN THẤU ĐỐI PHƯƠNG

BIẾT MÌNH BIẾT NGƯỜI

CÁI KHÓ CỦA VIỆC THUYẾT PHỤC

NHÌN THẤU NHAU

LỜI CẢNH CÁO CỦA PHÙNG QUÁN

CÁI KHÓ CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ NGƯỜI KHÁC

THƯỚC ĐO CON NGƯỜI

ƯU ĐIỂM VÀ KHUYẾT ĐIỂM

ĐIỀU CHỈNH “ỐNG KÍNH” CỦA MÌNH

SỰ YÊU GHÉT CỦA CON NGƯỜI

CẢNH GIÁC VỚI NHÂN DUYÊN

HIỆU QUẢ CỦA KHÉO ĂN, KHÉO NÓI

CHƯƠNG 2: QUAN SÁT ĐỂ NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI

QUAN SÁT THIỆN Ý

QUAN SÁT NHỮNG THAY ĐỔI CỦA MŨI

NGŨ QUAN VỚI TÌNH CẢM

ĐỌC TÂM LÝ QUA NƯỚC MẮT

NHÌN RA TÂM TRẠNG CĂNG THẲNG CỦA ĐỐI PHƯƠNG

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA LỜI NÓI

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA CỬ CHỈ

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA CÁCH NÓI CHUYỆN

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA THÓI QUEN

ĐIỀU KIỆN CỦA NGƯỜI ĐỌC TÂM LÝ

VƯỢT BỎ ĐI ẦN TƯỞNG BAN ĐẦU

SỰ THỰC HỮ CỦA THÁI ĐỘ

“TUYỆT ĐỐI” CHO THẤY NHỮNG GÌ

TÂM LÝ Y LẠI

HÒA GIẢI SỰ HIỂU NHẦM

KHUYNH HƯỚNG TÂM LÝ CHUNG CỦA CON NGƯỜI

CÁ TÍNH LÀNH MẠNH

CHƯƠNG 3: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ VIỆC NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI

QUẢN LÝ VIỆC NẮM BẮT LÒNG NGƯỜI

ĐỀ BẠT NHÂN TÀI

GÂY CHẤN ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

BIỂU HIỆN TÂM TRẠNG CỦA CON NGƯỜI

NGHỆ THUẬT PHÊ BÌNH

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI NẮM QUYỀN

BÁN TÍN BÁN NGHỊ

QUẢN LÝ SỰ ĐI LẠI

BÁO ĐÁP SỰ QUAN TÂM

NẮM BẮT TRÁI TIM CỦA CẤP DƯỚI

ĐỌC VÀ HIỂU ĐƯỢC TRÁI TIM CỦA CẤP TRÊN

LÀ MỘT THÍNH GIẢ THÀNH THỰC

HIỆP LỰC HỢP TÁC

CÁCH THỨC ĐẨY MỐI GIAO TÌNH

TRÊN BÀN CỦA CẤP DƯỚI

XỬ LÝ QUAN HỆ VỚI CẤP TRÊN

HIỆU QUẢ GẦN ĐÂY

HÀNH ĐỘNG LỄ ĐỘ

CHƯƠNG 4: GIAO TIẾP SẼ BỘC LỘ LÃNH ĐẠO GIỎI

I. KHÍ PHÁCH

1. PHẢI CÓ KHÍ PHÁCH LỚN

2. PHẢI CÓ SÁCH LƯỢC QUẢN LÝ LINH HOẠT

3. VẬN DỤNG SỨC MẠNH CỦA TỔ CHỨC

4. DÁM QUYẾT ĐOÁN

5. PHẢI CÓ DŨNG KHÍ

6. PHẢI CÓ TRÍ THÔNG MINH

7. VẬN DỤNG LINH HOẠT PHƯƠNG PHÁP “TUNG HOÀNH BÀI HẠP” CỦA QUỶ CỐC TỬ.

8. BIỆN PHÁP “CỤC ĐOAN”

II. ĐỘ LƯỢNG

1. PHẢI CÓ TÂM LÒNG BAO DUNG, RỘNG LƯỢNG

2. BIẾT THA THỨ

3. TỰ TRÁCH MÌNH

4. ĐIỀU CÓ THỂ LÀM VÀ ĐIỀU KHÔNG THỂ LÀM (TỨC KHÔNG CỐ CHẤP)

5. “NƯỚC BỌT TỰ KHÔ”

6. KHÔNG CHẤP CHUYỆN NHỎ

III. CÔNG BẰNG VÀ CHÍNH TRỰC

1. CÔNG BẰNG LÀ LỄ PHẢI, CHÍNH TRỰC THẮNG GIAN TÀ

2. THÀNH CÔNG NHỜ Ở CÔNG BẰNG

3. CHỈ CÔNG VÔ TƯ

4. BIỆN PHÁP PHÒNG TRÁNH CHỨNG BỆNH NGUY HIỂM CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN

IV. ĐẠI NHÂN ĐẠI ĐỨC

1. THỰC HIỆN TRỌN VẸN NGHĨA VỤ CỦA MÌNH

2. TIẾT KIỆM ĐỂ DƯỠNG ĐỨC

3. KHÔNG NÊN NHẬN THÌ KHÔNG NHẬN

4. ĐỨC KHIÊM TỐN

5. THẤY SAI SỬA NGAY

V. PHƯƠNG CHÂM QUẢN LÝ

1. MỌI VIỆC QUY VỀ “ĐƠN GIẢN, DỄ DÀNG”

2. QUẢN LÝ THEO CHỨC TRÁCH

3. TẬP HỢP VÀ SỬ DỤNG ĐÚNG SỞ TRƯỜNG CỦA NHÂN TÀI

4. GIÁM ĐỐC NĂNG ĐỘNG

CHƯƠNG 5: NHỮNG ĐIỀU TỐI KỲ TRONG VIỆC DÙNG NGƯỜI

SÁU NĂNG LỰC DÙNG NGƯỜI

NĂM NGUYÊN NHÂN DÙNG NGƯỜI

BỐN ĐIỀU QUAN TRỌNG KHI DÙNG NGƯỜI

BỐN CHỖ DỰA ĐỂ DÙNG NGƯỜI

BẢY MƯU KẾ TRONG DÙNG NGƯỜI

BA NGUYÊN TẮC CƠ BẢN DÙNG NGƯỜI

DÙNG NGƯỜI CHO VIỆC CÔNG

DÙNG NGƯỜI THEO CHUYÊN MÔN CỦA HỌ

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ LÒNG TIN

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ THÀNH Ý

DÙNG NGƯỜI PHẢI KHOAN DUNG

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ NGHỆ THUẬT

DÙNG NGƯỜI PHẢI MẠNH DẠN

DÙNG NGƯỜI PHẢI BIẾT TRÙ TÍNH

BẢY ĐIỀU CẦN THIẾT TRONG DÙNG NGƯỜI CỦA CÁC ÔNG CHỦ

I. NGƯỜI ĐẾN LÚC DÙNG LẠI KHÔNG DÙNG ĐƯỢC - NHỮNG ĐIỀU KIÊNG KỊ KHI DÙNG NGƯỜI

VIỆC KIÊNG KỊ PHẢI TỰ MÌNH LÀM - DỪNG KHÍ CỦA NGƯỜI THƯỜNG

KIÊNG KỊ VIỆC CẤP TRÊN, CẤP DƯỚI KHÔNG KHÁC NHAU, CẤP TRÊN, CẤP DƯỚI CÙNG ĐƯỜNG

ĐỘC ĐOÁN LÀ ĐIỀU ĐẠI KỊ TRONG DÙNG NGƯỜI

GHÉT HIỀN KỊ TÀI, ĐỀ NÉN NHÂN TÀI

NƯỚC HỒ QUÁ SẠCH SẼ KHÔNG CÓ CÁ

DÙNG NGƯỜI KHÔNG THỂ QUÁ SỨC MÀ KHÔNG QUAN SÁT

CẤM KỊ CHỈ NGHE VÀ TIN MỘT PHÍA

NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ KHI CHIÊU MỘ DÙNG NGƯỜI

CẤM KỊ TRONG VIỆC TRỌNG DỤNG VÀ XỬ PHẠT NẶNG

TUYỆT ĐỐI CẤM KẾT BÈ KẾT ĐẢNG

TUYỆT ĐỐI KỊ VIỆC DÙNG NGƯỜI VÌ TÌNH RIÊNG

TUYỆT ĐỐI KỊ VIỆC THAM CỦA MÀ KHÔNG TIN NGƯỜI

DÙNG NGƯỜI KỊ NHẤT LÀ BAO BIỆN LÀM THAY

II. TIỀN BẠC DÙNG RỒI SẼ HẾT, DÙNG NHÂN TÀI MỚI CÓ ĐƯỢC THIÊN HẠ - PHƯƠNG PHÁP SỬ DỤNG TÀI NĂNG TRÍ TUỆ TRONG THIÊN HẠ

THƯƠNG NHÂN NGU XUẤN TIÊU TIỀN, THƯƠNG NHÂN THÔNG MINH DÙNG NGƯỜI

KHÔNG PHẢI LÀ VIÊN CHỨC KHÔNG TỐT, MÀ CHỈ LÀ KHÔNG BIẾT DÙNG NGƯỜI

KHÔNG CÓ HIỀN TÀI SẼ KHÔNG THÀNH ĐẠI SỰ

NGƯỜI CHỦ SÁNG SUỐT DÙNG NGƯỜI SẼ ĐẠT ĐƯỢC NHIỀU LỢI ÍCH

TIN DÙNG NGƯỜI HIỀN TÀI CÓ THỂ PHÂN CHIA THIÊN HẠ

NGƯỜI THƯƠNG ĐẲNG COI TÀI NĂNG LÀ CỦA QUÍ, KẺ HẠ ĐẲNG COI TIỀN BẠC LÀ CỦA QUÍ

NƯỚC CÓ NGƯỜI HIỀN TÀI, NGƯỜI KHÁC KHÔNG THỂ BẮT NẠT ĐƯỢC

NƯỚC CÓ NGƯỜI HIỀN TÀI, NGƯỜI CHỦ SÁNG SUỐT CÓ THỂ TRÔNG CẬY

ĐƯỢC NGƯỜI SẼ THẮNG, MẤT NGƯỜI SẼ BẠI

GẶP ĐƯỢC NGƯỜI HIỀN TÀI NHƯ CÁ GẶP NƯỚC

NGƯỜI TÀI TRÍ GIỮ NHÂN TÀI, KẺ NGU XUẤN GIỮ NGỌC CHÂU

CON NGƯỜI LÀ NHÂN TỐ QUAN TRỌNG NHẤT

BIẾT NGƯỜI CÓ THỂ GIỮ ĐƯỢC THIÊN HẠ

NHÀ CÓ CÂY NGÔ ĐỒNG SẼ DỰ ĐƯỢC PHƯỢNG HOÀNG ĐẾN

ĐÃ CÓ BÁ NHẠC, NGỰA TỐT KHÔNG THIẾU

NHÀ PHẢI CÓ NỀN MÓNG, ĐỂ CON CÁI SINH CHÁU CHẮT

TRANH GIÀNH NHÂN TÀI, KHÔNG TIẾC TIỀN CỦA

NẮM BẮT ĐƯỢC TÀI NĂNG CHƯA PHÁT TRIỂN ĐỂ PHÁT HUY NÓ LÊN

MUỐN DỰNG NGHIỆP BÁ VƯƠNG TẤT PHẢI DÙNG NGƯỜI HIỀN TÀI

KHÍCH LỆ NHÂN TÀI XUẤT HIỆN, MẠNH DẠN SỬ DỤNG NHÂN TÀI

BỒI DƯỠNG NHỮNG TÀI NĂNG CHẤT PHÁC, KHAI THÁC NHỮNG TÀI NĂNG THỰC SỰ CỦA HỌ

ĐÀO TẠO TƯỞNG TÀI TRUNG THÀNH, CHÚ TRỌNG NHÂN NGHĨA

NHẬN BIẾT NGƯỜI QUA XỬ LÝ CÔNG VIỆC, CÓ THỂ BIẾT ĐƯỢC HÀNH VI ĐẠO ĐỨC CỦA HỌ

TÀI NĂNG CỦA NGƯỜI KHÁC CÓ THỂ DÙNG CHO MÌNH ĐƯỢC

KIỆN TRÌ CHỜ ĐỢI, NHÂN TÀI SẼ PHỤC MÌNH

DÙNG TRÍ TUỆ CỦA CON NGƯỜI CÒN HƠN DÙNG SỨC CỦA HỌ

DÙNG TÀI NĂNG CỦA CON NGƯỜI ĐỂ VỀ SAU VƯỢT LÊN

DÙNG NGƯỜI CÓ TRÍ TUỆ PHẢI BIẾT LAY ĐỘNG TRÁI TIM HỌ

III. CHỈ DÙNG MỘT ĐIỂM, KHÔNG ĐỀ CẬP TỚI CÁC ĐIỂM KHÁC - CÁCH TIN DÙNG MỘT MẶT TÀI NĂNG TRONG THIÊN HẠ

DÙNG NGƯỜI KHÔNG NHẤT THIẾT TẤT CẢ ĐỀU PHẢI LÀ NGƯỜI HIỀN TÀI

DÙNG NGƯỜI CHỈ DÙNG SỞ TRƯỞNG CỦA HỌ

LÝ LỄ DÙNG NGƯỜI DỪNG CẢM LÀ THƯỞNG PHẠT CÓ GIỚI HẠN

LÝ LỄ DÙNG NGƯỜI TÀI TRÍ - DÙNG NGƯỜI TUỖ THEO TÀI NĂNG CỦA TỪNG NGƯỜI

LÝ LỄ VỀ VIỆC DÙNG NGƯỜI GIÀ, CẦN PHẢI KỊP THỜI KHÔNG RỖ MUỘN

TÍNH CÁCH DÙNG NGƯỜI, CẦN TRÁNH THIẾN CẬN

DÙNG TÀI NĂNG KỶ LẠ, BINH LÍNH KHÔNG ĐỔ MÁU

IM LẶNG ĐỂ ĐỐI PHÓ, ĐỂ NGƯỜI NÓI KHÔNG NÓI ĐƯỢC

BIẾT TÀI RIÊNG ĐỂ DÙNG CHO ĐÚNG

XỬ LÝ VIỆC LỚN KHÔNG CẦN CÂU NỆ VÀO CÁC CHI TIẾT NHỎ

NGƯỜI CÓ ÍT TÀI LẠI MUỐN MÌNH NỔI, NGƯỜI NHIỀU TÀI LẠI BÌNH DỊ

LIỆU CƠM GẤP MẮM KHÉO LÉO DẪN DẮT

DÙNG NHỮNG CÁI ĐƯỢC, TRÁNH NHỮNG CÁI MẤT

TẤN CÔNG ĐIỂM YẾU, ĐÁNH NHỤT NHUỆ KHÍ

VIÊN TƯỚNG PHỤ TÁ KHÔNG THỂ THIẾU ĐƯỢC

LẤY THIẾU BÙ ĐỦ, LẤY CHẬM CHẠP THẮNG LANH LỢI

CÁCH DÙNG NGƯỜI CÓ TÀI BÌNH THƯỜNG: TÙY VIỆC MÀ CHỌN NGƯỜI

DÙNG NGƯỜI CÓ TÀI VỀ TỪNG MẶT: THÀNH BẠI LÀ Ở CHỖ BIẾT PHÂN BIỆT ĐƯỢC TÀI NĂNG VỀ TỪNG MẶT CỦA HỌ

DÙNG NGƯỜI THEO BẨM SINH CỦA HỌ, NGAY CẢ KHI NGƯỜI ĐÓ BỊ KHIẾM KHUYẾT

CÁCH DÙNG CÁC MƯU SĨ: TRƯỚC HẾT PHẢI LÀM YÊN LÒNG HỌ

CÁCH DÙNG CÁC MƯU SĨ: PHẢI BIẾT TÍNH XA

VÌ CÁI “CƯƠNG” CỦA HỌ, KÍCH THÍCH ĐỂ DÙNG HỌ

VÌ HỌ THẮNG THẮN NÊN PHẢI DÙNG SỰ CHÂN THÀNH CỦA HỌ

DÙNG NGƯỜI THÔ BẠO: XEM THẾ ĐỂ DẪN DẮT HỌ

DÙNG NGƯỜI THẮNG THẮN: BIẾT SAI PHẢI SỬA

DÙNG KẺ ÁC: LẤY ĐỘC TRỊ ĐỘC

CÁCH DÙNG QUAN: LẤY NGƯỜI CHẾ NGỰ NGƯỜI

CON NGƯỜI CÓ NHIỀU LOẠI KHÁC NHAU, NHƯNG MỌI TÀI NĂNG ĐỀU DÙNG CẢ

IV. DÙNG NGƯỜI THEO KẾ, NƯỚC LÊN THUYỀN LÊN - PHƯƠNG PHÁP DÙNG NHỮNG TÀI NĂNG THEO THỜI THẾ TRONG THIÊN HẠ

DÙNG NGƯỜI THEO VIỆC NHẤT ĐỊNH THÀNH CÔNG

DÙNG NGƯỜI THEO THỜI, CÓ THỂ DÙNG NHẤT THỜI

THỜI THẾ TẠO ANH HÙNG - BIẾT DÙNG SẼ THẮNG

THIÊN TÀI VÔ GIÁ - NGÀN VÀNG KHÔNG TIẾC

NHÌN NGƯỜI THEO THỜI THẾ, TỨC LÀ KHÔNG XÉT ĐẾN QUÁ KHỨ

V. DÙNG NGƯỜI THEO ĐỨC, ĐỨC CAO SẼ THU PHỤC ĐƯỢC NHIỀU NGƯỜI THEO CÁCH DÙNG KHÍ CHẤT CON NGƯỜI TRONG THIÊN HẠ

DÙNG NGƯỜI MỘT CÁCH TRUNG NGHĨA, NHÂN KHÍ THỊNH VƯỢNG

MẠNH DẠN DÙNG NGƯỜI, CHỌN NGƯỜI XUẤT CHÚNG

CÓ NGỌN CỜ TỐT ĐỂ DỄ CHIÊU NẠP NHÂN TÀI

ĐƯA NGƯỜI HIỀN TÀI VÀO ĐÚNG VỊ TRÍ, NHÂN TÀI SẼ KÉO ĐẾN

HOÁ THÙ THÀNH BẠN, SẼ LÀM TA NGÀY Càng MẠNH, ĐỊCH NGÀY Càng YẾU

DÙNG NGƯỜI PHẢI BẰNG LÒNG TIN, LẤY TRÁI TIM THAY CHO TRÁI TIM

ĐÃ DÙNG NGƯỜI THÌ KHÔNG NGHI, ĐÃ NGHI THÌ KHÔNG NÊN DÙNG

LẤY ĐỨC ĐỂ THU PHỤC LÒNG NGƯỜI, THIÊN HẠ SẼ KHÔNG CÒN TRỘM CƯỚP

MỘT LỜI HỨA ĐÁNG NGÀN VÀNG, NGÀN NGƯỜI SẼ QUY PHỤC

LẤY ĐỨC ĐỂ DÙNG NGƯỜI, TỨC LÀ ĐỨC, TÀI LUÔN ĐI LIỀN NHAU

DÙNG NGƯỜI PHẢI CHÂN THÀNH, TRÊN DƯỚI ĐỒNG LÒNG

NÓI THẮNG, NIỀM VUI CỦA ĐỜI NGƯỜI LÀ HIỂU NHAU

DÙNG NGƯỜI BẰNG NHÂN ĐỨC, CÓ THỂ GIÀNH ĐƯỢC THIÊN HẠ

VI. DÙNG NGƯỜI BỞI CÁI UY, LẤY THỂ ĐỂ DÙNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI CÓ QUYỀN THỂ TRONG THIÊN HẠ

LẤY THIÊN TỬ RA ĐỂ LỆNH CHO CHƯ HẦU

NINH HÓT BỢ ĐỖ ĐỂ LẤY TÍN NHIỆM

NGUY TRANG ĐƠN THUẦN ĐỂ LẤY LÒNG

BIỂU THỊ SỰ TRUNG THÀNH NGU NGỐC ĐỂ ĐƯỢC TRỌNG DỤNG

BIỂU THỊ TÌNH CẢM ĐỂ MONG ĐƯỢC GẦN GŨI

KÍNH NHI VIỄN CHI, ĐỂ GIÀNH MỘT CON ĐƯỜNG CHO SAU NÀY

MƯỢN DAO GIẾT NGƯỜI, TRỊ THIÊN HẠ BẰNG PHÁP CHẾ

PHẢI ĐỀ PHÒNG TỪ VIỆC NHỎ, LẤY CÁI NHỎ ĐỀ PHÒNG CÁI LỚN

LIỆU CƠM GẤP MẮM, XEM GIÓ LÁI THUYỀN

LÀM NHỮNG GÌ MÀ HỌ THÍCH

VII. DÙNG NGƯỜI BẰNG SỰ YÊU QUÝ, LẤY TÌNH CẢM ĐỂ RUNG ĐỘNG LÒNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI TRUNG HẬU TRONG THIÊN HẠ

DÙNG NGƯỜI THEO VIỆC, KHÔNG CẬU NỆ TÍNH CÁCH

PHẢI RỘNG LƯỢNG, LẤY ĐỨC BÁO OÁN

THƯỞNG ÂN TRỌNG TẤT SẼ ĐƯỢC TƯỞNG TRUNG THÀNH

DỪNG CẢM GÁNH VÁC TRÁCH NHIỆM, TRÊN DƯỚI MỘT LÒNG

LÀM ƠN VÀ LÀM UY, TỨC LÀ BIẾT TIẾN BIẾT LUI

TRỊ NGƯỜI THEO CÁCH “NHU”, THÌ KHÔNG “CƯƠNG” NÀO KHÔNG ĐÁNH ĐỔ

MUỐN BẮT THÌ PHẢI THẢ TRƯỚC SAU ĐÓ SẼ TRỪNG TRỊ

TIỀN BẠC CÓ LỢI CHO VIỆC THU HÚT NGƯỜI TÀI NHẪM PHỤC VỤ CHO Ý ĐỒ LỚN

LÀM ƠN ĐỂ DÙNG CHO SỰ TRUNG THÀNH

TRỒNG HOA MÙA XUÂN CHỜ MÙA THU HÁI QUẢ

SAI THÌ PHẢI TRÁCH, LẤY YÊU QUÝ ĐỂ THAY ĐỔI NGƯỜI

LÀM ƠN CHO NGƯỜI KHÔNG PHẢI Ở CHỖ LỚN HAY NHỎ

MUỐN ĐƯỢC NGƯỜI TRUNG THÀNH CẦN PHẢI ĐƯỢC LÒNG NGƯỜI

MƯỢN NGHĨA KẾT BẠN SẼ CÓ ĐƯỢC TRUNG THẦN

CHO NGƯỜI MỘT ÍT, BÁO ĐÁP ĐƯỢC NHIỀU

DÙNG NGƯỜI BẰNG SỰ DỮNG CẢM, DÙNG TÌNH ĐỂ LAY ĐỘNG CON NGƯỜI

TRỌNG THƯỜNG ẮT SẼ CÓ DỪNG TƯỞNG

CỨU NGƯỜI LÚC NGUY NAN, THIÊN GIẢ THIÊN BÁO

HÔN CỐ KẾT GIAO SỐNG CHẾT CÙNG NHAU

KHÔNG TÍNH TOÁN ĐƯỢC MẤT CÓ THỂ ĐƯỢC NGƯỜI TRUNG THÀNH

KHÔNG TÍNH TOÁN NHỮNG ĐIỀU NGHI NGỜ TRƯỚC ĐÂY SẼ CÓ BẦY TÔI GIỎI

NHẬN ÂN CỦA NGƯỜI BÁO ĐỨC CHO NGƯỜI

LÀM ƠN CHO NGƯỜI, LẤY TÌNH ĐỂ LÀM ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

YÊU QUÝ NGƯỜI, QUYẾT MỘT LÒNG VÌ NGƯỜI

MỤC LỤC

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1: Làm thế nào để hiểu tâm lý người khác](#)

[Chương 2: Quan sát để nhìn thấu lòng người](#)

[Chương 3: Quản trị nhân lực và việc nhìn thấu lòng người](#)

[Chương 4: Giao tiếp sẽ bộc lộ lãnh đạo giỏi](#)

[Chương 5: Những điều tối kỵ trong việc dùng người](#)

LỜI NÓI ĐẦU

Trong cuộc sống sôi động ngày nay, nhu cầu giao tiếp ngày càng trở nên bức xúc, quan hệ giao tiếp cũng ngày càng trở nên phức tạp. Nghiên cứu, tìm hiểu tâm lý con người không những giúp chúng ta thành công trong công việc, sự nghiệp, mà còn giúp chúng ta vui vẻ, nhẹ nhàng trong cuộc sống.

Cuốn sách này không chỉ giúp ích cho các nhà doanh nghiệp, nhà chính trị, mà còn giúp mọi người khắc phục trở ngại trong quan hệ đối nhân xử thế, nhận biết lòng người, đặt thu phục nhân tâm để đạt tới thành công.

CHƯƠNG 1:

LÀM THẾ NÀO ĐỂ HIỂU TÂM LÝ NGƯỜI KHÁC

KHẢ NĂNG NHÌN THẤU ĐỐI PHƯƠNG

Khả năng nhìn thấu tâm lý và hành động của đối phương là mục tiêu của tâm lý học và khoa học hành vi ngày nay. Thế nhưng, khả năng này không chỉ dựa vào lý luận để giải quyết mà phải dựa trên mối quan hệ điều kỳ giữa con người với con người. Bây giờ chúng ta lấy một câu chuyện tiêu biểu về khả năng nhìn thấu đối phương vốn đã được vận dụng từ thời Chiến quốc để chứng minh.

Nước Sở có một người, vì việc công mà anh ta bị tình nghi phạm tội, tuy Tể tướng đã điều tra ba năm, nhưng vẫn không thể phán quyết tội của anh ta được. Anh ta rất muốn biết tâm lý của Tể tướng, nhưng vì đang bị tình nghi, lại không thể trực tiếp hỏi Tể tướng, anh ta thấp thỏm không yên, bụng nghĩ: “Rốt cục mình có tội hay không đây? Nếu mình có tội, nhà cửa của mình nhất định sẽ bị tịch thu, tại sao Tể tướng mãi vẫn chưa có hành động gì?”. Cuối cùng anh ta nghĩ được một cách để thăm dò tâm lý của Tể tướng. Anh ta nhờ một người rất thân với Tể tướng đến gặp Tể tướng và vờ như buột miệng nói: “Nhà của tên bị tình nghi kia có thể nhượng cho tôi ở được không?”. Anh ta nghĩ bụng nếu Tể tướng đồng ý, thì cho thấy Tể tướng sẽ kết tội. Nhưng Tể tướng lắc đầu nói: “Không! Người này không có tội, ngôi nhà đó không thể nhượng cho người được”. Lúc người kia ra về, Tể tướng thầm kêu một tiếng: “Hồng rồi!” Đồng thời lớn tiếng gọi anh ta nói: “Ta với ngươi giao tình chẳng đến nỗi nào, tại sao ngươi lại giở thủ đoạn ra với ta?”. Người kia biết rõ đã bị nhìn thấu rồi, song vẫn giả bộ không hiểu nói: “Tôi có giở trò gì đâu?”. Tể tướng nói: “Yêu cầu của ngươi bị ta từ chối, mà lại vẫn vui vẻ như vậy, ta nghĩ ngươi nhất định là chịu sự uy thác của kẻ bị tình nghi kia đến dò ta phải không?”.

Trong câu chuyện này, hai nhân vật chính đều dùng những phương pháp khác nhau để nhìn thấu một cách thành công tâm ý của đối phương. Những chuyện đại loại như vậy, trong cuốn “Chiến quốc sách” còn rất nhiều. Nếu các bạn hứng thú, xin đừng ngại giở ra để xem tiếp.

BIẾT MÌNH BIẾT NGƯỜI

Binh pháp cổ đại của Trung Quốc rất đề cao khả năng “nhìn thấu tâm lý đối phương”, cái gọi là “biết mình biết người, trăm trận trăm thắng” là vậy.

Tôn Tử, người được coi là ông tổ của nền binh học, trong binh pháp, ông đã chỉ ra được nhiều điều huyền bí trong quan hệ giao tiếp (vì binh pháp là phương pháp bàn về chiến tranh trên cơ sở hành vi của con người). Người ngang hàng với Tôn Tử là Ngô Tử cũng đã nói như thế này: “Phàm khi bắt đầu chiến tranh, trước tiên phải hiểu được cá tính của tướng lĩnh đối phương, sau đó mới nghiên cứu tài lược của anh ta”. Hay nói một cách khác, khi đứng trước chiến tranh, cần nghiên cứu điều tra tính cách tướng địch trước, sau đó mới nhìn thấu được năng lực của anh ta. Dựa vào tình hình của đối phương để vận dụng phương pháp thích hợp, như vậy sẽ có thể nhanh chóng nắm được phần thắng. Dưới đây chúng tôi lấy một vài sách lược chiến tranh mà Ngô Tử đưa ra để các bạn tham khảo:

1. Người tham lam mà không biết liêm sỉ, có thể dùng tiền bạc để mua anh ta.
2. Người đơn điệu mà không coi trọng việc biến hoá, có thể dùng sách lược để làm cho anh ta phải mệt vì trốn chạy.

3. Tướng địch nếu ăn chơi xa xỉ, không quan tâm đến sự gian khổ nghèo túng của bộ hạ, chúng ta có thể lợi dụng bộ hạ của anh ta để làm cho nội bộ chúng phân hoá.
4. Tướng địch nếu do dự không quyết, hoàn toàn không có chủ kiến và làm cho bộ hạ cảm thấy là người không thể nhờ cậy, có thể dùng thủ đoạn đe dọa, làm cho chúng kinh sợ bỏ chạy.

Xét bề ngoài, chiến tranh là một môn học phức tạp, “thắng” và “bại” chẳng ai có thể liệu trước được. Thế nhưng nếu có thể nhìn thấu đối phương, đồng thời vận dụng sách lược đúng đắn, thì có thể luôn luôn giành được thế có lợi. Cũng theo lẽ đó, vận dụng vào trong quan hệ giữa người với người, hiệu quả cũng tương tự.

CÁI KHÓ CỦA VIỆC THUYẾT PHỤC

Muốn thuyết phục người khác hay đề xuất ý kiến, trước tiên cần chú ý tới việc nên vận dụng kỹ xảo giao tiếp như thế nào. Nhưng khi Hàn Phi Tử tập trung bình luận về chính trị của Trung Quốc trong tác phẩm của mình ông lại không nói như vậy; ông chủ trương trước hết cần nhìn thấu tâm lý của đối phương. Quả thực, nếu không phù hợp với tâm lý của đối tượng, thì cho dù bạn nói có dễ nghe đến mấy, đối phương cũng đều coi như gió thổi bên tai mà thôi. Muốn thuyết phục đối phương mà lại không hiểu được tâm lý, như vậy rất khó được kết quả. Chẳng hạn: cứ khi đối phương đang bận rộn, bạn lại muốn nói chuyện với anh ta, chẳng mấy chốc anh ta sẽ ghét bạn. Dù là nhân viên chào hàng nói năng khéo léo tới đâu, nếu gặp lúc đối phương quả thực không cần, thì cũng chẳng thể nào đạt được mục đích của việc chào hàng. Vì vậy nói rằng “thuyết phục” vẫn cần phải bắt đầu từ việc tìm hiểu đối phương.

“Khuyến cáo” cũng là một việc làm rất khó, vậy thì khó ở chỗ nào? Đó không phải là khó ở chỗ người khuyến cáo không có đủ trình độ, hay khó ở chỗ không bày tỏ được những lời trong lòng, lại càng không phải là thiếu dũng khí nói ra một cách trôi chảy những câu thật lòng, mà lại khó ở chỗ người khuyến cáo không nhìn thấu được tâm lý của đối phương, không thể làm cho ý kiến của mình hoàn toàn phù hợp với yêu cầu của đối phương. Chẳng hạn, đối phương là một bậc chính nhân quân tử, mà chúng ta lại nói với họ về việc làm thế nào để giành được lợi ích riêng, thì nhất định anh ta sẽ coi thường. Ngược lại, đối với những hạng người tiểu nhân, trọng cái lợi mà xem nhẹ cái nghĩa, nếu khuyên bảo anh ta làm một bậc chính nhân quân tử, anh ta nhất định sẽ cho rằng chúng ta không hiểu thời cuộc, là một kẻ ngốc chẳng hiểu gì. Những kẻ tiểu nhân, trong bụng thì coi trọng cái lợi, nhưng bề ngoài thì giả như là một bậc quân tử, với hạng người này nên đối phó thế nào đây? Nếu bạn khuyên anh ta làm một bậc quân tử, bề ngoài anh ta nhất định sẽ tiếp thu, nhưng trong bụng nhất định là đang gạt bỏ. Ngược lại, nói với anh ta làm thế nào để kiếm lợi, trong bụng anh ta nhất định sẽ tiếp nhận, nhưng ngoài mặt thì lại tỏ ra vẻ không quan tâm để ý, vì vậy khuyến cáo người khác, trước hết phải hiểu được những tâm lý ảo diệu này của đối phương.

NHÌN THẤU NHAU

Người muốn nhìn thấu người khác cũng cần lưu ý là người khác đồng thời cũng đang quan sát và muốn nhìn thấu bạn đấy! Nếu bạn coi nhẹ điểm này, chỉ chăm chú nhìn đối phương thì nhất định sẽ gặp thất bại.

Phần lớn mọi người đều thích bình luận người khác: “ông X nói còn dễ nghe hơn là hát, kỳ thực tôi đã rõ bản ý của ông ta từ lâu rồi”. Qua câu này chúng ta có thể thấy được rằng ông X đang cao giọng nói kia đã bị người khác dễ dàng nhìn thấu rồi. Qua ngữ khí và thái độ bình luận người khác, chúng ta có thể nhìn ra được nhân cách của anh ta.

“Cấp trên hoài nghi cấp dưới, cấp dưới cũng hoài nghi cấp trên, như vậy trái tim của họ sẽ

đi ngược lại nhau”. Đó là câu nói của một vị tướng người Nhật. Trước thời Chiến quốc ở Nhật, cũng có một vị tướng nói thế này: “Chủ tướng thường tuyển chọn bộ hạ, bộ hạ cũng lựa chọn chủ tướng để nương tựa”.

Dưới đây xin giới thiệu một số quy tắc có liên quan tới việc vận dụng sách lược để nhìn thấu người khác, nhưng khi sử dụng những quy tắc này cần phải đặc biệt lưu ý, nếu không cẩn thận một chút, bị người khác phát giác, mọi người sẽ ghét bỏ bạn, cảm thấy bạn là người quá coi trọng tâm cơ. Khả năng nhìn thấu người khác giống như một con dao hai lưỡi vậy, sử dụng không tốt, bản thân mình cũng có thể bị thương. Cần nói thêm rằng trong một số trường hợp cũng không nên quá chú ý vào việc nhìn thấu trở lại của đối phương. Chẳng hạn bạn đồng thời muốn nhìn thấu cả mấy người cấp dưới, nhưng như trên đã nói, họ cũng đang tìm cách tìm hiểu bạn, nhìn thấu bạn. Bạn chỉ có hai con mắt, còn đối phương thì lại có những mấy con mắt. Lúc này, nếu bạn quá chú ý tới việc đối phương nhìn mình như thế nào thì bạn sẽ mệt nhọc vô cùng. Trong trường hợp đó, chỉ cần hiểu được sự tác động lẫn nhau là được rồi, vì so với việc quá chú ý tới điều đó thì cứ để cho nó phát triển tự nhiên bạn còn được tự do thoải mái hơn.

LỜI CẢNH CÁO CỦA PHÙNG QUÁN

Nếu có người phản bội bạn, bạn nên xử lý ra sao? Ở đây tôi xin giới thiệu câu chuyện “Lời cảnh cáo của Phùng Quán”.

Phong trào nuôi kẻ sĩ thời Chiến quốc của Trung Quốc rất thịnh hành, lúc bấy giờ ở nước Tề đang xưng bá một phương (nay là tỉnh Sơn Đông) có người Tế tướng tên là Mạnh Thường Quân, ông có 3000 thực khách trong nhà (trong truyện Mạnh Thường Quân - “Sử ký” có ghi). Mạnh Thường Quân đối xử rất lịch sự đối với thực khách của mình, ông ta đã xây rất nhiều nhà, đồng thời chuẩn bị nhiều ngựa xe chuyên dùng cho các thực khách, thậm chí mỗi lần lễ, tết ông đều tặng quà cho người nhà của các thực khách, vì vậy nhiều danh sĩ trong thiên hạ đều mộ danh mà đến.

Nhưng có một hôm, vì đã chọc giận Tề Vương nên Mạnh Thường Quân đã mất chức Tế tướng, thấy thế những thực khách kia đã lần lượt ra đi. Mạnh Thường Quân tuy cũng nghĩ tới sự vô tình của đám thực khách, nhưng cũng chẳng biết làm sao. Không lâu sau, một thực khách tên là Phùng Quán, là người ở lại duy nhất lúc đó, lại đem đến cho Mạnh Thường Quân một vận may, làm cho Mạnh Thường Quân khôi phục lại được chức Tế tướng.

Lúc này đám thực khách kia đều muốn quay lại, thế là Mạnh Thường Quân kêu ca với Phùng Quán rằng: “Cái đám vong ân bội nghĩa kia thật thực dụng quá, lúc ta thất thời, họ kéo nhau bỏ ta mà đi, bây giờ ta khôi phục lại được chức quan, họ lại muốn quay về chỗ ta đây... Nếu họ quay lại, ta nhất định chửi rửa họ một trận”.

Nhưng Phùng Quán đã làm cho Mạnh Thường Quân hiểu được đại nghĩa, khuyên ông đừng trách cứ những người đã phản bội lại ông, đây chính là “lời cảnh cáo của Phùng Quán” nổi tiếng trong lịch sử mà “Sử ký” và “Chiến quốc sách” đều ghi lại câu chuyện này. Từ xưa tới nay, câu chuyện này luôn được mọi người coi là tài liệu tham khảo trong đối nhân xử thế. Dưới đây chúng ta hãy xem một đoạn lời Phùng Quán khuyên bảo Mạnh Thường Quân:

“Bất cứ việc gì cũng đều có cái lý tất nhiên của nó. Sinh rồi sẽ chết, đây là quy luật của tự nhiên. Quan hệ giữa người với người cũng theo quy luật tự nhiên này. Lúc ông đại phú đại quý, mọi người tự nhiên sẽ thích gần ông, nhưng khi ông bần cùng, họ cũng tự nhiên xa lánh ông, đây là bản tính của con người. Ông đã thấy đám người đi lại trên chợ chưa? Buổi sáng nhộn nhịp tấp nập, tới buổi chiều tối thì người ít đi, đó không phải là họ có tình cảm ghét, thích đối với bản thân chợ, mà là vì buổi tối không còn cái gì đáng mua nữa cả. Những thực khách kia nghe nói ông đã mất chức Tế tướng liền rời xa ông, chẳng phải là vì lẽ đó ư? ông đừng oán hận họ, ông nên đối xử mặn nồng như trước đây mới phải”. Mạnh Thường Quân nghe xong cảm thấy có lý, liền làm theo lời khuyên của Phùng Quán.

Nếu chúng ta có thể lĩnh hội được cái lý này, thì sẽ có thể đạt tới mức không đả ý khi được người khác phỉn nịnh, không tức giận khi người khác phản bội.

Suy nghĩ này của Phùng Quán, nhìn bề ngoài thì là thiết thời, nhưng trên thực tế, ông ta lại đã đặt trước nền móng tốt cho căn nhà. Vì vậy, ngôi nhà xây dựng lên sau này sẽ vô cùng vững chắc.

Con người sống với nhau nếu có lúc không thuận hoà, thì bạn cần xem xét đối phương vì lý do gì mà lãnh đạm như vậy, sau đó tìm hiểu kỹ về cá tính của đối phương. Sau khi hoàn toàn hiểu rõ rồi, sẽ khắc phục từng nhân tố cản trở quan hệ qua lại của các bạn, như vậy tình bạn xây đắp nên mới có thể giữ được lâu dài. Nếu không bình tĩnh phán đoán, thì cũng như khi xây nhà mà không thăm dò địa chấn vậy.

Trong câu chuyện trên nếu chỉ suy xét tới tình bạn và tín nghĩa, thì cũng như chỉ chú trọng tới mái nhà và các vật chất trang trí khác. Những toà nhà kiểu này một khi gặp giông bão sẽ dễ dàng đổ sụp.

CÁI KHÓ CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ NGƯỜI KHÁC

Nếu như có một cái thước để có thể đánh giá một con người thì thật là tiện lợi biết bao! Chỉ đáng tiếc là chúng ta chẳng thể nào tìm ra được cái thước như vậy.

Đánh giá giá trị của một người là một việc khó mà có thể thấy được qua các kỳ thi tuyển nhân viên của các công ty. Ở các công ty nói chung việc thi tuyển trước hết là thăm tra hồ sơ của người dự thi, xem học lực, kinh nghiệm của anh ta có đủ tư cách để đưa vào hàng ngũ những người dự thi hay không, sau đó mới bắt đầu thi viết, kiểm tra một số kiến thức có tính chuyên môn hoặc viết một bài ứng dụng. Kiến thức chuyên môn có một tiêu chuẩn tuyệt đối, nhưng bài viết thì lại không. Cần phải có mấy người chấm bài, họ cho điểm theo cách nhìn của họ sau đó thống kê ra thành tích. Từ các bài có điểm số khá cao, họ chọn ra một số người trong vòng sơ tuyển với số lượng cao gấp mấy lần số người định lấy để tham gia thi vấn đáp, cuối cùng họ mới tuyển chọn lấy những người ưu tú, xuất sắc.

Đây tuy là một phương pháp thi tuyển khá công bằng, nhưng phương pháp này đã phủ định việc đánh giá bình chọn cá tính. Chúng ta biết rằng, có những người không hiểu được ý nghĩa của Hội đồng kinh tế châu và Hội đồng quỹ dự phòng quốc tế của Liên hiệp quốc, nhưng lại rất giỏi trong hoạt động kinh doanh. Cũng có những người do khi thi không được lễ độ cho lắm nên suýt nữa bị đánh trượt, nhưng khi vào công ty rồi thì lại rất được việc.

Rõ ràng không thể chỉ dựa vào thành tích ở trường, có những học sinh luôn giữ thành tích cao ở trường, có thể lại chẳng hiểu gì về quan hệ giao tiếp cả.

Có một viên sĩ quan chia 30 thanh niên tham gia đánh trận thành ba nhóm trước khi xuất phát. Anh ta chọn ra nhóm thứ nhất gồm 10 người mà anh ta cho rằng rất dũng cảm, có tài năng, chắc chắn sẽ có những biểu hiện nổi trội; nhóm thứ hai là 10 người thể lực kém một chút, xem ra chẳng có tài năng gì đặc biệt. 10 người còn lại bị coi là những người quá bình thường.

Qua thành tích chiến đấu thực tế, nhóm thứ ba bị coi là những người quá bình thường thì thành tích chiến đấu rất đặc biệt; nhóm thứ nhất được coi là ưu tú nhất thì lại có hai người đặc biệt sợ sệt, bất tài; nhóm thứ hai được coi là không có khả năng gì thì lại có hai dũng sĩ với chiến công nổi bật.

Nhìn nhầm người, có lẽ là sai lầm của người đánh giá, vì có thể họ đã coi nhẹ khả năng tiềm ẩn trong con người.

Phương pháp thi tuyển nêu ở trên, không thể nói là sai, nhưng đối với nhân tài trong xã hội, nếu chỉ đặt họ trong sự phát triển đồng đều, thì tổ chức xã hội đó sẽ thiếu đi sức sống.

THƯỚC ĐO CON NGƯỜI

“Nhìn mặt mà bắt hình dong” là lỗi dễ phạm phải nhất của mọi người nói chung. Khi chúng ta đánh giá người khác, tuyệt đối không thể chỉ dùng một con mắt để quan sát, mà phải dùng cả hai mắt để nhìn cho thấu đáo. Vì có những người diện mạo bên ngoài hung dữ, nhưng trong lòng có thể lại rất hiền lành, lương thiện.

Có một câu danh ngôn: “Những người làm việc giỏi giang, không nhất định là có trình độ hiểu biết cao”.

Nếu chúng ta chỉ quan sát bằng một con mắt, nhất định chỉ có thể nhìn thấy một mặt giỏi giang khéo léo của anh ta, nhưng nếu nhìn bằng cả hai mắt, thì cái nhìn thấy được chắc chắn sẽ hơn hẳn.

“Những người có dũng khí, tuy có thể làm những việc khiến cho người khác kinh ngạc, nhưng những người thật sự lập được công trạng lớn thì lại thuộc về những người biết tự kiểm chế bản thân”. Câu nói này có thể nói là đã dùng cả hai con mắt để nhìn thấu.

Mọi người nói chung đều thích những người thông minh lanh lợi, ăn nói khéo léo, mà coi nhẹ những người lằm lỉ ít nói, chỉ biết vui đầu vào công việc. Chúng ta không thể nói là loại người nào tốt, loại người nào xấu, vì họ đều có những mặt mạnh mặt yếu. Vì vậy, là cấp trên, nếu có thể nhìn thấy được sự khác nhau cá biệt của cấp dưới, và làm cho họ phát huy được hết năng lực tiềm tàng, thì sự lãnh đạo của anh ta có thể coi là đã thành công. Phần trên tôi đã đề cập tới việc không thể dùng một cái thước để đánh giá người khác, mà phải dùng các loại, các kiểu thước thì mới có thể cho được kết quả chính xác. Bây giờ chúng ta hãy bàn về các chủng loại thước khác nhau.

Chẳng hạn khi chúng ta bầu một đại biểu quốc hội, thước đo sử dụng tất nhiên là khác nhau. Khi bầu đại biểu quốc hội, nếu chỉ dùng chiếc thước “có thể đem lại phúc lợi cho địa phương hay không”, thì khó mà chọn ra được ứng cử viên thích hợp. Cũng tương tự, nếu chọn ra đại biểu thành phố, nếu lấy cái thước “một quan chức ngoại giao” để đo anh ta, thì sẽ không có ý nghĩa gì cả. Công ty muốn tuyển nhân viên cũng cần dùng các loại thước với các tính chất khác nhau để đánh giá nhân tài thì mới có thể chính xác. Dùng com-pa để đo độ dài hoặc dùng thước thẳng để đo độ cong, thì đều không đúng đắn. Xin đưa ra một vài ví dụ:

Có một vị viên ngoại, chính thất của ông ta chết, hai người thiếp của ông ta một thì rất đẹp, một thì lại rất xấu, khi ông ta muốn chọn một trong hai người để lập chính thất, bạn bè đều cho rằng chắc chắn ông ta chọn người xinh đẹp kia, không ngờ ông ta lại chọn người thiếp xấu xí. Bạn bè đều rất ngạc nhiên, bèn hỏi ông ta:

- Kỳ thật? Tại sao anh lại không chọn người thiếp xinh đẹp làm phu nhân?

- Vì người xấu không có lòng hư vinh, mà bên trong cô ấy tu dưỡng tốt, vì vậy để cô ấy điều hành việc nhà là khá thích hợp.

Thiện lương và tà ác

Ở Nhật đã từng xảy ra một vụ hung sát. Một học sinh cấp ba đã giết chết người bạn thân cùng phòng mình. Nguyên nhân giết người không phải là do cãi lộn nhau, mà là khi đang học trong phòng, hung thủ đột nhiên giết chết đối phương.

Theo báo chí, khi học ở cấp ba, thành tích của hung thủ rất xuất sắc, nhưng khi chuẩn bị thi

vào Trường Đại học Kyodo, do bị suy nhược thần kinh nên hung thủ bị buộc phải học tụt lại. Trong thời gian học tụt một năm so với các bạn, tình bạn đã biến thành sự thù hận, vì vậy nên mới nảy sinh động cơ giết người của hung thủ.

Như vậy cho thấy, chỉ là oán hận do thi cử không như ý muốn mà sinh ra mưu sát, nhưng nghiên cứu kỹ chúng ta sẽ phát hiện thấy tính cách con người thật đáng sợ biết bao? Ván nhất người bạn thân đang cười nói vui vẻ, sống hoà thuận bên bạn, bỗng nảy sinh ý định giết người, lúc đó bạn sẽ làm thế nào đây?

Trong lòng con người hoặc ít hoặc nhiều đều có cái ác, nhưng con người có lý trí, có thể kiềm chế thích đáng hành động suy nghĩ của mình. Cần trấn áp đúng lúc những động cơ tà ác, nếu không thì xã hội không biết sẽ tàn bạo hỗn loạn biết bao!

Hai nhân vật Jekyll và Hyde trong cuốn tiểu thuyết của nhà văn Anh Stevenson cũng vậy, người ta thường lấy anh ta làm danh từ chỉ nhân cách hai mặt. “Tiến sĩ Jekyll lương thiện, đã bị ảnh hưởng của thuốc đã biến thành Hyde ác độc”.

Từ năm 1885, khi xuất bản chuyện này cho tới nay, dường như không ai không biết, còn Stevenson cũng nổi tiếng vì quan điểm thiện lương và tà ác của Hyde, trong lòng người hoặc ít hoặc nhiều đều đồng thời có cái thiện và cái ác. Trên thực tế, nếu không nghiêm trọng lắm thì cũng chẳng có gì đáng nói, vì tính cách của con người vốn đã không phải là đơn nhất, mà là sự biểu hiện của nhiều mặt, chỉ có điều là không rõ ràng mà thôi. Trong lòng con người không chỉ có suy nghĩ của thần và quỷ, mà còn kèm thêm cả nhiều tâm trạng phức tạp.

Con người có tâm lý phức tạp, nếu chúng ta chỉ bình luận người khác từ một phía, thì sẽ không có cách nào để hiểu rõ đối phương được, vì người tốt cũng có lúc làm việc xấu, người xấu thì đôi khi cũng làm việc tốt. Giả dụ người mà bạn tin tưởng lại lừa gạt bạn, bạn nhất định sẽ nổi trận lôi đình, giận dữ mãi, kỳ thực như vậy là uống công. Bạn nên trách mình đã không phòng bị từ trước, hơn nữa không quan sát đối phương từ nhiều phía. Đối với lối quan sát một phía, suy xét lại, thì kẻ đáng ân hận lại chính là bạn.

Tất nhiên không phải là tôi chủ trương cứ luôn luôn hoài nghi người khác. Người Nhật có câu: “Hãy quan sát đối phương như một tên trộm vậy!”.

Câu nói này không thể có được trong quan hệ giao tiếp vì nếu chúng ta thật sự làm như vậy, một mặt lương tâm sẽ không yên, mặt khác có thể sẽ mắc chứng thần kinh quá nhạy cảm.

Vậy thì tính cách con người rốt cục là thiện hay ác? Đó là vấn đề cơ bản nhất khi nhìn thấu đối phương. Về vấn đề này, trong cuốn “Hàn Phi Tử” có ghi:

“Người bán quan tài hy vọng có người chết, vậy thì bản tính của anh ta là ác chăng? Tất nhiên là không, vì xuất phát điểm của anh ta là: Nếu không có người chết, thì sẽ chẳng bán được quan tài. Cũng theo lý đó, nhà buôn xe cũng mong mọi người thành công trong sự nghiệp và kiếm được nhiều tiền, vậy thì bản tính của anh ta là thiện ư? Điều đó cũng chưa chắc, vì xuất phát điểm của anh ta là: Nếu người khác không thành công trong sự nghiệp, thì cũng chẳng thể kiếm được tiền, và chẳng tới mua xe”.

Hay nói một cách khác, chỉ dựa vào các quy tắc máy móc để quyết định cái thiện và cái ác của tính cách con người thì chẳng có ý nghĩa gì. Vì vậy phương pháp khả khách quan là hãy quan sát động cơ hành động của đối phương trước, sau đó sẽ phán đoán.

ƯU ĐIỂM VÀ KHUYẾT ĐIỂM

Bên trên chúng ta đã nói tới các vấn đề có liên quan tới giới doanh nghiệp tuyển dụng nhân tài, vậy khi chúng ta nhìn thấu đối phương, liệu có tồn tại những vấn đề này không? Có, chúng

ta cần loại bỏ quan niệm đẳng cấp như người đẳng cấp trên, người đẳng cấp dưới; người tốt, người xấu..., thì mới có thể phán đoán, đánh giá một cách khách quan được.

Cho phép tôi nhắc lại một lần nữa, chúng ta không thể nhìn thấu người khác từ một phía được. Nhất là khi nhìn nhận cá tính thì càng cần phải chú ý. Chúng ta thường nghe thấy những từ đánh giá như “ưu điểm”, “khuyết điểm” đây là cái không có ý nghĩa gì, vì cái gọi là “ưu điểm”, “khuyết điểm” không phải là một tiêu chuẩn tuyệt đối. Chẳng hạn: tính khí thô bạo, chúng ta có thể nói đó là khuyết điểm; nhưng ngược lại, chúng ta coi đó là cương trực, thì lại là ưu điểm của anh ta.

Bạn thích “người tính cương cường” hay “người tính nhu mì”? Nhiều người cho rằng người tính nhu mì khá dễ sống. Người tính cương cường tuy khó sống, nhưng một khi đã trở thành tri kỷ với anh ta, tình cảm của anh ta sẽ không thay đổi. Ngược lại, người tính nhu mì tuy dễ sống, nhưng đối với kẻ địch anh ta cũng có thể nhu mì như vậy. Nói cách khác, người có tính cách nhu mì không thể dựa được về mặt tình cảm. Những độc giả thông minh, các bạn có thể nói ra hai loại người này loại nào “tốt” không? Tôi nghĩ rằng chẳng có đáp án của ai là tuyệt đối cả!

Trong cuốn binh thư “Tam lược” của Trung Quốc có một câu: “Đừng để người nhân nghĩa nắm giữ tiền bạc”, ý là nói đừng cho những người có lòng nhân từ và đầy tình người quản lý tiền bạc, vì những người này có thể để thất thoát tiền bạc do tình cảm.

Hay nói một cách khác, những người lương thiện, tấm lòng cởi mở tuy dễ sống, nhưng anh ta không hoài nghi người khác, vì vậy không thể cùng làm việc với loại người này được. Ngược lại, khi làm việc với những người lòng dạ hẹp hòi lại cần phải luôn đề phòng anh ta, vì có thể bất cứ lúc nào anh ta cũng phản bội bạn.

Nước Yên thời Chiến Quốc của Trung Quốc (nay là tỉnh Hà Bắc) bị nước Tề đánh chiếm vào thế kỷ thứ tư trước Công nguyên, mất đi mười thành lớn, lúc đó có một nhà mưu lược tên là Tô Tần (Tô Tần là một nhà mưu lược nổi tiếng thời Chiến Quốc, chúng ta có thể coi ông là một nhà ngoại giao thời cổ đại. Mấy câu thành ngữ như “Hợp tung liên hoành”, “Thà làm đầu gà chứ không chịu làm đuôi bò”, “Chuyển hoạ thành phúc” đều là của ông ta) nhận lời uỷ thác của vua nước Yên tới nước Tề, nhờ vào ba tactic của mình nói chuyện với vua nước Tề, cuối cùng phần đất bị mất đã hoàn toàn thu lại được. Vua nước Yên hết sức vui mừng, nhưng đại thần của ông ta lại sàm tấu rằng Tô Tần bụng dạ không bình thường, giữ ông ta lại bên mình sẽ vô cùng nguy hiểm, vì vậy vua nước Yên liền nảy sinh tâm lý cảnh giác sợ sệt đối với Tô Tần. Nếu người bình thường gặp cảnh này, nhất định sẽ cố gắng hết sức để biện bạch cho mình, nhưng Tô Tần lại không làm vậy, ông nói với vua nước Yên: “Bề tôi không đáng tin, đó là phúc của vua ta!”.

Câu nói đó hàm ý sâu xa, chỉ vì bề tôi là kẻ không đáng tin mà vua lại biết động não, vì vậy vua mới dùng được tôi chứ! Sau khi vua nước Yên nghe xong, lập tức hiểu được hàm ý của câu nói, thế là càng tín nhiệm Tô Tần.

Qua đây, chúng ta có thể thấy rằng: Sống trong thời loạn thật không đơn giản chút nào? Quan hệ giao tiếp đan xen phức tạp có thể thao túng cả tương lai của một người.

Nhật Bản có câu: “Người bình thường bị chúng ta coi là kẻ ác, có lúc cũng làm những việc thiện mà chúng ta không ngờ tới”. Cũng tức là nói tốt và xấu, thiện và ác đều chẳng phải là cái tuyệt đối.

Khi Tần Thủy Hoàng chưa thống nhất thiên hạ, ông rất tán thưởng một người tên là Diêu Giả, vì tài ngoại giao của Diêu Giả hết sức cao minh, đã từng thay Tần Thủy Hoàng đánh một trận chiến hết sức đẹp.

Nhưng các đại thần trong triều lại xúc phạm ông ta, và nói ông ta xuất thân hàn vi, là một kẻ vong mệnh. Tần Thủy Hoàng tin là thật, bắt đầu cảnh giác với ông ta, muốn bãi chức ông ta.

Điều Giả nói:

“Chu Văn Vương vì trọng dụng Thái Công Vọng, nên nền tảng cơ nghiệp của nhà Chu mới có cơ sở. Còn về Thái Công Vọng, nguyên là một lãng tử không có nghề nghiệp chính, không có ai coi trọng ông ta cả, thậm chí ngay cả vợ của ông ta cũng không nhận ông ta, bắt đắ dĩ mới ra chợ bán thịt để kiếm sống. Song, nếu không có ông ta, thì nhà Chu chẳng thể thịnh vượng đến như vậy. Quản Trọng vốn là một nhà buôn, song vì trọng dụng ông ta nên Tề Hắc Công mới xưng bá thiên hạ được. Tổ tiên của Tần là Mục Công, vì tín nhiệm dùng một người tên là Bách Lý Hề mà bình định được các dân tộc ở u biên cương, mà Bách Lý Hề vốn là một nô lệ, là một người mà người khác dùng cái giá năm miếng da bò để chuộc thân cho ông ta. Những người đó sống trong xã hội đều bị người khác coi thường, nhưng do quân chủ sáng suốt biết trọng dụng họ, mới làm cho họ có cơ hội thể hiện tài năng, phát huy được năng lực tiềm ẩn”.

Tần Thuỷ Hoàng nghe những lời này xong, bụng nghĩ: “Đúng thật? Chỉ cần ta biết người và giỏi dùng người, thì xuất thân của họ để ý tới làm gì!”.

ĐIỀU CHỈNH “ỐNG KÍNH” CỦA MÌNH

Khi sử dụng kính viễn vọng và kính hiển vi, chẳng phải bạn cần điều chỉnh ống kính hay sao? Nếu ống kính mờ, thì bạn chẳng nhìn rõ cái gì cả. Muốn nhìn thấu tâm lý của người khác cũng vậy, bất kể đối phương là nhân vật loại nào, nếu “ống kính” của bạn mờ, thì bạn chẳng thể nhìn chính xác đối phương được. Vì vậy trước khi chưa nhìn thấu người khác, đầu tiên nên điều chỉnh “ống kính” của mình đã. Muốn hiểu được mình là việc rất khó, Hàn Phi Tử có câu: “Biết người không khó, mà khó ở chỗ biết mình”.

Đối với bản thân còn chưa hiểu, mà lại muốn hiểu được người khác, đó không phải là chuyện dễ dàng. Điều đó cũng tựa như ống kính nếu mờ, thì rất khó nhìn rõ đối phương. Còn nguyên nhân chính làm cho “ống kính” mờ không rõ chính là con người có lòng “tham”.

Có một lần, bạn tôi bị tình nghi dính líu tới lừa gạt, tôi cùng anh ta tới đồn cảnh sát khai báo. Sau khi ra về, tôi không quên câu nói của viên cảnh sát hình sự. anh ta nói: “Phần lớn các vụ lừa đảo trách nhiệm nên quy vào người bị hại, vì kẻ lừa gạt đều là những tên khéo ăn nói, người bị hại nếu không vì ham lợi, làm sao lại không thấy rõ bộ mặt thật của đối phương?”.

Bất kỳ xảy ra tình huống nào, hai bên đều biết rằng cần xử lý bình tĩnh. Thế nhưng nếu đối phương vận dụng thủ pháp khéo léo, kết hợp với tài ăn nói lanh lợi, thì rất dễ khơi dậy lòng tham của mình (lúc này “ống kính” đã bắt đầu mờ đi), và lại tâm lý của con người đều có một loại ý thức phản ứng từ trước, khi có sự trông chờ nào đó đối với một mục tiêu hữu hình hay vô hình, tâm tính đều dịch chuyển theo hướng đó. Chúng ta hãy lấy việc tham tiền làm ví dụ.

“Có lẽ sẽ kiếm được tiền”... “mình thích kiếm tiền”... “Nhất định sẽ kiếm được tiền”. Nếu đã hướng tới nấc thứ ba, thì bộ mặt thật của đối phương đã hoàn toàn không còn rõ nữa, đây chính là cái gọi: “tham mờ cả mắt”. Nói tới đây, tôi nghĩ đến một câu chuyện vui:

Trước đây có một anh thường hay mơ thấy vàng. Một hôm anh ta đi trên phố, thấy vàng trong cửa hàng vàng bị ánh mặt trời chiếu óng ánh, thế là anh ta liền xông vào cầm lấy vàng co cẳng chạy, người trong tiệm vàng giật mình, vội tóm anh ta lại nói: “Anh này to gan thật, cửa hàng đông người thế này, mà anh cũng dám vớ vẩn hả?”. Người kia sợ hãi nói: “Cái gì? Có nhiều người ở đây à? Tôi tưởng là chỉ có vàng thôi!”.

Muốn hoàn toàn loại bỏ lòng tham của một người đó là việc không thể, vì vậy chỉ cần trước khi nhìn thấu người khác, hãy nhắc nhở mình đừng có sa vào lòng tham, như vậy thì “ống kính” sẽ không mờ nữa.

Con người, nếu lòng tham nổi lên, lý trí cũng bị che phủ và lòng tham sẽ được lan rộng; lòng

tham rộng rãi, tà niệm sẽ chi phối phản ứng có sẵn của tâm lý, lúc này việc phán đoán sự việc cũng sẽ sai sót, và vì thế rước về một đống những chuyện phiền não.

Ngoài lòng tham còn có nhiều nhân tố khác cũng có thể ảnh hưởng tới việc phán đoán, những nhân tố đó chúng ta sẽ lần lượt nói rõ ở các phần sau.

SỰ YÊU GHÉT CỦA CON NGƯỜI

Tôi tình cờ bắt ti vi lên, thấy có mấy khán giả nữ đang vây quanh một ngôi sao màn bạc mà họ rất hâm mộ: “Cô thích ăn gì? Cô dậy lúc mấy giờ? Cô ngủ lúc mấy giờ?...” Khi ngôi sao màn bạc kia đang trả lời những câu hỏi vô vị kia, một quý bà nội trợ đột nhiên trịnh trọng đưa ra một câu hỏi “Xin hỏi cô, cô cũng cần đi toa-lét chứ ạ?”. Sau khi tôi nghe xong, không khỏi cảm thấy khó xử cho cô ta. Ngôi sao màn bạc kia tuy rất ngượng ngập nhưng cô cho rằng dù sao đây cũng chỉ là câu hỏi xã giao, không thể không ứng phó, bèn cười đau khổ nói: “Điều đó tất nhiên rồi! Tôi cũng là người mà!”.

Cảm tình cũng giống như lòng tham vậy, có thể làm cho “ống kính” của con người nhìn mờ không rõ. Người mà mình thích, thì khuyết điểm của anh ta cũng có thể nhìn thành ưu điểm; người mình không thích, thì ưu điểm của anh ta cũng có thể bị coi là khuyết điểm. Người Nhật có một câu nói rất hay, đại ý là: “Người mà mình thích, nốt ruồi của anh ta cũng nhìn thành lúm đồng tiền; người mình không thích, thì lúm đồng tiền đẹp cũng sẽ bị coi là nốt ruồi xấu xí”.

Ngày xưa, Vệ Linh Công rất sủng ái một chàng thiếu niên đẹp trai Di Tử Hà, nên đã giữ anh ta lại trong cung. Một buổi tối, chàng thiếu niên này được biết mẹ chàng bị mắc bệnh trầm trọng, trong lòng hết sức lo lắng, không kịp xin phép Vệ Linh Công anh liền đánh xe của ông ta đi cả đêm về nhà thăm mẹ. Theo quy định trong cung, tự tiện ngồi xe ngựa của Quốc vương sẽ bị xử phạt chặt chân, nhưng sau khi Vệ Linh Công biết chuyện này, không những không xử phạt anh ta, mà còn khen ngợi anh ta rất có hiếu: “Chịu nguy hiểm bị chặt chân để về nhà thăm bệnh mẹ, lòng hiếu hạnh ấy thật đáng khen”.

Lại có một lần, Di Tử Hà theo Vệ Linh Công đi dạo trong vườn, thấy một quả đào chín, liền tiện tay hái xuống ăn, anh ta cắn một miếng, cảm thấy rất ngon, bèn đưa quả đào cắn dở cho Vệ Linh Công ăn. Vệ Linh Công rất vui mừng, tán thưởng anh ta và nói: “Người để dành thứ ngon cho ta ăn. Quả nhân thật mừng quá!”. Mấy năm sau, Di Tử Hà trở thành người lớn, dần dần mất đi dáng vẻ của một thiếu niên đẹp trai, vì vậy Quốc vương cũng không còn sủng ái Di Tử Hà như trước đây nữa. Vệ Linh Công nhớ lại những việc trước đây, lại càng thấy không hài lòng với Di Tử Hà, và trách anh ta: “Người trước đây giả xưng là đã được ta cho phép, tự tiện ngồi xe ngựa của ta; lại còn lấy quả đào đã cắn rồi đưa ta ăn, thật là vô lễ quá!”. Thế là liền đuổi Di Tử Hà ra khỏi cung.

Cùng một việc, trước đây được khen, mà sau thì lại bị xử phạt, đây là chủ đề mà Hàn Phi Tử đã bình luận trong bài “Giữa cái yêu và cái ghét”. Mọi người thường áp dụng phương pháp suy xét này. Bây giờ tôi xin kể một câu chuyện mà đã được đưa vào trong “Hàn Phi Tử”.

Có một phú ông, tường bao nhà ông ta bị sụp đổ do trời mưa mấy ngày liền, con ông ta nói: “Cha! Sao cha không mau gọi người tới sửa đi? Trộm nó có thể vào đấy!”. Phú ông nói: “Việc gì phải vội, hàng xóm cũng thường nhắc với bố. Nhưng chưa từng thấy xảy ra chuyện gì”. Không ngờ buổi tối hôm đó nhà phú ông bị khoảng một mẻ sạch trơn. Lúc đó phú ông lại có lời bình khác đối với hai người đã nhắc nhở ông ta: “Dù sao con mình cũng sáng suốt. A! Chưa biết chừng tên trộm tối hôm qua lại là gã hàng xóm ấy chứ!”.

CẢNH GIÁC VỚI NHÂN DUYÊN

Đừng chỉ chú ý đến “duyên phận”, phải biết rằng “duyên phận” có lúc cũng có thể gây trở

ngại cho sự nghiệp của bạn.

Có một danh tướng của Nhật đã từng cảnh cáo bộ hạ của mình rằng: “Con người có thể hữu duyên và vô duyên, nhất là khi quốc vương chọn quần thần, hiện tượng này càng rõ rệt. Đây là nguyên nhân chính tạo nên sự không công bằng, như vậy hy vọng các người nhắc nhở ta. Vì đối với những người có duyên với mình, chúng ta thường khá rộng rãi, còn đối với những người không có duyên với mình thì lại luôn hà khắc, có lúc rõ ràng là đối phương có lý, chúng ta lại coi anh ta là vô lý. Tâm lý bị tác động của mối nhân duyên này, làm chúng ta phải cảnh giác cho nhau!”.

Một võ tướng của Nhật cũng từng nói: “Hãy thử sống với những người không hợp! Như vậy sẽ rất có ích cho bạn”.

Chỉ sống với những người hợp với mình, “ống kính” của bạn sẽ dễ càng ngày càng mờ đi.

HIỆU QUẢ CỦA KHÉO ĂN, KHÉO NÓI

“Những kẻ nói dối, sau khi chết sẽ bị Diêm Vương cắt lưỡi?”.

Những câu cảnh cáo như vậy, vào thời buổi ngày nay khi khoa học đã phát triển, thì ngay cả đứa trẻ con cũng không dọa nổi. Thế nhưng, thời xưa Diêm Vương được mọi người coi là đại pháp quan dưới địa ngục - ông ta có quyền uy cực cao, đồng thời còn có thể nhìn thấu lòng người.

Nghe nói Diêm Vương cũng đã từng gây nên chuyện nực cười, nếu các vị không tin, tôi có thể lấy một câu chuyện được ghi trong văn học cổ điển của Trung Quốc để chứng minh:

Có một hôm, Diêm Vương đột nhiên nổi máu hăng, lệnh cho một tiểu quỷ trong điện rằng: “Người tới trần gian bắt những tên ăn nói khéo léo, mồm mép dẻo quẹo tới đây cho ta, ta cần ném chúng vào vạc dầu cho chết đi; loại người đó sống trên đời không làm ăn đứng đắn, suốt ngày dùng lời khéo léo lừa gạt người khác, làm cho nhiều người mất hết bản tính, lầm đường lạc lối... Được rồi! Bây giờ người tới trần gian đi”. Tên tiểu quỷ vội đáp: “Dạ?” rồi hần liền rời khỏi địa ngục, xuất phát về hướng trần gian. Một lát sau, tên tiểu quỷ tóm về một người đàn ông - Diêm Vương hỏi: “Sao mà nhanh thế! Người không bắt nhầm đấy chứ?”. Tên tiểu quỷ vội trả lời: “Làm sao mà nhầm được ạ? Loại người này quả thực nhiều lắm, tiên tay tóm một cái là được, nếu đại nhân không tin, có thể xét hỏi xem sao”. Diêm Vương bắt đầu xét hỏi người đàn ông, trong khi xét hỏi do sơ ý đánh một cái rắm kêu, mùi thối ngất trời, người đàn ông kia bỗng nảy ra một ý, nhanh chóng bước tới trước mặt Diêm Vương, cung kính vái ông ta một cái nói: “Chà? Rắm của Đại Vương, kêu thật là hay! Nghe cứ như một bản nhạc tuyệt vời vậy, đồng thời lại có cả mùi thơm của xạ hương và hoa lan nữa”. Diêm Vương nghe xong trong bụng rất vui, liền nói: “Ồ! Chỉ có người mới biết tôn trọng long thể của ta, ta cần phải xá tội cho người. Ê! Tiểu quỷ, đưa người đàn ông này vào trong điện, tiếp đãi anh ta cho cẩn thận”.

Người đàn ông kia theo sau tên tiểu quỷ vừa đi vừa nói: “Anh tướng mạo phi phàm, nghi biểu cũng khác người, hai cái sừng của anh trên đầu cũng đẹp và trơn như trắng vậy, lại còn đôi mắt sáng của anh giống như ánh sao băng trên bầu trời xanh. Sau này nhất định anh sẽ đại phú đại quý!”. Tiểu quỷ nghe xong liền dừng bước nói: “Đại Vương dặn chuẩn bị tiệc, còn phải một lúc nữa mới chuẩn bị xong, người hãy tới nhà chúng ta uống chén trà nghỉ một lát đã có được không?”.

Câu chuyện này đã phê phán mạnh tính cách của con người. Mỗi một người đều có tâm lý kiêu ngạo, nhưng nếu bị tác động của những lời nói khéo léo, thì tâm lý kiêu ngạo đó sẽ làm cho “ống kính” bị mờ đi.

Tự tôn và hư vinh cũng có tác động tương tự, một số người cho rằng mình có tài năng và

xem thường người khác. Loại người này ngay cả bộ hạ thân cận của anh ta cũng sẽ không thích anh ta, hơn nữa anh ta cũng chẳng thể hiểu nổi bộ hạ của mình.

Người ta thường nói: “Lòng không kiêu ngạo thì tự nhiên sẽ kính trọng người khác; lòng không kiêu ngạo, thì mới biết người khác giỏi”.

Trở ngại của quyền uy

Còn một loại nhân tố khác có thể làm cho “ống kính” của chúng ta mờ đi đó là “địa vị” và “học hành”.

Quan niệm coi trọng “học hành” của mọi người sẽ là một trở ngại lớn cho việc nhìn thấu người khác. Kỳ thực, những người thật sự thông minh sẽ không phán đoán người khác qua việc học hành và dáng vẻ bề ngoài.

Trước đây có một người đã rời khỏi quê hương đi khắp thiên hạ từ khi 19 tuổi, đến năm 20 tuổi thì đã tham gia việc nước, anh ta ngồi ngang hàng với các chính khách khác, cùng nắm giữ nhiều quyền bính trong tay. Vả lại lúc bấy giờ quan niệm của chế độ phong kiến còn thâm căn cố đế, để giữ được một vị trí, quả thật đối với anh ta chẳng đơn giản!

Để theo kịp các nhân vật lớn dày dạn kinh nghiệm chắc là anh ta phải vất vả lắm? Nếu bạn nghĩ như vậy là sai đấy. Thực ra là do anh ta đã sớm hiểu được cách lau sạch “ống kính” nhìn thấu của mình. Anh ta nói: “Bất kể trong trường hợp nào, chỉ cần chúng ta nắm được thái độ sống của đối phương đối với vợ của anh ta là được. Nếu nắm được tâm lý, tâm trạng và tình cảm của anh ta đối với vợ, thì sẽ không sợ có vấn đề gì nữa”.

Ý của câu nói này là; đối với những người nghiêm khắc, phải quan sát từ sinh hoạt đời thường của anh ta để tìm hiểu anh ta. Nếu nắm được điểm quan trọng này, thì sẽ dễ dàng nhìn ra bộ mặt thật của anh ta.

Thời Tần Thủy Hoàng, khi khởi nghĩa, Trần Thắng có nói một câu, đại ý là: “Bất kể là vương hầu hay khanh tướng, huyết thống của họ chẳng có gì khác với người bình thường, họ không phải sinh ra đã tôn quý gì”.

Nói tới đây, tôi lại nhớ tới một câu chuyện mà An-đéc-xen viết: “Quốc vương mình trần”. Có một người thợ cắt may tới trước mặt vị Quốc vương thích đẹp nói: “Thưa bệ hạ? Thần xin may cho bệ hạ một bộ lễ phục tàng hình có một không hai trên thế giới”. Quốc vương nghe xong rất vui mừng, liền trọng thưởng cho ông ta. Sau khi Quốc vương mặc bộ lễ phục tàng hình này vào, bèn đi tuần du trên phố. Lúc đó tất cả các quan đại thần, các quý bà và các vị đại phu đều khen ngợi không ngớt, nhưng đám trẻ con lại ngậy thơ hò hét: “A! Mọi người mau tới xem Quốc vương mình trần!”

Qua câu chuyện ngụ ngôn này chúng có thể thấy rằng, càng cố che đậy mình, càng dễ lộ ra bộ mặt thật. “Bộ quần áo quyền uy” quả thực chỉ có trẻ con với đôi mắt quan sát trong sáng thì mới có thể nhìn xuyên suốt được.

Trong giới doanh nghiệp hiện nay cũng rất coi trọng “sự nổi tiếng”, “nổi tiếng” đã trở thành tiêu chí của quyền uy. Mọi hàng hoá trên thị trường cũng như vậy. Một số hàng hoá sau khi được tuyên truyền quảng bá trên ti vi nhiều lần, dù là thứ không cần thiết, cũng trở thành hàng hoá bán chạy nổi tiếng. Vì vậy để tránh mắc bẫy, chúng ta phải thường xuyên lau ống kính nhìn thấu của mình. Bởi vì trong số các hàng hóa “không nổi tiếng” cũng có thể có hàng thật. Nhưng làm thế nào để phân biệt? Điều này rất đơn giản, trước tiên chúng ta không thể cứ giữ thiên kiến, bất kể nó có quyền uy hay không, đều cần phải nhìn bằng thái độ khách quan như nhau.

CHƯƠNG 2:

QUAN SÁT ĐỂ NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI

QUAN SÁT THIỆN Ý

Oua một thời gian tiếp xúc tương đối dài, chúng ta có thể hiểu đại khái cá tính của từng người, đây chính là cái mà trong môn tri tâm học gọi là “tri thức cơ bản”. Nhưng tri thức cơ bản đó không phải bằng sự kỹ thuật mà có, hay nói một cách khác, bạn muốn lý giải một con người, bạn phải dùng “tình yêu”, “tình yêu” nói đến ở đây không phải là tình yêu trai gái, mà nó chỉ là một trong nhiều tình yêu. Nhà tri tâm học Johnson nói: “Không đối xử với người khác bằng tình yêu, thì không thể trông mong thực sự hiểu được người khác”. Cho dù đó là kẻ thù, bạn cũng cần dùng thiện ý để lý giải anh ta, chứ không thể dựa vào “sự đánh giá của bản thân” được, vì bản thân “sự đánh giá” đã là không chuẩn xác rồi, nó khác xa ngàn dặm so với “lý giải”.

Lý giải người khác không giống như quan sát hiện tượng thiên nhiên, vì con người là sống động. ở từng góc độ quan sát khác nhau, kết quả sẽ khác nhau. Nhưng để quan sát chính xác nhất đòi hỏi bạn “trước tiên phải có thiện ý”.

Có người từng nói: “Đối nhân xử thế mà không suy xét tới lợi ích của mình trước, đó chính là một loại tình yêu, bắt đầu của thiện ý”.

Đọc lòng người qua đôi mắt

Đúng như mọi người thường nói “đôi mắt biết nói”, “đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn”. Ở mọi lúc, động hướng tâm trạng khác nhau của con người đều phản ánh vào trong đôi mắt. Thông thường những điều người ta nghĩ trong lòng, đôi mắt sẽ nói ra nhanh hơn so với miệng, hơn nữa hầu như là không thể che giấu được. Vì vậy, cho dù khó dùng lời nói để biểu đạt, đôi mắt cũng sẽ biểu đạt ra một cách nguyên vẹn. Có lúc tuy miệng luôn phản đối, nhưng đôi mắt thì lại lộ ra ý tán thành; còn có lúc miệng thì nói những lời dễ nghe, song mắt lại “tiết lộ” những lời ngược lại. Đó là biểu hiện của “khẩu thị tâm phi”.

Những người giỏi quan sát chắc chắn đã từng có những kinh nghiệm trên.

Bất kể là trong giao tiếp việc công hay việc riêng, muốn đọc được tâm ý của đối phương, thì nhất định bạn cần phải đặc biệt chú ý tới đôi mắt của anh ta, vì con người ta vĩnh viễn chẳng thể nào che giấu được trái tim của mình. Khi trong lời nói có những điểm trái với lòng mình, thì ánh mắt sẽ chẳng thể thống nhất được. Vì vậy, nếu lặng lẽ quan sát chuyển động của đôi mắt, thì có thể tìm hiểu được tâm ý của đối phương.

Thế nhưng, trong khi nói chuyện đối diện với người khác, có người dịch chuyển ánh mắt từ mặt của đối phương sang bên, đồng thời anh ta nhìn ngang nhìn ngửa. Có lẽ việc anh ta không nhìn vào mặt đối phương thường làm cho ta cảm thấy loại người này không đáng tin.

Song tuyệt đối không thể dựa vào đó để đưa ra phán đoán dứt khoát, vì có không ít những người cẩn thận, người không tự tin, và những người nhút nhát cũng thường như vậy.

Người xấu thật sự hay những người khó ứng phó đôi khi cũng sẽ dịch chuyển ánh mắt, không nhìn vào mặt của đối phương, vì những người xấu không phải là không có chút sợ sệt nào cả.

Tuy nhiên không phải là bất kỳ ai cũng có thể nhìn rõ ngay, mọi biểu cảm qua ánh mắt mà là những điểm ảo diệu, chỉ hơi không chú ý thì khó có thể nắm bắt được. Xin đưa ra một số thay đổi về nhãn thần mà bình thường không dễ gì phát hiện ra:

1. Đôi mắt chăm chú nhìn ra xa. Trong khi nói chuyện, nếu đối phương thỉnh thoảng lại để lộ ra ánh mắt này, đa phần là đối phương không chú ý tới những lời bạn nói, trong lòng đang tính toán những việc của anh ta. Nếu là đối thủ tiến hành giao dịch, thì nhất định anh ta đang đưa ra những cân nhắc, tính toán ở trong lòng, suy nghĩ tìm kiếm những sách lược làm thế nào để giành lấy phần có lợi nhất trong cuộc giao dịch đó. Nếu là đối tượng nói chuyện không có quan hệ lợi ích, mà đối phương không chăm chú nghe bạn nói, thì nhất định là có những việc khác đã chiếm lĩnh trái tim của anh ta. Mà trong những ánh mắt tương tự, cũng có những trường hợp không thể nào giữ cho ánh mắt cố định vào một điểm, nếu đối phương là đối tượng giao dịch quan trọng thì cần phải đặc biệt chú ý hơn.

Những chuyện lo lắng đại loại như: Khi đang vui vẻ phấn khởi về việc bán được rất nhiều hàng, song lại bị đối phương trả lại hàng; có món nợ phải trả, cần phải suy nghĩ, tính toán hoặc ngược lại, mua hàng vào, song phát hiện có sự cố, có vết xước, hoặc tiền hàng đã bị người ta cuồn mất rồi... ánh mắt của những người này thường là trống rỗng, đó là vì trong lòng anh ta đang có một gánh nặng. Còn khi trong lòng đang có sự khổ não, khi đó ánh mắt của anh ta có thần sắc hốt hoảng, tản mạn.

Vì vậy, khi phát hiện thấy đối phương lộ ra ánh mắt này thì không nên ngần ngại hỏi trực tiếp những nghi vấn trong lòng.

2. Đôi mắt hờn hạ thường. Loại nhãn thần này, loại mắt này có thể cho thấy người đó có sự nghi hoặc, hiểu nhầm, thù địch, cảnh giác, không tin tưởng...

Còn có ánh mắt lợi hại hơn, đó là khi tia mắt sáng lấp lánh. Khi ý nghĩ thù địch, nghi hoặc biểu hiện trong con mắt, dễ làm xuất hiện loại nhãn thần này. Sở dĩ đôi mắt phát ra ánh sáng lấp lánh, là vì từ nơi sâu của đôi mắt phát ra tia mắt; đôi mắt lờm hơn bình thường có thể được coi là giai đoạn trước khi ánh mắt chuyển sang lấp lánh, có nghĩa là có thể người đó sắp sửa xuất hiện ý nghĩ thù địch hoặc nghi hoặc.

Ánh mắt này có thể xuất hiện trên khuôn mặt của những người thân cận. Khi đối phương hiểu nhầm về sự tổn thương mà bạn vô tình đã tạo ra cho họ, cũng có thể là đối phương không tin tưởng bạn. Ngoài ra, ánh mắt này còn cho thấy đối phương không chỉ có hiểu nhầm không thôi, mà đã có sự cảnh giác.

Khi gặp mặt lần đầu mà người đối diện có ánh mắt này, nếu không phải là người đó có thái độ không tín nhiệm, cảnh giác đối với bạn trong khi nói chuyện, thì có lẽ trước đó họ đã nghe được những thông tin liên quan đến bạn, hoặc qua người khác giới thiệu họ đã có đánh giá chủ quan về bạn rồi.

3. Mắt của phụ nữ. Các quý ông có lẽ đều đã từng gặp trường hợp như sau: Khi cặp tình nhân đi dã ngoại, người đàn ông đôi lúc lại ném ánh mắt hiếu kỳ hoặc tán thưởng với cô gái khác, đó là vì dù đang yêu, đàn ông cũng vẫn không mất đi bản năng vốn có của anh ta. Mặt khác, cùng là đang yêu, nhưng đàn ông khác với phụ nữ. Bản tính của phụ nữ là khi yêu luôn giữ lập trường chủ quan. Vì vậy, phụ nữ tuyệt nhiên không liếc đàn ông khác lấy một cái, mà họ chỉ một lòng một dạ ngắm người tình của mình mà thôi, họ nhìn từng cử chỉ của anh ta với ánh mắt quan tâm thân thiết.

Thế nhưng, khi phụ nữ đang yêu lại nhìn ngắm người đàn ông khác, thì trong lòng của cô ta sẽ có những biến đổi gì? Tất nhiên, nếu cô ta rõ ràng dịch chuyển ánh mắt đến người đàn ông khác, thì cho dù là người đàn ông đàn độn đến đâu cũng có thể cảm nhận thấy. Song, một số hiện tượng kỳ diệu sẽ liệt kê dưới đây, thì phải bỏ sức chú ý mới phát hiện ra được:

Khi cùng bạn gái tới quán rượu hoặc quán cà phê, nếu đột nhiên cô ta ngằm lắng nghe người đàn ông khác nói, nhìn thể tay, động tác của người đàn ông khác, ngằm quan sát những vật bên mình (đồng hồ, chìa khoá xe, cà vạt...) của người đàn ông khác, thậm chí cô ta còn ngang nhiên dịch chuyển ánh mắt sang người đàn ông khác nữa, thì bạn phải chú ý đấy. Bạn gái của bạn đã bắt đầu có suy nghĩ khác rồi đó.

Nếu như bạn trách cứ hành động này của người phụ nữ, mà cô ta lại giải thích rằng hy vọng bạn cũng có những vật mà người đàn ông đó đem theo bên mình, thì hoàn toàn là ngụy biện. Bởi vì sau khi phụ nữ đã có cảm giác này rồi, thì khi chỉ có một mình, cô ta sẽ tưởng tượng người đàn ông mà cô ta mến mộ phải là như vậy. Vì thế, giải thích một cách phóng đại hành động của cô ta, thì có thể nói: Cô ta bắt đầu so sánh một cách khách quan giữa bạn và những người đàn ông khác nữa.

QUAN SÁT NHỮNG THAY ĐỔI CỦA MŨI

Trong năm giác quan của con người, mũi và tai là hai thứ ít hoạt động nhất, vì vậy, rất khó có thể đọc được tâm lý của đối phương qua quan sát động tác mũi. Mọi người có nhiều cách nhìn nhận về tính cách qua hình dáng mũi như loại mũi cao, thấp, hếch lên hay là xuống, nhưng tất cả những cái đó là chỉ nói về những chiếc mũi cố định, chứ không thể nắm bắt được những biểu cảm của mũi. Cũng có thể nói, kiểu nhìn “tướng” mũi đoán cá tính con người hoàn toàn không có quan hệ gì với động hướng tâm lý cả. Song các bạn đừng ngại đọc lòng người qua quan sát động tĩnh của mũi, hãy thử đọc trái tim của đối phương xem sao:

1. Mũi phồng lên. Khi nói chuyện mà mũi của đối phương phồng lên, đa phần cho thấy đối phương có sự đắc ý hoặc tình cảm có phần bị ức chế. Thông thường mũi người ta phồng to vì trong trạng thái hưng phấn hoặc căng thẳng, tốc độ thở và nhịp đập của tim sẽ tăng, vì vậy nảy sinh hiện tượng lỗ mũi phồng to. Vì thế, “thở gấp” là một hiện tượng hưng phấn hoặc trạng thái đắc ý.

Còn việc nhận biết mũi đối phương có sự thay đổi phồng to là do đắc ý mà hào hứng, hay là do bị ức chế, có cảm giác bất mãn và phẫn nộ? Điều này cần phải phán đoán qua các phản ứng khác nữa khi đối tượng nói chuyện.

2. Mũi toát mồ hôi. Có khi đó chỉ là một cái tật của cá nhân, nhưng những người ngày thường không có tật này, thì khi đầu mũi toát mồ hôi là biểu hiện của sự nôn nóng hoặc căng thẳng về tâm lý. Nếu đối phương đang tiếp đối thủ giao dịch quan trọng, tất sẽ nôn nóng đi đến thoả thuận, bất kể thế nào nhất định phải hoàn thành cuộc giao dịch đó, và thế là anh ta có tâm trạng nôn nóng căng thẳng, rơi vào trạng thái tự trói buộc mình. Do căng thẳng, nên đầu mũi mới có hiện tượng toát mồ hôi.

Hơn nữa, khi căng thẳng thì không chỉ đầu mũi toát mồ hôi, đôi khi ở những chỗ như nách chẳng hạn cũng có thể có hiện tượng toát mồ hôi. Khi đối phương không có quan hệ lợi hại gì mà lại có trạng thái này, nếu không phải là trong lòng anh ta có ý hối hận, bị lương tâm vò xé, thì cũng là để che giấu bí mật nên mới căng thẳng như thế.

3. Màu sắc của mũi. Màu sắc của mũi ít có sự thay đổi, nhưng nếu toàn bộ mũi trắng bệch thì cho thấy đối phương có tâm trạng co rút lại. Nếu là giao dịch không có quan hệ lợi hại gì thì không quan trọng lắm, đa phần đó là do tâm trạng do dự, trù trừ của anh ta.

Đôi khi, tình trạng này cũng xuất hiện khi chàng trai tỏ tình với cô gái nhưng lại bị cự tuyệt một cách thảm hại. Lòng tự tôn bị tổn thương, trong lòng khó xử, có đôi chút cảm giác tội lỗi, xấu hổ, ngượng ngùng..., những khi đó sẽ có thể làm cho mũi anh ta trắng bệch ra.

Những động thái và biểu hiện của mũi nói trên thường rất ít thấy, nhưng người bình thường lại không để ý tới những thay đổi đó. Nếu muốn đọc được tâm ý của đối phương, thì

phải chú ý quan sát cả những biểu hiện của mũi, màu sắc của mũi, chuyển động của ánh mắt..., kết hợp tất cả những cái đó để có được sự phán đoán chính xác.

Miệng cho thấy những gì

“Miệng” mà tôi muốn nói ở đây không phải là những ngôn từ được nói ra từ miệng, mà là những “nét” thể hiện trên miệng. Có nhiều trạng thái của miệng, tùy theo từng tâm trạng mà có sự thay đổi tương ứng. Thế nhưng, ngoài những cái mà ai ai cũng có thể hiểu được (như nhếch miệng cho thấy sự bất bình hoặc bất mãn), dưới đây xin đưa ra một số biểu hiện khó hiểu hơn.

1. Miệng cứng và méo xệch. Đôi khi trong lòng buồn tới đáng sợ, cảm thấy vô vị tẻ nhạt, tâm trạng sẽ dồn nén, ức chế. Lúc này nếu xuất hiện sự việc lý thú hoặc buồn cười, thì miệng không thể nào hoạt động theo các bộ phận khác được, cổ thể thấy ngay là nó cương cứng và méo xệch. Tình trạng này chỉ cần quan sát đứa trẻ là có thể thấy được (trẻ con không thể thuận theo được những thay đổi đột ngột).

2. Môi khô. Ngoài những người có thói quen thường xuyên liếm môi ra, những người thỉnh thoảng lại liếm môi, là đang dồn nén sự dao động trong lòng do sự hưng phấn hoặc sự căng thẳng tạo nên. Chẳng hạn: Khi động tới bí mật không muốn người khác biết hoặc khi nói dối điều gì đó, thì lập tức miệng khô và uống nước, hoặc bắt đầu liếm môi. Khi bị thẩm tra, các phạm nhân của các vụ án hình sự thường cố làm ra vẻ trấn tĩnh, song lại thường vô tình có những biểu hiện này.

Khi trong lòng con người có sự dao động và cố gắng che giấu để không biểu lộ ra ngoài, thì dễ dẫn đến những thay đổi sinh lý như miệng khô, toát mồ hôi, thở gấp. Vì vậy, khi đối phương liếm môi, bạn hãy quan sát ngay xem trán và lòng bàn tay của anh ta toát mồ hôi không, anh ta có uống nước mạnh và làm cho yết hầu chạy lên chạy xuống hay không. Những biểu hiện đó sẽ khẳng định thêm tâm lý của đối phương.

NGŨ QUAN VỚI TÌNH CẢM

Tình cảm của con người có các cung bậc tâm lý như vui, buồn, lo sợ, phẫn nộ, ghét bỏ, tin tưởng, hoài nghi... Mà những thay đổi tâm trạng này không nhất thiết phải thể hiện qua một hình thức nhất định nào đó. Có khi bề ngoài do ức chế lý tính mà họ cố làm ra vẻ trấn tĩnh, nhưng hễ có dịp là thể hiện ra bằng các hình thái khác.

Chẳng hạn, một người trong công ty có chuyện gì không vui, bề ngoài anh ta làm ra vẻ không hề quan tâm để ý, nhưng trên thực tế, nếu anh ta không ra quán uống rượu thì cũng về nhà đổ tức giận lên người nhà, đây chính là dịch chuyển thời gian thể hiện tình cảm. Vậy thì, tâm trạng con người còn được thể hiện qua các hình thái khác như thế nào?

Có thể chia ra làm ba loại hình thái sau đây: Thứ nhất là nét mặt, thứ hai là cử chỉ động tác, thứ ba là mượn lời nói để thể hiện ra. Hai hình thức sau dễ nhận biết hơn, còn nét mặt thì sao?

Nếu bộ mặt méo mó hoặc đanh cứng, chắc chắn là do sự miễn cưỡng dồn nén tình cảm nên đã kiềm chế những thay đổi về nét mặt. Hiện tượng này thường thấy ở những đứa trẻ bị cha mẹ trách mắng, ở những phụ nữ có chồng gia trưởng độc đoán, viên chức cấp thấp bất mãn với cấp trên...

Kết quả của việc dồn nén tình cảm, sẽ làm cho cơ mặt co giật, ra sức chớp mắt, đồng thời nét mặt trở nên dờ dẫm. Nếu dùng kỹ thuật đọc tâm lý sẽ nhìn ra thái độ này của đối phương, có thể thăm dò sự bất mãn và các tâm trạng bị dồn nén của đối phương.

ĐỌC TÂM LÝ QUA NƯỚC MẮT

Đàn ông tuy có nước mắt nhưng không dễ gì rơi nước mắt, không như phụ nữ khóc là chuyện cơm bữa. Nước mắt của đàn ông chỉ rơi khi rất cảm động như đoạt phần thắng trong trận thi đấu Ô-lim-píc. Nước mắt đàn ông công nhiên nhỏ xuống vì vui mừng trước đồng đạo khán giả, như vậy, khán giả cũng sẽ đồng tình hưởng ứng với anh ta; ngược lại, khi đàn ông bị sỉ nhục nặng nề, họ tuyệt đối không rơi lệ trước mặt người khác, tận đáy lòng mình mới âm thầm phát tiết, đau khổ. Khi thấy người đàn ông nhỏ lệ, bất kỳ ai cũng đều có thể hiểu được nguyên nhân, vì vậy chẳng cần phải dùng đến kỹ thuật đọc lòng người để phán đoán.

Nhưng nước mắt của phụ nữ thì sao? Đây chính là một lý luận vừa phức tạp vừa phiền phức. Nếu chỉ bàn về nước mắt của phụ nữ không thôi, thì e rằng phải viết được một cuốn sách dày, tâm lý phụ nữ phức tạp như vậy, kỳ diệu như vậy, liên quan đến nước mắt như vậy không phải đôi ba câu là có thể nói cho kỹ càng tường tận được. Vì vậy, ở đây chỉ xin nêu ra một số điểm chủ yếu về mặt kỹ thuật đọc lòng người và những nhìn nhận cá nhân mà thôi:

1. Trước hết, đang yên ổn, chẳng có nguyên nhân gì đặc biệt phụ nữ có thể tủi thân mà khóc, cô ta nhỏ lệ nhanh với tốc độ “sấm đánh không kịp bịt tai”. Cảm thấy vô cùng hạnh phúc cũng khóc, nhớ lại chuyện cũ cũng khóc, đây có thể gọi là nước mắt “kiểu cảm hoài”. Khi đó đàn ông có thể không cần phải hoảng hốt bối rối, mà nên biết đọc tâm lý của họ, mặc cho họ ra sức mà khóc lóc.

2. Tiếp đến là nước mắt để bảo vệ lợi ích. đây là vũ khí lợi hại nhất của phụ nữ, đàn ông đôi khi bị họ lừa gạt. Thông thường trong đầu phụ nữ không có nhiều quan niệm lôgic, vì vậy với những nguyên nhân phạm sai lầm của mình, họ sẽ không thể giải thích rõ ràng một cách hợp lý được, thay vì nói rõ để làm cho đối phương hiểu, chỉ bằng trước tiên họ nhỏ lệ để xem phản ứng của đối phương. Mẹo này cực kỳ khôn khéo. Tất nhiên, cũng giống như làm nũng vậy, đều là lợi dụng nhược điểm sợ nước mắt phụ nữ của đàn ông để chiếm ưu thế. Thế nhưng nếu là phụ nữ với phụ nữ, thì hoàn toàn không có kiểu khóc như thế, vì họ khá hiểu nhau, kiểu khóc này liệu có ích gì? Hơn nữa, nếu phụ nữ cảm thấy để bảo vệ lợi ích mà khóc lại để có hiệu quả, thì họ sẽ khóc để đối phương mềm lòng cái đã, đồng thời để mình tránh được việc bị chỉ trích; chiến thuật này có thể khéo léo lừa gạt được đàn ông, còn người truy cứu dù trong lòng có hiểu rõ “âm mưu” này thì cũng không truy cứu thêm. Một khi phụ nữ vui mừng đặc ý vì chiến thuật này có hiệu quả, thì nước mắt giả tạo kia của họ sẽ làm cho kỹ thuật đọc lòng người khó mà thi triển cho được. Vì vậy, xin các quý ông đừng có nên sơ ý mà bỏ qua, cần phải nghiên cứu kỹ để ứng chiến với nước mắt của phụ nữ.

NHÌN RA TÂM TRẠNG CĂNG THẲNG CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Sự căng thẳng thần kinh do hồi hộp hay hưng phấn đem lại, làm nách toát mồ hôi, chúng ta gọi đó là “mồ hôi lạnh”. Còn những bộ phận khác để toát mồ hôi mà mắt người có thể trông thấy là những bộ phận nào? Điều này tất nhiên là mỗi người mỗi khác? Song thông thường đều ở những chỗ như mép tóc trên trán, đầu mũi, cổ, lòng bàn tay...

Nếu thời tiết không nóng, mà những bộ phận nói trên của đối thủ đàm phán lại chảy mồ hôi, thì điều đó chứng tỏ rằng tâm lý anh ta đang căng thẳng, chẳng hạn: thỉnh thoảng anh ta lại rút khăn mùi xoa ra lau lòng bàn tay, lau hơi mồ ở mắt kính... Đồng thời, những hiện tượng đổ mồ hôi này thường đi liền với nét mặt biến sắc (trắng, xanh, đỏ), tay run run, huyết quản chỗ gần huyết thái dương căng phồng lên, nuốt nước miếng thật mạnh, từ từ quan sát một cách cẩn thận thì chắc chắn sẽ phán đoán ra được.

Khi ở vào trạng thái căng thẳng cực độ, con người ta sẽ có hiện tượng khô khát nghiêm trọng, chẳng hạn: những người nhát gan hoặc nhút nhát khi đứng nói chuyện trước đám đông hàng trăm người, khi tranh luận kịch liệt với người khác, khi nhân viên mới nói chuyện với giám đốc thì miệng rất dễ trở nên khô khát.

Ngoài ra, do hưng phấn hay căng thẳng mà tim đập phồng không yên, đập thình thình, chắc chắn sẽ kéo theo sự thay đổi về nhịp thở. Ví dụ: Khi xem trận đấu quyền Anh đầy kịch thích, mạch đập, huyết áp, nhịp thở đều tăng nhanh hơn; mạch đập và huyết áp không thể biểu lộ ra ngoài được, nên không thể phán đoán từ bên ngoài, nhưng nhịp thở tăng nhanh thì nhìn là thấy ngay. Khi phán đoán tốc độ thở của đối tượng nói chuyện, bạn đừng ngại thử theo dõi phương, để vai mình nhấp nhô lên xuống, rồi so sánh với nhịp thở của mình xem.

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA LỜI NÓI

Vũ khí lừa gạt con người hữu hiệu nhất chẳng có gì sánh bằng lời nói. Cho dù bình thường chúng ta đã có sự cảnh giác với những người không thật thà, nhưng nhiều người vẫn cứ vô tình bị những lời đường mật lừa gạt. Có một loại người luôn gần gũi người khác với vẻ lương thiện, thẳng thắn, nhưng những gì anh ta nói, nghĩ thì lại hoàn toàn khác. Ngoài ra, những người mỗi lúc nói một giọng hoặc hay hứa hẹn lung tung, chúng ta cũng không thể xem thường. Hơn nữa, những người mà không biết khi nào anh ta nói thật, khi nào nói dối, hoặc người hoàn toàn không đáng tin cậy thì đâu đâu cũng có.

Thế nhưng, đối với loại người tâm khẩu bất nhất, nếu quan sát kỹ, nhất định sẽ phát hiện ra một số điểm không tự nhiên của họ. Vì một mặt loại người này dễ dùng lời nói để che giấu hiện thực, những lúc bị mặt khác lại cũng rất dễ biểu lộ tình cảm hoặc tâm lý qua lời nói. Vì vậy, kỹ thuật đọc lòng người chính là căn cứ vào những thay đổi nhỏ trong lời nói để nắm bắt tình cảm và tâm lý của anh ta, không chỉ dừng ở những thay đổi bề ngoài như khi tâm trạng vui vẻ nói rất hào hứng, khi không vui thì lời nói trầm lắng. Con người ta hoặc ít hoặc nhiều đều có những lúc bị ức chế tâm lý, tình cảm và lời nói của mình, nhưng những tâm trạng bị che giấu kia đều có thể phán đoán được qua những thay đổi về lời nói. Dưới đây là các kiểu thay đổi lời nói thường thấy:

1. Bình thường ít nói, đột nhiên trở nên giỏi ăn nói. Đây là hiện tượng thường thấy, bất kỳ ai khi vui vẻ đều trở nên nói nhiều hơn so với ngày thường. Thế nhưng, không có nguyên nhân gì rõ ràng mà lại trở nên giỏi ăn nói, phần nhiều là trong lòng bất an hoặc có sự dao động, sợ đối phương thấy được nên có hành vi nguy trang, vì thế, cố gắng nói để che lấp những đề tài mà mình không muốn đề cập đến. Hơn nữa, có người khi trong lòng có sự bất an hoặc dao động thì nói những lời không cần thiết, tự lập phòng tuyến để che giấu tâm trạng của mình và tự lấy đó để vỗ về mình. Ngoài ra, sự bất an trong lòng sẽ dễ gây lên những biến đổi về hành vi, sinh lý, hoặc có thái độ khác.

2. Dùng từ cung kính cẩn thận và châm chọc. Nếu đối phương trở nên quá khiêm tốn khác với ngày thường hoặc nói chuyện với giọng châm chọc, thì điều đó cho thấy trong lòng anh ta có che giấu một ý nghĩ thù địch và ác cảm, đây cũng là một kiểu hành động ngược. Lời nói châm chọc vô tình biểu lộ thái độ đủ để kéo xa khoảng cách giữa hai bên, hoặc biểu lộ sự công kích.

Lúc này bạn cần quan sát cả những thay đổi khác, chẳng hạn như ánh mắt: ánh mắt hiền dịu sẽ biến mất mà tăng thêm nét sắc sảo; và lại, tiếng cười sẽ mất đi sự tự nhiên, sự biểu lộ cũng trở nên cứng nhắc.

3. Nói tranh người khác, biện giải. Có những người thường bất chấp cả việc đối phương còn chưa nói hết, đã tranh trình bày và biện giải. Loại người này phần đông là nhút nhát, cảm thấy bất an. Sợ đối phương sinh hoài nghi, nên cướp lời nói, xây dựng phòng tuyến để biện giải, đây cũng là biểu hiện tâm lý cố nhanh chóng thoát khỏi cảm giác bất an. Vì vậy, khi hoài nghi đối phương có tâm trạng này, cần không nên để lộ ra chủ ý của bạn, đồng thời lên tiếng phụ họa quan điểm của đối phương, như thế chắc chắn sẽ làm cho đối phương dần dần trở nên yên tâm, khôi phục lại sự bình tĩnh. Còn những người đặc biệt nhất, có thể có những thay đổi ở những mặt khác nữa, như ánh mắt do sợ hãi nên nhấp nháy bất định, ngôn ngữ cử chỉ cũng sẽ trở nên lúng túng, bối rối.

4. Chủ đề tục tĩu và ngàm né tránh. Khi kẻ phạm tội đứng ở hiện trường phạm tội, hẳn thường giả bộ không có chuyện gì và đứng nhìn cảnh sát thu thập, tìm kiếm chứng cứ, cũng có những kẻ gây chuyện, bỏ trốn, rồi lại cả gan quay lại hiện trường lẫn vào trong đám đông theo dõi. Tâm lý con người cũng vậy, có loại người hay cố ý nói những câu tục tĩu, nói thẳng vào những chủ đề mà người khác né tránh, vì anh ta muốn tự moi móc cội nguồn mà mình sợ sệt, bất an nhất, qua đó làm dịu bớt tâm lý căng thẳng và bất an. Loại người này thường buột miệng ra, nói những lời ngoài sự tưởng tượng của người khác. Mà những lời của anh ta có thật, có giả. Nếu dùng kỹ thuật đọc tâm lý, thì có thể phát hiện ra mấu chốt của vấn đề. Thế nhưng, những thay đổi, phản ứng ngoài lời nói của loại người “lớn tiếng không biết xấu hổ” này lại rất khó phát hiện ra.

Cũng có người để cố tránh tâm trạng bất an nên né tránh một số chủ đề hoặc trường hợp nào đó. Tuy không thể qua đó mà đánh giá tính cách anh ta thuộc loại nhút nhát hay cẩn thận, nhưng nếu bạn gặp những người thích chọn chủ đề nhạy cảm để nói mà đó lại là chủ đề mà người này ngàm né tránh thì phản ứng của người này sẽ càng trở nên sốt ruột bất an. Chẳng hạn có thể dịch chuyển ánh mắt, hoặc cup mắt lại, đan chéo chân, không ngừng hút thuốc, đó là những hiện tượng hỗn tạp của sự bất an, sốt ruột trong lòng.

5. Tán thành hoặc phụ họa. Có những người bình thường không hay phụ họa theo luận điểm bạn nói, đôi khi họ lại tán thưởng, cổ vũ thái quá, loại người đó tuyệt đối chẳng phải là vô tình hay rộng rãi gì, chắc chắn là họ có mục đích gì đó, chỉ vì lúc đó tình thế không thích hợp để phản đối bạn, nên tạm thời cất tiếng phụ họa, cực lực tán thành, nhưng có khi trong bụng anh ta lại không dễ gì chấp nhận và có ý tứ sâu xa. Tóm lại, nhìn thấu được kiểu phụ họa hoặc tán thành này là điều vô cùng quan trọng.

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA CỬ CHỈ

Chẳng ai là có thể hoàn toàn giấu được sự vui vẻ hay buồn rầu mà không biểu lộ qua ngôn ngữ, cử chỉ. Khi vui vẻ, động tác tự nhiên sẽ hào hứng, thái độ cũng vui vẻ, thoải mái, ngược lại, khi đau buồn hay vất vả, thì con người trở nên trầm lặng, buồn rầu và không chút hứng khởi. Nếu bạn thử quan sát những chàng trai đợi bạn gái ở quán cà phê mà xem, chắc chắn sẽ phát hiện thấy nhiều điều lý thú.

Trước tiên, chàng trai đó cầm cuốn tạp chí trên tay và bước vào. ánh mắt liếc nhanh một lượt, tìm kiếm mục tiêu của anh ta - bạn gái; nếu cô bạn gái chưa tới, thì anh ta sẽ kiếm một chỗ ngồi thích hợp; xem đồng hồ, xác định thời gian một chút, gọi cô phục vụ yêu cầu một ly cà phê; châm một điếu thuốc, mắt chăm chăm nhìn lối ra vào. Tất nhiên, “cô ấy” vẫn chưa xuất hiện. Sau đó anh ta lại chậm rãi nhìn quanh phòng, uống một ngụm cà phê; cho đường vào; giụi tắt điếu thuốc trên tay.

Một lát sau, anh ta lại lơ đãng ném cái nhìn ra phía cửa ra vào và uống cà phê, tiếp tục châm thuốc lá, nhìn các đôi nam nữ từng cặp từng cặp một cách nhàn rỗi, nhìn ngắm cô phục vụ; gầy gầy điếu thuốc một cách máy móc, tiện tay anh ta lật giở cuốn tạp chí, nhưng mắt không dừng ở nét chữ trên giấy, mà là nhìn những người đi vào.

Uống xong cà phê anh ta lại uống nước, đặt cuốn tạp chí xuống lại châm thuốc, nhưng ánh mắt vẫn không rời lối ra vào; lại xem đồng hồ một lần nữa; lấy trong người ra hai tờ giấy trông như vé xem phim vậy, xem đi xem lại chúng.

Tiếp đó anh ta kiểm tra lại cách ăn mặc của mình, vỗ phủi bụi bám trên quần áo, chỉnh lại cà vạt và uống nước, hai chân đan chéo nhau, ngón tay gõ trên bàn, ra sức rít thuốc, thuốc đã cháy quá nửa, anh ta thối bay những tàn thuốc vương trên bàn.

Người mình đợi vẫn chưa tới, anh ta rõ ràng đã trở nên sốt ruột không yên, nhíu mày lại, cắn chặt môi; mặt khác, chân đang đan chéo lại được duỗi ra một cách nhanh chóng; chăm

chạm ngả người trên ghế khoảng chừng một phút, rồi lại nhẹ nhàng ngồi ngay ngắn, mũi chân đá vào chân bàn; cuối cùng anh ta cuộn cuốn tạp chí lại gõ gõ, lại tiếp tục nhìn đồng hồ.

Ai cũng từng gặp trường hợp như vậy. Có lẽ bạn cũng chẳng ngoại lệ. Chẳng hạn, có khách tới thăm vào đúng lúc công ty đang bận rộn nhất, bạn đành phải chậm rãi ngồi xuống nói chuyện cùng anh ta, bạn không thể đuổi thẳng khách được, song đối phương lại không phát hiện ra tâm trạng sốt ruột của bạn. Lúc này bạn không thể gọi điện cho người khác, luôn mong có một cú điện thoại gọi tới, kiểu tâm trạng này tự nhiên sẽ làm nảy sinh nhiều động tác sự sốt ruột như: dịch chuyển những thứ bày trên bàn, liên tục góp chuyện vào chủ đề công việc đang thảo luận ở bàn bên cạnh, nhìn ngó lung tung...

Dưới đây xin trình bày từng động tác của chân, tay:

1. Động tác của tay

Ngón tay nếu gõ gõ trên mặt bàn, là biểu hiện trong lòng đang nôn nóng, sốt ruột; tay cầm điều thuốc hơi run run, thể hiện tâm trạng căng thẳng, hưng phấn; vô tình phủ bụi trên quần áo, cạy móng tay... là biểu hiện của việc lơ đãng, không quan tâm chú ý.

2. Động tác của chân

Thỉnh thoảng đan chéo chân, kỳ thực đó là hành vi nôn nóng sốt ruột hoặc đan xen lẫn lộn sự sợ sệt, e ngại; dùng mũi giày đá các thứ, hoặc gõ nhịp bằng gót giày, là biểu hiện của việc trong lòng đang suy nghĩ những việc khác, không tập trung chú ý; nếu cứ đi đi, lại lại như con gấu bị nhốt trong lồng sắt, như có tâm sự gì đó, thì đó là động tác biểu trưng cho tâm lý sốt ruột.

3. Các động tác khác

Khi nói chuyện, tư thế của đối phương quả thật đều có một số quy luật rất đáng được chú ý. Chẳng hạn khi đối phương trong lòng bất an hoặc có âm mưu gì đó không thể nói cho người khác biết, thì tư thế của anh ta chắc chắn sẽ không thể không có thay đổi gì, độ nghiêng của người chắc chắn sẽ lớn hơn, hơn nữa đa phần là nghiêng về phía trước.

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA CÁCH NÓI CHUYỆN

Muốn tìm hiểu tâm lý hay tính cách của một người, phán đoán qua cách thức nói chuyện cũng là một phương pháp. Nhất là giọng nói, qua giọng nói có thể trực tiếp hiểu được nơi sinh của người đó; qua cách dùng từ của anh ta cũng có thể hiểu được môi trường gia đình nơi anh ta lớn lên. Chẳng hạn, có người bình thường khi tiếp xúc với bạn bè, thường dùng cách xưng hô khá tùy tiện như “ông già mình”, “bà già mình” để gọi bố mẹ, nhưng một khi gọi điện thoại về nhà cho bố mẹ, thì lại làm cho người khác bất ngờ khi xưng hô một cách lễ phép “bố”, “mẹ”, hơn nữa còn nói chuyện một cách khiêm tốn kính cẩn. Từ đó có thể thấy được sự giáo dục trong gia đình anh ta là rất nghiêm khắc. Có người trong khi nói cười với một số người, hoàn toàn không để ý đến người đối thoại, họ thường xuyên chen ngang ngắt lời người khác, loại người này đa phần là coi mình làm trung tâm, vì vậy việc gì cũng hành động theo suy nghĩ của mình, loại người đó có tính cách tự đại, tùy tiện. Còn có một loại người thuộc “loại tiêu cực”, một khi câu chuyện của mình bị ngắt quãng thì phần nộ và không bày tỏ ý kiến quan điểm nữa, loại người này trong lòng thường bất mãn.

Tương tự, khi hai người không quen biết ngồi cùng nhau, thì sẽ có người tập trung cố gắng để chủ đề câu chuyện được tiếp tục. Nếu vì khoảng cách chênh lệch về tuổi tác, môi trường xã hội, nghề nghiệp khác nhau, không tìm được chủ đề nói chuyện chung mà thường xuất hiện tình trạng im lặng, ngắt quãng, thì sẽ có người tìm ra chủ đề nói chuyện, hơn nữa họ luôn đưa ra chủ đề nói chuyện để cố tránh bầu không khí ngưng ngưng, loại người này thuộc “loại hình

xã giao” có khả năng điều hoà. Ngược lại, cũng trong bầu không khí, môi trường như vậy nhưng lại không tìm được đề tài nói chuyện, loại người như vậy thuộc “loại không xã giao”; nếu không phải là loại người lực bất tòng tâm, thì là loại người “tự cao tự đại”.

Trên thực tế, nếu muốn dùng kỹ thuật đọc lòng người để hiểu được tâm lý của người khác, thì từ một số thông tin hay quan sát nhỏ nào đó là có thể hiểu được nhiều điều. Chẳng hạn: Phương pháp phụ hoa, khích lệ trong khi nói chuyện cũng mỗi người mỗi khác; ví như “chẳng phải vậy sao?” “ừ” hoặc gật đầu bày tỏ sự tán thành, loại người như vậy là đáng tin cậy có suy nghĩ chín chắn; còn những người luôn gật đầu, nói liên tục “ừ! ừ!” hoặc “đúng! đúng!”, tung hứng một cách vội vàng, tất nhiên loại người này có khả năng điều hoà và thoả hiệp, nhưng cũng có một số người thuộc loại nóng vội, không suy xét.

Tóm lại, nếu không quên luôn luôn “quan sát” những người xung quanh, và có đầy đủ những kiến thức kỹ xảo đọc lòng người, thì sẽ có thể qua cử chỉ, động tác, thói quen, suy nghĩ thường ngày của người khác mà dễ dàng nắm bắt được diễn biến tâm lý hoặc tình cảm của đối phương.

NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI QUA THÓI QUEN

Mỗi người hoặc ít hoặc nhiều đều có một số nhược điểm và thói quen khó có thể tránh khỏi, Nếu tự khoe rằng mình không hề có khuyết điểm nào, thì đó là kiêu căng ngạo mạn. Loại người không thể tách rời khỏi những tật xấu, những thói quen; có người khi suy nghĩ hoặc chăm chú đọc sách thường hay cạy móng tay; có người uống rượu vào thì trở nên cởi mở, huyên náo hoặc trở nên u uất; có người khi nói chuyện với người khác lại vô tình ngoáy lỗ mũi, sau khi vuốt vuốt tóc rồi lại ngủi, hoặc dùng ngón tay gõ kê lách cách; có người khi nói chuyện với người ngoài thì động tác rất hay phô trương. Những trường hợp như vậy quả thực không đếm xuể.

Về phía nữ, có những phụ nữ nói chuyện nhất định phải dùng lòng bàn tay đỡ lấy má, không ít phụ nữ có thói quen này; có những phụ nữ trong trường hợp không nên cười thì lại làm động tác lấy tay che miệng... trong tầng sâu tâm lý, những người này có những tâm trạng cực kỳ phức tạp, vì vậy thường không tự tin khi đứng trước người khác. Hơn nữa, có những phụ nữ còn có thói quen xấu là túm chặt vật vấy trước. Khi gặp phải động tác này của đối phương trong lúc nói chuyện, đàn ông sẽ cảm thấy mình dường như bị người khác nghi ngờ là thằng cha háo sắc, từ đó cảm thấy cực kỳ khó chịu trong lòng. Cách làm thái quá của cô ta ngược lại làm cho người khác cảm thấy liệu có phải cô ta muốn người khác ngắm mình? Loại phụ nữ như vậy phần lớn là nhạy cảm. Nếu từ trước bạn cho rằng cô ta là người trung trinh, đáng được kính trọng, thì có thể bất ngờ phát hiện về mặt đó cô ta lại rất tùy tiện. Kết quả là loại phụ nữ đó rất dễ trở thành con mồi của những người giỏi thuật đọc lòng người.

Ghi nhớ tật xấu hoặc thói quen của người khác thì có thể biết được người đó có tâm trạng gì. Bạn hãy chú ý tới xung quanh mình, chắc chắn sẽ bất ngờ khi phát hiện thấy có rất nhiều người như vậy. Những tật xấu thường thể hiện vào lúc anh ta vô tình nhất, nếu ngấm chú ý, thì có thể dễ dàng hiểu được tâm lý của anh ta.

ĐIỀU KIỆN CỦA NGƯỜI ĐỌC TÂM LÝ

Người có thể đọc chuẩn xác đối phương cũng là người có kỹ thuật đọc lòng người, thông thường có những điều kiện dưới đây:

Thứ nhất là đặc biệt giỏi vận dụng linh hoạt những kinh nghiệm. Người thuộc loại này đa phần là những nhà doanh nghiệp lớn giỏi việc kinh doanh, do họ tiếp xúc lâu ngày với nhiều loại nhân viên nên càng hiểu rõ cách quản lý nhân sự.

Thuật đọc tâm lý có được nhờ dựa vào trực giác (giác quan thứ sáu). Phải là người có trực

giác nhạy bén thì mới nắm bắt được tâm lý của đối phương một cách chuẩn xác, vì vậy mới có thể làm được công việc quản lý nhân sự, làm cho công ty vận hành kinh doanh thuận lợi.

Thứ hai là có thể khống chế bản thân. Cái gọi là tự kiềm chế, tuyệt không phải là cố ý ức chế bản thân trong các trường hợp tiếp xúc với người khác. Thật sự tự khống chế mình là bất kể trong trường hợp nào cũng đều có thể khống chế tâm trạng tình cảm của mình.

Chỉ có sự khống chế trạng thái tình cảm của mình như vậy thì mới không quan sát sự việc một cách quá chủ quan, mà tìm hiểu trái tim của đối phương với một con mắt tinh tường, khách quan. Đây cũng chính là nguyên nhân tại sao những người tu dưỡng tâm tính có thể tự kiềm chế bản thân, các bậc thiền tăng có thể đạt đến sự ngộ đạo. Song kiểu tự khống chế bản thân này không phải chỉ có các bậc thiền tăng mới có thể làm được, người bình thường chỉ cần bỏ chút thời gian luyện tập, cùng với sở thích của mình thì cũng có thể đạt tới trình độ đó.

Điều kiện thứ ba là phải bồi dưỡng kiến thức về mặt tâm lý học. Ngôn ngữ hành động của một người tiêu biểu cho ý chí của người đó, vì vậy muốn hiểu được đối phương, chỉ cần quan sát ngôn ngữ cử chỉ của họ là có thể thấy rất rõ.

Sau khi nhận thức được những kiến thức về tâm lý này, quan sát ngôn ngữ cử chỉ của người khác, bạn có thể hiểu được những ngôn ngữ cử chỉ đó là sản phẩm của ý chí của bản thân người đó. Nói ngược lại, cần nhìn rõ những ngôn ngữ cử chỉ đã bị bóp méo, uốn cong, bị tô vẽ, thì mới có thể đọc ra được suy nghĩ thật trong lòng người khác.

Vì vậy, chỉ có dùng kiến thức về mặt tâm lý học để quan sát thì mới có thể nắm bắt tâm lý người khác một cách chính xác hơn.

VỨT BỎ ĐI ẮN TƯỢNG BAN ĐẦU

Chúng ta đều là người, nhưng tại sao lại có những lúc không thể nào nắm bắt một cách chính xác tâm lý của đối phương, thậm chí thường hay xảy ra hiểu nhầm? Và điều đó khó tránh khỏi gây ra sự bất an và cảm giác không vui. Vì vậy phải để “van an toàn” trong lòng - cơ chế tự phòng vệ phát huy tác dụng, đó là dùng những hình thức khác để thay thế sự bất an và cảm giác không vui đó.

Do tác dụng của cơ chế phòng vệ nảy sinh trong mỗi người mỗi khác, hơn nữa còn tùy từng trường hợp khác nhau mà có những thay đổi. Qua đó, giữa người với người mới dễ sinh ra hiểu nhầm.

Những người sống ở đô thị quả thực cực kỳ dễ bị kích thích bởi môi trường bên ngoài, vì vậy người thành phố cần thường xuyên để cho “van an toàn” nội tâm của mình phát huy tác dụng, thì mới có thể giữ được cân bằng. Hay nói một cách khác, tức là bao bọc nội tâm của mình lại từng lớp, từng lớp một, để cho mình trở nên phức tạp hơn, làm cho người khác khó có thể nắm bắt được mình.

Chúng ta thường nghe thấy những người nhà quê chê người thành phố như: “Người thành phố quá thông minh đi...”, câu nói này hàm ý nói trái tim của người thành phố khó có thể hiểu nổi. Vì vậy nếu muốn hiểu được trái tim của người thành phố, thì phải cắt bỏ đi tầng tầng, lớp lớp nguy trang nội tâm, dùng con mắt khách quan để quan sát người khác, như thế mới có thể nhìn thấu tâm lý của người thành phố.

Một bí quyết khác trong thuật đọc lòng người là vứt bỏ đi ấn tượng đầu tiên sai lệch. Ấn tượng đầu tiên của chúng ta được nảy sinh qua 5 loại nhân tố.

1. Khuynh hướng mở rộng thời gian.

Là dùng sự việc trước mắt để giải thích với quan điểm mang tính lâu dài. Chẳng hạn căn cứ vào hiện tượng tạm thời về “điều cười” của đối phương để đoán định đối phương là một người “tốt bụng vui tính”.

2. Khuynh hướng căn cứ vào những kinh nghiệm trước đây.

Căn cứ vào kinh nghiệm giao tiếp với một số nhân vật nhất định nào đó trước đây của mình, từ đó áp dụng tương tự đối với những người mình gặp sau này. Chẳng hạn trước đây bạn tiếp xúc với anh A, anh A tính thế này, sau đó bạn thấy anh A và anh B tiếp xúc với nhau, vì vậy bạn phán đoán rằng tính cách anh B chắc chắn là giống anh A.

3. Khuynh hướng phạm trù.

Thường căn cứ vào phạm trù này để suy diễn phạm trù kia. Chẳng hạn căn cứ vào tuổi tác, thân hình của đối phương để phán đoán, cho rằng đối phương là người trầm tính, nhưng thể lực không tốt.

4. Suy đoán căn cứ vào đặc tính chức năng.

Chẳng hạn cái miệng là dùng để nói, vì vậy qua đó cho rằng những người miệng nhỏ là người “thâm trầm ít nói”; hoặc thấy một người rất có tài và giỏi thu hút mọi người, thì suy đoán anh ta là “rất thông minh”; hoặc cho rằng những người đeo kính nhất định là người “thông minh và chịu khó”.

5. Bình thường hoá sự so sánh.

Chẳng hạn có ai đó gây cho người khác ấn tượng đầu bù tóc rối, da dẻ xù xì, thì cho rằng anh ta có cá tính thô lỗ.

Đôi khi, những ấn tượng ban đầu hoàn toàn sai lệch so với bản chất con người thật của đối phương. Cần chú ý “mặt trái” của ấn tượng ban đầu trong việc nhìn thấu lòng người.

SỰ THỰC HƯ CỦA THÁI ĐỘ

Do động thái tâm lý của con người có thể được thể hiện qua thái độ nét mặt, vì vậy căn cứ vào thái độ nét mặt của đối phương có thể phán đoán được đối phương đang ở vào trạng thái tình cảm nào. Nhưng điều đáng chú ý là nét mặt và thái độ của đối phương cũng giống như lời nói mà chúng ta đã nói ở trên, thường luôn được tu sửa chỉnh lý, Vì vậy cũng còn cần phải suy xét đến tính chân thực của nó. Chẳng hạn, khi chúng ta hỏi thăm bạn bè về tình hình gần đây, đối phương chắc chắn sẽ nhún mày nói: “Chà? Bạn chết đi được, ngày nào cũng cảm thấy thiếu thời gian”. Bề ngoài thì như thế, nhưng chỉ cần quan sát kỹ thái độ của anh ta, thì có thể phát hiện thấy rằng anh ta miệng thì nói vậy nhưng trong bụng lại suy nghĩ khác.

Vì ý nghĩ thật sự của đối phương là muốn tỏ ra “Tôi đang đảm nhận chức vụ và địa vị quan trọng, vì vậy quý trọng từng phút từng giây”, đây mới là suy nghĩ thật của anh ta.

Nhưng ngược lại, cũng có một số người lại không muốn bày tỏ tình cảm hay động thái tâm lý của mình ra ngoài, những người này là loại người có “bộ mặt tú lơ khơ”.

Quả thực, một người nếu không biểu lộ ra ngoài động thái tâm lý, thì rất khó đoán ra được rốt cuộc anh ta đang nghĩ gì.

Ngoài ra, khi một người lạ gọi điện thoại tới, tuy chúng ta nghe được giọng của đối phương, nhưng lại không trông thấy con người đối phương, vì vậy cũng chẳng thể nào suy đoán được tâm lý của đối phương qua thái độ nét mặt của anh ta, lúc này cũng làm cho người ta cảm thấy

bất an.

Từ đó có thể thấy, ngoài lời nói của đối phương ra, chúng ta cũng có thể dựa vào nét mặt, thái độ của đối phương để hiểu được tâm lý của đối phương.

Những người coi mình là trung tâm Khi tiếp xúc với người khác, thông thường người làm cho người khác cảm thấy không vui có mấy loại dưới đây:

1. Những người dùng chủ đề lấy mình làm trung tâm
2. Những người coi thường người khác, thích tự khoe mình.
3. Những người chỉ biết nói xấu người khác.
4. Những người cố chấp bảo thủ, ép buộc người khác chấp nhận ý kiến của mình.
5. Những người chỉ biết nói những lời tăng bốc, a dua nịnh nọt.
6. Những người không lắng nghe người khác nói.
7. Những người bụng dạ không ngay thẳng, chỉ biết phản đối ý kiến của người khác.
8. Những người tự kiêu, coi kẻ khác là gốc gác.
9. Những người việc gì cũng muốn ỷ lại người khác.
10. Những người không biết giữ bí mật, hơn nữa thích tung tin đồn đại.

Tóm lại, những loại người làm cho người khác ghét bỏ nói trên hầu hết đều là người luôn coi mình là trung tâm. Loại người này thường chỉ quan tâm đến bản thân, không quan tâm đến người khác, hơn nữa cũng không biết suy nghĩ, thậm chí không biết đồng tình, thông cảm với người khác. Tất nhiên, loại người này có thể có ý bày tỏ sự thân thiện với người khác, thậm chí còn muốn duy trì quan hệ giao tiếp tốt đẹp, nhưng vì việc gì cũng lấy mình làm trung tâm, như thế, tất nhiên chẳng thể nào nắm bắt được tâm ý của đối phương, mà dễ nảy sinh xung đột với người khác. Vì vậy bạn bè bên cạnh những người này luôn luôn thay đổi, họ cũng rất khó có những người bạn thật lòng.

“TUYỆT ĐỐI” CHO THẤY NHỮNG GÌ

“Tuyệt đối” vốn là từ dùng để nhấn mạnh không có cái gì có thể sánh ngang với nó, nhưng trong cuộc sống thường ngày, ý tứ mà con người dùng từ “tuyệt đối” để biểu đạt lại giảm nhẹ mức độ mạnh mẽ mà nó vốn có.

Ở nơi làm việc, chúng ta thường nghe thấy có những người hơi một tý là nói: “Thưa anh, em cho rằng tuyệt đối chỉ có cách này là ổn...”.

Chúng ta có thể hiểu được, từ “tuyệt đối” của những người này chẳng qua chỉ là nói thẳng với người khác rằng khả năng của tôi chỉ có như vậy vì thế ngoài cách này ra “chẳng có cách nào khác cả”, do suy nghĩ của những người này đều là lấy mình làm trung tâm, vì vậy họ chỉ có thể dựa vào tầm nhìn chủ quan, hẹp hòi của mình.

Loại người này không thể đứng ở lập trường của người khác để suy nghĩ, tất cả những suy nghĩ của họ đều là độc đoán, đều là cho mình, vì vậy, có thể nói loại người này là những nhân vật ngạo mạn.

Có người sử dụng từ “tuyệt đối”, ngoài việc có thể coi là có để chứng minh hay phòng vệ cho mình, còn có thể coi là tấm lá chắn dùng khi mình có lỗi làm gì đó. Chẳng hạn “từ nay về sau tôi tuyệt đối sẽ không tái phạm nữa”, dùng cách thề thốt để làm cho mình tránh khỏi bị tổn thương. Tuy có thể họ biết quá rõ rằng “mình tuyệt đối không thể không tái phạm”.

TÂM LÝ Ỡ LẠI

Chúng ta thường có thể nghe thấy một người nào đó phàn nàn rằng: “Anh chàng X quả thực quá lạnh lùng”. Sau khi chúng ta giao tiếp với anh chàng X kia, có thể cũng phát hiện thấy quả thực có điểm như anh ta đã nói, nhưng xét một cách tỉ mỉ, phần lớn lại không khớp với lời phê

bình, người đó không phải là một người “lạnh lùng”.

Tại sao lại có thể nảy sinh sự hiểu nhầm này?

Sở dĩ có người nào đó phê phán đối phương quá “lạnh lùng, thực ra là vì người đó quá trông đợi vào đối phương, một khi không được như những gì mình trông đợi, lúc đó sẽ trở thành lý do để phàn nàn anh ta. Từ đó có thể thấy người đó mong đợi anh ta quan tâm tới họ hơn nữa, lấy họ làm trọng tâm, hay nói cách khác, người đó muốn đối phương có sự biểu đạt “tâm lý ý lại” đối với mình.

Thường những người luôn phàn nàn người khác “quá lạnh lùng” là những người mà mọi việc của anh ta đều có người khác lo lắng cho. Vì vậy, họ cũng quen ỷ lại vào người khác.

Bên cạnh đó có một loại người tuy không đòi hỏi người khác việc gì cũng chuẩn bị chu đáo cho mình, nhưng do mới bước vào xã hội không lâu, ngoài cảm giác cô đơn, còn có cảm giác trống rỗng không biết nương tựa vào ai. Chẳng hạn, hai, ba người rủ nhau tới hàng quà vặt hoặc quán rượu để uống rượu. Khi đối phương không hiểu được tâm lý cô đơn của người trẻ tuổi mà tạm biệt không chút thương cảm, thì họ sẽ cho rằng: “Anh là bạn thân của tôi, nhưng lại lạnh nhạt với tôi như vậy đấy”. Loại người này rất dễ coi người khác là đối tượng thân mật, bề trên kính yêu, hoặc bạn thân, đàn anh đáng kính. Một khi không được thoả mãn tâm lý thì họ lại không suy xét gì đến điều kiện của đối phương, mà thường kêu ca phàn nàn, hoàn toàn không hề thông cảm với đối phương.

HÒA GIẢI SỰ HIỂU NHẦM

Giữa bạn bè, dù thân thiết đến đâu cũng có thể có những va chạm và xung đột. Trong trường hợp đó, có người lại không suy nghĩ một cách cẩn thận diễn biến sự việc, nhằm tìm hiểu nguyên nhân của mâu thuẫn đã cho qua và yêu cầu đòi hỏi đối phương: “Chà! Việc lần trước coi như là đã qua, đừng nhắc đến nó nữa”, hoặc tuyên bố: “Chúng ta có thể bắt đầu lại từ đầu”. Họ không biết giải quyết một cách thực chất mâu thuẫn xung đột giữa hai bên mà đã vội đề nghị hoà hợp như ban đầu, gượng ép quá cũng không nên. Một loại người khác đưa ra lời đề nghị hoà hợp là do trong lòng ngượng ngùng, xấu hổ, có cảm giác tội lỗi, cảm thấy mình đuối lý, vì vậy mới hạ mình trước đối phương, đề nghị “Việc đã qua hãy để cho nó qua!”.

Tất nhiên, người được đề nghị hoà hợp, tuy trong bụng khó tránh khỏi còn đôi chút phật lòng, cũng sẽ vì thế mà bỗng trở nên vui vẻ, cảm thấy đối phương là người rộng lượng, có dũng khí, từ đó có cảm tình với anh ta.

Giữa những đồng nghiệp cùng làm việc với nhau, hoặc các đôi tình nhân, các cặp vợ chồng cũng thường xảy ra những sự hiểu nhầm nhỏ hoặc bất đồng ý kiến. Nhưng nếu vì thế mà trong bụng cứ oán hận mãi, thì quan hệ giữa đôi bên sẽ ngày càng xấu đi.

Vì vậy, muốn giải toả mối quan hệ lạnh nhạt, thì tạm thời “việc cũ không nhắc” là vô cùng quan trọng. Không để bụng những việc đã qua, đồng thời coi “chuyện cũ cho qua”, thì mới có thể có hy vọng trở lại tốt đẹp được.

Còn người thường xuyên dùng những câu như “chuyện cũ cho qua” hoặc “làm lại từ đầu” rốt cuộc có trạng thái tâm lý ra sao? Những người đã quen dùng những lời này, có thể lại thường là người hay gây ra tranh chấp. Sống trong xã hội quan hệ giao tiếp vô cùng phức tạp như ngày nay, chúng ta khó tránh khỏi việc xảy ra tranh chấp với người khác. Nhưng vấn đề là phương thức “chuyện cũ cho qua” mà loại người này thường xuyên áp dụng để lấp đầy quan hệ giao tiếp tạm thời bị phá vỡ lại đáng phải bàn thêm.

Họ dễ dàng vận dụng phương thức giải quyết vấn đề “cho qua” này, nhưng lại coi thường việc trong lòng vẫn còn những nút thắt khó có thể cởi bỏ. Bề ngoài xem ra họ đã khôi phục

quan hệ với đối phương, hơn nữa cũng đã không nhớ chuyện cũ, tỏ ra hoàn toàn vô sự. nhưng thật ra con người có dễ dàng bỏ qua chuyện cũ như vậy hay không?

Một người nếu quả thật hoàn toàn không để bụng những bất đồng đã qua, thì anh ta sẽ không nói “chuyện cũ cho qua”. Chỉ cần anh ta nói ra những lời như vậy, đã cho thấy chắc chắn trong lòng anh ta còn để ý tới chuyện đó, vì vậy mới cố ý nói ra lời này.

Căn cứ vào điểm này, chúng ta có thể thấy rằng nhiều khi những lời mà người đó nói không phải là nói vì đối phương, mà là vì mình. Hay nói cách khác, trong lòng anh ta vẫn còn sự phân nộ, ghét bỏ, ác cảm. Để tránh bị người khác phát giác ra tâm trạng này, nhằm che giấu sự bất an của mình, anh ta vì thế hơi một chút đã nói “chuyện đã qua thì khỏi cần nhắc tới nữa”. Đây chính là điều cho thấy tâm lý cố gắng dồn nén của anh ta.

Những người lạm dụng những ngôn từ này thường xuyên phải dồn nén tâm trạng của mình, tuy bản thân anh ta có lẽ cũng chưa từng ý thức được, nhưng nguồn năng lượng dồn nén này vô hình trung cứ tích tụ dần, một khi lượng tích tụ tăng mạnh, thì sẽ chuyển thành tình cảm oán hận và bộc phát ra, vì vậy chúng ta không thể coi nhẹ tâm ý của loại người này.

Dù là quan hệ giao tiếp tốt đẹp đến đâu, cũng khó tránh khỏi bị phá vỡ bởi sự hiểu nhầm hay bất đồng ý kiến, nhưng chỉ cần tìm cách hiểu được thành ý của nhau, tôn trọng ý kiến của đối phương, thì không những hoá giải được sự hiểu nhầm, mà còn có thể thúc đẩy quan hệ đôi bên phát triển. Không nên quá lạm dụng khuynh hướng “chuyện cũ cho qua”.

KHUYNH HƯỚNG TÂM LÝ CHUNG CỦA CON NGƯỜI

Một nhà tâm thần học Thụy Sĩ đã căn cứ vào khuynh hướng tâm lý nói chung của con người để phân loại cá tính của từng người. Cái mà ông gọi là “khuynh hướng tâm lý nói chung”, được căn cứ vào suy nghĩ, tình cảm, cảm giác, trực giác của con người để quyết định. Theo ông, cá tính của con người không ngoài 8 loại dưới đây:

1. Loại suy nghĩ hướng ngoại: Loại người này thường xem xét sự việc qua sự thực khách quan.
2. Loại tình cảm hướng ngoại: Loại người làm việc theo tình cảm.
3. Loại cảm giác hướng ngoại: Người theo chủ nghĩa thực dụng.
4. Loại trực giác hướng ngoại: Đây hy vọng vào tương lai, thường tìm kiếm những khả năng mới, đối với bất kỳ cuộc sống nào trước mắt cũng đều coi là địa ngục (không bằng lòng với cuộc sống trước mắt).
5. Loại suy nghĩ hướng nội: Việc gì cũng giữ suy nghĩ chủ quan.
6. Loại tình cảm hướng nội: Dùng chủ quan của mình để tiếp nhận những kích thích từ bên ngoài.
7. Loại cảm giác hướng nội: Dùng chủ quan của mình để tiếp nhận những kích thích từ bên ngoài.
8. Loại trực giác hướng nội: Các nhà viễn tượng, nhà nghệ thuật, nhà tiên tri, đều thuộc loại này.

Những năm gần đây, khi bàn tới cá tính, hai từ “hướng nội”, “hướng ngoại” được dùng nhiều nhất, mọi người thường chỉ biết rằng “hướng nội” là “trầm lặng ít nói”. Một nhà tâm lý học người Mỹ thì lại không dùng từ “hướng nội”, “hướng ngoại”, mà dùng sự mạnh, yếu của khuynh hướng đàn ông hay khuynh hướng phụ nữ, qua đó để đoán định “tính cách” của một người là thuộc tính đàn ông hay phụ nữ.

CÁ TÍNH LÀNH MẠNH

Khi nói tới “cá tính”, có người hỏi: Thế nào mới được coi là một cá tính lành mạnh? Muốn trả lời vấn đề này, dường như là phải dùng rất nhiều lý luận.

Một cuốn sách đã từng đưa ra mấy luận điểm dưới đây, coi đó là cơ sở của một cá tính lành mạnh:

1. Cần có tính nhất quán. Bạn của ngày hôm nay, so với bạn của ngày mai cần phải như nhau. Đó không phải là hôm nay ăn hai bát cơm, ngày mai cũng phải ăn hai bát cơm, nhưng làm bất cứ điều gì cũng đừng để người khác có cảm giác “không thể nắm bắt được” kiểu “lúc thế này, lúc thế khác” hay “sớm nắng, chiều mưa”.

2. Cần có tính mềm dẻo thích hợp. Điều này có nghĩa là cá tính của chúng ta cần phải có khả năng thích ứng và thích hợp với hoàn cảnh.

Tất nhiên, “mềm dẻo” một cách quá đáng cũng là một kiểu cá tính không lành mạnh. Một số người ở đâu, lúc nào cũng đều có thể nói chuyện và biến người lạ thành bạn bè thân mật được; hoặc việc gì cũng không có chủ kiến của mình, thậm chí mua một thứ gì mà mình cần dùng cũng phải nghe theo ý kiến của người khác..., đây là bệnh “quá thích ứng”, không thể coi là cá tính lành mạnh được.

3. Điểm quan trọng thứ ba của một cá tính lành mạnh là trong cuộc sống xã hội thường ngày, cần phải có tính “đồng điệu nhất định”.

Trong bất kỳ một xã hội ở chế độ nào cũng đều có yêu cầu tối thiểu của nó, bất kể là về mặt đạo đức, hay về mặt luật pháp. Lấy ví dụ, ở nơi ai cũng mặc quần áo, nhưng bạn không thể vì mình từ đảo Ba - li tới, nơi mà mọi người đều trần truồng, để không mặc quần áo.

4. Đồng thời, với tính “đồng điệu” cũng cần có tính độc đáo của mình, tất nhiên đây là chỉ sự “độc đáo” trong mọi mặt của cuộc sống, phù hợp với tập quán và phép tắc của xã hội. Ví dụ, khi thấy ai đó mặc một bộ quần áo hợp với bạn, nhiều người sẽ “may một bộ kiểu đó”. Nhưng người có cá tính lành mạnh thì tuy về đại thể bắt chước người đó may một bộ, nhưng lại có sự “sáng tạo” độc đáo ở một điểm nào đó. Theo một nhà tâm lý học, những người thành đạt, về mặt cá tính đều có đặc điểm sáng tạo này, thậm chí một thợ may nổi tiếng chắc chắn cũng là vì anh ta biết sáng tạo, chứ không phải bắt chước từng chi tiết thiết kế của người khác.

Tất nhiên, kiểu “sáng tạo” này cũng không nên thái quá. Chẳng hạn như việc đội một cái mũ đặc biệt to, đó chỉ là để khác người, chứ không coi là “sáng tạo” đúng mực.

5. Xét toàn bộ, “cá tính” cần có tính thống nhất tức là bất kể trong trường hợp nào, cũng đều đối xử với người khác bằng một thái độ đúng mực. Chúng ta thường khen những người “lâm nguy mà không loạn”, chính là vì cá tính của loại người này chắc chắn phải có “tính thống nhất”.

12 yếu tố của cá tính

Một chuyên gia khác lại cho rằng cá tính của con người thực tế bao gồm 12 yếu tố, mà trong mỗi yếu tố đều có hai thái cực. 12 yếu tố này và hai cực của nó như sau:

Yếu tố 1: Kiểu phân liệt hay nóng vội.

Yếu tố 2 : Tinh thần bình thường hay tinh thần có vấn đề.

Yếu tố 3: Tình cảm ổn định hay tình cảm không ổn định.

Yếu tố 4: Thích chi phối người khác hay phục tùng người khác.

Yếu tố 5: Dù chí cao hay thấp.

Yếu tố 6: Vượt lên bản thân hay đầy tính ỷ lại.

Yếu tố 7: Tính cởi mở (xã giao) hay tính khép kín (không thích giao tiếp).

Yếu tố 8: Tính mềm mỏng hay ngoan cố.

Yếu tố 9: Tính có văn hoá hay ti tiện.

Yếu tố 10: Dễ tin lời người khác hay đầy tính đa nghi.

Yếu tố 11: Rộng lượng hay không rộng lượng.

Yếu tố 12: Trau chuốt hay mộc mạc.

Mỗi yếu tố trên đây đều có 2 cực rất dễ nhận biết.

Nghề nghiệp tạo nên thói quen

Một nhà khoa học người Đức nói: “Cá tính của con người cũng có thể phân biệt được qua mặt hoạt động xã hội”. Chẳng hạn:

1. Loại kinh tế - người đặc biệt quan tâm đến sự nghiệp hoặc các hoạt động thực lợi khác.
2. Loại lý luận - người tập trung theo đuổi chân lý, hoặc thích đàm luận mà không vội tìm kiếm sự thực.
3. Loại duy mỹ - người việc gì cũng đòi hỏi sự hài hoà về màu sắc, cái đẹp, thưởng thức tính khác biệt hơn hẳn mọi thứ.
4. Loại xã hội - người việc gì cũng tin rằng đầu tư tình cảm với người khác là cực kỳ quan trọng.
5. Loại tôn giáo - người đặc biệt hứng thú đối với tôn giáo.

Thói quen có khi không nhất thiết chỉ thuộc về một người, chúng ta thường thấy những người cùng làm một nghề nào đó, thường có thói quen giống nhau. Đó là do môi trường sinh hoạt nghề nghiệp đã ảnh hưởng đến họ, giống như những người làm một nghề nào đó đa phần đều mắc bệnh dạ dày vậy.

Trước đây tôi có quen một người bạn làm ở đài truyền hình. Anh ta nói rằng các đồng nghiệp của mình đều mắc chứng suy nhược thần kinh. Khi tôi hỏi nguyên nhân, anh cho biết: Họ phải làm công việc có sự hạn chế về thời gian, sự hạn chế đó hết sức nghiêm ngặt dẫn đến thần kinh không thể không căng thẳng. Tất nhiên, khi thần kinh bị “căng thẳng” quá nhiều rồi, tự nhiên sẽ “suy nhược” đi một chút.

Có nhiều ví dụ về nghề nghiệp ảnh hưởng tới thói quen. Qua một hai câu nói bạn có thể đoán anh ta làm nghề gì. Chẳng hạn, trước khi chia tay, một người nào đó hay nói: “Các vị không còn vấn đề gì nữa chứ?”. Thực ra anh ta nên nói: “Nếu không còn việc gì khác, tôi xin cáo từ”. Bạn nghĩ xem tại sao anh ta lại cứ nói: “Các vị không còn vấn đề gì nữa chứ?”. Vốn dĩ anh ta là giáo viên, trước khi xuống lớp thường quen nói với học sinh câu này, đó chính là đặc trưng nghề nghiệp của anh ta.

CHƯƠNG 3:

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ VIỆC NHÌN THẤU LÒNG NGƯỜI

QUẢN LÝ VIỆC NẮM BẮT LÒNG NGƯỜI

Tôi cho rằng là một người quản lý, cần phải có một kỹ xảo là quan sát tâm lý của mọi người, hiểu tính cách con người, nếu không cho dù bạn có là tiến sĩ khoa quản lý thương mại, thì cũng chưa chắc đã quản lý tốt nhân công của bạn. Tại sao quan sát tâm lý của mọi người, tìm hiểu tính cách con người lại quan trọng như vậy?

Những gì bạn tiếp xúc và quan hệ trong công ty phần lớn là con người. Là người quản lý, nếu bạn không thể nắm bắt được tất cả những điểm vi diệu trong tính cách, tâm lý con người, nhiều khi sẽ đưa ra những quyết định hay phản ứng sai lầm.

Lấy ví dụ, muốn khích lệ một cấp dưới làm việc xuất sắc, thưởng vật chất cố nhiên là có tác dụng nhất định, nhưng thường không bằng biểu dương công khai trước mặt anh ta. Lý do kỳ thực rất giản đơn, vì mọi người đa số đều thích được người khác biểu dương, như thế, anh ta sẽ có được cảm giác thoả mãn về mặt tâm lý và cảm giác tự tôn. Đây chính là cái mà thù lao vật chất hay khen thưởng vật chất không thể thay thế được.

Bạn không cần phải tiêu tốn chút tiền bạc nào, chỉ cần chọn đúng thời gian và địa điểm thích hợp, nói với cấp dưới bằng giọng mang tính chất khích lệ: “Lần này cậu làm cực kỳ xuất sắc, xin cảm ơn cậu, hy vọng về sau cậu tiếp tục giữ vững”.

Bằng ánh mắt ngưỡng mộ của những đồng nghiệp khác, chắc chắn cấp dưới của bạn sẽ có được cảm giác tự hào và thoả mãn, những cảm giác ấy có trả bao nhiêu tiền cũng chẳng thể mua được. Đây là điểm kỳ diệu trong tâm lý của con người!

Trong trường hợp có một người dưới quyền thường xuyên mắc lỗi nhẹ, mà ngày nào bạn cũng quở trách anh ta một lần thì chưa chắc đã làm cho anh ta thay đổi. Bạn cần hiểu ra rằng lỗi nhỏ của cấp dưới đó không dẫn tới vấn đề quá lớn, bạn đừng ngại tốn chút thời gian, kiên nhẫn một chút để hướng dẫn chỉ bảo anh ta, tỏ ra quan tâm tới anh ta, từ từ giúp anh ta cải thiện.

Theo kết quả nghiên cứu của các nhà tâm lý học cho thấy, phản ứng của mọi người đối với sự quan tâm, khích lệ, dẫn dắt thiện ý của người khác tích cực hơn nhiều so với thái độ chỉ trích, coi thường.

ĐỀ BẠT NHÂN TÀI

Nhân tài là vốn của xí nghiệp, nếu biết lợi dụng sự nhiệt tình của nhân viên đối với công việc, đồng thời phát hiện và đề bạt nhân viên đúng lúc, thì cho dù là tài năng khiêm tốn cũng có không ít trường hợp trưởng thành lên nhanh chóng.

Ở Nhật có vô số các nhà doanh nghiệp giữ vị trí lãnh đạo do được đề bạt đúng lúc. Nói chung, những người được đề bạt đều hết sức vui mừng. Nhưng cũng có không ít người do cất nhắc đột ngột, ngược lại sẽ tạo thành áp lực lớn khiến họ không thể nào chịu đựng nổi. Vì vậy, người quản lý trước đó cũng nên tìm hiểu xem người được đề bạt có khả năng chịu đựng áp lực

đột ngột hay không.

Vì vậy, để xác định trạng thái tâm lý của người được đề bạt, một nhà tâm lý học đã đưa ra một kiểu trắc nghiệm tâm lý.

Trước tiên, để hai người cùng làm một việc, sau khi xong việc rồi, trả thù lao cao cho một người, còn người kia thì trả thù lao thấp, mặc dù làm cùng một công việc như nhau, nhưng lại cố ý để xuất hiện sự đãi ngộ khác biệt.

Qua trắc nghiệm ban đầu cho thấy, người được hưởng thù lao cao không những tự cảm thấy “không vững chắc và có cảm giác tội lỗi”, mà anh ta còn có sự đánh giá không tốt đối với người đưa ra mức thù lao đó.

Thế nhưng, thí nghiệm bằng máy đo trắc nghiệm nói dối thì phát hiện thấy người được đãi ngộ cao không những không có cảm giác tội lỗi, mà có ý muốn mạnh mẽ phấn đấu vì đã được “trọng dụng” hơn, trả thù lao cao hơn.

Tóm lại, mọi người tuy về tâm lý có cảm giác không bằng đối với việc nhận được đãi ngộ đặc biệt, nhưng trên thực tế lại có thể có cảm giác thoả mãn vì được cấp trên đánh giá cao, thậm chí có sự đánh giá tốt đối với người quản lý.

Vì thế, thù lao cao có thể thu hút được đối phương. Cũng tức là chi trả thù lao cao hơn tiêu chuẩn không chỉ có thể thoả mãn lòng tự tôn của đối phương, đồng thời cũng giành được sự chú ý của đối phương.

Vì vậy, đề bạt làm cho người đạt được lợi ích sẽ dần dần phát huy tiềm lực do đã tìm được điểm tựa và khẳng định được bản thân mình, họ sẽ càng thêm cố gắng hết mình vì người quản lý đã hiểu mình.

GÂY CHẤN ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

Nhiều người lãnh đạo khi mới tới nhận chức thường thể hiện quyền lực với tất cả mọi người (nhất là cấp dưới), họ thường dùng thủ pháp ra oai trước, áp chế để xây dựng uy tín của bản thân, để cho mọi người biết được “ngón đòn” của anh ta. Trong nghệ thuật lãnh đạo, phương pháp này rất hữu hiệu. Tất nhiên, không loại trừ cá biệt cấp dưới có tâm lý phản kháng nhất định, nhưng cũng chỉ dừng ở chỗ phần nộ mà không dám nói.

Trong cuốn “chính trị thân thể”, Pha-en đã dẫn ra trường hợp giám đốc mới được bổ nhiệm là Sa-na của chi nhánh công ty thuộc một doanh nghiệp quy mô lớn để làm ví dụ nói lên tầm quan trọng của việc ra tay trước. Chi nhánh công ty này đang đứng trước nguy cơ đổ bể, nhiệm vụ của Sa-na chính là làm cho nó sống lại. Khởi phải nói, đó là một trách nhiệm đầy khó khăn, nhưng nếu Sa-na thành công, hoàn thành nhiệm vụ này, thì tự nhiên uy tín sẽ tăng lên rất nhiều, bước đường tương lai sẽ là vô hạn. Suy nghĩ như vậy nên Sa-na quyết định tập trung hết sức vào công việc đó.

Lúc đó tình hình của công ty rối bời, hơn nữa nam giới nắm các quyền lớn, Sa-na muốn thi thố tài năng trong môi trường đó quả thật vô cùng khó, nhưng cô hoàn toàn không nản lòng. Xin hãy xem các bước đi mà Sa-na áp dụng.

Trước khi vào làm việc chính thức, cô quyết định triệu tập một cuộc họp, đồng thời gọi điện tới chi nhánh công ty nói cô sẽ tới đó trong vòng 3 tiếng đồng hồ nữa. Cô đã chuẩn bị đầy đủ cho cuộc ra mắt này, trước tiên cô mua một bộ trang phục nhân viên hành chính cao cấp rất hợp với cô, và còn thuê cả một chiếc áo khoác lông chồn nữa. Cô ngồi ô tô to tới chi nhánh công ty, đem theo hai nữ thư ký xinh đẹp và ba nam trợ lý đắc lực, dáng vẻ rất tự tin.

Nhưng đó chỉ là dáng vẻ bề ngoài, mục đích là để gây thanh thế. Trên thực tế, một tuần trước khi triệu tập cuộc họp này, Sa-na đã nghiên cứu tư liệu về 10 vị phó giám đốc chính trong chi nhánh công ty, hiểu kỹ càng hoàn cảnh và thành tích công tác của từng người, phát giác ra ba người trong số đó là “khối u nhọt”.

Đến ngày mở cuộc họp, Sa-na bất ngờ loại bỏ “ba khối u nhọt” kia, tiếp đó tuyên bố kế hoạch và bày tỏ thái độ với tất cả những người tham gia cuộc họp rằng tất cả những nhân viên gây trở ngại cho công ty đều sẽ bị sa thải.

Sau khi nói xong những lời đó, Sa-na đứng dậy, nói với hai nữ thư ký cô sẽ bố trí từng người đến gặp bàn việc riêng với cô, sau đó liền khoác áo lên người rời khỏi phòng họp, ba nam trợ lý bước theo sau cô. Sáu tháng sau, nghiệp vụ của công ty đã dần dần khởi sắc. Sa-na đã vận dụng thủ pháp ra tay trước và cứng rắn, vì vậy đã làm cho công ty này sống lại.

BIỂU HIỆN TÂM TRẠNG CỦA CON NGƯỜI

Muốn là một nhà quản lý thành công, có một sự quan sát hiểu biết tính cách con người và am hiểu tâm lý là một điều vô cùng quan trọng. Vì trong một cơ quan, ngoài nghiệp vụ công tác cụ thể ra, cái quan trọng nhất là xử lý những vấn đề liên quan tới con người.

Trước tiên cần phải nói rõ rằng, con người (nhân viên các cấp) không phải là một cỗ máy, không phải là một hệ thống lô gíc, anh ta có thể có lúc vui vẻ, có lúc buồn rầu, thay đổi thất thường cũng giống như thời tiết vậy. Là người quản lý, cần lưu ý tới những lúc bấp bênh trong công tác của anh ta. Lấy một ví dụ, anh chàng A vốn luôn chăm chỉ làm việc, gần đây lại hoàn toàn trái ngược, suốt ngày anh ta ủ rũ, hơn nữa đôi lúc anh ta còn cáu gắt.

Một nhà quản lý do sơ ý, không biết quan tâm tới cấp dưới có thể sẽ không hỏi lý do và trách cứ người cấp dưới này; nhưng một nhà quản lý có sự hiểu biết về tâm lý thì sẽ áp dụng phương pháp tấn công từ bên cạnh, tìm hiểu xem vấn đề của anh chàng A đó rốt cục nảy sinh từ đâu.

Hoá ra cuộc hôn nhân của anh chàng A gần đây đã tới mức báo động, vì vậy anh chẳng còn tâm trí làm việc nữa. Đó chỉ là tình trạng nhất thời, không lâu sau sẽ qua đi. Nhà quản lý có kiến thức sẽ không ngần ngại nói những lời an ủi người cấp dưới đó, hỏi xem anh ta có cần giúp đỡ hay không?. Vì lúc con người ta không được như ý, họ rất cần sự an ủi và quan tâm của người khác, dù chỉ là chút ít cũng sẽ làm cho anh ta xúc động. Sau khi khôi phục lại tâm trạng, anh ta sẽ rất cảm kích trước sự quan tâm của cấp trên đối với anh ta, từ đó anh ta lại càng tích cực làm việc hơn.

Trong khoa học quản lý, có lý luận X và lý luận Y. Lý luận X cho rằng bản tính của con người là ghét làm việc, có cơ hội là cố gắng lẩn tránh công việc; người quản lý nếu muốn cấp dưới làm việc thì về cơ bản chỉ có thể dùng phương pháp cưỡng chế, trừng phạt để đạt được điều đó. Đây là lý luận quản lý cũ. Còn lý luận Y thì cho rằng mọi người đều có hứng thú đối với công việc, chỉ cần cấp trên biết uỷ thác trách nhiệm cho cấp dưới, làm cho anh ta có được cảm giác thoả mãn trong công việc, cố gắng phát huy hết năng lực cá nhân của anh ta, thì cấp dưới sẽ hoàn thành nhiệm vụ một cách tự động, tự giác. Theo tôi thì cả hai quan điểm này đều có sự phiến diện. Con người kỳ thực không phải ưa nhàn rồi, ghét mệt nhọc, cũng không phải là ưa thích công việc đến như vậy (còn phải xem nhân tố vật chất hấp dẫn nhiều hay ít) tùy vào ảnh hưởng của tâm trạng cá nhân mà có những thái độ khác nhau đối với công việc vào những thời điểm khác nhau. Người làm quản lý không thể cứ khư khư giữ mãi một quan điểm, mà phải tùy lúc, tùy chỗ để giải quyết vấn đề của cấp dưới, điều quan trọng nhất là phải linh hoạt.

NGHỆ THUẬT PHÊ BÌNH

Đối với nhà quản lý thì nghệ thuật phê bình cấp dưới là một môn học không dễ gì nắm bắt

được, nhất là trong thời đại ngày nay ai ai cũng “phình ra” phê bình hay trách cứ không xác đáng hoặc thái quá, mọi người nói chung đều không muốn chấp nhận, thậm chí có thể còn phản đối lại, và như vậy đôi bên đều lâm vào tình thế khó xử. Nhà tâm lý học J.Stephen Morkis đã viết một bài ngắn với đầu đề: “Phê bình cấp dưới của bạn” đăng trên chuyên mục quản lý của tờ “thời báo phố Wall”, đề cập tới những điều tâm đắc của ông trong vấn đề này.

Morkis đã đưa ra năm bước, cho rằng nhân viên quản lý đừng ngại áp dụng phê bình cấp dưới. Vậy năm bước đó là những bước gì? Morkis viết như sau:

Bước thứ nhất: Nói thẳng vào đề. Tuyệt đối không nên vòng vo. Cần bỏ qua những lời mào đầu vô nghĩa, đi thẳng vào vấn đề. Một số người lãnh đạo cấp trên trước khi phê bình cấp dưới thường luôn nói những “Lời mở đầu chẳng liên quan gì cả, hy vọng qua đó để làm dịu bầu không khí căng thẳng sắp đến. Morkis cho rằng làm như vậy ngược lại sẽ làm tăng thêm tâm trạng bất an của cả đôi bên, chi bằng hãy thẳng thắn, nói thẳng vào vấn đề.

Bước thứ hai: Trình bày sự việc bằng cách nói năng nhẹ nhàng, nói cho anh ta biết một cách khách quan hậu quả do việc làm sai lầm của anh ta đem lại. Một khi làm như vậy, cấp dưới tự nhiên sẽ không cảm thấy bị uy hiếp, từ đó dễ tiếp thu và sửa chữa lỗi lầm.

Bước thứ ba: Vận dụng kỹ xảo lắng nghe chủ động, khích lệ cấp dưới để anh ta nói ra vấn đề của mình một cách thoải mái cởi mở, đừng “bóp nghẹt” anh ta, như vậy sẽ có lợi đối với cả đôi bên. Tối thiểu thì kẻ mắc lỗi sẽ không tranh cãi cho mình một cách cố chấp.

Bước thứ tư: Đôi bên có sự “nhận thức chung” đối với phương pháp giải quyết vấn đề. Nếu cấp dưới không chịu thừa nhận vấn đề với bạn, thì cũng sẽ không xuất hiện phương pháp giải quyết. Chỉ khi đôi bên đều tiếp nhận sự tồn tại của vấn đề thì mới có thể hợp lực tìm kiếm phương pháp giải quyết.

Bước thứ năm: Tổng kết đôi chút về cuộc gặp mặt lần này. Để cấp dưới khái quát những điểm chính của cuộc thảo luận và phương pháp giải quyết, sau đó lại định ra một ngày gặp mặt khác để cấp dưới báo cáo với bạn tiến triển của sự việc. Khi kết thúc lần gặp này, hãy bảo đảm với cấp dưới rằng bạn muốn gặp gỡ thảo luận với anh ta về tình hình có liên quan vào bất cứ lúc nào.

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI NẮM QUYỀN

Mọi sự trên thế gian đều là tương đối, có nghĩa là vào các thời điểm, không gian, hoàn cảnh khác nhau, từng người sẽ có những phản ứng hoặc biểu hiện khác nhau.

Chẳng hạn, khi bạn là người đi bộ đứng bên đường chờ đèn giao thông để sang đường, bạn sẽ rất sốt ruột, mong đèn đỏ lập tức chuyển sang xanh ngay. Nhưng khi bạn lái ô tô chạy như bay trên đường, chắc chắn bạn sẽ ghét thấy đèn đỏ chuyển sang xanh trên đường đi bộ, vì như thế xe của bạn sẽ phải dừng lại.

Trong môi trường công tác, tình trạng này lại càng phổ biến khi bạn là người quản lý, bạn sẽ hy vọng cấp dưới nghe lời, càng ít phiền phức càng tốt; nhưng khi bạn là cấp dưới của người khác, thì thường cảm thấy mình luôn bị cấp trên kèm chặt.

Là cấp dưới của kẻ khác, muốn tồn tại được thì có một việc không thể không cố gắng làm cho được đó là chứng minh mình là người không thể thiếu.

Chẳng hạn có một số người có trình độ nghiệp vụ, quan hệ đối ngoại tốt, giữ được bí mật nghiệp vụ của công ty..., đó là điều kiện tất yếu để “tự bảo vệ mình” để không bị mất việc vào bất cứ lúc nào.

Câu trả lời là: Nếu quả thực bạn có một cấp dưới như thế, thì bạn phải nhanh chóng có biện pháp thích đáng để giảm bớt sự độc tôn của anh ta đi, vì ưu thế độc tôn của anh ta không phải là chứng minh cho sự thành công của người quản lý là bạn mà là thể hiện sự thất bại của bạn. Trong bài “Bạn có thể thay thế được hay không”, Everett Suters chỉ ra, trong công ty có người không thể thay thế được là một việc phiền phức đối với cấp trên; vì sự tồn tại của họ có thể làm cho một số vấn đề thông thường chuyển thành tình trạng khẩn cấp, trở thành nguy cơ.

Tại sao lại như vậy? Do người cấp dưới này luôn nắm giữ quyền xử lý đối với một số sự việc nào đó, cả công ty chỉ có anh ta mới biết ngóc ngách của nhiều sự việc, nhưng khi anh ta nghỉ mà những việc đó vẫn cần xử lý gấp thì sẽ gặp khó khăn. Là cấp trên của anh ta, nhưng bạn cũng bó tay vì không biết rõ ngọn nguồn của sự việc, không thể đưa ra quyết định được, làm cho sự việc đơn giản trở nên phức tạp lên rất nhiều. Điều đó không phải là việc tốt đối với bản thân người quản lý, đối với công ty và thậm chí đối với cả các nhân viên. Trong trường hợp ấy hãy cho anh ta nghỉ hai tuần, nhưng trước khi anh ta nghỉ, đề nghị anh ta bàn giao lại công việc, đừng để anh ta lộng quyền lâu, trở thành người không thể thay thế.

BÁN TÍN BÁN NGHỊ

Người Trung Quốc có câu: “Nghe một bên thì tối, nghe hai bên thì sáng”. Đại ý là nói, chỉ nghe từ một phía thì khó tránh khỏi không nhìn thấy chân tướng của sự việc; nếu nghe ý kiến từ nhiều phía thì mới có thể nắm bắt được bản chất thật sự của sự việc. Câu nói này đặc biệt có ý nghĩa đối với người làm lãnh đạo hoặc ở cấp quản lý. Trong một cơ quan, nhân sự phức tạp thì ngoài việc phải hiểu được tình hình công tác của các nhân viên bạn còn cần xử lý mối quan hệ nhân sự giữa họ với nhau. Nếu cái sau nảy sinh vấn đề, thì ít nhiều sẽ ảnh hưởng tới công tác của cả một bộ phận.

Là người quản lý tất nhiên bạn có một số thư ký, trợ lý hoặc trợ thủ đắc lực ở một số lĩnh vực. Một người chẳng thể việc gì cũng tự mình làm hoặc đích thân tham gia, nhiều lúc con người ta có thể thông qua báo cáo của người thứ hai để nắm bắt nét khái quát của sự việc. Vấn đề là ở chỗ khi một nhà quản lý nhận được ý kiến hoặc thông tin do thư ký, trợ lý trình lên thì nên có thái độ như thế nào? Thu nạp toàn bộ? Bán tín bán nghi? Hay là không tiếp nhận?

Nếu nhà quản lý tiếp thu bất kỳ ý kiến nào thì chứng tỏ nhà quản lý đó là người thiếu khả năng nhận biết. Nếu thông tin tư liệu nhận được là chính xác, vấn đề còn chưa lớn lắm, nhưng nếu là thông tin không chính xác, thì sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới quyết định của nhà quản lý.

Một biểu hiện cực đoan khác là không tiếp nhận, đây cũng không phải là thái độ đúng đắn. Như tôi đã nói, một người quản lý không thể chú ý tới từng việc một, mà chỉ có thể thông qua thông tin gián tiếp để biết được một số sự thực nào đó, sau đó đưa ra quyết định. Ý kiến và thông tin mà cấp dưới cung cấp, phản ánh với nhà quản lý chính là những thông tin mà anh ta dựa vào đó để đưa ra quyết định, nếu anh ta hoàn toàn không tín nhiệm, thì kẻ nểm đặng cay sẽ chính là bản thân anh ta.

Vì vậy tôi cho rằng, thái độ “bán tín bán nghi” là khá thích hợp, thông tin nhận được không nên “thu nhận” một cách không suy nghĩ, mà trước tiên nên dùng đầu óc của mình để phán đoán một chút xem tính chân thực của nó ra sao, người “cung cấp tin tức” cho bạn có đáng tin cậy hay không. Nếu điều kiện cho phép, có thể đích thân dò xét nguồn gốc của thông tin (tất nhiên không thể việc gì cũng phải kiểm tra, chỉ có thể xét nghiệm một vài việc thôi). Nếu là vấn đề có liên quan tới tranh chấp nhân sự thì cần xử lý cẩn thận. Chẳng hạn anh chàng A (người kè cận bên cạnh bạn) có một số ân oán cá nhân, anh chàng A nói xấu anh chàng B trước mặt bạn, nếu bạn hoàn toàn tin tưởng anh chàng A, thì sẽ làm cho một người phải oan ức. Vì thế cần phải nghe hai tai.

QUẢN LÝ SỰ ĐI LẠI

Ở các công ty lớn của Nhật, phòng làm việc của các nhân viên hành chính cao cấp rất thấp bé và hẹp.

Có lẽ bạn sẽ nghĩ rằng đó là do giá đất ở Tokyo đắt đỏ. Bạn nhầm rồi, đó là họ cố ý làm như vậy, mục đích là làm cho các nhân viên hành chính cao cấp không vì lý do yên ổn, dễ chịu thoải mái mà ở lâu trong phòng làm việc, mà cần phải thỉnh thoảng bước ra khỏi phòng làm việc, đi lại quan sát các bộ phận trong công ty, tiếp xúc với nhân viên và khách hàng, giúp họ hiểu cụ thể tình hình công ty hơn một chút.

Trong các công ty lớn của nước ngoài, kiểu phương thức quản lý này gọi là “quản lý đi lại” (Management By Wandering Around), nó rất thịnh hành, hơn nữa được coi là đặc biệt hữu hiệu. Xuất phát điểm của lý luận này chắc chắn là không sai. Một nhà quản lý cả ngày đóng kín trong văn phòng đọc duyệt tài liệu, văn kiện, lắng nghe các thông tin từ cấp dưới nhưng đã qua sàng lọc, không biết tình hình thực tế xảy ra bên ngoài chắc chắn sẽ xa rời thực tế, tới khi vấn đề nghiêm trọng xảy ra mới tiến hành xem xét thì đã quá muộn!

Trong một cơ quan, thông tin từ trên không xuống được dưới, hoặc từ dưới không lên được trên, giao lưu không thông suốt, bị trì trệ đó là vấn đề vô cùng nguy hiểm. Nếu tình trạng này vẫn tiếp tục kéo dài, thì sẽ gây tác dụng rất xấu đối với công ty, đối với nhân viên và đối với cả nhà quản lý. Một nhà quản lý nếu “chăm chỉ đi lại” trong công ty, một mặt có thể tạo nên một tấm gương tốt cho cấp dưới, để người khác biết rằng cấp trên không phải là “cách biệt với thế giới”, mà là “hiểu rõ dân tình”. Một mặt khác, việc đó sẽ giúp rất nhiều cho bản thân nhà quản lý, anh ta có thể tận mắt trông thấy tình hình hoạt động thật sự của công ty, của nhân viên, hiểu được vấn đề nảy sinh ra từ đâu, thậm chí lắng nghe ý kiến của khách hàng, từ đó đưa ra quyết sách đúng đắn. Trong “quá trình đi lại”, anh ta cũng có thể tiếp xúc với các nhân viên thuộc các tầng lớp khác nhau trong nội bộ công ty, lắng nghe tiếng lòng hoặc sự kêu ca của họ, cũng có thể nhân dịp đó cổ vũ, tán dương, khích lệ tinh thần của họ. Ở Nhật có một người được gọi là “thần kinh doanh”, ông ta thích nhất là tự mình tới điểm tiêu thụ điện máy của công ty để lắng nghe ý kiến của khách hàng, tìm ra lý do yêu, ghét của họ đối với một loại sản phẩm nào đó, sau đó hoàn thiện sản phẩm. Có lẽ có người cho rằng với địa vị cao như vậy trong công ty, ông ta chẳng cần phải làm như thế, nhưng ông ta lại luôn hứng thú với công việc đó.

Nhà quản lý xa rời nội bộ công ty và thế giới hiện thực thì thường sẽ phạm những sai lầm lớn về mặt quyết sách. Lịch sử Trung Quốc còn ghi việc Triệu Khoát “bàn việc binh trên giấy”, đến khi thực chiến thì thất bại nặng nề đó sao?

BÁO ĐÁP SỰ QUAN TÂM

Một nhà máy động cơ điện của Mỹ thường phải đau đầu vì sự lười biếng của công nhân.

Các trưởng kíp cuối cùng không chịu được, kêu ca phàn nàn với giám đốc nhà máy. Để đưa ra đối sách, nhà kinh doanh đã triệu tập một cuộc họp cán bộ cấp cao. Nhưng họ vẫn không nghĩ ra được biện pháp nào hay cả.

Một lần, phó tổng giám đốc đề nghị một phương án nhằm cải thiện tình hình chiếu sáng của nhà máy. Lý do ông đưa ra là: “Trước đây tình hình chiếu sáng của nhà máy chưa tốt, nếu cải tiến làm cho độ chiếu sáng ở nơi làm việc đạt đến mức độ lý tưởng, hiệu suất làm việc của công nhân sẽ có thể cải thiện hơn”.

Các cán bộ đang đau đầu vì không nghĩ được biện pháp nào nên tuy có nghi ngờ đối với đề án này, cuối cùng họ vẫn đành phải làm với tâm trạng “cứ thử xem sao”.

Không lâu sau, độ chiếu sáng trong nhà máy bỗng chốc tăng lên gấp đôi. Kết quả là: Thái độ

làm việc của công nhân trở nên tích cực, sức sản xuất cũng ngày càng tăng.

Sau mấy tháng thì lại đến lượt nhân viên phụ trách bộ phận tài vụ kêu ca. Tài vụ nói, sau khi tăng độ chiếu sáng, khoản chi tiền điện cũng tăng vọt lên, cứ tiếp tục như vậy e rằng sản lượng tăng chẳng bù được chi phí tiền điện và nêu ra phương án “giảm bớt độ chiếu sáng”. Do bức bách của thực tế, các cán bộ tuy lo việc đó sẽ dẫn tới sức sản xuất giảm xuống, vẫn cứ phải chấp nhận phương án của bộ phận tài vụ.

Nhưng sau sự việc trên, thái độ của công nhân vẫn như cũ, việc mà các cán bộ lo lắng trở thành “lo bò trắng răng”.

Thực ra đó là tâm lý kỳ diệu của con người, tức một người nếu phát hiện thấy người khác có lòng quan tâm đến anh ta, thì anh ta sẽ có tâm lý thái độ “phải quan tâm tới đối phương” tương ứng.

Lấy trường hợp của nhà máy này để nói, độ mạnh yếu trong chiếu sáng không phải là vấn đề bức thiết nhất đối với công nhân, nhưng do nhà kinh doanh tỏ thái độ “quan tâm tới điều kiện làm việc của công nhân”, nên đã có sự cải thiện về mặt chiếu sáng, vì thế công nhân mới có phản ứng tích cực đối với phía nhà máy. Về sau tuy độ chiếu sáng giảm đi, nhưng thái độ hợp tác của công nhân vẫn tiếp tục được giữ như vậy.

Từ đó có thể thấy, người lần đầu tiên gặp gỡ với bạn nếu thường xuyên quan tâm tới bạn, thì điều đó cho thấy anh ta muốn quan hệ tốt với bạn, cũng hy vọng bạn có sự quan tâm tương tự đối với anh ta.

NĂM BẮT TRÁI TIM CỦA CẤP DƯỚI

Có một nhân viên mới vào công ty, anh ta được nhân viên phụ trách nhân sự dẫn tới phòng khám của tôi để khám bệnh, kết quả là tôi cho rằng anh ta mắc chứng bệnh tinh thần: không muốn đi làm.

Trẻ con mắc chứng từ chối đến trường thì chúng ta khá quen vì những bệnh nhân trẻ em loại đó rất thường thấy. Chứng bệnh không muốn tới công ty làm việc của anh chàng A có những căn nguyên sâu xa, những người mắc chứng bệnh này cũng không phải là ít.

Nhân viên phụ trách nhân sự bảo tôi: “Khi anh chàng A mới tới công ty chúng tôi thi tuyển, xem ra thì không giống với những đám trẻ ở đây, anh ta rất tích cực, đầy sức sống, chính là người mà công ty chúng tôi cần, vì vậy chúng tôi quyết định tuyển dụng anh ta...”.

Về bệnh của anh chàng A, vấn đề là ở chỗ anh ta chưa đủ chín để trở thành một thành viên trong xã hội, thế nhưng nhà quản lý của công ty đó khi nói chuyện với anh ta lại không nhận ra điểm này, cũng không phát hiện ra khuynh hướng tính cách của anh ta, vì vậy cần phải nói rằng nhà quản lý đó chưa hiểu hết con người, nên mới dẫn tới tình trạng trên.

Thoạt đầu anh chàng A đau khổ dần vật, khó khăn lắm anh mới được vào làm ở công ty, nay anh lại không muốn đi làm, đối với anh ta, chắc chắn đó là một đòn sốc mạnh; nhưng đối với công ty, nhà quản lý cần tìm hiểu lòng người một cách chính xác, đó là điều vô cùng quan trọng. Nhà quản lý thường vô tình tìm hiểu trái tim của cấp dưới bằng kinh nghiệm chưa chín muồi của mình hoặc bằng quan niệm giá trị của bản thân. Nếu vì thiên kiến nào đó mà tạo nên sự hiểu nhầm, thì quan hệ giao tiếp giữa nhà quản lý và cấp dưới sẽ xuất hiện vết rạn nứt.

Nói chung, mọi người quen dùng thành kiến chủ quan của mình để đánh giá phán đoán sự tốt, xấu của người khác. Mà những người làm công tác quản lý, đại đa số là những người đã ở tuổi trung niên. Thông qua kinh nghiệm của mình, họ đều có một quan niệm giá trị và triết lý xử sự của riêng mình. Những thể nghiệm đó tích lũy theo năm tháng đã trở thành một phần

trong tính cách của họ, vì vậy họ quen ứng dụng quan niệm giá trị và triết lý đó vào từng sự việc một. Hay nói một cách khác, họ cho rằng phương pháp này đủ để hiểu cấp dưới. Đối với quan niệm giá trị và lối sống đa dạng của cấp dưới trẻ tuổi, thường các nhà quản lý không thể hiểu hết, từ đó đôi bên sẽ xảy ra sự cọ xát. Thậm chí tới mức đôi bên không quan hệ với nhau, như thế nhà quản lý tất nhiên sẽ chẳng thể lãnh đạo cấp dưới được nữa.

Gặp phải trường hợp này, có nhà quản lý áp dụng biện pháp mời các cấp dưới uống rượu, qua đó để hoà đồng tình cảm của đôi bên. Đó tất nhiên là một phương pháp, nhưng theo ý kiến của tôi, nếu tìm cách “mở” trái tim đối phương, thì không phải cùng nhau đi uống mà tâm trạng vẫn có thể thoải mái.

Trong số những nhà quản lý mà tôi từng tiếp xúc những người tương đối có năng lực đều là những người có quan niệm giá trị và triết lý sống độc đáo, những người đó đã qua trăm nghìn thử thách thực tế rèn luyện, đa số là những người có ý chí kiên cường. Mặc dù vậy, suy nghĩ của họ cũng khá linh hoạt, có thể loại bỏ thành kiến, nắm bắt một cách chính xác trái tim của đối phương, vì vậy rất ít có các vấn đề bất hoà trong mối quan hệ giao tiếp, do đó họ được những người xung quanh yêu thích. Đồng thời trong khi lãnh đạo, chỉ đạo, cấp dưới thường không nảy sinh tâm lý kháng cự, mà có thể đề xuất ý kiến của bản thân mình. Với mỗi quan hệ tương hỗ tốt đẹp này, nhà quản lý tất nhiên có thể nắm bắt chính xác trái tim của đối phương.

ĐỌC VÀ HIỂU ĐƯỢC TRÁI TIM CỦA CẤP TRÊN

Bất cứ ai cũng đều có ý nghĩ khó giao tiếp đối với cấp trên, bề trên, người cao tuổi. Khuynh hướng này rõ rệt nhất là ở người Nhật, điểm này có liên quan tới bối cảnh văn hoá của Nhật. Người Nhật quen với việc đem truyền thống của chế độ gia tộc vào trong tổ chức công ty, thế nên nảy sinh ra rất nhiều vấn đề.

Đối với những bậc gia trưởng có quyền uy tuyệt đối như cha, cấp trên, người Nhật một mặt có lòng tôn kính, cho rằng họ vĩ đại, mạnh và có năng lực, song một mặt khác, cấp dưới sẽ nảy sinh cảm giác bị đè nén, suy nghĩ đó luôn ấp ủ ở trong lòng. Để trốn tránh cảm giác đè nén, khủng bố của quyền uy và sự bất an do quyền uy gây ra đối với mình, nói chung phần lớn thái độ người ta áp dụng là phụ hoạ, tránh đối đầu trực diện.

Trước người cấp dưới phụ hoạ với mình cấp trên cố nhiên là không tỏ thái độ gì để thể hiện quyền uy của mình, nhưng có lúc họ không khỏi vui mừng vì sự sợ hãi của cấp dưới. Cấp trên như vậy thường chẳng thể nào hiểu được nội tâm của các cấp dưới, càng không thể phát giác ra được sự bất mãn và oán hận tiềm ẩn tự đáy lòng của cấp dưới.

Cấp trên quả thực có thể nắm bắt được trái tim của cấp dưới, điểm này chúng ta đã nói tới nhưng có khi vì cấp trên có đủ các quyền hạn, nên cấp dưới mới đặc biệt khách khí đối với họ. trên thực tế, cấp dưới cần phải nhận rõ, đã là mọi người cùng làm việc ở một chỗ, thì phải giữ mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp, mà muốn làm được điểm này trước tiên phải loại bỏ cảm giác bị đè nén và khủng bố ở “con người cấp dưới”. Ngoài ra, cấp dưới còn cần xác định rằng trước đây cấp trên cũng là một nhân viên, không có gì khác so với mình cả, như thế sẽ có thể sống với họ một cách tự tại hơn.

Những hành động, vốn tiềm ẩn trong trái tim con người đều sẽ bộc lộ qua ngôn ngữ cử chỉ, vì vậy cấp dưới cũng có thể qua quan sát ngôn ngữ cử chỉ để đọc hiểu trái tim của cấp trên.

LÀ MỘT THÍNH GIẢ THÀNH THỰC

Công việc chào hàng rất cần hiểu rõ nội tâm của đối phương. Khách hàng có muốn mua hàng hay không hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng nhận biết và khơi dậy ý muốn mua của khách hàng. Đối với nhân viên chào hàng, thuật đọc lòng người quan trọng biết nhường nào. Nếu khi chưa nắm bắt đầy đủ tâm lý của người mua mà nhân viên chào hàng đã tới thăm khách

hàng thì rất dễ làm cho khách hàng sinh ác cảm, vì vậy chúng ta thường thấy ở các khu nhà, nhất là các khu tập thể cao cấp đều có hàng chữ “Từ chối nhân viên chào hàng”, có thể thấy họ đau đầu biết bao với những chuyển viếng thăm của các vị khách không mời mà đến này.

Quả thực, trong số các nhân viên chào hàng đúng là có những người không suy nghĩ gì tới thời gian của khách hàng, cứ tới thăm ép buộc khách hàng, trong trường hợp đó khách hàng tất nhiên sẽ tỏ thái độ cự tuyệt ngay từ đầu vì công tác chào hàng được bắt đầu tiến hành dựa trên nhu cầu một phía của bên bán, nó có tính cưỡng bức trong một chừng mực nào đó, nhưng nhân viên chào hàng vẫn phải chú ý đừng làm cho đối phương có cảm giác bị cưỡng bức, đó mới thật sự là chào hàng thành công. Qua những người quen biết của tôi, những người được coi là thành công chẳng ai trong số họ là không có mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp cả. Mà bí quyết để đạt được điều này chính là ở chỗ họ có thể làm một thính giả tốt, dường như thăm viếng người khác chính là đến để chuyên lắng nghe đối phương nói chuyện.

Song ngược lại nhiều nhân viên chào hàng khi chào hàng thường cho rằng chỉ cần trình bày hiệu quả, chất lượng của hàng hoá trước mặt khách hàng là được, vì vậy tự quảng cáo một cách thao thao bất tuyệt, như thế khách hàng chỉ có nghe, chủ nhà biến thành thính giả. Phương pháp chào hàng kiểu này, cho dù có bán được hàng, bên bán và bên mua cũng vẫn chẳng thể xây dựng nên một mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp được, thậm chí có thể chỉ được một lần sau đó họ cự tuyệt với người chào hàng.

Ngược lại, nếu giữa nhân viên chào hàng và khách hàng có thể xây dựng nên một mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp, thì không những có thể chào hàng một cách thuận lợi, mà qua đó càng củng cố thêm được nền tảng cơ sở sau này. Ngoài ra, về phía mua, ngoài việc có thể hưởng thụ thú vui của việc mua hàng mà cũng có thể có được cảm giác thoả mãn. Vì vậy, làm cho khách hàng có được cảm giác thoả mãn ở một mức độ nào đó chính là bí quyết thành công của nhân viên chào hàng.

Nếu vận dụng phương pháp sáng suốt này trước tiên nhân viên chào hàng cần để đối phương cảm nhận được sự thành thực của mình. Nhưng sự thành thực không phải là giả bộ tỏ ra nhiệt thành, cách tốt nhất chính là bằng trái tim của mình người chào hàng thể hiện trước mặt khách hàng, như thế khách hàng mới có thể yên tâm, đồng thời rút bỏ ngăn cách trong lòng mình, đây chính là điều kiện quan trọng cho nhân viên chào hàng.

Chỉ khi bỏ cặp kính màu của mình ra, con người ta mới có cái nhìn sáng rõ, mới có thể đọc chính xác tấm lòng, trái tim của đối phương.

Tiếp xúc giao tiếp trong môi trường công ty

Trong cuộc đời, quan hệ xã hội vốn không thể thiếu được cái gọi là nhóm người của “xã hội doanh nghiệp” hay “xã hội công ty”. Nếu một người có thể thoả mãn với cuộc sống trong cộng đồng doanh nghiệp hay công ty thì cũng coi là một trong những thành công của cuộc đời.

Chúng ta tham gia với nhiều tư cách trong các nhóm khác nhau như “xã hội gia tộc”, “xã hội học duyên” và “xã hội du duyên”... Nhóm người cùng trường, cùng lớp hoặc nhóm bạn tập hợp với nhau đã có cùng sở thích, nghiên cứu, vui chơi.

Sáng sớm ngủ dậy, thời gian sống trong nhà mình là thời gian thuộc về mình, cũng là thời gian của “xã hội gia tộc” tiếp xúc với những người trong nhà. Bắt đầu từ giây phút bước ra khỏi nhà để đi làm, thì trở thành là một thành viên của “xã hội công ty”. Sau đó, công việc bắt đầu. Cấp trên gọi; tài liệu công văn chuyển tới; cầm bản báo cáo thảo luận với các bộ phận khác; tham dự hội nghị... đó chính là thời gian làm cho mình cảm thấy một cách mãnh liệt nhất rằng mình là một thành viên của “xã hội công ty”.

HIỆP LỰC HỢP TÁC

Xã hội loài người hiện đại khác với loài người thời nguyên thủy, con người phải tụ tập nhau lại, nhóm thành các tập đoàn lớn, nhỏ, cùng cố gắng thực hiện một số mục đích nào đó, nếu không thậm chí ngay cả duy trì cuộc sống cũng đã là khó khăn.

Mà công ty là một điển hình tiêu biểu nhất, từ giám đốc đến nhân viên bình thường, bất kể đẳng cấp cao hay thấp, lương bổng trợ cấp nhiều hay ít, đều hiệp lực, hợp tác làm việc vì một mục đích chung.

“Đồng tâm hiệp lực” chính là nhiều người tập hợp lại với nhau, cùng cố gắng vì một mục tiêu giống nhau. Vì vậy khi đoàn thể tập hợp nhau lại để phân công hợp tác phải có sự kết hợp giữa sức mạnh của người lãnh đạo và sức mạnh của đông đảo cấp dưới.

Trong một công ty, bất kể số người nhiều hay ít, đều phải có một nhân vật lãnh đạo, trách nhiệm của nhân vật lãnh đạo này là làm cho sức mạnh của đoàn thể được phát huy tới cực điểm. Nói một cách cụ thể, công việc gồm mấy điểm dưới đây:

1. Tìm hiểu chỉ thị của cấp trên, nắm bắt nội dung tường tận của nó.
2. Truyền đạt chính xác rõ ràng nội dung của chỉ thị cho các thành viên trong công ty.
3. Suy nghĩ phương pháp thực hiện mệnh lệnh một cách cụ thể (nơi chốn, thời hạn...).
4. Hướng dẫn tỉ mỉ cách làm cụ thể cho mọi người trong công ty.
5. Khi phát sinh tình hình hoặc vấn đề bất ngờ, cần nhanh chóng tìm kiếm đối sách tương ứng.
6. Báo cáo tiến độ công việc với cấp trên một cách đúng lúc.
7. Cùng mọi người trong công ty tìm mọi cách loại bỏ những trở ngại tâm lý, cố gắng làm cho tập thể giữ được hài hòa.

CÁCH THỨC ĐẨY MỐI GIAO TÌNH

Mối giao tình giữa người với người sâu đậm hay không được xác định bởi độ thưa dày của tần số đi lại giữa đôi bên.

Trong tập đoàn, các “công ty” tụ tập với nhau lấy mục đích là công việc, mối giao tình giữa các đồng nghiệp trong công ty cũng vậy. Quan hệ công việc giữa đôi bên tương đối mật thiết, tiếp xúc nhiều như những người cùng đơn vị, cùng bộ phận, hoặc thậm chí chỗ ngồi làm việc gần kề nhau, mối giao tình giữa họ tự nhiên sâu đậm hơn so với những người khác.

Cho dù sự đi lại giữa đôi bên là vì quan hệ công việc, nhưng thường xuyên qua lại, tình bạn giữa đôi bên cũng phát triển theo về chiều sâu.

Sự qua lại giữa con người với con người có khi bằng hình thức gặp mặt hàng ngày giữa đôi bên, cũng có khi đôi bên cách xa không thể gặp mặt, nhưng có thể liên hệ với nhau bằng tiếng nói, hình ảnh.

Sau này, cùng với sự phát triển của máy móc thông tin điện tử, phương tiện mọi người có thể dùng để giao lưu tất sẽ ngày một tăng, cho dù không mặt đối mặt với đối phương, cũng có thể làm cho đối phương tiếp nhận được thông tin của chúng ta một cách trực tiếp và mạnh mẽ

hơn.

Có nhiều thứ để thúc đẩy quan hệ của mọi người. nhưng tôi cảm thấy phương pháp “dùng bưu thiếp” là thích hợp nhất. Bạn có thể viết những câu khen ngợi, cũng có thể vẽ, cắt dán... tô điểm tấm bưu thiếp theo dấu ấn cá nhân mình.

Một tấm bưu thiếp dù nhỏ nhỏ cũng có thể tạo ra những thay đổi đa dạng, giúp chúng ta lấy được tình cảm của đối phương.

Tầm quan trọng của bưu thiếp

Hiện nay thư quảng cáo các loại hàng hoá rất thịnh hành, đó là hàng loạt thư có ký tên. Vì thế bưu thiếp viết bằng tay đặc biệt có hiệu quả gây cho người khác chú ý.

Quyết định dùng bưu thiếp để tăng cường quan hệ với bạn bè trong công việc, thì hãy gửi bưu thiếp bày tỏ sự cảm ơn tới từng người vừa có quan hệ công việc xong.

Kiểu bưu thiếp này không cần phải dùng những câu chữ đẹp, chỉ cần bày tỏ ý cảm ơn với tấm lòng thành thật là được. Chẳng hạn: “Được ông bớt chút thời gian tới với tôi, xin vô cùng cảm ơn ông...”. Loại thư cảm ơn này tốt nhất là phải lập tức gửi đi sau khi về tới nhà. Nếu là ngồi máy bay, thì bỏ vào hòm thư khi ở sân bay, thì sẽ đặc biệt làm cho đối phương cảm động.

Dùng bưu thiếp phong cảnh ở nơi đến công tác để viết vào đó những lời cảm ơn, trực tiếp bỏ vào thùng thư khi đang trên đường trở về, gửi cho đối tác đã tiếp đón chúng ta, điều đó cũng rất có hiệu quả.

Có khi, chúng ta cũng có thể đem theo một số bưu thiếp đã viết địa chỉ, tên họ của đối phương từ trước và đóng dấu của công ty vào, mang theo cả đồ cắt dán, sử dụng những tấm quảng cáo có in ảnh màu ở nơi mình ở trọ để tạo ra những tấm bưu thiếp đặc biệt.

Chẳng hạn, cắt ảnh chụp món ăn hoặc bánh kẹo dán vào mặt sau của bưu thiếp (không được dán vào mặt trước) khi cắt hình, cần chú ý trừ khoảng trống để viết chữ. Cần chú ý tới vẻ đẹp của toàn bộ tấm bưu thiếp, câu chữ cần đơn giản trong sáng, không nên quá khách sáo, câu văn mộc mạc chân thành đặc biệt làm cho người ta có ấn tượng sâu sắc.

Có một thương gia đi công tác tới một nơi, khách hàng tiếp đón ông ta rất nhiệt thành. Sau khi về, ông ta đã viết một tấm bưu thiếp cảm ơn gửi cho chủ nhân của văn phòng nơi ông ta được đón tiếp. Phía sau bưu thiếp ông ta lại viết thêm một câu: “khi nào lại tới chỗ mấy vị khách hàng đã tiếp đón tôi, thì xin chuyển lời cảm ơn của tôi tới họ, sự chu đáo của họ đã làm cho tôi có một buổi tối cực kỳ tốt đẹp”. Chính vì câu này mà về sau giữa thương gia đó với mấy vị khách hàng kia trở nên càng thân thiết hơn.

Mặc dù ban ngày bận trăm công ngàn việc, buổi tối ai cũng đều có thể bớt chút thời gian của mình được. Xin đừng bỏ qua cơ hội dùng bưu thiếp để thông báo tình hình thực tế của mình cho bạn bè thân hữu, cấp trên... Bạn sẽ thấy uy lực của nó. Sáng tạo thiếp chúc mừng năm mới Tết năm nay không biết bạn đã gửi bao nhiêu tấm thiếp chúc mừng năm mới? Đồng thời nhận được bao nhiêu tấm thiếp chúc mừng năm mới?

Nói chung để chúc mừng năm mới người ta thường dùng những tấm bưu thiếp có sẵn, mình chỉ cần ký tên vào hoặc nhiều nhất là thêm mấy câu chúc mừng năm mới. Song theo kinh nghiệm, loại thiếp chúc mừng năm mới này thường khó được “hồi âm”. Vì những thứ thiết kế sẵn thường đem lại cho người ta cảm giác là thiếu sự nhiệt thành, nên nhận được loại thiếp chúc mừng năm mới đó cũng sẽ không tới mức cảm động lắm. Rốt cuộc bạn vẫn nên tự thiết kế mẫu, sau đó ghi những câu chúc mừng, như thế sẽ gây cho người nhận cảm giác thân thiết và ấn tượng đặc biệt sâu sắc, từ đó có thể sẽ nhận được sự hồi đáp.

Cũng tương tự, những tấm thiệp được gửi đi với danh nghĩa của công ty, nếu muốn có được hiệu quả tốt hơn, tất nhiên cần bỏ qua việc sử dụng những tấm thiệp chúc mừng năm mới in sẵn, mà tạo ra những tấm thiệp mang đặc trưng của riêng công ty mình.

TRÊN BÀN CỦA CẤP DƯỚI

Trong phòng làm việc tĩnh mịch, tất cả các nhân viên đều đã ra về, cấp trên vừa làm thêm giờ, vừa viết báo cáo sát hạch nhân sự, những cảnh như vậy rất hay gặp. Tất nhiên cũng có những người cấp trên chui vào trong phòng họp hay phòng tiếp khách, hoặc ở nhà để viết báo cáo sát hạch nhân sự.

Song, điều thật sự khó hiểu mà vẫn thường thấy là trong văn phòng không có bóng dáng ai, cấp trên nhìn chăm chú vào bàn ghế làm việc của cấp dưới, lập tức thái độ chăm chỉ, năng lực và sự cố gắng thường ngày của người đó sẽ tự nhiên hiện lên trước mắt anh ta.

Trong trường hợp đó, nếu trên bàn của cấp dưới chất đống tài liệu giấy tờ, hoặc vẫn còn bày ra trên bàn những cuốn tạp chí mà đáng ra họ phải thu xếp gọn. Thấy cảnh đó, người cấp trên kia sẽ có cảm tưởng gì?

Có thể bản thân người cấp trên đó cũng chưa chắc đã là người coi trọng sự ngăn nắp sạch sẽ, nhưng lúc này anh ta sẽ đưa vào quan điểm lập trường của cấp trên mà có những sự không vui nhất định: “Thằng cha này thật lười thôi lệch thếch, thảo nào có lúc bảo cậu ta lấy giấy tờ hoặc văn kiện quan trọng là cậu ta phải tìm một hồi lâu. Sách báo, tạp chí xem xong cũng không để lại chỗ cũ, làm cho người khác muốn xem cũng không được xem...”

Khi ra về không xếp bàn ghế ngay ngắn lại, làm cho đường đi lối lại trong phòng bị cản trở tắc nghẽn, điều đó cũng làm cho cấp trên bức mình, là nguyên nhân dẫn tới một loạt các phản ứng khác.

Cấp dưới đôi khi cũng có thể thử ở lại văn phòng sau khi mọi người đều về hết để đưa ra đánh giá một lần về bàn ghế của cấp trên hoặc các đồng nghiệp, như thế sẽ dễ dàng hiểu thêm về cấp trên và đồng nghiệp.

XỬ LÝ QUAN HỆ VỚI CẤP TRÊN

Thời đại ngày nay là thời đại cạnh tranh quyết liệt mọi việc đều cần có thực lực. Một người mới đi làm như chim mới ra ràng, cần có ý thức tích cực bồi dưỡng thực lực của mình, nếu không sẽ khó có được một chỗ đứng trong thời đại ngày nay. Ngoài ra, cấp trên luôn luôn đánh giá sát hạch thực lực, sự cố gắng của bạn, bạn càng cần khéo léo, cẩn thận.

Đã là cấp dưới, thì phải cố gắng chấp hành và thực hiện tốt công việc cấp trên giao phó. Bản thân cấp trên tuy cũng có những việc cần tự mình xử lý, nhưng đại bộ phận công việc vẫn cần phải tiến hành dưới sự hiệp lực của cấp dưới. Vì vậy, nếu cấp dưới không làm tốt công việc, thì cấp trên cũng chẳng thể đạt được mục tiêu công tác mà anh ta đảm nhiệm trong cơ quan.

Vì thế, vừa muốn bồi dưỡng thực lực của mình, lại muốn đạt được yêu cầu của cấp trên để có được sự đánh giá tốt của họ, cấp dưới cần phải chú ý sáu điểm dưới đây:

1. Tuân theo chỉ thị của cấp trên, chấp hành nhanh công việc được giao, đồng thời báo cáo tiến độ và quá trình công việc một cách đúng lúc khi công việc kết thúc.
2. Đối với mệnh lệnh của cấp trên, nếu có chỗ không thể tiếp nhận, tuy có thể hỏi và đưa ra ý kiến cá nhân, nhưng cần phục tùng thật sự đối với việc mà cấp trên đã quyết.

3. Cấp trên là người đại diện của một cơ quan, vì vậy cho dù nhận được mệnh lệnh trực tiếp của cấp cao hơn, cấp dưới cũng cần phải trình báo cho cấp trên trực tiếp phụ trách mình biết, sau đó mới chấp hành theo mệnh lệnh của cấp trên, quyết không thể tự mình hành động.
4. Cấp trên hầu hết là người có nhiều kinh nghiệm trong đời, thỉnh thoảng cần tỏ lòng kính trọng thật sự đối với anh ta, đồng thời lắng nghe một cách tích cực, thật lòng những kinh nghiệm đã được tích lũy, hoặc những điều tâm đắc trong công việc của anh ta.
5. Cho dù có sự bất mãn với xử sự của cấp trên cũng không thể vì thế mà nổi loạn. Cố gắng phát hiện tìm ra những ưu điểm của cấp trên, học hỏi một cách khiêm tốn.
6. Trong cùng một tập thể, cần tránh những mối quan hệ quá thân thiết kiểu cá nhân nhằm tránh những lời đồn đại không đầu.

HIỆU QUẢ GẦN ĐÂY

Những việc làm như nâng cấp, tăng lương của công ty đối với nhân viên của mình tuy có sự khác nhau tùy theo từng công ty, nhưng đa số đều là có thời điểm nhất định của nó. Như các công ty của Nhật, do ngày mùng một tháng tư là thời gian để các nhân viên mới tuyển dụng bắt đầu đi làm, nên việc tăng lương, điều cấp của nhân viên cũ nói chung cũng chọn ngày hôm đó. Do vậy, các công ty của Nhật chậm nhất là vào hạ tuần tháng hai là phải hoàn tất các tư liệu sát hạch về năng lực, thái độ công tác của các nhân viên các bộ phận để giao cho bộ phận nhân sự. Hàng năm cứ tới thời gian đó, lãnh đạo hoặc ông chủ của bộ phận sát hạch ngoài việc yêu cầu các “ủy viên thẩm tra” cần phải nhận xét công bằng ra, còn đặc biệt nêu ra những điểm quan trọng cần chú ý đó là không để “hiệu quả gần đây” mê hoặc.

Cái gọi là “hiệu quả gần đây” có nghĩa là càng gần thời điểm sát hạch nhân sự sẽ càng làm nổi bật hình tượng của người bị sát hạch. Ấn tượng mạnh mẽ này thường “làm sai lệch” thái độ làm việc thật sự của người đó. Vì vậy, bộ phận nhân sự thường yêu cầu các ủy viên thẩm tra phải thẩm tra đối tượng bị sát hạch bắt đầu từ tháng tư năm trước.

Trên thực tế, căn cứ vào kinh nghiệm nghiệp vụ có thể thấy trước được rằng, kiểu “hiệu quả gần đây” là không thể tránh khỏi với mọi người.

Trừ phi người phụ trách việc thẩm tra là một vị thánh nếu không, khó có thể thoát ra khỏi tâm lý này. Cấp dưới cũng nên hiểu rõ và lợi dụng triệt để cái “hiệu quả gần đây”. Trong thời gian này, bạn nên thể hiện nhân cách một cách tích cực và tránh những hành động có hại tới hình tượng hoặc dễ bị phê bình.

“Thời gian hiệu quả” đại khái kéo dài từ tháng mười hai năm trước đến khoảng trung tuần tháng hai năm sau.

Khi thẩm tra, lãnh đạo sẽ xem xét thái độ thường ngày của cấp dưới, hành động, lời nói của cấp dưới, ngoài ra là sự hỗ trợ đối với cấp trên, tính hài hòa và tính tích cực với các đồng nghiệp xung quanh, mức độ cố gắng tiếp thu thông tin hoặc kiến thức.

Muốn giành được sự đánh giá tốt, các nhân viên càng không thể quên việc luôn luôn tuân thủ các quy định của “điều lệ làm việc”.

HÀNH ĐỘNG LỄ ĐỘ

Hành động lễ độ phải tuân thực tự nhiên như những thói quen vậy, đó là cái mà mọi nhân

viên mới vào đều có thể bị đòi hỏi nghiêm ngặt. Kỳ thực những cấp trên, chủ quản ấy cũng chưa chắc đều đã lễ độ mẫu mực như vậy. Vì vậy khi sát hạch cấp dưới, họ đều bỏ qua những hành động của bản thân mình, song đối với cấp dưới thì họ lại rất giỏi soi mói tìm kiếm.

Là cấp dưới bạn cần nắm chắc trạng thái tâm lý này của cấp trên để suy nghĩ lại xem mình rốt cuộc đã tuân thủ những lễ nghi ở mức độ nào rồi, ít ra là trong “thời gian hiệu quả” bạn nên cố gắng làm cho hành động của mình không thất lễ.

Dưới đây là mấy điểm về lễ nghi bản thân từng người cần chú ý kiểm điểm một cách nghiêm túc:

1. Đi làm sớm, tuyệt không làm những việc như đi muộn hoặc những chuyện tăng thêm phiền phức cho cấp trên, đồng nghiệp.
2. Chào hỏi với mọi người bằng giọng rõ ràng, thân thiết.
3. Trước khi vào phòng hãy chỉnh lại quần áo cho ngay ngắn. Nếu cửa phòng đóng, trước hết cần gõ cửa rồi sau mới mở. Cuối cùng cần tắt hết đèn, đồ điện trước khi rời khỏi phòng.
4. Khi rời khỏi ghế hãy thu gọn ghế vào.
5. Trong khi làm việc nếu cần gọi ai đó, phải tôn trọng họ tên chức vụ của anh ta, đồng thời đợi khi anh ta quay đầu lại rồi mới bắt đầu nói.
6. Bàn bạc việc gì trong khi làm việc, âm thanh to như tốt nhất đủ để đối phương nghe được, nội dung cần đơn giản dễ hiểu.
7. Khi rời khỏi bàn làm việc, nhất định phải thu gọn sách vở, giấy tờ tài liệu. Khi cần thiết cần để lại mảnh giấy ghi nơi bàn giao.
8. Có việc ra ngoài cần được sự đồng ý của cấp trên, đồng thời nói cho cấp trên hoặc đồng nghiệp biết nơi đi, làm việc gì, dự định khi nào quay lại.
9. Những đồ dùng văn phòng, sách báo trong phòng làm việc sau khi dùng xong cần đặt trở lại chỗ cũ.
10. Khi ra ngoài hoặc ra về, cần kê bàn ghế ngay ngắn, dưới gầm bàn và ngăn kéo cũng cần thu dọn sạch sẽ.
11. Trả lời điện thoại và ứng đối với khách cần phải chu đáo lễ độ.
12. Khi ra về, trước tiên bạn cần chào cấp trên hoặc đồng nghiệp còn ở lại trong công ty, sau đó mới đi ra.
13. Trong thời gian nghỉ ngơi, không nói những chuyện có liên quan tới công việc hoặc những lời đồn đại về cấp trên, đồng nghiệp.
14. Không để lâu trong công ty những đồ cá nhân không có liên quan gì đến công việc.

Lễ nghi không những là trọng điểm sát hạch nhân viên, mà còn là tài sản quan trọng của đời người. Đối với những người đi làm, tuân thủ quy tắc lễ nghi chắc chắn sẽ có điểm lợi là “một mũi tên trúng hai đích”.

CHƯƠNG 4:

GIAO TIẾP SẼ BỘC LỘ LÃNH ĐẠO GIỎI

Ouản lý theo đúng nghĩa của từ này không phải là sự giám sát chặt chẽ mà là đào tạo, bồi dưỡng tinh thần chủ động sáng tạo, đặc biệt là ý thức tự giác của cấp dưới. Nếu cấp dưới tự giác chấp hành quy định, kỷ luật của công ty thì bạn là người biết quản lý, bởi vì đối với người tự giác bạn không cần phải quản lý.

I. KHÍ PHÁCH

Có khí phách thì mới dám quyết đoán. Không quyết đoán thì không thể lãnh đạo chỉ huy được.

Năng lực quan trọng đầu tiên của người quản lý là quyết đoán. Quyết đoán không những là tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm mà còn là lòng tự tin của trí tuệ. Chỉ có khí phách mạnh mẽ mới dám quyết đoán và tạo ra kỳ tích.

1. PHẢI CÓ KHÍ PHÁCH LỚN

Người có khí phách lớn thì có tư tưởng, chí hướng, tâm hồn, lý tưởng, kế hoạch, hành động lớn. Đó là những nhà lãnh đạo chân chính, hành động quang minh chính đại, sống đức độ, bao dung. Khí phách lớn là kết quả của sự tu dưỡng đạt đến mức hoàn thiện, vượt qua sự yêu ghét bình thường. Họ có tấm lòng bao dung độ lượng, yêu mến, gần gũi, tôn trọng, thành thực đối với tất cả mọi người. Họ thật sự tin tưởng vào cấp dưới. Hành động của họ nhằm đem lại điều tốt đẹp cho mọi người.

Đặc điểm lớn nhất của người có khí phách là sự cao thượng. Đây là một phong cách sống. Nhà lãnh đạo chân chính sống bằng lòng tin, chứ không phải bằng những lá phiếu. Chính đức tính cao thượng của nhà lãnh đạo mới cảm hóa được cấp dưới. Vì vậy bạn muốn trở thành nhà quản lý giỏi trước hết bạn phải rèn luyện tính cao thượng. Bạn có thể kém cấp dưới về một mặt nào đó, song bạn không được có những lời nói thô bỉ, hành vi hèn hạ khiến cấp dưới khinh thường. Khi bạn có khí phách lớn tức là bạn đã trở thành trụ cột tinh thần của cả một tập thể. Ngày 13/5/1940 khi tham gia cuộc họp hạ nghị viện Anh, với tư cách là Thủ tướng, Churchill tuyên bố hùng hồn: "Tôi không có cái gì khác ngoài nhiệt huyết, can đảm, nước mắt, mồ hôi cống hiến cho Tổ quốc. Các ngài hỏi mục đích chiến đấu của chúng ta là gì? Tôi có thể dùng một từ để trả lời: Chiến thắng, giành chiến thắng bằng mọi giá. Bất kể chiến tranh tàn khốc như thế nào, chúng ta cũng phải giành chiến thắng; bất kể con đường gian nan và lâu dài như thế nào chúng ta cũng phải giành chiến thắng, bởi vì không chiến thắng chính thể bạo ngược cực kỳ hung ác và chưa từng có trong lịch sử tội ác loài người - chủ nghĩa phát xít Đức, thì không thể sinh tồn!"

Phải có khí phách hào hùng như vậy. Churchill mới có thể lãnh đạo được một dân tộc, cùng với nhân dân tiến bộ trên thế giới chiến thắng phát xít Đức.

2. PHẢI CÓ SÁCH LƯỢC QUẢN LÝ LINH HOẠT

Quản lý theo kế hoạch, làm việc theo kế hoạch là phương châm chỉ đạo của những nhà lãnh đạo hiện nay, song kế hoạch không thể bao quát tất cả mọi việc. Nhà lãnh đạo vừa điều hành công việc hàng ngày, vừa có tầm nhìn xa. Kế hoạch khi cần thiết vẫn phải điều chỉnh, thậm chí thay đổi. Sau đây là câu chuyện vận dụng mưu kế (tức sách lược đấu tranh) thời xưa.

Sau khi Lưu Bang khởi binh, Tiêu Hà phụ trách công tác hậu cần cung cấp lương thảo cho binh sỹ đội. Mỗi khi đến đâu, Tiêu Hà đều thu thập tư liệu ghi chép về chế độ pháp lệnh quy định của nhà Tần. Sau khi Lưu Bang làm vua đất Hán Trung, Tiêu Hà được phong làm thừa tướng. Lưu Bang sở dĩ biết được tình hình thực tế như yếu địa các nơi, số dân từng nơi, nguyện vọng dân chúng đều nhờ ở những tư liệu do Tiêu Hà thu thập.

Sau khi vào Quan Trung kinh đô nhà Tần, theo lời khuyên của Trương Lương, Lưu Bang cho niêm phong cung điện, kho tàng rồi dẫn quân ra Bá Thượng đợi các cánh quân khác. Trong thời gian này Lưu Bang đã thực hiện sách lược khôn ngoan nhất. Sau khi triệu tập tất cả phụ lão hào kiệt các huyện, Lưu Bang nói: “Các cụ sống trong xã hội hà khắc nhà Tần đã lâu, đau khổ đã nhiều. Luật pháp nhà Tần quy định, nếu dân chúng phỉ báng triều đình sẽ chu di cả họ, tụ tập bàn tán sẽ khép vào tội chết. Nay tôi và chư hầu giao ước, ai vào Quan Trung trước sẽ làm vua Quan Trung. Nay tôi tạm làm vua Quan Trung. Tôi muốn cam kết với các vị phụ lão 3 điều thôi: Ai giết người thì bị xử tử, làm người khác bị thương và ăn trộm thì theo tội mà xử. Ngoài ra, tất cả luật pháp nhà Tần đều hủy bỏ. Quan lại vẫn giữ nguyên chức vụ cũ, không hề thay đổi. Người nước Tần nghe tin tranh nhau mang rượu, thịt bò, dê biếu cho binh lính Bái Công. Bái Công không nhận, họ càng lo sợ Bái Công không làm vua Tần. Việc làm này của Bái Công đã chiếm được lòng dân, tạo ra cơ sở chính trị vững chắc cho cuộc chiến sau này với Hạng Vũ.

Chương “Mưu lược” trong sách “Tôn Tử binh pháp” viết:

“Thượng sách dùng binh là đánh bại mưu kế chiến lược của địch. Trung sách dùng binh là làm tan rã liên minh của địch, đánh thẳng quân đội của địch. Hạ sách dùng binh là đánh chiếm thành trì của địch”.

Thiên Huyền Tử viết: “Đại kế lãnh đạo phải bắt nguồn từ kiến thức uyên bác, quy mô hoành tráng, đại kỳ câu nệ ở tiểu tiết. Tính toán theo từng sự việc, suy luận theo tình hình cụ thể, từ đó mà định ra mưu kế. Người nhân việc mà lập công là người có hành vi thận trọng, không phải là nhân tài suy tính sâu xa. Những người giỏi suy tính sâu xa có thể tính trước được việc chưa xảy ra, biết trước được sự việc chưa hình thành, quyết sách từ khi chưa có mầm mống sự việc, lập công từ khi chưa ai biết sẽ xảy ra sự kiện. Mưu kế khi vạch ra, người trong thiên hạ đều thấy, đều biết thì không phải là mưu lược hạng nhất, người vạch ra mưu kế này không phải là nhân tài hạng nhất. Người vạch ra kế sách lớn phải có kiến thức và tầm nhìn xa trông rộng, phải có biện pháp tường tận chu toàn”.

Có tầm nhìn mấy chục năm, có thể dựng lên sự nghiệp mấy chục năm, có tầm nhìn mấy trăm năm có thể dựng lên sự nghiệp mấy trăm năm. Chỉ tranh được mất nhất thời, chỉ tính thành bại nhất thời, tranh thắng một trận, tác yêu tác quái một phương, không phải là chí của kẻ kiến thức uyên bác, công đức trọn vẹn. Điều này chỉ có thể gây họa sát thân, di hại cho đời sau mà thôi. Nước Tề hưng hăng thực hiện bá đạo, Chu Công đoán trước nhất định sẽ xảy ra việc đại thần giết vua cướp ngôi, sự kiện sau này quả nhiên xảy ra đúng như vậy. Nước Vệ quá nhu nhược, Quý Tử đoán sau này nước Vệ sẽ bị diệt vong, sau này sự việc xảy ra đúng như dự đoán. Ngô phá Sở tiến vào Dĩnh Đô, Phùng Hoạt đoán rằng nước Sở sau này sẽ lấy lại đất cũ, sự việc sau này xảy ra đúng như vậy. Tôn Sách tự cao tự đại giết rất nhiều anh hùng hào kiệt, Quách Gia đoán trước Tôn Sách sẽ chết vào tay kẻ thất phu, sự việc xảy ra sau này đúng như vậy.

Chỉ có bậc đại trí mới có thể biết trước sự việc. Nếu biết phòng ngừa từ khi sự việc chưa xảy ra, ngăn chặn tai họa từ khi còn chưa hình thành mới đáng gọi là bậc có trí tuệ.

3. VẬN DỤNG SỨC MẠNH CỦA TỔ CHỨC

Nhà lãnh đạo không thể tách rời tổ chức, độc lập tồn tại, cho dù là thời kỳ viễn cổ cũng như vậy. Tổ chức là bộ máy chặt chẽ, có tác dụng duy trì hoạt động của một đoàn thể. Một tổ chức

manh không thể thiếu lãnh tụ sáng suốt vĩ đại, không thể thiếu cán bộ tài giỏi, không thể thiếu quần chúng trung thực, kiên trung, càng không thể thiếu cương lĩnh và kỷ luật nghiêm minh. Đó là 5 yếu tố cơ bản để tạo nên tổ chức. Dựa vào tổ chức chính là dựa vào tập thể. Mọi thành viên trong cơ quan chấp hành kỷ luật phải chấp hành kỷ luật của cấp trên mà là chấp hành quy định của tổ chức. Mọi người phải thực sự đoàn kết, hợp tác, giúp đỡ nhau. Khi mọi thành viên có lý tưởng chung, tín ngưỡng chung, kết hợp với nhau thì sức mạnh của tổ chức mới to lớn. Thành công của tổ chức cũng là thành công của mỗi thành viên.

Linh hồn của tổ chức là chủ nghĩa tức lý tưởng. Chính sách, chế độ, biện pháp có thể thay đổi, song lý tưởng chủ nghĩa không thể thay đổi. Trong xã hội hiện đại, quy mô cạnh tranh ngày càng lớn, lĩnh vực cạnh tranh ngày càng rộng như cạnh tranh về kinh tế, văn hóa, khoa học kỹ thuật, về thông tin... Thực chất của cuộc cạnh tranh này là cạnh tranh nhân tài.

4. DÁM QUYẾT ĐOÁN

Nhược điểm lớn của nhà lãnh đạo là do dự, dao động, nhu nhược. Có nhà lãnh đạo hoàn toàn tin vào một cấp dưới không đáng tin cậy, vì vậy hàng chục năm đơn vị dậm chân tại chỗ. Đáng lẽ nhà lãnh đạo phải dựa vào đội ngũ kế cận, song ông ta lại nghi ngờ họ. Những nhà lãnh đạo chân chính mỗi khi cần đưa ra những quyết sách quan trọng, đầu tiên họ trưng cầu ý kiến của mọi người, sau đó thảo luận bàn bạc, quyền quyết định cuối cùng thuộc về nhà lãnh đạo.

Giai đoạn đầu thời Chiến Quốc, vua Triệu Vũ Linh Vương tuổi trẻ tài cao. Vừa lên ngôi, Linh Vương quyết tâm chấn hưng nước Triệu, mạnh dạn cải cách. Linh Vương thấy người Hồ khi cưỡi ngựa mặc quần áo gọn gàng, đi ủng da rất tiện lợi, còn người Triệu quần áo dài lướt thướt, đi lại rất vướng víu, không tiện khi chiến đấu, vì vậy Vũ Linh Vương quyết định cải cách trang phục. Linh Vương triệu tập quần thần bàn việc cải cách. Đại phu Lâu Hoãn biểu thị tán thành nhưng một số đại thần bảo thủ không tán thành. Chú của Linh Vương Công tử Thành phản đối quyết liệt nhất. Vệ Linh Vương bắt đầu do dự, không dám quyết đoán, Đại thần Phi Nghĩa nói, cải cách là việc lớn, làm việc lớn không được do dự, nếu do dự việc lớn khó thành. Đại vương cho rằng đó là điều đúng, đã nói thì phải hạ quyết tâm làm. Ý kiến phản đối chỉ có thể để tham khảo, nhưng không thể ảnh hưởng đến quyết đoán. Vũ Linh Vương cảm thấy lời nói này rất đúng ý mình, vì vậy lòng tin đối với cải cách tăng gấp bội. Linh Vương tặng cho công tử Thắng một bộ quần áo Hồ, đề nghị công tử Thắng mặc thử khi lâm triều. Sau này các đại thần cũng bắt chước mặc quần áo Hồ. Tiếp theo Linh Vương ra lệnh dân chúng toàn quốc không phân biệt sang hèn, đồng loạt mặc quần áo Hồ. Vệ Linh Vương kêu gọi quân sỹ học cưỡi ngựa bắn tên. Không đầy một năm, nước Triệu có một đội kỵ binh hùng mạnh. Năm 305 trước Công nguyên, Triệu Vũ Linh Vương dẫn đội kỵ binh đánh bại mấy nước như Trung Sơn, Lâm Hồ, Lâu Phàn. Uy tín của nước Triệu nổi tiếng khắp nơi. Các nước Yên, Tần lảng giềng tranh nhau bắt chước cải cách.

Trường Giang Lăng nói: “Đại sự cốt ở suy nghĩ kỹ càng, kế hoạch cốt ở cố gắng thực hiện, mưu lược cốt ở tập trung trí tuệ, quyết đoán cốt ở bản thân mình”.

Nhà lãnh đạo ngoài năng lực phân biệt đúng sai thiện ác ra, còn phải có năng lực quyết đoán.

Tổng thống Reagan trước đây là một chính trị gia quyết đoán. Mọi việc khi đã quyết là ông ra sức thi hành. Tuy đã từng làm Thống đốc bang 8 năm, song nhiều lĩnh vực đối với Reagan vẫn mới lạ, vì vậy Reagan thường tìm cách nói chuyện với nhân sỹ các giới để tìm hiểu tình hình. Khi cấp dưới đến gặp xin chỉ thị, Reagan thường hỏi: “Thống đốc trước xử lý vấn đề này như thế nào?” Reagan có lần nói: “Làm Thống đốc bang phải giống như Chủ tịch Hội đồng quản trị, chỉ quản lý việc lớn là đủ, còn việc nhỏ tôi tin rằng các bạn đều có thể quản lý được”. Khi làm Tổng thống, Reagan vẫn giữ cách làm việc này.

5. PHẢI CÓ DŨNG KHÍ

1) Dũng khí là mẹ của thành công

Chỉ có dũng khí mới có tinh thần khắc phục trở ngại, chiến thắng khó khăn, mới sáng tạo ra sự nghiệp lớn lao. Khổng Tử nói: “Trí tuệ, nhân đức, dũng cảm là 3 đức tính vĩ đại trong thiên hạ”. “Người thông minh không thể bị mê hoặc, người nhân đức không lo buồn, người dũng cảm không sợ hãi”. Tôn Tử cũng lấy “trí tuệ, tín nghĩa, nhân đức, dũng cảm, uy nghiêm” làm 5 yếu tố cần phải có của tướng lĩnh.

2) Dùng kiên nhẫn bồi dưỡng dũng khí

Dũng khí là ngọn nguồn lớn nhất của sinh mệnh. Không có dũng khí thì không có động lực, không có giá trị. Người nhút nhát, sợ khó, sợ khổ thì chỉ làm được việc nhỏ. Việt Vương Câu Tiễn chịu nhục trước Phù Sai, Hàn Tín chịu nhục luồn qua háng anh hàng thịt là để chờ thời. Đó là gương biết kiên nhẫn.

6. PHẢI CÓ TRÍ THÔNG MINH

Thông minh là biểu hiện của trí tuệ, là sự vận dụng trí tuệ, vì vậy bạn phải bồi dưỡng trí tuệ hàng ngày bằng cách đọc sách. Người thông minh biết dẫn dắt người; người có trí tuệ biết cải tạo người. Trí tuệ của con người thể hiện nổi bật nhất trong sáng tạo. Người có trí tuệ thường tích cực chủ động khi thời cơ đến, biết linh hoạt đối phó với hoàn cảnh bất lợi, luôn hòa nhã hợp tác với mọi người, sống khiêm tốn, lạc quan. Họ hiểu rõ ý nghĩa cuộc đời, thấy rõ quy luật, hiểu thấu đạo lý, nói theo lẽ phải, hành động theo đạo lý.

7. VẬN DỤNG LINH HOẠT PHƯƠNG PHÁP “TUNG HOÀNH BÀI HẠP” CỦA QUỶ CỐC TỬ.

Quỷ Cốc Tử là nhà tư tưởng nổi tiếng thời Cổ đại Trung Quốc. Thuyết tung hoành phân hợp của ông được các học trò như Tô Tần, Trương Nghi, Tôn Tần, Bàng Quyên vận dụng thành công trong lĩnh vực chính trị quân sự thời Xuân thu - Chiến quốc (từ năm 770 đến năm 221 trước Công nguyên). Nổi bật nhất là phép biện chứng “tung hoành bài hạp” “tung” chỉ “chiều dọc”, “hoành” chỉ “chiều ngang”, “bài” có nghĩa là “liên hợp”. Đây là hai chủ trương lớn về chính trị: Liên minh theo “chiều ngang” và phân hóa theo “chiều dọc”.

Đến thời Chiến quốc, ở Trung Quốc hình thành 7 nước lớn Tần, Tề, Sở, Yên, Triệu, Hàn, Ngụy và một số nước nhỏ Lỗ, Vệ, Tống, Trịnh, Tiết. Thuyết “Liên hoành” của Tô Tần chủ trương liên kết các nước lớn Tề, Sở, Triệu, Hàn, Ngụy chống lại nước Tần hùng mạnh. Thuyết “Hợp tung” của Trương Nghi chủ trương phân hóa liên minh 6 nước, tiến tới tiêu diệt từng nước một. Cuối cùng thuyết “Hợp tung” đã chiến thắng thuyết “Liên hoành”.

“Bài” còn có nghĩa là “mở rộng”, “mở cửa”, “mở rộng tấm lòng, tự do phát biểu, tích cực hành động”. “Hạp” còn có nghĩa là “đóng cửa, dùng thái độ yên lặng bình tĩnh để ứng phó”.

Quỷ Cốc Tử nói: “Phân chia, liên hợp là hiện tượng vận hành của vạn vật”. Khái niệm âm dương, cương nhu, động tĩnh hoặc phân chia mà chống nhau, hoặc liên hợp mà thuận hoặc nghịch. Dùng phân chia hình thể thay đổi theo hình tượng, dùng liên hợp hình thể liên kết thực sự. Có thể phân chia mà được lợi, có thể liên kết mà có hại. Lợi dụng thời cơ để khống chế điều khiển, biến hóa vô cùng, giống như một cái vòng tròn không có mở đầu, không có kết thúc, phân chia đến cực điểm lại quay lại liên hợp, liên hợp đến cực điểm lại trở về phân chia, mãi mãi không kết thúc.

Nguyên lý phân chia liên hợp là do Quỷ Cốc Tử sáng tạo ra. Nguyên lý này có nguồn gốc từ

“Kinh Dịch”. Chương “Hệ Từ Truyện” trong “Kinh Dịch” có đoạn viết: “Khi đóng cửa lại, tất sẽ tạo ra âm u, yên lặng, tối tăm, co cụm, đó chính là quẻ khôn, đại diện cho lực lượng âm. Khi mở cửa ra, tất sẽ tạo ra sáng sủa, sôi nổi, mở rộng, đó chính là quẻ càn, đại diện cho lực lượng dương. Âm dương biến hóa là thông”.

Nhà lãnh đạo cần phải hiểu nguyên lý đóng mở, hiểu rõ lúc nào cần đóng, lúc nào cần mở. Đây là vấn đề nhận thức quy luật phát triển của các hiện tượng, các lĩnh vực chuyên môn mà mình phụ trách.

Quý Cốc Tử nói: “Xem xét lịch sử từ xưa đến nay, những thánh nhân khả tri sống giữa trời đất chính là những nhà dẫn dắt dân chúng. Thông qua quan sát biến hóa âm dương, thánh nhân đánh giá sự vật, nắm chắc lý luận tồn vong của sự vật. Dự tính quá trình phát triển của vạn vật, hiểu rõ quy luật tự duy của con người, vạch ra triệu chứng của sự vật, từ đó không chế mặt có hại, lợi dụng mặt có lợi của vạn vật. Cho nên, thánh nhân ở trên đời là người tuân theo quy luật phát triển nguyên lý âm dương của tự nhiên, dùng nó để điều khiển vạn vật. Sự biến hóa của sự vật, tuy vô cùng vô tận (song chỉ là lặp đi, lặp lại) nhưng đều có quy luật riêng của mình: Hoặc thuộc dương (đi lên, phát triển) hoặc thuộc âm (đi xuống, tàn lụi), hoặc suy yếu hoặc hùng mạnh, hoặc mở hoặc đóng, hoặc chặt chẽ hoặc lỏng lẻo. Xem xét tuần tự biến hóa của vạn vật, đưa ra mưu kế, định ra năng lực, so sánh ưu khuyết của sự vật. Còn đối với hiền lương và ác nghiệt, trí tuệ và ngu dốt, dũng cảm và nhút nhát, thánh nhân đều phân biệt rõ ràng. Mọi cái có thể mở, có thể đóng; có thể thăng tiến có thể thoái lui; có thể tôn trọng có thể khinh thường. Thánh nhân chỉ cần dựa vào những điều đó để nhận thức, khảo sát vạn vật. Khảo sát hư thực, hữu vô của chúng, thông qua phân tích sở thích và dục vọng của con người và biết được ý nghĩ nguyện vọng của con người. Làm giảm giá trị (chê bai) những lời của đối phương, sau khi họ “mở ra”, lại tiếp tục khảo sát để tìm ra sự thật”.

Quý Cốc Tử lại nói: “Mở và đóng là để hai mặt âm dương đối lập của sự vật biến hóa. Bốn mùa trong năm luân phiên thay đổi, cuối cùng là để thúc đẩy vạn vật thay đổi. Từ đó có thể thấy vạn vật biến hóa, bất kể là xa rời, trở về, phản kháng, đồng thuận đều được thực hiện thông qua nguyên lý đóng mở”.

“Tung hoành bài hạp” tức nguyên lý “ngang dọc phân hợp” không những vận dụng để giải thích mọi hiện tượng tự nhiên mà còn để lý giải các quan hệ xã hội như quan hệ bạn bè, quan hệ địch ta...

Thời Bắc Tống - Trung Quốc, quan hệ ngoại giao rất phức tạp. Ngoài Tống, Liêu đối địch còn có Tây Hạ tham dự vào. Vua Tây Hạ là Nguyên Hạo đã dùng thuật “tung hoành bài hạp” của Quý Cốc Tử để yên ổn tồn tại ở giữa 2 nước lớn Tống, Liêu. Khi Nguyên Hạo lên ngôi, chính là lúc nước Tống phải ký kết hiệp ước nhục nhã, hàng năm cống vàng cho nước Liêu để cầu hòa. Nguyên Hạo áp dụng phương châm “Liên Liêu chống Tống”, lấy công chúa Hưng Bình họ Da Luật của nước Liêu làm vợ, thân chinh ra tận biên giới đón dâu. Tuy vẫn nhân sắc phong của nhà Tống, nhưng khi nhận chiếu thư không quỳ và coi thường sứ giả nhà Tống. Sau mấy trận đánh lớn, Tây Hạ suy yếu, quân Liêu thừa cơ xâm nhập, mua chuộc dân chúng ở biên giới, giương chiêu bài “quan hệ Tây Hạ - Liêu” là “quan hệ cậu cháu” để áp chế Nguyên Hạo. Nguyên Hạo cũng không chịu thua kém, dụ hàng các bộ tộc biên giới nước Liêu, đàm phán liên kết với nhà Tống khiến quan hệ Liêu Hạ căng thẳng. Nước Liêu muốn xuất quân hỏi tội, Nguyên Hạo thấy tình hình không hay, để tránh bị đánh 2 mặt, lập tức ký hòa ước với Tống, không còn có thái độ khinh thường nhà Tống nữa. Năm 1044 sử dụng kế “dụ địch vào sâu”, Nguyên Hạo đã đánh bại quân Liêu ở núi Hạ Lan, sau đó ưu đãi tù binh Liêu, phái sứ giả nghị hòa với Liêu, xin cống nạp như cũ, khiến cho 3 nước Tống - Liêu - Hạ ở vào thế chân vạc.

Quân sự phụ giúp ngoại giao, sau nhiều lần đánh thắng địch Nguyên Hạo đều nghị hòa, chứng tỏ Nguyên Hạo là người linh hoạt, biết co duỗi đóng mở theo đạo Quý Cốc Tử. Mưu lược “đóng mở” dùng nhiều trong đấu tranh chính trị quốc tế, song cũng được dùng nhiều trong cuộc sống, cạnh tranh, công tác. Vấn đề quan trọng là nhà lãnh đạo có biết và có dùng đạo Quý

8. BIỆN PHÁP “CỰC ĐOAN”

Cuối thời Tần, đại tướng Trần Dư thủ hạ của Hạng Vũ chiến đấu với quân Tần ở Cự Lộc. Quân Sở thắng ít, thua nhiều. Trần Dư xin viện binh. Hạng Vũ quyết định đích thân cầm quân đi cứu quân Sở ở Cự Lộc. Sau khi vượt sông Hoàng Hà, Hạng Vũ quyết định đánh chìm thuyền, vứt hết nôi xoong, đốt sạch lều trại, mỗi người chỉ đem 3 ngày lương khô, quyết một trận tử chiến với quân Tần. Sau 9 trận, quân Sở đã chặn đường rút lui của quân Tần, giết đại tướng Tần là Tô Giác, bắt sống Đại tướng Vương Ly. Trận Cự Lộc khiến thanh thế Hạng Vũ vang lừng thiên hạ, để lại điển tích “Đập nôi phá thuyền” độc đáo.

Năm 283 trước Công nguyên, Tần Chiêu Vương nghe tin nước Triệu có ngọc quý, liền giả vờ lấy 15 thành để đổi lấy ngọc. Nước Triệu lâm vào hoàn cảnh tiến thoái lưỡng nan. Hoạn quan Mục Hiền tiến cử Lạn Tương Như đi sứ. Lạn Tương Như mang ngọc đến nước Tần cung kính dâng ngọc cho vua Tần. Vua Tần vui mừng nhận ngọc rồi đưa cho các đại thần cùng nữ thưởng thức. Tương Như thấy vua Tần không có thành ý đổi thành lấy ngọc bèn nói: “Viên ngọc này tuy đẹp, song vẫn còn có vết, hãy để cho hạ thần chỉ cho mọi người thấy”. Tần vương mắc mưu đưa trả ngọc cho Tương Như. Tương Như cầm chắc viên ngọc, lùi mấy bước dựa vào cột điện, lửa giận bùng bùng nói: “Thần thấy thái độ đại vương ngạo mạn, không có thiện chí đổi thành lấy ngọc. Nếu đại vương ép thần, thần sẽ đập nát ngọc và đầu vào cột điện này. Tần vương sợ vỡ ngọc quý, liền xin lỗi và đưa bản đồ ra chỉ. Lạn Tương Như biết vua Tần lừa dối, bèn nói vua Tần phải trả giá 5 ngày, sau đó mới được nhận ngọc. Sau khi về nhà khách, Tương Như cho người cầm ngọc đi đường tắt mang về Triệu. Sau 5 ngày, vua Tần không nhận được ngọc, sợ mất chữ tín với thiên hạ, đành phải cho Tương Như về nước.

Hành vi quyết liệt “đập nôi phá thuyền” của Hạng Vũ, thái độ liều chết bảo vệ ngọc của Lạn Tương Như xảy ra trong những trường hợp đặc biệt. Chỉ khi nào tình thế cấp bách mới sử dụng biện pháp cực đoan, để xoay chuyển tình thế, tìm lối thoát hoặc giành thắng lợi triệt để.

II. ĐỘ LƯỢNG

Người bình thường, bụng dạ có thể hẹp hòi, nhưng là nhà lãnh đạo, bụng dạ không được hẹp hòi. Lãnh đạo phải là tấm gương của cách sống tử tế và bao dung. Khoan dung là tư cách quan trọng của người trên, cũng như kính trọng là tư cách quan trọng của kẻ dưới.

1. PHẢI CÓ TẤM LÒNG BAO DUNG, RỘNG LƯỢNG

Trong “Ngụ ngôn Aesop” có một câu chuyện như sau: Mặt trời và gió Bắc đánh cuộc, xem ai có thể làm cho người đi đường cởi bỏ áo khoác. Mặt trời dùng ánh nắng dễ dàng làm cho người đi bộ cởi bỏ áo khoác. Gió Bắc ra sức thổi, người đi bộ càng giữ chặt áo khoác. Câu chuyện này chứng tỏ: nhà lãnh đạo nếu dùng tình người cảm hóa cấp dưới thì cấp dưới sẽ cởi mở tấm lòng. Nếu cưỡng bức cấp dưới, thì cấp dưới sẽ phải đối phó lại. Nhà lãnh đạo cũng là một con người, vì vậy quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới cũng phải tuân theo quy luật tâm lý.

Thời đại Xuân Thu Trung Quốc các thành tựu của nước Tề hầu như dựa vào các chính sách khôn khéo của Tể tướng Quản Trọng. Trước đó, việc kế thừa ngôi báu, Quản Trọng ủng hộ công tử Cử chống lại Tiểu Bạch tức Tề Hoàn Công sau này. Quản Trọng đã từng dùng tên bắn Tề Hoàn Công nhưng không trúng. Khi Quản Trọng trở về, nhờ có Bao Thúc Nha khuyên bảo: “Đại vương muốn xưng bá thiên hạ, thì phải dùng Quản Trọng” nên Quản Trọng mới được Tề Hoàn Công phong làm Tể tướng. Để báo ơn, Quản Trọng đã trở tài, giúp Hoàn Công trở thành bá chủ. Nếu Tề Hoàn Công không có tấm lòng bao dung độ lượng thì có lẽ sự nghiệp xưng bá của Tề Hoàn Công không thể tạo dựng được.

Nghị sỹ Kanon đến từ bang Illinois - Mỹ khi vừa nhậm chức, đã có kẻ chế giễu: “Vị nghị sỹ đến từ bang Illinois này, e rằng trong túi áo của ông ta có lửa mạch”. Ý của câu này ám chỉ Kanon vẫn chưa bỏ được dướng dấp và suy nghĩ nông dân. Kanon không hề tức giận, ung dung trả lời: “Tôi không những có lửa mạch trong túi mà trong tóc còn có rơm nữa. Người miền Tây chúng tôi khó tránh khỏi có hơi hướng quê mùa, nhưng lửa mạch ở chỗ chúng tôi lại rất tươi tốt”. Bạn bè của Kanon khuyên ông nên đi gặp kẻ chế giễu kia, song ông đã từ chối: “Việc gì phải tranh luận với ông ta”. Điều này chứng tỏ Kanon biết điều chỉnh tâm trạng của mình và có tấm lòng bao dung độ lượng.

2. BIẾT THA THỨ

Tha thứ còn là một cách trừng phạt. Những người có điều kiện trả thù song không trả thù mà tha thứ cho kẻ làm hại mình. Nhà lãnh đạo biết tha thứ mới thu phục được nhân tâm.

Yết Tử nói: “Chiến thắng dũng cảm nhất định phải dùng mưu trí, chiến thắng mưu trí, nhất định phải dùng đạo đức, chiến thắng đạo đức nhất định phải dùng đức tính tu dưỡng cộng với khoan dung”.

Đánh giá thành tựu của một nhà lãnh đạo, thì nên xem ông ta tu dưỡng đức tính khoan dung như thế nào. Khoan dung người khác mới lãnh đạo được mọi người. Lấy oán báo oán, oán thù càng sâu sắc, lấy đức báo oán, oán thù sẽ mất đi.

Hàn An Quốc người Thành An thời Tây Hán khi làm Trung đại sử triều Lương Hiếu Vương do tính cương trực đã đắc tội với Hiếu Vương nên bị bắt giam. Giám ngục Điền Giáp để lấy lòng Lương Hiếu Vương đã tìm mọi cách làm nhục Hàn An Quốc. Hàn An Quốc nói: “Bếp gio tắt không phải không cháy lại”. Điền Giáp lạnh lùng trả lời: “Nếu bếp gio cháy lại, ta sẽ đái tắt nó ngay”. Ít lâu sau, Hiếu Vương phái sứ giả đón Hàn An Quốc ra tù, đặt tiệc đãi ông, phong làm Nội sử. Điền Giáp nghe tin bỏ trốn. Hàn An Quốc thấy vậy mới nói: “Nếu Điền Giáp không về làm việc, nếu bị ta bắt sẽ trừng phạt nặng”. Điền Giáp sợ hãi trở về, để trần đến nhà An Quốc tạ tội. An Quốc cười hỏi: “Nay bếp gio đã cháy lại, ngươi có dám đái tắt không?” Điền Giáp im lặng! Hàn An Quốc sau này đối xử với Điền Giáp rất tốt.

3. TỰ TRÁCH MÌNH

Lão Tử nói “đạo” (tức đường lối, chủ chương) là vật khái niệm nhìn không thấy, sờ không ra, trống rỗng và vô hình. Tác dụng của đạo vô cùng vô tận không thể hình dung được. Vì vậy nguyên lý thánh nhân cai trị thiên hạ là làm cho tư tưởng dân chúng thuần khiết, làm cho dân chúng no ấm, làm cho ý chí dân chúng giảm bớt, làm cho thể chất dân chúng mạnh mẽ, làm cho dân chúng không có ý nghĩa tranh cướp lợi lộc, tranh mạnh hiểu thắng, làm cho cuộc sống dân chúng trong sạch, giúp cho vạn vật phát triển mạnh mẽ, từ đó xem xét quy luật tuần hoàn của vạn vật.

Nếu nhà lãnh đạo có tấm lòng bao dung, thì cấp dưới mới quy phục.

Quách Tử Nghi và Lý Quang Bát vốn là thủ hạ của tiết độ sứ Sở Tư Thuận. Hai người bất hòa đã lâu, ở mức độ bất tương dung. Sở Tư Thuận bị điều ra ngoài, Quách Tử Nghi do tài hoa xuất chúng được phong làm Tiết độ sứ. Lý Quang Bát lo sợ Tử Nghi báo thù, muốn đem quân chạy trốn, song vẫn còn do dự. Khi An Lộc Sơn, Sở Tư Minh làm loạn, Đường Huyền Tông lệnh Quách Tử Nghi đem quân đánh dẹp. Là đại tướng, Lý Quang Bát tìm Quách Tử Nghi nói: “Chúng ta tuy cùng thờ một vua, nhưng lại như kẻ thù. Nay ngài nắm quyền lớn, tôi sống hay chết, ngài cứ xử, nhưng xin ngài hãy tha cho vợ con của tôi”. Các tướng đều chăm chú theo dõi thái độ của Quách Tử Nghi. Quách Tử Nghi nắm tay Quang Bát nói: “Quốc nạn đang nguy, Hoàng thượng không thiết triều, là bề tôi, chúng ta làm sao lấy ân oán riêng tư làm trọng, không để ý đến an nguy xã tắc, tồn vong quốc gia?” Lý Quang Bát cảm động, ra sức hiến kế đánh bại quân phản

loạn. Quách Tử Nghi tiến cử Lý Quang Bật làm Tiết độ sứ. Tình bạn giữa hai người trở thành mẫu mực thiên cổ.

Tháng 12 năm thứ hai Đại Lịch - Đường Đại Tông, bọn trộm đào mộ cha của Quách Tử Nghi. Quan phủ cho người đi bắt, song không bắt được tội phạm. Giám quản nội thị Ngự Triều Tư luôn ghen ghét Quách Tử Nghi. Mọi người cho rằng Triều Tư làm việc này. Quách Tử Nghi từ Phụng Thiên trở về triều. Triều đình sợ Tử Nghi vì việc này mà nổi loạn. Tử Nghi đến bái kiến Đường Đại Tông. Đại Tông nói đến chuyện này, Quách Tử Nghi khóc to nói: “Thần cảm quân lâu dài, nhưng không cấm được hành vi tàn bạo, vì thế rất nhiều binh sỹ đã đào mộ người khác. Nay đào đến mộ nhà thần. Đó là ông trời đang khiển trách thần, không liên quan gì đến người khác”. Triều đình lúc đó mới yên tâm.

Tấm lòng của Quách Tử Nghi thật quảng đại. Ông không truy bắt thủ phạm, lại tự trách mình. Đây là một tấm gương nhân đức, cao cả mãi mãi lưu truyền.

4. ĐIỀU CÓ THỂ LÀM VÀ ĐIỀU KHÔNG THỂ LÀM (TỨC KHÔNG CỐ CHẤP)

Một hôm, Khổng Tử nhìn thấy một con kỳ lân đứng một mình bên đường tìm bạn. Khổng Tử than rằng thiên hạ không có ai có thể lý giải chí hướng và hoài bão của kỳ lân. Lúc đó Tử Cống đứng bên cạnh thấy vậy liền hỏi thầy. Khổng Tử trả lời: “Không oán trời, không trách người, nỗ lực học để thực hiện lý tưởng, người hiểu ta lẽ nào chỉ có ông trời? Không hạ thấp chí hướng của mình, không làm bản thân thể mình; Bá Di, Thúc Tề chẳng phải là con người như thế sao? Ta và họ khác nhau là điều có thể làm thì ta làm, điều không thể làm thì ta không làm” (ý là ta không cố chấp như họ). Khi Công Tôn Sửu hỏi ba người Bá Di, Y Doãn, Khổng Tử có gì khác nhau? Mạnh Tử trả lời: Đạo xử thế của họ khác nhau. Bá Di là người nếu không phải là vua mà ông ta công nhận thì ông ta không phục vụ, không phải dân chúng mà ông ta công nhận thì ông ta không sai khiến; thiên hạ thái bình thì ông ra làm quan, thiên hạ hỗn loạn ông đi ở ẩn. Y Doãn là người nếu là vua đều có thể phục vụ, nếu là dân đều có thể sai khiến, thiên hạ thái bình làm quan, thiên hạ hỗn loạn vẫn làm quan. Khổng Tử là người có thể làm quan thì làm quan, có thể đi ở ẩn thì ở ẩn, có thể làm quan lâu dài thì làm quan lâu dài, có thể lập tức từ quan thì lập tức từ quan. Điều của Khổng Tử không phải là điều Bá Di, Y Doãn có thể đạt được. Khổng Tử khiến cho người khác không thể so sánh được là điều có thể làm thì làm, điều không thể làm thì không làm”.

Nhà lãnh đạo đại kỵ cố chấp, nên căn cứ và tình hình thực tế để quyết định.

Sở Trang Vương có một con ngựa quý, vì ăn quá nhiều nên béo mà chết. Sở Trang Vương ra lệnh cho các quan văn, võ trong triều phải mặc quần áo tang dự lễ tang con ngựa, dùng quan quách khâm liệm, tiến hành chôn cất con ngựa theo lễ tang đại phu. Một số đại thần khuyên can. Sở Trang Vương tức giận ra lệnh kẻ nào dám can về đám tang con ngựa sẽ bị tội chết. Ưu Mạnh, nhạc công trong triều bỗng khóc to trước điện. Sở Trang Vương kinh ngạc hỏi vì sao. Ưu Mạnh nói: “Con ngựa là vật đại vương yêu quý. Đường đường như nước Sở làm cái gì chẳng được mà phải chôn theo lễ đại phu. Xin đại vương chôn theo lễ nhà vua”. Trang Vương hỏi làm như thế nào. Ưu Mạnh đáp:

“Xin đại vương đeo ngọc làm áo quan, dùng gỗ trầm hương làm quách, dùng các loại gỗ quý hạng nhất như gỗ phong, gỗ dự, gỗ long não làm đại quách bọc ngoài, phái binh sỹ đào huyệt mộ, binh sỹ già yếu vác đất đắp mộ. Nước Tề, nước Triệu đứng tề ở trước, nước Hàn nước Ngụy hộ vệ đằng sau, lập đền thờ cho ngựa quý, làm cỗ thái lao để tế, cấp ấp vạn nhà để lo việc cúng giỗ sau này. Đó mới là thượng sách”.

Lúc đó Sở Trang Vương mới hiểu rõ rằng quyết định của mình là hoang đường, bèn hỏi vậy nên chôn cất con ngựa như thế nào cho đúng cách. Ưu Mạnh trả lời: “Xin đại vương chôn con

ngựa này như chôn súc vật bình thường. Đắp một cái bếp làm quách, dùng nồi đồng làm áo quần, thêm gừng tảo làm hương liệu, trộn với gia vị mộc lan, lấy gạo nếp để tể, cho mặc áo lửa để chôn vào bụng người ăn”.

Sở Trang Vương cười to: “Tất cả cứ theo lời khanh mà làm. Giao con ngựa cho người nấu bếp làm thịt để tránh thiên hạ đàm tiếu”.

Sở Trang Vương cũng là vị vua biết nghe lời nói phải, vì vậy sau này xưng bá ở Trung Nguyên.

5. “NƯỚC BỌT TỰ KHÔ”

Đã là đạo nghĩa thì một phút cũng không xa rời, đã là chính nghĩa thì một giây cũng không lơ lửng. Nhà lãnh đạo phải có lòng hào hiệp, sống tử tế.

Sử ký đời Đường có ghi, Lâu Sư Đức sống ở thời kỳ Cao Tông, Võ Tắc Thiên làm hoàng đế, đã từng làm chức Ngự sử giám sát, sau này thường tham gia bàn bạc các việc cơ mật quốc gia. Lâu Sư Đức là người trung hậu, khoan hòa, độ lượng. Do thân thể quá béo, nên tác phong làm việc chậm chạp. Có một lần đi dự họp, Thị lang Lý Đức Chiêu đợi quá lâu, bèn mắng Lâu Sư Đức là “đồ nhà quê”. Lâu Sư Đức chỉ cười và nói: “Tôi không làm đồ nhà quê thì ai làm”.

Lâu Sư Đức đã từng làm việc với Dịch Nhân Kiệt. Lâu Sư Đức rất khâm phục Dịch Nhân Kiệt. Sư Đức nhiều lần dâng biểu tiến cử Nhân Kiệt lên Võ Tắc Thiên, nói Dịch Nhân Kiệt có tài làm Tể tướng. Võ Tắc Thiên phong Nhân Kiệt làm Thị lang địa quan, phán Thượng thư. Dịch Nhân Kiệt cũng là một người trung hậu, độ lượng, chỉ đợi lúc tự cao tự đại. Nhân Kiệt không hề biết gì về sự giúp đỡ ngầm của Lâu Sư Đức, cứ tưởng rằng mình thăng quan tiến chức nhờ ở năng lực của mình. Khi Lâu Sư Đức làm Tể tướng, khi cùng tham dự triều chính Nhân Kiệt có ý khinh thường Sư Đức. Nhân Kiệt thường cố ý đẩy Sư Đức đi sứ nước ngoài. Sư Đức không hề để ý và cũng không khoa trương. Võ Tắc Thiên thấy vậy liền hỏi Nhân Kiệt đánh giá Sư Đức là người thế nào. Nhân Kiệt nói, Sư Đức chẳng qua là kẻ vũ phu, chẳng phải hiền tài, lại không biết người để bổ nhiệm. Giỏi nhất chỉ có thể làm đại tướng trấn ải biên giới mà thôi. Võ Tắc Thiên liền nói thẳng cho Nhân Kiệt biết chính Lâu Sư Đức tiến cử Nhân Kiệt làm Tể tướng và lệnh cho người mang hơn 10 biểu tiến cử cơ mật của Lâu Sư Đức đưa cho Dịch Nhân Kiệt xem. Dịch Nhân Kiệt vô cùng xấu hổ, khi thoái triều hết lời ca ngợi đạo đức cao thượng đã bao dung mình lâu dài mà không hề nói gì của Lâu Sư Đức với các quan đồng liêu và than rằng mình mãi mãi không thể bằng được. Từ đó Dịch Nhân Kiệt ra sức làm việc, tiến cử nhân tài để sửa lỗi lầm của mình. Nhân Kiệt càng kính trọng Lâu Sư Đức.

Khi Lâu Sư Đức làm Tể tướng, triều đình cũng phong em trai của ông làm Thứ sử châu Đại. Lâu Sư Đức cảm thấy lo lắng. Ông cho rằng mình ít tuổi chẳng có tài lại làm công khanh, tham dự công việc cơ mật. Em trai lại làm thứ sử châu Đại, nắm quyền một phương. Điều này có thể nói là vinh lộc quá thịnh. Lâu Sư Đức nói với em trai:

- “Cây to dễ bị gió thổi đổ, quyền cao chức trọng làm mọi người ghen ghét. Em từ nay về sau đối xử với sự ghen ghét của thế nhân như thế nào?”

Người em trai rất hiểu nỗi lo lắng của người anh bèn trả lời:

- “Từ nay về sau, cho dù có kẻ nhổ nước bọt vào mặt em, em cũng chỉ nhẹ nhẹ lau đi cho xong chuyện, tuyệt đối không làm anh phải lo lắng”.

Không ngờ Lâu Sư Đức càng lo hơn. Ông nói:

- “Điều đó lại chính là chỗ anh lo cho em đấy! Người ta nhổ nước bọt vào mặt em là vì họ hận em. Nếu em lau sạch nước bọt trên mặt, thì chẳng phải đã đi ngược lại ý định của người

nhổ nước bọt. Hành động này của em lại càng làm cho họ căm thù em hơn. Nước bọt trên mặt không lau cũng sẽ tự khô, chỉ bằng em nên cười và để nó tự khô mới hay”.

Người em biểu thị nhất định sẽ làm theo lời dặn của anh. Tất nhiên không ai dám nhổ nước bọt vào mặt Thứ sử châu Đại. Nếu bị nhổ nước bọt vào mặt thì tức là việc làm của em trai Sư Đức vô cùng bất lương và bỉ ổi.

Sách sử nhà Đường còn ghi chuyện sau đây:

Có lần Võ Tắc Thiên nói với Dịch Nhân Kiệt: “Nghe nói hồi ở Dự Châu, ngươi rất nổi tiếng, lập nhiều thành tựu, nhưng cũng có kẻ nói xấu ngươi. Ngươi có muốn biết người đó là ai không?”

Dịch Nhân Kiệt trả lời:

“Người ta nói cái xấu của thần, nếu quả thật là lỗi của thần, thần tự nguyện sửa chữa. Nếu bệ hạ đã làm rõ không phải là lỗi của thần. Đó là sự may mắn của thần. Còn như là ai nói xấu thần sau lưng, thần không muốn biết. Như vậy mọi người có thể chung sống với nhau tốt hơn”.

Võ Tắc Thiên nghe xong, cảm thấy Dịch Nhân Kiệt quả thật là kẻ rộng lượng, rất kính trọng ông, tôn ông làm “Quốc lão”. Tư tưởng không muốn biết ai nói xấu sau lưng mình chính là sự cao thượng của người độ lượng.

6. KHÔNG CHẤP CHUYỆN NHỎ

Bùi Hà là quan lớn địa phương đời Tần, là bạn rất thân của tướng Chu Phức. Có lần Bùi Hà đến chơi nhà Chu Phức. Chu Phức dặn gia nhân pha trà. Hai người đánh cờ vây. Gia nhân của Chu Phức rót rượu. Bùi Hà tập trung toàn bộ tinh lực vào bàn cờ, không uống rượu. Gia nhân thuận tay đẩy Bùi Hà, Bùi Hà mất thăng bằng ngã xuống đất. Song như không có chuyện gì xảy ra, Bùi Hà bò dậy lại ngồi lên ghế, tiếp tục đánh cờ bình thường. Vương Diễn (bạn Bùi Hà) hỏi Bùi Hà lúc đó vì sao không phản ứng? Bùi Hà trả lời: “Vì lúc đó tôi quá lú lẫn”.

Quan tư mã đời Tấn là Tạ Vạn có lần tranh chỗ ngồi với Thái Hê - Thái Hê đẩy Tạ Vạn ngã rơi cả khăn mũ. Tạ Vạn đứng dậy phủi quần áo nói: “Ông suýt nữa làm mặt tôi bị thương”. Thái Hê nói: “Tôi vốn không chú ý đến việc đó”. Hai người không hề để tâm đến chuyện này nữa. Mọi người đều cho họ là những người độ lượng.

Trần Thắng, Ngô Quảng khởi nghĩa ở Đại Trạch, sau đó Trần Thắng được nghĩa quân tôn làm Trương Sở Vương, dựng đô ở huyện Trần. Trước kia Trần Thắng làm thuê cày cấy cho địa chủ, kết bạn với rất nhiều người nghèo khổ. Sau khi Trần Thắng giương cao ngọn cờ chống Tần, xưng vua, các bạn cũ nghe tin đến huyện Trần tìm Trần Thắng. Trần Thắng nhiệt tình chiêu đãi họ, đưa họ về cung. Đứng trước cung điện nguy nga, các bạn cũ của Trần Thắng đều nói: “Trần Thắng, anh làm vua, ghê thật”. Trong lúc mọi người nói năng tùy tiện, nhắc lại chuyện Trần Thắng làm thuê, có người ghé tai nói nhỏ với Trần Thắng: “Bọn ngu xuẩn này, không coi ai ra gì, dám làm nhục đại vương”.

Trần Thắng vốn bụng dạ hẹp hòi, lúc đó đã không vui, nay nghe lời gièm pha lại càng tức giận. Trong lúc hồ đồ, ông ta đã xử cực hình tất cả những người bạn cũ.

Từ đó rất nhiều bạn cũ đã bỏ Trần Thắng ra đi. Điều này dự báo sự nghiệp của Trần Thắng sẽ thất bại.

Phạm Trọng Yên - thừa tướng thứ hai đời Tống có trái tim nhân hậu. Ông đã từng khuyên bảo các học trò rằng: “Người nào cho dù vô cùng ngu dốt, khi chỉ trích người khác thì cũng sẽ trở nên thông minh. Người nào cho dù vô cùng thông minh, khi khoan dung cho mình thì cũng

sẽ trở nên vô cùng hồ đồ, lẩn tránh. Các người chỉ cần thường xuyên dùng lời nói trách người khác để trách mình, dùng tấm lòng khoan dung mình để khoan dung người khác thì không sợ không thể trở thành thánh hiền”.

Chúng ta hãy khoan dung đối với bạn bè, người thân, song không được khoan dung với kẻ thù nguy hiểm.

III. CÔNG BẰNG VÀ CHÍNH TRỰC

Cấp dưới luôn đòi hỏi cấp trên xử sự công bằng, bởi vì công bằng là một nguyên tắc giao tiếp quan trọng giữa người với người.

1. CÔNG BẰNG LÀ LỄ PHẢI, CHÍNH TRỰC THẮNG GIAN TÀ

Lão Tử nói: “Ta sợ dĩ luôn lo âu sợ họa là bởi vì ta có một thân thể. Nếu ta không có thân thể này, thì ta còn có cái gì mà lo âu sợ hãi nữa?” Ý của câu này là không nên quá coi trọng thân thể, quá sợ hãi trước cái chết, tai họa.

Cuộc sống nhắc nhở chúng ta rằng: “Càng nghĩ về mình thì càng khó hoàn thiện mình. Những người quên mình, không vì mình, tinh thần của họ luôn tỏa ra ánh sáng vô cùng vĩ đại, vô cùng cao cả”.

Trang Tử nói: “Người chí nhân thì quên mình, người thành đạt thì không cần công lao, thánh nhân không cần danh tiếng”. Thật ra giúp người chính là giúp mình, vì người cũng chính là vì mình. Xưa nay những kẻ chỉ vì mình mưu cầu danh lợi, rút cục cũng chẳng được gì. Cuộc đời con người vô cùng ngắn ngủi, tiền bạc cũng chẳng mang lại hạnh phúc lâu dài cho chúng ta. Danh vọng, của cải rồi cũng ra đi. Nhà lãnh đạo có thể thích người này, không ưa người kia, song giải quyết công việc thì phải theo lẽ công bằng. Lẽ công bằng là lẽ phải mà mọi người bất kể ai cũng phải tuân theo. Chúng ta rất khó thực hiện bình đẳng hoàn toàn, nhưng có thể dễ dàng thực hiện sự công bằng hơn, ví dụ lao động như nhau thì tiền lương như nhau. Chính sự bất công đã gây ra những mâu thuẫn gay gắt giữa các nước, các tập đoàn kinh tế, các gia đình và các thành viên trong gia đình. Nhà lãnh đạo cũng giống như người bố, người mẹ trong gia đình phải đối xử với các nhân viên hết sức công bằng, minh bạch.

Nhà lãnh đạo còn phải chính trực, bởi vì chính trực mới đề bạt được những người chính trực, giáo dục những kẻ gian tà, bảo đảm đơn vị, xã hội yên bình. Quan đại phu nước Vệ - Tử Ngư là một người chính trực. Trong lúc Vệ Linh Công trọng dụng gian thần Di Tử Hà, Tử Ngư đã nhiều lần can gián, song không có kết quả. Trước khi chết, Tử Ngư dặn con trai không tiến hành tang lễ ở nhà chính theo phong tục, làm như vậy gọi là “Thi giám” (can gián của kẻ đã chết), hy vọng Vệ Linh Công loại bỏ Di Tử Hà để trọng dụng Cừ Bá Ngọc. Tấm lòng của Tử Ngư thật chí thành.

Khi Đường Cao Tông - Lý Trị làm Vua, Địch Nhân Kiệt làm Đại lý thừa (quan xét xử). Một lần có hai quan võ chặt nhầm cây bách ở Chiêu Lăng (Lăng mộ của Lý Thế Dân). Theo luật pháp, phải cách chức làm dân thường. Đường Cao Tông tức giận hạ lệnh chặt đầu hai quan võ. Địch Nhân Kiệt cho rằng họ không đáng bị chém. Đường Cao Tông vô cùng tức giận Địch Nhân Kiệt. Địch Nhân Kiệt nói “Từ xưa đến nay nói thẳng rất khó vì sợ phạm hủ. Thần cho rằng gặp hôn quân như Kiệt, Tru cũng rất khó, nhưng gặp minh quân như Nghiêu, Thuấn lại rất dễ. Nay theo pháp luật, hai kẻ chưa phạm tội chết mà bệ hạ lại hạ lệnh chém đầu, như vậy là làm pháp luật nhà Đường thất tín với thiên hạ. Nếu vì một cây bách mà giết hai quan võ, đời sau sẽ đánh giá bệ hạ như thế nào. Thần sợ dĩ không dám nhận lệnh vì sợ bệ hạ mang tiếng bất đạo”. Lý Trị cho rằng Nhân Kiệt nói có lý, liền thu hồi mệnh lệnh, xử cách chức hai quan võ, đuổi về Lĩnh Nam. Mấy ngày sau Cao Tông phong Nhân Kiệt làm thị ngự sử.

Thời Bắc Tống, Tiền Nhược Thủy làm quan giám sát Đồng Châu. Lúc đó có người ở gái của một nhà giàu mất tích, bố mẹ cô gái kiện lên tri châu. Tri châu lệnh cho lục sự điều tra xét xử vụ án này. Viên lục sự tên là Tham Quân đã từng vay tiền nhà giàu kia không được, ôm hận trong lòng, nay nhân cơ hội này vu cáo cha con nhà giàu giết người ở gái rồi ném xuống sông phi tang nên phải xử tử. Cha con nhà giàu không chịu được sự tra tấn, nên nhận tội bừa. Tri châu thấy vậy cũng định kết án. Nhược Thủy đề nghị chưa kết án vội. Ông cho người đi tìm. 10 ngày sau cô gái trở về, cha con nhà giàu được tha. Cha con nhà giàu đến tạ ơn, song Nhược Thủy đóng cửa không tiếp, nói là công này là của tri châu. Tri châu báo về triều đình, Tống Thái Tông phong Nhược Thủy làm Phó sứ cơ mật. Mặc dù ở chức cao, Nhược Thủy vẫn giữ tính chính trực như cũ.

Chính trực sẽ xử sự công bằng, vô tư, không thiên vị. Nếu bản thân quang minh chính đại thì hành động chính đại quang minh. Bọn tham quan ô lại đời nào cũng có, chúng đều là những kẻ tâm địa gian tham độc ác. Quan mà bất chính thì có ra lệnh dân cũng không theo. Quan thanh liêm dù không ra lệnh dân cũng chấp hành. Quan tham dù có nói bao lời tốt đẹp về nhân, nghĩa, lễ, trí, tín thì dân cũng không tin. Tất cả mọi người đều nghĩ: dù có ra hàng chục pháp lệnh hàng trăm biện pháp cũng không thể chống nổi tham nhũng, may ra chỉ hạn chế phần nào. Người ta cho rằng nếu quy định làm quan cao cấp của cải không thể gấp 100 lần người dân bình thường, làm quan bậc trung (tỉnh, huyện) của cải tiền bạc không được gấp 30 lần, làm quan bậc thấp (xã, phường của cải không được gấp 10 lần của dân thì sẽ dần dần tiêu diệt được tham nhũng. Nhiều tiền như tỷ phú Mỹ Bill Gates chủ tập đoàn Microsoft trong tay có gần 50 tỷ USD, cũng chẳng biết làm gì. Năm 2004, ông ta hứa khi qua đời sẽ dành 95% tài sản cho quỹ từ thiện. Nếu ông ta thật sự công bằng chính trực thì ngay bây giờ chỉ cần ủng hộ 25 tỷ cho các nước nghèo cũng sẽ mang lại hạnh phúc cho hàng trăm triệu người trên thế giới này. Đợi đến khi qua đời Gates mới ủng hộ, thì có lẽ một nửa trong số người cần được trợ giúp đã lạng lã biến mất khỏi trái đất rồi!.

2. THÀNH CÔNG NHỜ Ở CÔNG BẰNG

Chương “Quý Công” sách “Lã Thị Xuân Thu” viết: “Khí hậu có âm dương, trời mưa không chọn cây để trút nước. Đó là thời tiết công bằng đối với vạn vật”. Lưu Bảo Nam giải thích: “Trị thiên hạ trước tiên phải công bình, chính trực, công khai. Công bằng sẽ khiến dân vui vẻ. Công bằng thì thiên hạ thái bình, thái bình bắt nguồn từ sự công bằng”.

Muốn yên lòng dân chúng, phải có chính sách công bằng. Việc đáng lo nhất trên đời này là bất công. Bất công thì hỏng mọi việc. Ngày xưa để giữ nghiêm kỷ cương, “kẻ có công dù là kẻ thù cũ cũng vẫn ban thưởng, kẻ có tội dù là người thân cũng bị trừng trị. Kẻ thật sự hối cải sẽ giảm tội, kẻ ngoan cố sẽ phải phạt nặng hơn. Dù tốt, không có công không thưởng, dù xấu không gây họa không phạt. Nghiêm hình phạt, thiên hạ sẽ không có người ai oán. Đó là kết quả của sự công bằng của Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng thật quả là anh tài trị thế, năng lực sánh ngang với Quản Trọng, Tiêu Hà”. Đây là những lời đánh giá Gia Cát Lượng của Trần Thọ.

Thời Tây Hán Văn Đế, Trương Thích Chi làm Đình úy, phụ trách xét xử các vụ án. Có lần, Văn Đế đi xe đến cầu Trung Vĩ. Có một người từ dưới cầu chạy ra làm ngựa của Hoàng đế kinh sợ. Văn Đế sai quân kỵ thì vệ bắt người này, giao cho Đình úy trị tội. Thích Chi xét xử vụ này. Phạm nhân khai mình là người huyện này, khi đi đến đây biết Hoàng đế đi qua cầu cấm mọi người đi lại, nên nấp dưới gầm cầu. Chờ một hồi lâu, người này cho rằng xe ngựa của nhà vua đã đi qua nên đã chạy ra va vào xe ngựa của hoàng đế. Thích Chi định tội theo pháp luật, bầm lên Hoàng thượng: “Ái vi phạm lệnh cấm, phạt 4 lượng vàng”. Văn Đế tức giận, cho rằng người này làm ngựa của ta kinh sợ, suýt nữa làm ta bị thương, Đình úy chỉ phạt tiền, thật là quá trọng dân mà quá khinh vua. Trương Thích Chi tâu rằng: “Pháp luật là để cho thiên tử và thần dân cùng tuân theo. Nay theo tội phạt tiền người này là xác đáng. Nếu nhà vua giết hấn ngay thì thôi, nay giao cho Đình úy xét xử thì Đình úy phải xử theo pháp luật. Đình úy là tượng trưng cho sự công bằng của pháp luật, Đình úy không công bằng, thì những kẻ thi hành pháp luật sẽ làm bừa, dân chúng

không biết sống thế nào. Xin bệ hạ xem xét thận trọng”.

Văn Đế nghe xong, khen ngợi: “Đình úy xử như thế là đúng”.

3. CHÍ CÔNG VÔ TƯ

Chu Văn Vương hỏi: “Lãnh đạo phải làm như thế nào?” Khương Tử Nha đáp: “Thái độ phải ung dung, vững vàng, bình tĩnh, tầm lòng phải độ lượng, ôn hòa, xử sự đúng mức và đúng cách. Phải biết nghe ý kiến người khác, không câu nệ cố chấp, khiêm tốn, thận trọng, chính trực.

Xử lý mọi việc công bằng, không thiên vị.

Người bình thường xử lý vấn đề có thể thiên vị, song nhà lãnh đạo không thể thiên vị, bởi nếu thiên vị sẽ làm hỏng việc.

Tử Cống học trò Khổng Tử hỏi: “3 vô tư là gì ạ?”. Khổng Tử trả lời:

“Trời vô tư, đất vô tư, mặt trời mặt trăng vô tư (tức trời không giành riêng cho ai, đất không giành cho riêng ai, mặt trời mặt trăng không chiếu sáng cho riêng ai). Cứ làm theo 3 điều này, là 3 vô tư”. Lẽ đời, cống hiến cho bạn bè thì có bạn bè, cống hiến cho xã hội thì có địa vị xã hội, cống hiến cho nhân loại sẽ có được nhân loại.

Khi làm Tế tướng Phạm Trọng Yêm lập một đội đi khắp đất nước kiểm tra và lập danh sách quan tham. Kết quả có rất nhiều quan tham bị đánh dấu vòng tròn. Có người khuyên: “Ngài gạch họ tên của một người là một việc dễ dàng, nhưng ngài nên biết sau nét bút của ngài, cả nhà của anh ta phải khóc”.

Phạm Trọng Yêm trả lời:

“Một nhà khóc còn hơn hàng nghìn hàng vạn nhà khóc”.

Thời đó, quan lại vô cùng bại hoại: Một người làm quan thì con cháu nối gót làm quan, hơn nữa làm quan chỉ lo đục khoét, bắt chẹt dân chúng. Phạm Trọng Yêm kiên quyết loại bỏ bọn sâu mọt hại dân. Đương nhiên cả nhà bọn chúng quen ăn chơi hưởng lạc, nay mất nguồn sống, đương nhiên là khóc rồi.

Một số quan tham thấy tình hình như vậy đã thay đổi thủ đoạn vơ vét. Bọn chúng không trắng trợn vơ vét của dân, mà quay sang đục khoét công quỹ. Nhiều tỉnh, nhiều huyện công quỹ không bằng một nửa tài sản của quan tham. Phạm Trọng Yêm không thể điều tra được tất cả tài sản của các quan tham. Cuối cùng ông đành phải ra lệnh kẻ nào không chứng minh được nguồn gốc tài sản của mình thì sẽ phải đóng một nửa tài sản vào công quỹ. Dân chúng đòi Tổng ca ngợi Phạm Trọng Yêm là người đầu tiên ngăn chặn được quan tham.

Thường kẻ tham lam, không việc gì là không dám làm, tính hay nghi kỵ, cố chấp, tác phong gia trưởng, ý lúc nào cũng cho mình cao hơn mọi người. Tuyết Văn Thanh đời Tống nói:

“Con người có khuyết điểm thế này, thế kia là do cái “tôi” gây ra. Đứng trước bất cứ việc gì, y chỉ muốn dính phần, chỉ muốn mình chiếm lợi, chỉ muốn mình bình an, chỉ muốn mình vui vẻ, chỉ muốn mình khỏe mạnh, còn người khác đau khổ, nguy nan, gian khổ, đói rét thì y mặc kệ, không hề quan tâm. Như vậy y có khác gì động vật? Kìm chế mình, đối với dân công bình một chút, đối với việc công bằng một chút, thì sẽ được hoan nghênh, được tôn kính ở khắp nơi”.

Vậy cứ thấy vị quan nào hay nghi kỵ, cố chấp, gia trưởng thì dễ trở thành quan tham.

4. BIỆN PHÁP PHÒNG TRÁNH CHỨNG BỆNH NGUY HIỂM CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN

1) Biện pháp phòng tránh chứng bệnh tự tư tự lợi

Chứng bệnh này tuy khó chữa, nhưng cũng không phải là không thể chữa khỏi. Tự tư tự lợi cũng là việc thường tình, nhưng đối với lãnh đạo tự tư là một tai họa. Làm thế nào để phòng tránh chứng bệnh này? Điều quan trọng nhất là thay đổi nhận thức sai lầm cho rằng tất cả mọi người ai cũng tự tư. Thực tế không phải tất cả mọi người đều tự tư tự lợi. Ai cũng có gia đình, vì mọi người trong nhà, mỗi thành viên đều cố gắng làm việc. Song chúng ta cũng không thể vì gia đình mà tự tư tự lợi. Cần có kế hoạch tu dưỡng bằng hành động thiết thực, hạn chế các thói xấu, phát huy các thói quen tốt đẹp, đặc biệt phải rèn luyện thói quen quan tâm giúp đỡ người khác. Những kẻ không quan tâm đến người khác phần lớn là những kẻ ích kỷ, luôn gặp thất bại trong cuộc đời.

Có quan điểm cho rằng, giá trị thực sự của con người là ở chỗ họ được bao nhiêu người cần đến, tức họ có thể giúp được bao nhiêu người. Thực tế, nếu bạn mang lại hạnh phúc cho mọi người bao nhiêu, thì bạn hạnh phúc bấy nhiêu.

2) Biện pháp phòng tránh chứng bệnh tự kiêu

Có nhiều người hơi có chút tài, hơi có chút thành tích là đã có biểu hiện tự cao tự đại. Nhà lãnh đạo có quyền thăng chức, thưởng phạt, tăng lương cho cấp dưới, vì thế có thể làm cho cấp dưới giàu sang hoặc nghèo hèn. Chính điều này khiến cho lãnh đạo tự cao. Họ cho rằng cấp dưới phải chịu ơn khi họ xét duyệt ban phát quyền lợi. Vì vậy biện pháp phòng chống bệnh này là tự phê nghiêm khắc.

Đầu thời Chiến Quốc Ngụy Thái tử Kịch gặp đại thần Điền Tử Phương trên đường. Thái tử Kịch cung kính chào Điền Tử Phương, nhưng Điền Tử Phương chỉ liếc nhìn thái tử, không chào lại. Thái tử Kịch cho rằng Điền Tử Phương khinh thường mình, liền bực bội hỏi: “Xin hỏi kẻ bần tiện có thể kiêu ngạo, hay kẻ giàu sang có thể kiêu ngạo?”

Điền Tử Phương mỉm cười nói:

“Đương nhiên là kẻ bần tiện mới có thể kiêu ngạo. Kẻ giàu sang làm sao dám kiêu ngạo? Vua kiêu ngạo thì mất lòng dân, quan đại phu kiêu ngạo sẽ khiến mọi người ác cảm. Kẻ bần cùng có thể dễ dàng rời bỏ đất nước. Vì vậy người tôn quý hiền đạt không dám kiêu ngạo, vì không thể bỏ nước mà đi. Vì vậy chỉ có kẻ kiêu ngạo mới có thể tự cao tự đại mà thôi”.

Lời nói của Điền Tử Phương thật chí lý, Thái tử Kịch tâm phục khẩu phục, chợt hiểu ra ý định của Tử Phương: cố tình tỏ ra như vậy để thử thách thái tử.

Lão Tử nói “Kẻ tự khen không thể nổi tiếng, kẻ tự khoe không thể nổi danh, kẻ tự cho mình là giỏi không thể lập công, kẻ tự cao tự đại không thể làm lãnh đạo. Xét theo quan điểm đạo (đạo lý) những hành vi này chỉ có thể gọi là ung nhọt hôi thối. Chính vì những hành vi này khiến mọi người căm ghét, cho nên những người theo đạo không bao giờ có những biểu hiện như vậy”.

Biện pháp tốt nhất để phòng tránh tính tự cao tự đại là: Phải hiểu rằng: trên đời này ngu nhất là kiêu ngạo, khiêm nhường là khôn ngoan.

3) Biện pháp phòng tránh tính ghen tỵ.

Vương An Thạch vì thực hiện thay đổi pháp luật mà bị tẩy chay, đả kích, bêu riếu, bôi nhọ. Sau việc này An Thạch cảm khái nói: “Bôi nhọ sinh ra từ ghen ghét, ghen ghét sinh ra từ bất

tài”. Nhà lãnh đạo không được ghen tỵ vì ghen tỵ làm hại người thì ít, gây họa cho mình thì nhiều. Biện pháp phòng tránh tính ghen tỵ là mở rộng tấm lòng, yêu quý mọi người, cầu mong cho mọi người hạnh phúc.

IV. ĐẠI NHÂN ĐẠI ĐỨC

3 kỳ tích bất hủ của đời người là: lập đức, lập công, lập ngôn. Tiêu chuẩn cao nhất để đánh giá con người, đời người không phải là tiền bạc, đơn vị mà là đạo đức. Tiền bạc, địa vị dễ dàng mất đi, song đạo đức sẽ tồn tại mãi mãi. Đạo đức là gốc của đời người. Đạo lý của nhà lãnh đạo là coi trọng đạo đức. Vậy đạo đức vì sao lại quan trọng như vậy.

1. THỰC HIỆN TRỌN VẸN NGHĨA VỤ CỦA MÌNH

Đạo đức của một con người là đạo nghĩa, nhân đức, biểu hiện bằng hành vi tốt đẹp, cao cả, đầy tình người, thường quan niệm là trung, hiếu, nhân, nghĩa, lễ, trí, tín...

Tổng thống Mỹ Kennedy nói: “Không nên hỏi đất nước cho bạn cái gì, mà phải hỏi bạn có thể làm chút gì cho đất nước”.

Thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ của mình đối với bản thân, gia đình và xã hội chính là đạo đức. Người có đạo đức mới được mọi người ủng hộ. Kẻ mất đạo đức thì rơi vào cảnh cô độc.

Chu Văn Vương hỏi: “Dùng cách gì mới khiến thiên hạ quy phục?” Khương Tử Nha trả lời: “Thiên hạ không phải thiên hạ của một người mà là thiên hạ của tất cả mọi người. Có thể khiến mọi người trong thiên hạ; cùng hưởng lợi ích thiên hạ, thì có thể được thiên hạ, độc chiếm lợi ích thiên hạ thì sẽ mất thiên hạ”. Chu Vũ Vương hỏi: “Cứu thiên hạ như thế nào?” Khương Tử Nha trả lời: “Chiến tranh toàn thắng mà không phải chiến đấu, toàn quân không ai thương vong mới là dùng binh như thần. Thật là kỳ diệu thay. Có thể cùng chịu khổ với mọi người thì có thể cứu giúp lẫn nhau. Có thể hòa hợp với mọi người thì mới có thể mang lại hạnh phúc cho mọi người. Cùng đánh kẻ thù chung thì có thể giúp đỡ lẫn nhau. Có cùng sở thích thì mới có mục tiêu lý tưởng chung. Cho nên không có quân đội cũng có thể giành chiến thắng, không có xe ngựa, cung nỏ cũng có thể tấn công, không có hào sâu, thành chắc, cũng có thể phòng thủ”. Khương Tử Nha lại nói:

“Không cướp đoạt của dân thì được dân ủng hộ, không làm hại lợi ích của nước khác thì được dân nước khác ủng hộ, không cướp đoạt lợi ích của thiên hạ thì được thiên hạ ủng hộ”.

Yêu người thì người yêu, trọng người thì người trọng. Yêu người chính là yêu mình, giúp người cũng là giúp mình. Ngược lại, hại người cũng chính là hại mình.

2. TIẾT KIỆM ĐỂ DƯỠNG ĐỨC

Sống xa hoa lãng phí là một tội ác. Sống tiết kiệm để không phải lo lắng vì thiếu tiền. Nhiều nhà kinh tế khuyên chúng ta: tiết kiệm rất có lợi cho sức khỏe, tu dưỡng đạo đức, gia đình, giáo dục con cái..., song có 3 lĩnh vực không được tiết kiệm đó là chữa bệnh, giáo dục con cái, giúp đỡ người nghèo. Nếu không đề phòng bệnh tật, chi tiền chữa ngay từ đầu khi phát hiện ra bệnh tật thì sẽ phải chi tiền gấp hàng nghìn lần để chữa bệnh sau này. Con cái nếu không được quan tâm giáo dục đúng cách sẽ trở thành tai họa cho gia đình bạn. Hãy chi tiền để cho chúng được hưởng một nền giáo dục tốt đẹp và lâu dài. Bạn không nên hy vọng con cái báo ơn, chỉ cần con cái của bạn trở thành người có ích cho xã hội thì đó là sự báo ơn lớn nhất đối với bạn rồi. Bạn không nên oán trách, bực bội vì con cái ít quan tâm đến bạn. Ngay cả những vĩ nhân đạo đức cao cả cũng không báo đáp nổi công ơn trời biển của bố mẹ. Bạn hy vọng con cái của bạn hơn cả vĩ nhân sao? Còn vấn đề giúp đỡ người nghèo, bạn cũng không nên tiết kiệm. Có khi đối với người quá nghèo khổ, một vài trăm nghìn đồng của bạn có thể cứu cả một gia đình. Đức Phật

Thích Ca nói đại ý: Nếu bạn có thu nhập cố định hơn người bình thường, chỉ cần bạn bỏ ra 1/10 giúp đỡ người nghèo đau ốm thì bạn cũng xứng đáng gọi là người có đạo đức cao cả rồi!. Nếu bạn được một món tiền lớn, Đức Phật khuyên bạn: Hãy giành 1/5 số tiền để phòng ngừa bệnh tật, tai nạn, 1/5 số tiền đầu tư vào giáo dục con cái, 1/5 số tiền đầu tư vào sản xuất, công việc, 1/5 số tiền cải thiện đời sống gia đình, còn 1/5 số tiền bạn phải dùng để giúp đỡ người nghèo khổ. Lời khuyên này ở trong cuốn “Đối thoại với Đức Phật” một cuốn sách mà ai cũng nên tìm đọc.

Lão Tử đề xướng 3 điều (tức 3 phương châm sống) đó là: - Nhân đức - Tiết kiệm - Không dám đi trước thiên hạ (khiêm tốn).

Nguyên Thế Tổ Hốt Tất Liệt (Kublai Khan) cháu của Thành Cát Tư Hãn (Genghis Khan) là một Hoàng đế rất tiết kiệm. Để ghi nhớ công lao xây dựng sự nghiệp gian nan của ông nội, Hốt Tất Liệt về thảo nguyên Mông Cổ tự tay đào một chậu cỏ đặt trước ngai vàng. Ông nói với các đại thần: Đây là cỏ tiết kiệm. Cỏ tuy là vật ít giá trị, nhưng có công lao rất lớn giúp người Mông Cổ chinh phục một nửa thế giới, bởi vì nếu không có cỏ để nuôi ngựa, quân Mông Cổ không thể trở thành đạo quân hùng mạnh.

Nguyên Anh Tông - Thạc Đức cũng là một Hoàng đế nổi tiếng tiết kiệm. Khi đến lầu Đại An nơi cất giữ các di vật của tổ tiên, thấy quần áo ở đây đều là vải thô dệt bằng cây hoa gạo, được vá vú rất nhiều, Thạc Đức than rằng: “Tổ tiên lập nghiệp thật gian nan! Quần áo mặc trên người cũng tiết kiệm như thế này, ta làm sao dám xa xỉ được!” Thế mới hay, một bộ quần áo rách nát của tổ tiên còn có giá trị giáo dục gấp triệu lần quần áo bình thường.

Mã Hoàng hậu Minh Đế - Đông Hán là con gái út của Phục Ba tướng quân Mã Viện. 10 tuổi cô đã bắt đầu quản lý gia đình, 13 tuổi vào cung thái tử, hành vi cử chỉ rất lễ phép, sau này được lập làm hoàng hậu. Tuy làm Hoàng hậu, nhưng cô chỉ mặc quần áo tơ thô, ăn uống không cần món ngon, tùy nữ chỉ mặc quần áo vải thô, mục đích muốn nêu gương tiết kiệm. Có một lần các phi tần đến bái kiến Mã Hoàng hậu, nhìn thấy Hoàng hậu ăn mặc như thôn nữ, không kịp được cười ầm lên. Mã Hoàng hậu nói: “Đây cũng là quần áo của dân chúng dệt ra, nhìn qua có hơi quê mùa, nhưng chả có gì không hợp!”.

Tề Cao Đế - Tiêu Dao Thành đời Nam Bắc Triều sau khi lên ngôi luôn thực hành tiết kiệm để làm gương cho dân chúng. Ông nói: “Trẫm hy vọng trong thời gian Trẫm trị vì, giá trị vàng và đất sét như nhau”. Điều rất đáng ngạc nhiên và rất đáng khâm phục là trong thời kỳ Tề Cao Đế trị vì dân chúng giàu có, đất nước thái bình, không tìm thấy một tên trộm nào. Đây là kết quả của chính sách tiết kiệm làm giàu của Tề Cao Đế.

Tể tướng Trương Tri Bạch đời Tống Nhân Tông mới thật là kẻ suy tính sâu xa. Tuy làm Tể tướng, quan cao, lộc hậu nhưng vẫn giữ nếp sống giản tiện như hồi còn hàn vi. Có người thắc mắc, ông giải thích:

“Thu nhập của ta hiện nay thì đủ toàn thể thành viên trong nhà ăn ngon, mặc đẹp cũng dễ dàng thực hiện được. Nhưng từ tiết kiệm đến xa hoa thì dễ, từ xa hoa trở về tiết kiệm thì khó. Thu nhập của ta hiện nay không thể lâu dài, một khi thay đổi, mọi người trong nhà quen sống xa hoa thì không đổi ngay được. Con cháu của ta có thể xảy ra chuyện”.

Tư tưởng của Trương Tri Bạch thật đúng với câu: “Tiết kiệm là đạo đức, lãng phí là tội ác”.

3. KHÔNG NÊN NHẬN THÌ KHÔNG NHẬN

Danh lợi là điều mọi người khao khát. Nếu của cải tập trung vào một vài trăm nhà, thì dân chúng sẽ nghèo khổ. Tiền lương của quan lại quá cao thì dân phải đóng thuế cao. Quan giàu thì dân nghèo, lý lẽ này đúng cho mọi thời đại. Quan không ăn đút lót thì thật hiếm có, song cũng không phải là không có.

Thời Xuân Thu, một người nước Tống được một viên ngọc đẹp, sau khi suy nghĩ nhiều lần liền đem ngọc dâng cho Thượng đại phu Tử Hân, nhưng Tử Hân không nhận. Người dâng ngọc cho rằng Tử Hân sợ ngọc giả bèn nói: tôi đã mời chuyên gia ngọc giám định, đây đúng là viên ngọc quý hiếm. Tử Hân nói:

“Tôi lấy việc không tham làm điều quý giá, ông lấy ngọc làm vật quý giá. Nếu tôi lấy ngọc, thế chẳng phải hai chúng ta đều mất cái quý giá nhất sao?”

Danh thần Dương Chấn đời Đông Hán, tài cao học rộng, được người đương thời tôn là “Khổng Tử Quan Tây”. Ông làm quan thanh liêm, đã từng giữ chức Tư đồ, Thái úy. Khi được điều làm Thái thú Đông Lai, Dương Chấn phải đi qua đất huyện Xương Ấp. Vương Mật làm quan huyện Xương Ấp, trước kia được Dương Chấn chấm chọn làm tú tài, đêm hôm đó đến dịch trạm tạ ân Dương Chấn. Vương Mật một mình đem 5 kg vàng đến thăm Dương Chấn. Dương Chấn không vui khi thấy quan huyện đưa ra 5 kg vàng tạ ơn. Ông nói: “Ta biết đạo đức tài năng của người, sao người lại không hiểu tính của ta?”.

Vương Mật thưa: “Ngài yên tâm, muện thế này, không ai biết việc này đâu”.

Dương Chấn nói: “Trời biết, đất biết, ta biết, ông biết. Sao ông lại nói không ai biết?”

Vương Mật vô cùng xấu hổ đành mang vàng về.

Khi về già, bạn bè khuyên Vương Chấn tạo sản nghiệp cho con cháu, Vương Chấn nói: “Khiến cho hậu thế gọi chúng là con cháu quan thanh liêm, đó là sản nghiệp để lại cho con cháu rồi. Điều này chẳng phải còn lớn hơn của cải sao?”

Tổng Lăng Xung khi làm tri huyện Hợp Sơn, nổi tiếng thanh liêm. Khi chuyển công tác phát hiện trong túi đồ có một chiếc nghiên mài mực, ông nói: “Đây không phải là vật ta mang đến khi nhậm chức”. Nói xong ông sai người mang trả lại nha môn. Tổng Lăng Xung thực hiện đúng câu: “Nếu không phải của ta, ta quyết không dùng”.

Tổng Cao Tông đã từng hỏi Dương Nghi:

“Danh tiếng liêm khiết của người rất rộng, có người nói, khi làm quan ở Mãn Trung người không nhận bổng lộc phải không?”

Dương Nghi trả lời:

“Thần bởi vì nghèo mới làm quan, làm sao có thể không nhận bổng lộc? Nhưng lộc không nên nhận thì không dám nhận”.

Tổng Cao Tông than rằng: “Giá như các đại thần trong triều đều giống người thì quốc gia không phải lo không giàu mạnh, thiên hạ không phải lo không thái bình”.

4. ĐỨC KHIÊM TỐN

Kiêu ngạo sẽ dẫn đến cố chấp, cố chấp sẽ làm hỏng việc. Chương “Quẻ Khiêm”(*) trong “Kinh Dịch” viết: “Khiêm tốn có thể hanh thông ban đầu có thể không thuận lợi, nhưng do khiêm tốn, tất được ủng hộ, cuối cùng có thể thành công”. Lời giải thích đặt dưới quẻ Khiêm (lời thoán) viết: “Khiêm, thông hành vô trở” (tức khiêm tốn thì thông suốt). Đạo lý của trời đất là quá đầy thì gieo họa, khiêm tốn thì được phúc. Tăng Quốc Phiên nói: “Điều mà quân tử hơn người chỉ là khiêm tốn mà thôi”. Khiêm tốn được lòng người, được mọi người tôn kính.

George Marshall (1880 - 1959) là danh tướng Mỹ trong Đại chiến thế giới lần thứ II. Với chức vụ Tham mưu trưởng lục quân Mỹ, Marshall đã có cống hiến quan trọng đối với việc

thành lập mặt trận thống nhất quốc tế chống phát xít. Năm 1943, quốc hội Mỹ nhất trí trao cho ông quân hàm cao nhất chưa từng có trong lịch sử Mỹ - Nguyên soái lục quân, nhưng Marshall kiên quyết phản đối. Lý do Marshall đưa ra là nếu gọi ông ta là “Nguyên soái Marshall” hai chữ cuối trong tiếng Anh phát âm giống nhau, nghe rất khó chịu. Nguyên nhân thực sự của việc phản đối này là: nếu như vậy quân hàm của Marshall cao hơn thượng tướng 4 sao lục quân Pershing hiện đang ốm nặng. Marshall đã từng được Pershing ra sức tiến cử và đề bạt. Trong Đại chiến thế giới lần thứ nhất Marshall đã từng theo quân Mỹ sang chiến trường châu Âu chiến đấu. Lúc đó Pershing làm tư lệnh quân viễn chinh Mỹ rất tán thưởng tài năng của Marshall cho làm sỹ quan tùy tùng, coi là môn sinh mình ưng ý nhất. Dưới ảnh hưởng của Pershing, năm 1939 Marshall nhận chức tham mưu trưởng lục quân Mỹ, tạm thời đeo quân hàm thượng tướng 4 sao. Marshall có tình cảm sâu sắc đối với Pershing. Mùa Xuân năm 1938, Pershing nói: “George, sẽ có một ngày cậu cũng giống tôi làm tướng 4 sao”. Marshall khiêm tốn trả lời: “Nước Mỹ chỉ có ngài mới có đủ tư cách nhận quân hàm thượng tướng 4 sao. Tuyệt đối không thể có một người khác”.

Sau khi Marshall từ chối làm Nguyên soái, chính phủ Mỹ để biểu thị lòng kính trọng đối với ông đã quyết định, quân đội Mỹ sẽ mãi mãi không đặt quân hàm nguyên soái.

5. THẤY SAI SỬA NGAY

Hán Vũ Đế - Lưu Triệt được gọi là “nhất đại hùng chủ” sau khi kế vị Cảnh Đế nhiều lần phát động chiến tranh lớn làm dân chúng lầm than. Cuối đời Vũ Đế nhận ra chính sách sai lầm và tệ hại của các mưu đồ chính trị (gây ra nhiều vấn đề xã hội nghiêm trọng). Vũ Đế đã nhận lỗi trước các quần thần:

“Từ khi trẫm kế vị đến nay, hành động càn rỡ khiến thiên hạ cực khổ, nay hối hận thì đã muộn. Từ nay về sau, những việc làm tổn hại dân chúng, lãng phí tiền của thiên hạ đều bãi bỏ”. Vũ Đế ra “Chiếu Luân Đài” nói: “Việc cấp bách hiện nay là, nghiêm cấm tất cả các quan lại các cấp cai trị hà khắc, có hành vi bạo ngược đối với dân chúng; hủy bỏ tất cả các pháp lệnh tự tăng sưu thuế; cổ vũ dân chúng dốc sức làm nông nghiệp; khôi phục pháp lệnh miễn lao dịch sưu thuế cho người nuôi ngựa cho nhà nước để bổ sung cho đàn chiến mã bị tổn thất trong chiến tranh; chỉ không giảm lực lượng canh phòng biên giới”.

Từ đó Vũ Đế không xuất chinh, phong Điền Thiên Thu làm Phú dân hầu, để biểu thị lòng quyết tâm sửa chữa lỗi lầm trước kia của ông. Hán Vũ Đế còn bổ nhiệm Triệu Quá làm đô úy sưu lật, thực hiện “lu- ật mượn ruộng”, phổ biến nông cụ mới để phát triển sản xuất nông nghiệp. Trong 54 năm ở ngôi Hoàng đế, Hán Vũ Đế đã trở thành một trong những hoàng đế vĩ đại nhất trong lịch sử Trung Quốc.

Lục Chí đã từng làm Ngự sử giám sát. Đường Đức Tông - Lý Thích sau khi lên ngôi đã phong Lục Chí làm Hàn lâm học sỹ, nhiều lần hỏi về nguyên nhân tồn vong triều đại.

Lục Chí nhấn mạnh về vấn đề sửa chữa lỗi lầm. Lục Chí nói: “Sách Xuân Thu ghi chép, ai không có sai lầm? Chỉ cần sai sửa ngay thì cũng là hành vi tốt đẹp nhất. “Kinh Dịch” nói, trời sinh ra vạn vật, đổi mới hàng ngày, một khắc cũng không nghỉ. Đó chính là hành vi đạo đức thịnh vượng nhất. “Lễ Ký” cũng nói rằng: “Cầu nhật tân, nhật nhật tân, hựu nhật tân” nghĩa là “Một ngày một mới, ngày ngày càng mới, càng ngày càng mới hơn nữa”. Thần nghe nói Trọng Hỷ khi ca ngợi Hoàng đế Thành Thang không nói Thành Thang không sai lầm mà ca ngợi Thành Thang biết sửa lỗi lầm. Doãn Cát Phủ khi ca ngợi Chu Tuyên Vương, không ca ngợi Tuyên Vương không có lỗi lầm mà ca ngợi Tuyên Vương có thể sửa lỗi. Ý của thánh hiền từ xưa đã rất rõ ràng, họ chỉ coi việc có thể sửa chữa lỗi lầm là hiền năng, không coi việc không có lỗi là quý. Con người khi làm việc gì đó đều có thể có lỗi lầm, từ bậc trí giả đến kẻ ngu đần không thể tránh được. Người sáng suốt hiểu biết có thể sửa lỗi hướng thiện, kẻ ngu xuẩn xấu hổ về việc sửa lỗi, cứ làm theo ý mình, lặp lại sai lầm cũ. Hành vi hướng thiện của con người sẽ ngày càng đổi mới, còn kẻ không sửa lỗi thì điều tệ hại ngày càng nhiều”.

Lục Chí nói: “Nếu thuộc hạ góp ý không đầy đủ, lại tự khoe khoang thì không trung thực, nhưng điều này không làm tổn hại gì đến ân đức của nhà lãnh đạo. Nếu nhà lãnh đạo có thể tiếp thu những lời góp ý thẳng thắn mà không tỏ thái độ bức bối, thì khi sự việc được lan truyền ra thì càng làm tăng uy tín của nhà lãnh đạo. Nếu nhà lãnh đạo từ chối, không tiếp thu ý kiến phê bình thẳng thắn, thì cũng không cấm được mọi người đàm tiếu. Những lời nói khoắc lác không hiệu nghiệm không cần tiếp thu. Những lời nói thực, nói có lý không cần cự tuyệt. Lời nói khó nghe và vụng về nhưng hiệu quả nhanh không nhất thiết là ý kiến ngu muội. Lời nói ngon ngọt, trọng về tài lợi, không nhất thiết là thông minh. Những kết luận này đều rút ra từ thực tế và suy nghĩ kết quả cuối cùng”.

Là nhà lãnh đạo, nếu chỉ thích nghe những lời ca tụng, vâng vâng, dạ dạ thì không nghe được ý kiến trung thực, những lời can gián.

Lục Chí nói: “Nhà lãnh đạo lấy sửa lỗi làm trung tâm, lấy phát hiện lỗi lầm là việc gấp nhất, lấy sửa lỗi lầm làm đại thiện, lấy nghe lỗi lầm làm sáng suốt. Nếu người góp ý rất nhiều, điều này chứng tỏ lãnh đạo hòa hợp đoàn kết với mọi người. Lời nói của người can gián thẳng thắn, thiết thực, chứng tỏ lãnh đạo có thể bao dung lời phê bình. Lời góp ý vô lý, can rõ chứng tỏ lãnh đạo có thể khoan dung. Người góp ý tiết lộ tình hình thật, chứng tỏ lãnh đạo chấp nhận can gián tự do. Cái hay của người góp ý được biểu dương khen thưởng là nhà lãnh đạo đạt được tình thế ổn định. Người góp ý được tiếng thẳng thắn can gián thì lãnh đạo cũng được tiếng tiếp thu ý kiến của mọi người”.

Nếu người khác góp ý cho bạn một thì bạn phải hiểu rằng họ chỉ nói một số khuyết điểm của bạn mà thôi. Vì vậy bạn nên hết sức tôn trọng ý kiến của họ.

V. PHƯƠNG CHÂM QUẢN LÝ

1. MỌI VIỆC QUY VỀ “ĐƠN GIẢN, DỄ DÀNG”

Nhà lãnh đạo không thể quản lý nếu mọi việc không trở nên rõ ràng, đơn giản và dễ thực hiện. Nguyên lý giản dị trong “Kinh Dịch” chính là nguyên lý lãnh đạo. Đức Phật Thích Ca giảng giải, thuyết pháp 49 năm cho chúng sinh, để lại rất nhiều kinh điển Phật giáo, nhưng khi người sắp viên tịch lại nói với các đệ tử, bao nhiêu năm nay người chẳng nói điều gì cả. Còn Khổng Tử, nhà tư tưởng vĩ đại nói, học thuyết của người chỉ cần dùng một chữ có thể quán triệt tất cả.

Tất cả mọi hiện tượng càng đơn giản, dễ dàng thì càng sáng suốt, càng thuần nhất thì càng vĩ đại, càng giản dị, thuần nhất thì càng lưu truyền vĩnh viễn.

Chương “Hệ từ” trong “Kinh Dịch” nói, chức năng của Càn (khái niệm dương, quẻ Càn) là sáng lập vĩ đại, khai thiên lập địa, chức năng của Khôn (khái niệm âm, quẻ Khôn) là hoàn thành sinh mệnh hữu hình. Chức năng của Càn là tự phát, không bao giờ ngừng, không trở ngại vì vậy dễ đạt được sứ mệnh sáng lập, mở đầu. Chức năng của Khôn là bị động, ngưng đọng, thuận theo Càn, vì vậy dễ sản sinh ra vạn vật. Vì Càn có hành vi tự phát cho nên gọi là “tri”, vì Khôn có thể tạo ra kết quả cho nên gọi là “năng”. Dễ dàng thì tiện cho việc tìm hiểu, đơn giản thì tiện cho việc thực hiện. Dễ hiểu thì làm mọi người gần gũi, dễ thực hiện thì thấy hiệu quả ngay. Mọi người gần gũi thì có thể giữ được lâu dài. Thấy hiệu quả ngay thì sẽ vĩ đại hưng thịnh. Đó là sự nghiệp của người có tài. Hiểu được nguyên lý đơn giản dễ dàng thì có thể lý giải và hiểu được mọi hiện tượng, mọi sự vật trong thiên hạ.

Trời đất bao la, huyền bí, thay đổi liên tục song nếu nắm được quy luật vận động phát triển thì cũng đơn giản dễ hiểu. Lãnh đạo nên nhìn nhận vấn đề theo cách đơn giản hóa. Chế độ, pháp lệnh cũng cần đơn giản, dễ thực hiện. Mọi hiện tượng quy về âm dương ngũ hành là phương pháp đơn giản hóa vấn đề. Khi xử lý vấn đề kỳ nhất là làm rối tung lên.

2. QUẢN LÝ THEO CHỨC TRÁCH

Nhà lãnh đạo phải nắm việc lớn, định chủ trương, kế hoạch. Thống chế Anh Montgomery (1887 - 1976) khi chỉ huy trong Đại chiến thế giới lần thứ II thường nhắc cấp dưới: là chỉ huy cao cấp, không được tham gia vào các việc vặt: Tác phong của Montgomery là lặng lẽ suy nghĩ những vấn đề quan trọng. Montgomery cho rằng, chỉ huy phải suy nghĩ thế nào để đánh thắng địch.

Thời Hán Tuyên Đế, Bính Cát làm Tể tướng. Một ngày mùa Xuân, Bính Cát đi xe qua phố chợ phồn hoa ở kinh thành, gặp một đám đánh nhau to, tử thương rất nhiều. Nhưng ông coi như không thấy, lặng lẽ đi qua. Một lúc sau ông gặp một con bò đang kéo xe thở phì phò, bèn cho người xuống hỏi chủ con bò vì sao như vậy. Những tùy tùng rất ngạc nhiên trước thái độ của Tể tướng, lẽ nào Thừa tướng coi người không bằng động vật? Bính Cát giải thích:

“Ngăn chặn vụ việc đám đông đánh nhau là chức trách của Viên lệnh Trường An hoặc Lệnh doãn kinh đô. Tể tướng chỉ cần mỗi năm một lần đánh giá sự cần mẫn của họ và báo lên Hoàng đế khen hoặc phạt họ là được. Làm Tể tướng không cần tham dự vào việc nhỏ vụn vặt. Ngăn chặn đám đông đánh nhau trên đường càng không cần thiết. Ta sở dĩ thấy con bò thở phì phò, dừng xe hỏi nguyên nhân là vì hiện nay đang là đầu mùa xuân, mà bò thè lưỡi thở gấp như vậy ta lo là âm dương không điều hòa. Một trong những chức trách của tể tướng là phải điều hòa âm dương hướng thuận, vì vậy mới phải dừng xe để hỏi”.

Đám tùy tùng nghe xong bưng tỉnh, họ nghĩ Tể tướng Bính Cát mới thật sự là một vị quan biết cách làm việc.

Câu chuyện trên chứng tỏ: Nhà lãnh đạo không những có năng lực phân biệt việc lớn chuyện nhỏ mà còn biết điều chỉnh các kế hoạch lạc hậu với tình hình (năng lực điều hòa âm dương).

Trần Bình lúc trẻ theo Lưu Bang khởi nghĩa. Sau khi thành công không về ở ẩn, tiếp tục giúp các Hoàng đế nhà Hán trị vì. Cuối đời, ông còn được Hán Văn Đế bổ nhiệm làm Tể tướng. Thời cổ đại, chức Tể tướng thường do 2 người đảm nhiệm, gọi là tả thừa tướng và hữu thừa tướng. Chia chức thừa tướng làm hai nhằm mục đích giảm quyền lực và chia sẻ bớt gánh nặng công việc.

Một hôm, Văn Đế triệu hữu Thừa tướng Chu Bột và tả Thừa tướng Trần Bình vào cung. Văn Đế hỏi hữu thừa tướng Chu Bột: “Một năm ngươi giải quyết khoảng bao nhiêu vụ án?” Chu Bột trả lời: “Thần bất tài, không rõ việc này lắm”. Văn Đế lại hỏi: “Vậy, thu chi quốc khố một năm đại khái bao nhiêu?”. Chu Bột vẫn không trả lời được, sợ quá mồ hôi toát ra đầm lưng. Văn Đế hỏi Trần Bình cũng như vậy. Trần Bình trả lời: “Về vấn đề này thần cần phải hỏi người phụ trách mới rõ”.

Văn Đế hỏi: “Ai là người phụ trách?”

Trần Bình thưa “Người phụ trách xét xử các vụ án là quan Đình úy (đại thần tư pháp), người phụ trách thu chi quốc khố là quan Trị túc nội sử (đại thần tài chính)”.

Văn Đế hỏi: “Nếu tất cả các chức vụ đều có người quản lý, thì Tể tướng phụ trách cái gì?”

Trần Bình bình tĩnh thưa: “Muôn tâu bệ hạ, bệ hạ không kể thần tài hèn sức mọn, cho thần làm giữ chức thừa tướng. Chức vụ Thừa tướng khiến cho dân chúng ai cũng làm việc, đối ngoại thì trấn áp vô về tứ di, chư hầu, đối nội thì đốc thúc, kiểm tra các quan lại làm tốt công việc được giao”.

Văn Đế nghe xong hết lời ca ngợi Trần Bình.

Trên đường về Chu Bật trách Trần Bình:

“Sao ông không nói trước cho tôi biết để tôi trả lời”. Trần Bình cười:

“Ông ở địa vị Thừa tướng mà lại không biết chức trách của mình sao? Nếu bệ hạ hỏi số người ăn cướp ở Trường An thì ông định nói liệu sao?”.

Ít lâu Chu Bật cáo bệnh từ chức, để một mình Trần Bình làm Tế tướng.

3. TẬP HỢP VÀ SỬ DỤNG ĐÚNG SỞ TRƯỜNG CỦA NHÂN TÀI

Khổng Tử nói: “Dùng đạo lý cai trị đất nước, giống như sao Bắc Cực ở vị trí của mình, các vì sao khác đều quay xung quanh”. Điều này có nghĩa là nhà quản lý phải là trung tâm. Khổng Tử chủ trương “minh đức thận hình” (quang minh chính đại, thận trọng hình phạt) lấy đức làm gốc. Đức theo Khổng Tử quan niệm là nhân, nghĩa, lễ, trí, tín, theo quan niệm hiện đại là cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư. Từ xưa đến nay những người được coi là nhân đức đều là những người mang lại hạnh phúc cho người khác. Càng mang lại hạnh phúc cho nhiều người bao nhiêu thì càng hạnh phúc bấy nhiêu.

Đạo đức của nhà lãnh đạo có những biểu hiện theo 3 lĩnh vực sau đây:

1) Làm người tích cực - quang minh chính đại

- Sống tử tế, bao dung, song vẫn nghiêm khắc.
- Khiêm tốn, thận trọng, cần kiệm, liêm khiết, tự tin.
- Quan tâm, giúp đỡ, tạo điều kiện cho cấp dưới làm việc.
- Kiên nhẫn, bình tĩnh, gương mẫu, trong sáng, thiện chí.
- Lạc quan, hòa nhã, thực tế, sáng tạo, linh hoạt.

2) Xử sự thẳng thắn chân thành - Công bằng, sáng suốt, có tình người.

- Đánh giá đúng cấp dưới, hiểu và thông cảm đối với cấp dưới.
- Khôn khéo, có tình có lý, tôn trọng cấp dưới.
- Quan tâm đến hoàn cảnh, đời sống của nhân viên.
- Nhìn xa thấy rộng, hợp tác với cấp dưới.

3) Quản lý năng động và khoa học - Sâu sát công việc chính, hành động nhằm mục tiêu.

- Coi trọng hiệu quả công việc (bất cứ việc gì cũng coi trọng kết quả), thường xuyên kiểm tra tiến độ kế hoạch.

- Dám quyết đoán, dám chịu trách nhiệm.

- Tập hợp được nhân tài, phát huy năng lực quần chúng, động viên mọi người tích cực làm việc.

- Biết điều chỉnh kế hoạch lỗi thời; biết lắng nghe những lời góp ý, biết cảm hóa những kẻ ương bướng, biết giao quyền cho cấp dưới, biết làm việc theo kế hoạch, biết khen chê kịp thời, đơn giản, ngắn gọn.

4. GIÁM ĐỐC NĂNG ĐỘNG

Nói lý thuyết thì hay nhưng thực hiện rất khó. Ở Việt Nam, có nhiều giám đốc trẻ song đầy tài năng, nếu được sắp xếp hợp lý thì có thể tạo ra bước ngoặt phát triển kinh tế.

Một thanh niên tốt nghiệp đại học kinh tế ở nước ngoài vào thập kỷ 80 của thế kỷ XX được cấp trên điều về làm giám đốc nhà máy in L. V. T ở Hà Nội. Đơn vị này có nhiều thành tích xuất sắc trong kháng chiến chống Mỹ, nay lại không thích ứng được tình hình mới: máy móc phần lớn đều lạc hậu, lương công nhân không đủ sống, kỷ luật lỏng lẻo, nạn lấy cắp sản phẩm in diễn ra công khai và trầm trọng, đội ngũ lãnh đạo không năng động, công nhân không tin vào lãnh đạo, lãnh đạo vẫn quản lý theo phương thức cũ (nghe báo cáo, ra quyết định), tiền vốn trên cấp ngày càng ít đi...

Giám đốc vừa về hôm trước, hôm sau tổ chức cuộc họp toàn thể cán bộ công nhân. Người giám đốc trẻ nói: - “Tôi có khả năng ký kết hợp đồng in lịch cho người Nhật. Phía Nhật yêu cầu không được để mất một cuốn lịch chưa phát hành ra ngoài. Nếu các bác đồng ý, tôi đảm bảo tiền lương sẽ gấp đôi hiện nay. Các bác không phải đi bơm xe, bán nước, đưa thuốc lá cuộn nữa. Nhưng có một điều kiện: nếu nhà máy phát hiện người công nhân nào lấy một chiếc đinh, một tờ lịch đem ra chợ bán thì tất cả mọi người sẽ đồng ý cho tôi ra quyết định đuổi ngay lập tức. Các bác cũng đừng nghĩ rằng tôi tham ô bao nhiêu tiền? Nếu tôi tham ô của công thì đã có pháp luật trừng trị tôi”.

Toàn thể cán bộ công nhân viên nhà in L. V. T vô cùng phấn khởi, song vẫn không tin. Mấy hôm sau, văn phòng nhà máy thay đổi hoàn toàn. Bàn ghế sang trọng, đồ đạc mới, lịch treo đầy nhà. Giám đốc mới tiếp khách nước ngoài đến thăm và ký hợp đồng in như tiếp các vị khách ngoại giao. Các vị khách nước ngoài cũng không biết rằng căn phòng mà họ ngồi đây chỉ mấy hôm trước còn ở trong tình trạng “lạc hậu”. Có lẽ cũng không cần phải nói gì nhiều, lương công nhân tăng gấp đôi, gấp ba. Ngay cả những người về hưu (trước đã từng công tác ở xưởng in) cũng được chia phúc lợi theo năm công tác.

Ở thời đó, làm được những chuyện này quả là một kỳ tích. Nhưng nay làm giám đốc không đơn giản như vậy nữa, song tinh thần năng động sáng tạo của người quản lý vẫn không thay đổi.

Chúc tất cả những nhà lãnh đạo, nhà quản lý kinh tế sẽ năng động và sáng tạo như vị giám đốc nhà máy in L. V. T Việt Nam. Để thay lời kết luận chúng tôi xin tặng bạn một câu nói, đơn giản nhưng có giá trị vô cùng to lớn đối với tất cả các bạn đọc qua cuốn sách này, đặc biệt là đối với các bạn đang làm giám đốc hoặc sẽ làm giám đốc. Câu nói sẽ làm kim chỉ nam cho hành động suốt đời bạn, Bạn nên chép riêng câu này ra một tờ giấy để trên bàn làm việc, hàng ngày đọc một lần trước khi làm bất cứ việc gì.

“Nếu người khác (xã hội) yêu cầu bạn đi một dặm đường, thì bạn hãy tự nguyện đi hơn một dặm đường”.



CHƯƠNG 5:

NHỮNG ĐIỀU TỐI KỲ TRONG VIỆC DÙNG NGƯỜI

Trên thế giới có vô vàn tài nguyên, nhưng nhân tài mới xứng đáng là thứ tài nguyên quý giá nhất. Học được bất kỳ môn học nào chỉ có thể sử dụng một thứ tài nguyên nào đó, còn học được cách dùng nhân tài mới có thể dùng họ để chinh phục và sử dụng vạn vật. Cách dùng người thực là một vốn vạn lợi, một lần mà được mãi. Chúng ta thường than thở rằng: “Hận một nỗi là khi cần dùng người thì lại không có người, đến khi dùng được người lại không dùng được nữa”. Đó chính là kẻ sách dùng người không tinh. “Tiền bạc dùng mãi sẽ hết, còn dùng nhân tài mới có được cả thiên hạ”, tức là hiệu suất dùng người mới là điều tốt đẹp nhất. Cho dù là người có chút tài mọn, kẻ tiểu nhân, bậc quân tử, người trung, kẻ gian, người ngay thẳng, kẻ vòng vo và các nhân tài, mỗi loại người đều có tác dụng của nó, mỗi vật đều có giá trị riêng, mỗi việc đều có cách sắp xếp riêng, mọi chuyện lớn trong thiên hạ, khi bàn về chuyện dùng người đều do một tay người làm ra cả, há chẳng phải là chuyện vui mừng đó sao!

Chương này giới thiệu cho bạn những điều cơ bản khi bắt đầu dùng người, những điều cấm kỵ khi dùng người, giới thiệu cách dùng người tài trí, người chỉ có tài một mặt, người có tài đột xuất, người có khí chất, người có quyền thế và cả những kẻ tiểu nhân trong thiên hạ. Đọc xong chương này, bạn có thể hiểu được cách dùng người đối với gần trăm loại người khác nhau trong thiên hạ, ví dụ như cách dùng đàn ông, phụ nữ, người dũng cảm, kẻ ác, cấp trên, cấp dưới, người thân, bạn bè, kẻ thù, ân nhân, người già, người trẻ, người trung, kẻ gian. Học được những điều viết trong chương này, bạn sẽ là người của trời đất, nắm chắc được mọi việc; vận dụng nó, bạn sẽ muốn gì được nấy, muốn gió được gió, muốn mưa được mưa, há chẳng phải là điều vui mừng đó sao.

Hận một nỗi khi cần dùng người lại có quá ít người – nguyên tắc chung của dùng người:

Nhân tài càng dùng càng rộng, người có tài năng càng ngày càng nhiều, đó là kinh nghiệm của những người lãnh đạo ưu tú từ xưa đến nay. Người luôn than thở hận một nỗi khi cần dùng người lại có quá ít người phần lớn đều chỉ vận dụng nhân tài trong một phạm vi rất hẹp, chỉ cần anh cất tiếng kèn tập hợp, “không câu nệ đẳng cấp nhân tài”, thì việc thiếu người tài sẽ được thay đổi ngay. Điều này cần xem bản thân anh có tấm lòng rộng mở để dung nạp họ hay không.

Trên thế giới, nhiều khi người ta muốn dùng người nhưng lại tìm không ra nhân tài, lúc đó mới hận sao người tài quanh ta ít như vậy. Ví dụ thời nhà Thanh, vị danh thần Lục Lùng (mất năm 1692), nhưng sang năm thứ hai, triều đình cử hai quan văn có tiếng đi quản lý thư viện ở Trục Lê. Giang Nam, muốn Lý Quang đi Trục Lê, Lục Lùng đã bị bệnh chết rồi, Khang Hy im lặng hồi lâu mới nói: “Lục Lùng là một nhân tài khó kiếm của bản triều”. Mong rằng mỗi người chúng ta và cả xã hội không còn những lời than thở như vậy nữa.

SÁU NĂNG LỰC DÙNG NGƯỜI

1. Có thể dùng người: Lấy cái hiền tài để dùng họ, biết người biết việc.
2. Biết lắng nghe: Nghe lời nói và quan sát hành vi để bổ nhiệm họ.
3. Biết thưởng phạt: Biết thưởng phạt phân minh, không vì thân tình mà giảm nhẹ

hình phạt.

4. Biết tự chịu trách nhiệm: Tận tâm tận lực, mang hết tài năng, vì nước lập công.
5. Biết ăn nói: Mỗi lời nói có tác dụng riêng, biết để dùng cho phù hợp.
6. Biết hành động: Lời nói có trọng lượng, nói ra là làm được.

NĂM NGUYÊN NHÂN DÙNG NGƯỜI

1. Dùng người vì mục đích nào đó: Tức là phải nhằm đúng vào một mặt nào đó của nhân tài, nhất là phải dám nhìn thẳng vào khuyết điểm. Phải qui định cho các nhân tài trong một thời kỳ hoặc một mặt nào đó phải đạt tới một mục đích nào đó. Ví dụ, xây dựng cho một người cách đối nhân xử thế, nội dung gồm: Tâm đầu ý hợp, đồng cam cộng khổ, hoạn nạn cùng chia sẻ, cần có một số người thực sự tình nguyện giúp mình. Cần phải lấy cái chính trực, khiêm tốn, chịu khó, chịu khổ của mình để tạo dư luận về mặt đạo nghĩa. Ý tưởng dùng người này vô cùng quan trọng đối với sự trưởng thành của một con người và rất có ích cho xã hội và các doanh nghiệp.

2. Dùng người theo các cấp độ: Dùng để chỉ bản thân nhân tài căn cứ vào sở trường và các tố chất khác để tính toán mức độ mà mình có thể đạt được và thứ tự đạt được ra sao. Việc đánh giá chính xác đối với nhân tài trong việc xây dựng các bước đó vô cùng quan trọng, thường mang tính quyết định thành bại. Ví dụ, người ở vùng xa xôi, hẻo lánh thường có cảm giác choáng ngợp, tự ti đối với những đô thị lớn nên dễ ảnh hưởng tới tính toán chính xác của mình và cho rằng những người có năng lực thường tập trung hết cả ở thành thị, bản thân họ không thể cạnh tranh nổi, nên rất sai lầm đặt mình xuống vị trí thấp. Còn một loại người ở thành phố lớn lại cho mình nhiều kiến thức nên tự kiêu, thường mang hưng phấn của mình biểu hiện ở các mặt mà bản thân cho là hiểu biết, thiếu tinh thần đi sâu thực tế, họ thường cho mình thuộc tầng lớp trên, nhưng thực tế, về căn bản không có độ sâu, họ rất sai lầm khi đặt mình ở một tầng lớp rất cao.

Từ đó có thể thấy rằng, phải có tinh thần tỉnh táo sâu sắc và năng lực đánh giá khách quan khi dùng người theo cấp độ, mà khi thi hành công việc này, yêu cầu bản thân phải cố gắng lớn nhất để đạt tới giới hạn cao nhất của lý tưởng, làm cho giá trị của nó được phát huy lớn nhất.

3. Dùng người theo bản tính của họ: Tục ngữ có câu: “Giang sơn dễ thay đổi, bản tính khó thay đổi”. Do sự khó thay đổi đó nên dùng người theo dạng này vừa có tính tàn khốc vừa có tính cưỡng chế, dù họ có thiên tài về mặt nào, khi dùng người phải phân tích bản tính của họ xem có thích hợp với sự phát triển xuất phát đó không.

4. Dùng người xuất phát từ thực tế: Sự thành công của bất kỳ ai đều có quan hệ chặt chẽ với môi trường công việc. Trong tình huống bình thường, hoàn cảnh hiện thực có thể trở thành điều kiện và cũng có thể cản trở cho sự thành công của nhân tài. Do đó, dẫn dắt nhân tài xây dựng con đường phát triển thành tài năng căn cứ vào hoàn cảnh thực tế là điều có ý nghĩa rất quan trọng.

5. Dùng người do có học thức: Ví dụ, trong nhà có hai bé trai đều đang đi học, đứa bé rất thông minh, đứa lớn kém hơn một chút. Khó không giải được những bài toán khó đứa em đều hỏi anh, nhưng đứa anh lại không làm được. Đứa nhỏ phải hỏi chị gái và chị gái đã giải được. Đứa em trai liền nói: “Em chỉ phục chị chứ không phục anh”. Chị gái nói: “Vài năm nữa em học cao lên, chắc chị không thể giải bài cho em được, vậy lúc đấy em cũng không phục chị? Kiểu dùng người này được xây dựng trên cơ sở lượng kiến thức nắm được, vậy một người muốn được người khác dùng mình thì cần phải không ngừng tăng cường tri thức, nắm chắc kinh nghiệm học tập.

BỐN ĐIỀU QUAN TRỌNG KHI DÙNG NGƯỜI

1. Dùng người phải gắn với chức vụ: Cách dùng người cần phải căn cứ vào năng lực để cho họ một chức vụ, căn cứ vào những điều họ nói để yêu cầu hiệu quả thực tế. Một ông chủ thông minh phải biết căn cứ vào tài năng cao thấp của họ để cất nhắc vào những chức vụ thích hợp, căn cứ vào đạo đức, phẩm chất để xác định vị trí của họ. Vật dụng không chỉ nhìn bề ngoài để đánh giá tác dụng, nếu không giành cho người tài một chức vụ phù hợp, sẽ không thể có được họ.

Trước kia, Tống Thành bốn lần đi nhậm chức Tri Châu ở Kinh Châu, tổng cộng chừng 30 năm và rất có uy tín ở đó. Minh Thành Tổ cho rằng Tống Thành là đại thần của triều trước, là một vị đại tướng đầy tài năng nên luôn uỷ thác cho ông phòng thủ biên giới, tất cả những lời thỉnh cầu của ông nhà vua đều phê chuẩn.

Có một lần, quan Ngự sử tố cáo Tống Thành chuyên quyền độc đoán. Thành Tổ nói: “Người nào không chuyên quyền không thể thành công được, huống hồ là một đại tướng quân trấn ải một phương thì làm sao mà việc gì cũng phải báo cáo một cách giáo điều cứng nhắc?”. Sau đó ông truyền chỉ cho Tống Thành làm thế nào thuận tiện thì cứ làm. Tống Thành đã từng xin phép về kinh thành báo cáo, Thành Tổ cho người đưa thư trả lời rằng: “Công việc ở biên giới phía tây hoàn toàn uỷ thác cho Đại tướng, không có chỉ thị của Trẫm, không cần báo cáo”.

2. Dùng người không cầu toàn: “Âm sát” chỉ rõ ràng: “Giật không phải chỉ có nước sông, lúc cần có thể dùng cả nước biển; Ngựa hà tất phải là ngựa hay, chỉ cần không bị bệnh là được; Kẻ hiền sĩ hà tất phải là thánh nhân, chỉ cần họ tài trí thông minh”.

Khang Hy tâm đắc nhất đạo lý “Con người không thể cầu toàn”, năm Khang Hy thứ 34 (năm 1696), Cận Phụ là Tổng đốc đường sông, ông ta đã làm công việc đó nhiều năm, đã bị bộ Công tham tấu, bị cửu khanh nghị tội, vậy mà Khang Hy vẫn cho rằng: “người này rất phi thường, tất sẽ thành công”. Quả nhiên, Cận Phụ đã có được thành tích rất tốt trong công việc của mình. Sự tin dùng Thi Lang - một quân thần bị hạ bệ đời Minh của Khang Hy cũng là một ví dụ. Thi Lang rất có tài thủy chiến, là một võ tướng quả cảm, ông ta đã từng lập chiến công trong việc thống nhất Đài Loan. Khang Hy rất coi trọng ông ta, nhưng do sau đó ông ta kiêu ngạo nên làm cho một số đại thần bất mãn. Khang Hy cho rằng Thi Lang là võ tướng, hàng ngày thường rất ít học, nay lại lập công lớn, việc kiêu hãnh vì công lao to lớn là có thể hiểu được. Sau đó, Khang Hy đã vài lần phê bình Thi Lang, có lúc nói rất gay gắt, nhưng điều đó không hề ảnh hưởng tới sự tin cậy và sử dụng của Khang Hy.

3. Dùng người phải coi trọng tài đức: Năm thứ 13 Minh Thái Tổ Hồng Vũ, có một lần, Dương Thịnh thuộc bộ Hình gọi xét hỏi một võ tướng. Khi lính gác cửa kiểm tra đã phát hiện thấy một viên ngọc lớn trong người võ tướng. Các thuộc hạ rất ngạc nhiên, nhưng Dương Thịnh lại thủng thẳng nói: “Viên ngọc này là ngọc giả, làm gì có viên ngọc to như vậy?”. Rồi ông lệnh đập vỡ viên ngọc, quả nhiên viên ngọc vỡ nát.

Sau đó nghe xong câu chuyện này, Chu Nguyên Chương ngợi ca rằng: “Hành động của Dương Thịnh có bốn ưu điểm: Thứ nhất không dưng hiên ta để lấy lòng ta; Thứ hai, tỏ rõ năng lực không cần truy tới cùng mà giả xưng là vụ án lớn; Thứ ba, không phải thưởng cho lính canh, lấy cái đó để có được khí chất của cá nhân; Thứ tư, viên ngọc giá ngàn vàng đột nhiên phát hiện nhưng vẫn không hề động lòng, thật là người có trí tuệ và tài ứng biến hơn người.

4. Dùng người phải lấy chữ tín làm gốc: Sự nghiệp thành đạt không phải là việc khó nhất mà có được, một nhân tài có đức, tài trọn vẹn mới là việc không dễ; có được nhân tài cũng không là việc khó nhất, mà việc có thể tận dụng tài năng của họ mới là điều khó làm nhất; trọng dụng nhân tài cũng không phải là việc khó nhất mà tin tưởng họ một cách đầy đủ mới là điều khó nhất.

BỐN CHỖ DỰA ĐỂ DÙNG NGƯỜI

1. Dựa vào việc lựa chọn nhân tài: Nhân tài là do rèn luyện mà thành cho nên không được nhìn bằng con mắt quá cao, đồng một chút là quả quyết không có nhân tài để sử dụng. Đừng chỉ vì một mảnh gỗ lỗi mà phá cả một khúc cây to, vì một con cá nhỏ mà thả mất một con cá to quý hiếm, cho nên, không yêu cầu quá khắt khe là mấu chốt của việc tuyển chọn nhân tài.

2. Dựa vào việc dùng tài năng: Một người nào đó có được con ngựa hay mà không biết, hoặc sau khi biết lại không có khả năng sử dụng nó, thậm chí có người chỉ thích cười nhạo những con ngựa ngoan, đã thuần phục, ổn định, và chệch bai ngựa thiên lý chạy quá nhanh, quá đẹp mã, như vậy thì thà đừng có nó còn hơn. Chỉ có người tài năng mới điều khiển được ngựa hay, mới làm cho nó càng khỏe hơn, được nuôi dưỡng tốt, lâu dài, sẽ trở thành ngựa tốt. Nhân tài càng được phát huy tài năng khi sử dụng, mà không thể ngồi chờ họ có tài mới sử dụng. Bồi dưỡng trong khi sử dụng là biện pháp tốt nhất.

3. Dựa vào tài năng thích hợp: Tuy đã có người hiền tài, nhưng nếu không đặt họ vào đúng vị trí thích đáng thì chẳng khác gì dùng người bình thường. Nó cũng giống như một bài thuốc hay nhưng lại không trị đúng bệnh thì chẳng khác gì mớ cỏ cây vô giá trị. Những ví dụ loại này từ xưa đã có rất nhiều, ví dụ như: “Con trâu đực không thể bắt được chuột”, “Thanh kiếm đáng giá ngàn vàng, nhưng bổ củi lại không bằng chiếc búa, chiếc đinh quý ba đời nhưng không thể cày ruộng được”... Cho nên không sợ thiếu người tài, mà chỉ sợ có được người tài lại không biết sử dụng hoặc không đặt được vào vị trí thích đáng.

4. Dựa vào yêu quý tài năng: Phương pháp căn bản nhất để yêu quý nhân tài là ở chỗ không ngừng giáo dục, bồi dưỡng họ. Thờ Tống, danh tướng Vương An Thạch đã từng viết một thiên tiểu thuyết “Thương Trọng Vĩnh”, trong đó có một người nông dân Giang Tây, lúc nhỏ xuất khẩu thành thơ, được nhiều người gọi là thần đồng. Người cha rất đặc ý, dắt con đi hết nhà này tới nhà nọ khoe khoang con mình, kết quả là làm lỡ cả việc học hành của đứa con. Tới năm 11, 12 tuổi, khi Vương An Thạch phát hiện ra đứa trẻ, tuy nó vẫn có tài thơ văn nhưng chỉ là một tài năng bình thường; Khi gặp lại đứa trẻ lúc nó đã 18, 19 tuổi thì nó cũng chỉ như một thanh niên bình thường. Câu chuyện cảnh báo cho chúng ta, rằng chỉ có không ngừng bồi dưỡng nhân tài mới có thể phục vụ xã hội được tốt hơn.

BẢY MƯƠI KẾ TRONG DÙNG NGƯỜI

1. Lấy lý trí để thu phục con người: Đối với các cấp dưới tỏ ra vô lý cần phải nhẫn nại giáo dục làm họ hiểu ra lý lẽ, tính ngộ họ, đó là một qui tắc chuẩn mực của một hành vi quan trọng của mưu lược “lấy nhu thắng cương”.
2. Dùng lễ nghĩa đối xử với con người: Với các cấp dưới thất lễ, cần phải kiên trì nguyên tắc và dùng lễ nghĩa đối xử với họ, đây cũng là một nguyên tắc chuẩn mực hành vi của mưu lược lấy nhu khắc cương.
3. Dùng trí để thu phục người: Cái “nhu” của trí đủ để “khắc được cái cương” và ngược lại. Trong nhu thể hiện cái trí, lấy trí để dẫn dắt cái nhu đó là một bí quyết quan trọng mà người lãnh đạo dùng nó để chế ngự và thu phục những cấp dưới có hành vi quá khích.
4. Lấy tình người để lay động con người: Đây là một thứ dầu bôi trơn và chất xúc tác khi xúc tiến mưu lược “lấy nhu thắng cương”. Trong quá trình lãnh đạo cấp dưới, phải tích cực lựa chọn nhiều hình thức, nhiều con đường để truyền tư tưởng và tình cảm có lợi cho cấp dưới của mình, dùng nó để lay động lòng người, như vậy sẽ đẩy nhanh được tiến trình của mưu lược lấy nhu khắc cương.
5. Lấy nhân đức làm vui lòng người: Trong những vấn đề mang tính nguyên tắc

phải có thái độ rõ ràng, không thiên vị, nhưng ở những vấn đề nhỏ thì cần đại lượng, không quá tính toán.

6. Lấy niềm tin để xử lý người: Trong hành vi dùng người, cần phải lấy nhu khắc cương, nói năng phải giữ chữ tín, đã có “tín” sẽ có kết quả. Trong con mắt cấp dưới phải xây dựng được hình tượng lý tưởng của người lãnh đạo “trong nhu có cương, cương nhu đúng độ”.
7. Lấy pháp chế để trị người.

BA NGUYÊN TẮC CƠ BẢN DÙNG NGƯỜI

1. Bồi dưỡng nhân tài cần phải nắm chắc cái gốc, có vậy dù gặp tình huống ra sao nhân tài cũng không bị khô héo.
2. Sử dụng nhân tài cần phải biết tùy cơ ứng biến để trong bất kỳ tình huống nào đều cảm thấy có được trợ thủ đắc lực, thích hợp.
3. Nắm nhân tài cần chú ý tích lũy, tiết kiệm để khi gặp bất cứ việc gì đều không bị thất bại.

Dùng người cho cá nhân riêng tư

Đây là cách khi dùng người chỉ lấy lòng ham muốn và lợi ích của mình làm mục đích:

1. Bên ngoài là đưa lên, nhưng bên trong là đưa xuống. Khôn khéo giành quyền từ tay đối thủ.
2. Coi láng giềng như sân sau của mình, để khó khăn và tai họa cho lãnh đạo.
3. Đánh phá toàn diện, chia từng kỳ, từng đợt làm thay đổi vị trí của đối thủ.
4. Giương đông kích tây, giả vờ uy hiếp chức vụ của A để thực chất giành lấy chức vụ của B.
5. Đục nước béo cò, nhân lúc rối ren mở rộng thế lực của mình.
6. Lấy mạnh đánh yếu, tự mình rèn giũa sắc bén đợi khi đối thủ yếu đi, nguyên khí tổn thương mới đánh đổ đối thủ.
7. Mua chuộc lòng người, dùng thủ đoạn không chính đáng lừa lấy tín nhiệm của mọi người.
8. Lấy ân báo oán, mượn sức mạnh của ân nhân để phát đạt, sau quay lại đánh đổ ân nhân.
9. Lấy oán báo oán: Dùng thủ đoạn không chính đáng lôi kéo một số quân địch, lừa chúng làm việc cho mình, hoặc ít nhất cũng đứng trung lập trong cuộc đấu tranh quyền lực.

DÙNG NGƯỜI CHO VIỆC CÔNG

Đó là để chỉ khi sử dụng nhân tài cần phải lấy nguyện vọng và lợi ích của đa số làm mục đích:

Chu Công giết em trai mới xác lập được luật pháp; Tề Công Hoàn trọng dụng kẻ thù địch để nước Tề trở thành giàu mạnh.

1. Dùng người không nhất thiết chỉ là những người cấp dưới của mình, phải xuất phát từ nhu cầu thực tiễn mà tuyển chọn và dùng nhân tài.
2. Đối với người thân thuộc, đừng hẹp hòi, cũng chớ có quên những người có mối quan hệ xa.
3. Đừng mang chức vụ ra làm vật thay cho tình cảm để tặng người.

4. Theo yêu cầu của chức vụ mà tuyển chọn nhân tài, có chức mới có người chứ không thể vì người mà đặt ra chức vị.
5. Dùng người không được xuất phát từ cá nhân mà làm hại tới lợi ích của tập thể.
6. Những người có cùng ý kiến với mình chưa hẳn đã dùng được, người có ý kiến trái ngược với mình cũng chớ xem thường.
7. Tin dùng người tài, trọng dụng họ xuất phát từ quan hệ riêng tư, thì những người không thân cận, không có quan hệ riêng sẽ oán hận; nếu dùng nhân tài mà mang lòng dối kỵ, nghi ngờ thì nhân tài sẽ không yên tâm làm việc.
8. Có thể sử dụng người không có quan hệ thân thiết với mình mới có thể thành nghiệp lớn.
9. Không nên dùng người tuy có tài nhưng lại dùng tài năng đó để làm việc riêng, mưu cầu lợi ích riêng.

DÙNG NGƯỜI THEO CHUYÊN MÔN CỦA HỌ

Một nguyên tắc quan trọng trong dùng người là phải sử dụng chuyên môn giỏi của họ.

Thời cổ đại, người Trung Quốc rất coi trọng đạo lý này. Truyền thuyết kể rằng, khi Thuấn quản lý thiên hạ, đã để Vũ làm Tư không quản lý công việc, cử Khiết làm Tư đồ quản lý quan lại và dân chính; cử Tụ Đào làm Tư lý quản lý hình pháp; để Tắc làm Tư điền quản lý sản xuất. Bốn người này là hiền tài của thiên hạ, nhưng chỉ tinh thông một ngành nghề nhất định.

Tới đời Xuân Thu, Lý Khang Tử hỏi Khổng Tử: “Có thể dùng Trọng Đào vào quản lý công việc được không?”. Khổng Tử đáp: “Trọng Đào quả cảm quyết đoán, làm việc đó sẽ không khó khăn gì”.

Lý Khang Tử lại hỏi: “Đoan Mộc Tử có thể làm công việc quản lý được không?”. Khổng Tử đáp: “Đoan là người thấu tình đạt lý, làm việc này sẽ không có khó khăn gì”.

Lý Khang Tử lại hỏi: “Vệ Nhiễm Cầu có làm được việc đó không?”.

Khổng Tử đáp: “Nhiễm Cầu đa tài, đa nghệ, làm việc này chẳng khó khăn gì”.

Điều này cho thấy việc dùng người theo tài năng của họ lúc ấy là điều phổ biến nhất.

Trong xã hội hiện nay, muốn làm được điều đó cần phải ghi nhớ những nguyên tắc sau:

- Người ta không thể biết làm mọi thứ, dùng người tốt nhất là làm cho họ phát huy hết sức mình, nhưng không làm mai một tài năng của họ.
- Tài năng mỗi người mỗi khác, cần căn cứ vào tài năng khác nhau để sắp xếp họ làm các việc khác nhau chứ không cầu toàn được.
- Dùng người cần chuyên sâu chứ không ham nhiều. Do vậy, một người không nên kiêm nhiệm nhiều chức vụ khác nhau, trong một chức vụ cũng không nên kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau, yêu cầu một người có nhiều tài năng.
- Một người đảm nhiệm hai chức vụ khác nhau, gánh vác hai trách nhiệm khác nhau thì dù là thiên tài cũng không thể làm tốt được.
- Điều đáng sợ nhất là khi dùng người mà miệng nói sử dụng người hiền tài nhưng

lại không thành tâm, thành ý sử dụng người hiền tài.

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ LÒNG TIN

Đó chính là phải có thái độ tin tưởng và biết vận dụng đối với họ.

1. Giành cho họ chức quyền nhưng không thể tùy ý bóc lột họ, nhìn người để phân việc, không đưa ra các chủ ý bừa bãi để can thiệp.
2. Lý lẽ cơ bản để tin dùng người, là không nghi ngờ bừa bãi.
3. Khi dùng người, thà thận trọng lúc tuyển chọn, chứ không thể lúc đầu tin dùng, sau đó lại không tin nữa.
4. Khi dùng người, lãnh đạo phải rộng lượng, tự nhiên mới thu phục được họ.
5. Nhân tài đích thực thường đến từ trong những người đã đảm nhiệm một chức vụ nào đó trong thời gian dài.
6. Không lo trong thiên hạ không có người tài, mà chỉ sợ người tài không được tin dùng mà thôi.
7. Cách dùng người chính là tin họ nhất định chuyên tâm và kiên định, như vậy mới phát huy được tài năng của họ.

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ THÀNH Ý

Đó chính là trong quá trình dùng người phải đối xử thành tâm, thành ý với họ.

1. Điều quan trọng nhất trong điều khiển nhân tài là thành tâm với họ, chớ có chơi trò quyền lực đối với họ.
2. Dùng người mà không tin người thì chẳng khác gì không dùng.
3. Hiếu, thương yêu và tin dùng người như chính mình.
4. Không thành tâm trong dùng người thì sẽ xuất hiện những lời gièm pha, người ta sẽ sinh lòng dạ khác; con đường tuyển chọn nhân tài không rộng mở thì con đường bình thường cho người tài bước vào sẽ bị bịt chặt, những nhân tài ưu tú sẽ bị mai một và tủi thân.
5. Sử dụng nhân tài, không được nghi ngờ những việc họ làm, nếu không sẽ trở thành thiếu thành ý.
6. Nguy hiểm nhất là dùng người lại nghi ngờ họ.
7. Không tin thì đừng dùng, đã tin dùng họ thì chớ lạnh lùng với họ.
8. Nghi ngờ thì không tin dùng, đã tin dùng thì đừng nghi ngờ.

DÙNG NGƯỜI PHẢI KHOAN DUNG

Đó chính là trong quá trình dùng người phải đối xử khoan dung với họ.

Ngô Lượng người đời Nguyên nói: “Hàn Kỳ khí chất hơn người, tính tình nồng hậu, không

âm mưu quỷ kế. Công lao bao trùm thiên hạ, có địa vị cao nhất trong đám quần thần nhưng không hề thấy ông ta kiêu ngạo; gánh vác trách nhiệm lớn lao, đứng trước những tai họa khó lường, sinh mệnh nguy hiểm như vậy nhưng thần sắc ông không hề tỏ ra lo lắng. Bình thường ông rất vui vẻ tự nhiên, không thay đổi trước mọi sự nhiễu loạn, bình sinh nói năng không hề giả dối. Trong đối nhân xử thế, khi đạt danh vọng cao ông vẫn qua lại tâm giao với các đại phu trong triều; khi lui về ở ẩn, nghỉ ngơi ở nhà vẫn chuyện trò với người nhà rất chân thành. Có người sống cùng ông mấy chục năm trời đã ghi lại những lời nói và hành vi của ông, lật đi lật lại nghiên cứu đối chiếu đều thấy lời nói và hành vi của ông đều rất hoà hợp, không hề có chỗ nào không tương ứng với nhau”.

Hàn Kỳ từng nói, dù là bậc quân tử hay kẻ tiểu nhân, đều phải đối xử với họ một cách khoan dung. Nhưng nếu biết họ là kẻ tiểu nhân thì ít qua lại với họ. Trước việc kẻ tiểu nhân lừa dối mình, người bình thường nếu phát hiện ra nhất định sẽ vạch trần và quở trách kẻ tiểu nhân đó, chỉ riêng Hàn Kỳ không làm như vậy. Trí tuệ của ông đủ để nhận rõ hành vi lừa dối của kẻ tiểu nhân, mà mỗi lần chịu không được ông chỉ biểu lộ ra sắc mặt mà thôi.

DÙNG NGƯỜI PHẢI CÓ NGHỆ THUẬT

Đó chính là dùng phương pháp khôn khéo để quản lý người.

1. Dùng người nên dùng “cựu thần”.
2. Trong nhà có bà vợ độc ác thì bạn bè sẽ không tới, trong thuộc hạ có những kẻ đố kỵ thì người hiền tài sẽ rời xa.
3. Mời người hiền tài ở nơi xa ngàn dặm, đường đi quả là xa xôi; còn chiêu nạp kẻ gian thần thì đường lại rất gần. Vì vậy, những ông chủ sáng suốt thà đi xa chứ không muốn đi gần.
4. Trước bất kỳ những gì mà ông chủ dự tính trước được hướng dùng người, tìm hiểu người; trong quản lý, thực thi mưu lược của mình mà không để lộ ý đồ, như vậy, nghệ thuật dùng người sẽ không ngừng được nâng cao.
5. Trong doanh nghiệp, mở rộng đường chiêu nạp hiền tài, quan sát kỹ người tới để lựa chọn, đặt họ vào vị trí được tôn trọng, giành cho họ ưu đãi, để họ thể hiện được tiếng tăm của họ. Có như vậy, nhân tài trong thiên hạ mới đua nhau đến.
6. Nhân tài bên mình, khi được sử dụng mới thể hiện, không được sử dụng tài năng sẽ mai một đi.
7. Làm ông chủ phải có tấm lòng thu nạp những con người kiệt xuất, trọng thưởng người có công, biến ý chí của mình thành ý chí của mọi người.

DÙNG NGƯỜI PHẢI MẠNH DẠN

Đó chính là phải mạnh dạn sử dụng nhân tài, không quá câu nệ bó hẹp.

1. Từ trước tới nay, nhân tài là do bồi dưỡng mà nên, cần phải mạnh tay sử dụng họ, để cho họ xông pha nơi khó khăn gian khổ.
2. Làm được việc hoàn toàn là ở chỗ tin dùng nhân tài, mà tin dùng nhân tài lại nằm ở chỗ phải dám phá bỏ các khuôn thước cũ.
3. Nguyên tắc dùng người là phải dùng họ khi họ đang ở thời kỳ trai trẻ, tinh lực thịnh vượng. Nếu câu nệ quá vào tư cách thì đến khi đã cao tuổi hồ đồ lẫn lộn

mới được trọng dụng.

4. Với người lập được công lớn, đừng đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ, với người hết sức trung thành thì đừng cố tìm những sai lầm nhỏ của họ.
5. Việc đề bạt họ nhanh hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Nếu tài năng của họ có thể tin dùng được nên hạn chế tư cách đã qua mà có thể đề bạt vượt cấp.

DỪNG NGƯỜI PHẢI BIẾT TRÙ TÍNH

Có lúc, dùng người không cần phải có mệnh lệnh rõ ràng mà có thể thông qua trù tính ngầm để đạt mục đích.

1. Lặng lẽ là một kỹ xảo và trí tuệ. Nó thể hiện sự thâm trầm, kín đáo và biết trù tính.
2. Người ta ai cũng nói bản thân mình chỉ chịu sự chi phối của lý trí. Thực ra, cả thế giới này đều bị tình cảm chi phối. Rõ được điều này sẽ nắm chắc được chìa khóa của quyền năng khổng lồ.
3. Một động tác rất bình thường, một biểu hiện trên khuôn mặt, một giọng nói đều có thể truyền đạt suy nghĩ trong trái tim của bạn. Nếu bạn lạc quan, tự tin, biểu thị lòng tôn kính của bạn đối với người khác và cả sự thân thiết, mối quan hệ giao tiếp sẽ rất thuận lợi, dễ dung hòa, từ đó mở ra một cuộc đời tốt đẹp.
4. Thay đổi sự bố trí là một mưu lược cao cấp. Lặng lẽ chuyển dịch cái nhìn của đối phương, loại trừ sự phẫn nộ đã tích tụ từ trước.
5. Một khi đã công khai hóa thì chỉ làm tăng mâu thuẫn, tạo ra sai lầm lớn, khó cứu vãn được; chỉ tính toán riêng tư thì không thể lựa chọn tốt được.
6. Nếu đối thoại lý trí với người khác thì suy nghĩ của họ sẽ được kích thích; Nếu đụng chạm tới tình cảm của họ thì cả lời nói và hành vi của họ mới được kích thích.
7. Để cho người khác thổ lộ tâm tư của bản thân mới có thể làm cho tâm lý của họ được cân bằng.
8. Con người vốn có vô vàn sự việc. Cần phải xử lý tốt mối quan hệ giao tiếp, cần phải bắt đầu từ việc hiểu đối phương. Người ta đều khao khát được người khác hiểu mình.
9. Muốn lay động trái tim đối phương, thúc đẩy đối phương hành động, cần phải khai thông một cách hữu hiệu.
10. Phải quan sát kỹ nhân vật quyền uy đứng đằng sau đối phương để thao túng tinh thần đối phương. 11- Phải có mưu sâu bất ngờ, nắm chắc điểm yếu để thao túng lòng người.
11. Thượng đế dùng trí tuệ tạo nên cơ sở của trái đất để lý giải cột chống trời.
12. Nếu bạn để người khác ý thức được có người đang thực sự quan tâm tới kẻ thất bại, thì bạn sẽ cứu được tính mệnh của họ trong vô tri vô giác.

BẢY ĐIỀU CẦN THIẾT TRONG DÙNG NGƯỜI CỦA CÁC ÔNG CHỦ

1. Điều mà công ty coi trọng nhất là con người. Quan tâm đến con người và công ty dứt khoát phải kiếm được tiền, hai cái đó không hề mâu thuẫn nhau. Một ông chủ tốt cần hiểu được rằng, việc kiếm được tiền không thể quan trọng hơn hết thảy mối quan tâm và tình yêu thương giữa con người với nhau.
2. Giám đốc cần phải tỏ rõ việc không hài lòng đối với một việc nào đó. Nhưng mục đích của phê bình phải là chỉ ra sai ở đâu chứ không phải chỉ ra người sai là ai!
- Nếu khi có người làm sai, giám đốc không tỏ rõ cách nhìn nhận của mình thì vị giám đốc đó quá nhân đạo. Nhưng, khi giám đốc đưa ra lời phê bình, cần phải có sách lược khôn khéo, nếu không có thể xuất hiện kết quả hoàn toàn ngược lại.
3. Giám đốc cần tạo ra bầu không khí dễ cho việc trao đổi ý kiến. Phải bỏ qua những trở ngại mang tính hình thức, ví dụ như trong văn phòng, việc tạo ra bầu không khí này thật dễ dàng. Để cho người khác được nghiên cứu làm việc trong không khí thoải mái nhẹ nhàng.
4. Khi tiếp xúc với cấp dưới, bắt tay là phương thức tốt nhất; nhưng với người khác lại có thể vỗ vỗ vào lưng tỏ ý thân thiết. Khi gặp một số người khác lại có thể ôm nhau rất nhiệt tình để tỏ rõ tình cảm thân thiết. Đây cũng là một “tuyệt chiêu” trong học vấn quản lý của các nhân tài.
5. Giám đốc giữ mối quan hệ thân mật với nhân viên dưới quyền là điều hoàn toàn đúng đắn; ngược lại, nếu giám đốc luôn có mối quan hệ khách sáo với cấp dưới thuộc quyền mình, luôn giữ mối quan hệ chủ tớ thì đó là điều không bình thường. Bầu không khí đó không có lợi cho việc nâng cao năng suất lao động.
6. Giám đốc phải thẳng thắn, không mập mờ. Ví dụ một ai đó làm việc khiến người ta không hài lòng thì giám đốc không thể bỏ qua, dứt khoát phải tỏ thái độ của mình. Nhưng khi làm như vậy phải biết quân cả hai mặt: vừa quan tâm lại vừa nghiêm khắc.
7. Quan hệ giữa giám đốc và công nhân làm thuê phải giống như quan hệ giữa anh chị với các em, có nghĩa là vừa biểu thị tình yêu và sự đồng tình, lại vừa cần phải làm cho mình khi cần thiết vẫn có được hành động rất nghiêm khắc.

I. NGƯỜI ĐẾN LÚC DÙNG LẠI KHÔNG DÙNG ĐƯỢC - NHỮNG ĐIỀU KIÊNG KỊ KHI DÙNG NGƯỜI

Trong vấn đề dùng người, chỉ có người dùng sai nhân tài chứ không có người bị dùng sai. Điều kiêng kị của dùng người là ở chỗ người dùng chứ không phải người được dùng. Khi người sử dụng tự vui vẻ mà thao thao bất tuyệt về chuyện đó thì có lẽ sai lầm lớn đã bắt đầu hình thành, họ cần phải ghi nhớ rằng, dùng người không thể quan sát, không thể nghe một chiều, tin một cách phiến diện để phòng hoạn nạn sẽ tới.

VIỆC KIÊNG KỊ PHẢI TỰ MÌNH LÀM - DỪNG KHÍ CỦA NGƯỜI THƯỜNG

Tài năng của con người gồm nhiều loại, nhưng với một người làm Thống soái, nhận biết người là quan trọng nhất. Thời đầu Hán, Hạng Vũ dũng mãnh vô song, sức mạnh có thể bạt núi, dùng binh đánh trận không bao giờ bại, nhưng lại không biết dùng người. Lưu Bang thì ngược lại, cho nên người cuối cùng giành được thiên hạ không phải là Hạng Vũ mà là Lưu Bang. Sao vậy? Tài năng dùng người và biết người của Lưu Bang hơn hẳn Hạng Vũ, đó chính là nguyên

nhân quan trọng.

Người thống soái không thể dựa vào dũng khí của kẻ thất phu và càng không thể mất vai trò vũ tướng của mình. Thống soái cần là người thông thuộc binh thư, hiểu biết toàn cục, biết mình biết người, đa mưu túc trí, trên thông thiên văn, dưới tường địa lý, phong độ, xuất binh là thắng lợi. Từ xưa, thiên hạ vẫn là thiên hạ của người thao lược, trong tay có nhiều tướng tài, lại có thể làm cho họ phát huy được đầy đủ khả năng, đó mới là khí phách của một vị thống soái.

Thống soái, thứ nhất là dựa vào đức để thu phục con người; thứ hai là dựa vào sự chỉ huy tướng lĩnh rất ung dung, chiêu mộ nhân tài là nguồn tích lũy to lớn nhất, sử dụng nhân tài là hình thức đầu tư nhân tài lớn nhất. Có những nhân tài quân sự kiệt xuất trong thiên hạ, họ tuy là một thư sinh nhưng có thể thuộc hàng võ công tái thế. Những người đó, phần lớn do biết được từ trong phong trần hoặc từ những nguồn khác rồi được trọng dụng; dùng họ, tin họ, không nghi ngờ gì. Trong nhân gian có vô vàn những tài năng lớn nhỏ, biết dùng người là tài năng lớn nhất trong tất cả các tài năng vận dụng được một cách thoải mái thực sự là một việc hạnh phúc lớn.

KIỀNG KỊ VIỆC CẤP TRÊN, CẤP DƯỚI KHÔNG KHÁC NHAU, CẤP TRÊN, CẤP DƯỚI CÙNG ĐƯỜNG

1. Điều quan trọng nhất khi làm lãnh đạo là có thể dùng người, biết lắng nghe, thưởng phạt, có trách nhiệm, biết nói, biết làm, biết lo xa, không vì một cái tài mà bỏ đi nhiều cái tài khác, phải học được cách tập hợp quần chúng và lãnh đạo có phương pháp.
2. Cấp dưới phải có trách nhiệm, khi đương nhiệm, biết nói, biết làm là tiêu chuẩn năng lực của mình. trên, dưới mà khác nhau như vậy có thể an bang trị quốc; còn trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường thì chẳng làm được gì.

ĐỘC ĐOÁN LÀ ĐIỀU ĐẠI KỊ TRONG DÙNG NGƯỜI

Bolading - Chủ tịch hội đồng quản trị công ty Kent của Mỹ thực hiện chế độ độc đoán, quản lý công ty bằng bàn tay sắt, ông ta không tiếp thu bất cứ ý kiến nào khác, càng không nói đến việc lựa chọn nhân tài. Trong thời kỳ ông ta nhậm chức, có ba đời Tổng giám đốc, không ít hơn 24 phó Tổng và nhiều nhân viên quản lý cao cấp khác đã rời công ty. Trong số họ, có người sau này trở thành Tổng giám đốc của một số công ty khác. Do sự độc đoán của Bolading, công ty rất khó giữ được các nhân viên kinh doanh tài năng, bởi vì họ hy vọng hưởng quyền tự chủ, lấy đó làm quyết sách để tích cực vươn lên.

Do đó có thể thấy rằng, trong bất kỳ tổ chức nào, độc đoán đều đáng để hoài nghi, bởi vì mỗi việc đều phải dựa vào sự phán đoán chính xác của một người có quyết sách duy nhất, độc đoán tạo ra những thông tin không đầy đủ, trực tiếp ảnh hưởng đến thành quả và hiệu suất của các quyết sách, mà độc đoán thường dẫn đến các phản cảm rất mạnh mẽ. Cho nên làm một ông chủ cần phải sử dụng một biện pháp tương đối linh hoạt, luôn cảnh giác trước hiệu ứng ngược của thị trường, chăm chú lắng nghe ý kiến của đồng sự và cấp dưới.

GHÉT HIỀN KỊ TÀI, ĐỀ NÉN NHÂN TÀI

Việc nhận biết tài năng và dùng người, người phương Tây có quan niệm khác với khí chất của người phương Đông, nơi mà rất nhiều người ghét hiền kị tài, đề nén nhân tài, người biết dùng người tài không nhiều mà rõ ràng không tuyển dụng người hiền tài là không thể được. Ví dụ ngài Auyuter Will vốn là một ông vua chế tạo thời hiện đại. Trong một lần họp Hội đồng quản trị, ông ta đặt trước mỗi vị uỷ viên một con lật đặt của Nga rồi nói: “Mỗi ngài đều có một con, xin mời mở nó ra”. Vậy là mọi người lần lượt mở con lật đặt ra, cứ mỗi lần mở lại có một

con nhỏ hơn ở bên trong, cho tới con cuối cùng, trong nó chỉ có một mảnh giấy. Trên mảnh giấy ông ta viết: “Nếu ngài luôn thuê những công nhân thấp hơn mình, thì công ty của chúng ta cuối cùng sẽ biến thành công ty của người lùn. Ngược lại, nếu chọn toàn người cao, công ty chúng ta sẽ trở thành công ty của người khổng lồ”.

NƯỚC HỒ QUÁ SẠCH SẼ KHÔNG CÓ CÁ

Đòi hỏi, cầu toàn quá là một điều cấm kị lớn trong dùng người. Nó chỉ việc yêu cầu quá nghiêm khắc, quá hoàn mỹ, không cho họ chút khiếm khuyết nào, thấy người khác có gì đó không được như ý mình liền chỉ trích, không tin dùng nữa. Việc cầu toàn sẽ làm hạn chế tính tích cực công tác của con người, cản trở sự phát triển của họ, ngăn cản họ phát huy trí tuệ của mình, làm cho họ quá thận trọng, không nghĩ tới tiến thủ; ngăn cản việc phát huy sức tưởng tượng và tư duy sáng tạo của con người. Nó làm cho công nhân viên thiếu sức sống, như vùng nước chết, mất đi năng lực cạnh tranh và ứng biến; Nó tạo nên sự lãng phí rất lớn đối với việc tạo thành nhân tài, nhất là những nhân tài ưu tú. Do vậy, bất kỳ ai cũng đều có khiếm khuyết, thậm chí là sai lầm, họ tất sẽ gặp nhiều khó khăn khi gặp người cầu toàn, và vì vậy rất nhiều người khó có cơ hội được sử dụng.

DÙNG NGƯỜI KHÔNG THỂ QUÁ SỨC MÀ KHÔNG QUAN SÁT

Xa Dã Tắc dùng tài điều khiển ngựa để thể hiện trước mặt Lỗ Trang Công. Ông ta cho xe tiến lui theo đường thẳng tắp như kẻ chỉ, các đường vòng trái, vòng phải đều tròn vành vạnh. Tề Trang Công cho rằng đến tranh vẽ cũng không được như vậy liền bắt ông ta chạy đúng một trăm vòng mới thôi.

Lúc đó Nhan Hạp nhìn thấy bèn nói với Lỗ Trang Công: “Ngựa của anh ta sắp gục ngã rồi”. Trang Công im lặng không nói gì.

Lát sau, quả nhiên ngựa gục xuống thật. Trang Công hỏi: “Vì sao nhà ngươi biết ngựa không chịu được nữa?”.

Nhan Hạp trả lời: “Ngựa đã mệt mà vẫn còn bắt chúng tiếp tục chạy, chắc chắn sẽ bị gục ngã”.

CẤM KỊ CHỈ NGHE VÀ TIN MỘT PHÍA

1. Đừng vì lời nói ngon ngọt mà đề bạt người.
2. Đừng vì người ta không tốt mà không lắng nghe ý kiến hay của họ.
3. Dùng người chớ truy hỏi do ai tiến cử, chỉ cần có tài là dùng.
4. Gặp người tài năng lại không khiêm nhường, không cho họ chức vụ cao.

Cấm kị khi dùng tướng tài

1. Tướng bất nhân thì ba quân bất thân.
2. Tướng không dũng cảm thì ba quân không tinh nhuệ được.
3. Tướng không có trí tuệ thì ba quân sẽ nghi ngờ.
4. Tướng không sáng suốt, ba quân sẽ lệch lạc.
5. Tướng không tinh tường, ba quân sẽ lỡ thời cơ.

6. Tướng không cảnh giác, ba quân sẽ mất sự phòng bị.
7. Tướng không có sức mạnh thì ba quân sẽ mất sức.

NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ KHI CHIÊU MỘ DÙNG NGƯỜI

1. Kị người bè phái, dùng tài năng của mình để tạo dựng thế lực cá nhân.
2. Kị những người thân thích, chớ biến những người bình thường nhưng là người ruột thịt hoặc thân thích thành nhân tài.
3. Kị dùng người chỉ vì tài sản của họ, dùng người không chú ý tới năng lực thực tế, chỉ bàn về tài sản của họ sẽ làm lỡ việc.
4. Kị dùng người cầu toàn, phải biết liệu cơm gắp mắm, đừng yêu cầu quá hà khắc sẽ làm mai một nhân tài.
5. Kị người chỉ biết vâng dạ nghe lời, cho dù thế nào chăng nữa, họ chỉ biết nghe và thích đi theo con đường cũ đã có sẵn.
6. Kị dùng người chỉ nhìn vào bằng cấp, nghĩa là chỉ xem bằng cấp của họ ra sao mà không nhìn thấy có người tuy không bằng cấp nhưng tự học thành tài.
7. Kị chọn người chỉ trọng cơ quan nhà nước, chỉ để ý tới các cơ quan chính đảng mà không mở rộng tầm mắt ra ngoài để lựa chọn.

CẤM KỊ TRONG VIỆC TRỌNG DỤNG VÀ XỬ PHẠT NẶNG

1. Không thể trọng dụng người không có đạo đức.
2. Người không có tài không thể làm quan.
3. Người không có công lao không được thưởng.
4. Người không có tội không thể bị xử phạt.

TUYỆT ĐỐI CẤM KẾT BÈ KẾT ĐẢNG

Nguyên tắc lựa chọn nhân tài của người lãnh tụ sáng suốt là “Đề bạt người không quan tâm tới đảng phái, miễn có chí lập nghiệp và cống hiến hết tài năng của mình”. Có nghĩa là bất kỳ lúc nào cũng coi trọng việc tuyển chọn nhân tài, chú ý nắm bắt các mặt của nhân tài để sử dụng mà không cần tính toán xem nhân tài đó đến từ tập đoàn chính trị nào. Ví dụ, các đại thần văn võ dưới trướng của Đường Thái Tông có người là cựu thần của triều Tuỳ, có người đến từ các phe phái của Lý Mật, Đậu Kiến Đức, Vương Thế Sung như Từ Đạt, Tần Thúc Bảo, Trình Giảo Kim đều là người có nhân đức. Cũng như vậy, đời Khang Hy, khi lựa chọn nhân tài đã từng có người lấy khu vực địa lý để làm lý do nói rằng vùng Diên An không nghe thấy có người hiền tài, lại có người nói người vùng đất phương Nam đều hời hợt không thể dùng được. Khang Hy nói, chọn người hiền tài không thể suy nghĩ đến các vùng đất, ngay cả trong rừng núi xa xôi hẻo lánh cũng vẫn có nhân tài, ai nói người phương Nam đều không thể dùng được? Từ xưa tới nay, việc dùng tướng không chia theo khu vực Nam, Bắc mà tất cả là ở con người.

TUYỆT ĐỐI KỊ VIỆC DÙNG NGƯỜI VÌ TÌNH RIÊNG

Đường Thái Tông Lý Thế Dân trong một lần bình công để phong thưởng Hoài An Vương Lý Thần Thông tự cho mình công lao lớn nhất, lại là chú họ của Hoàng thượng, việc phong thưởng

cho ông ta khiến ông ta rất bất bình liền lớn tiếng cảnh báo: “Việc khởi binh ở Tây Quan đánh đổ nhà Tùy, thần là người đầu tiên đưa quân đi hưởng ứng. Nhiều năm nay, thần luôn vào sinh ra tử với bệ hạ, bình định thiên hạ, vậy công lao của thần ra sao? Nhưng việc định công phong tước thì Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hối, những người chỉ ngồi nhà múa may cây bút, nghiền mực lại ở trên thần, thần thực không hiểu được”. Đường Thái Tông nghe những lời nói mang tính đe dọa đó của Lý Thần Thông liền không khách khí mà phán rằng: “Giương cờ nghĩa chống Tùy, thúc phụ là người đầu tiên dẫn binh hưởng ứng. Nhưng khi giao chiến với Đậu Kiến Đức ở Sơn Đông, thúc phụ lại chạy trốn, liên tục thất bại, hầu như toàn quân bị xoá sạch. Phòng Huyền Linh tuy chỉ ở trong cung nhưng giúp trẫm vạch kế hoạch bình định thiên hạ, công lao không ai sánh nổi. Ngày nay xã tắc ổn định, luận công ban thưởng, họ đương nhiên phải đứng trên thúc phụ. Thúc phụ thuộc hàng Vương giả, làm sao công ít lại có thể thưởng lớn được, Trẫm làm sao mà vì tình riêng lại ban thưởng bừa bãi được”. Các quan nghe xong đều kinh ngạc. Sau khi ban thưởng cho quần thần, Đường Thái Tông về cung, có một vài người phục dịch thân tín chưa được ban quan chức gì liền đến trước mặt quì lạy và than rằng: “Năm đó, bệ hạ là Tần Vương, chúng thần một lòng trung thành hầu hạ. Ngày nay thiên hạ đã thái bình, bệ hạ lại quên mất chúng thần, cúi mong bệ hạ nghĩ lại!”. Đường Thái Tông ngửa mặt lên trời than rằng: “Nhà ngươi hầu hạ ta nhiều năm, vài lần vào sống ra chết, Trẫm đâu có quên. Nhưng bậc quân tử làm việc phải công minh. Việc trẫm phong quan tước là xét theo công lao, nếu nhà ngươi chỉ dựa vào việc đã phục dịch ở phủ Tần trong thời gian dài mà đòi quan chức thì thật chẳng có thể diện gì cả. Trẫm không dám lấy tình riêng, ân oán cá nhân để tự phong quan chức cho người, các người hãy hiểu cho ta!”. Nghe những lời này, mọi người đều xấu hổ mà rút lui hết.

TUYỆT ĐỐI KỊ VIỆC THAM CỦA MÀ KHÔNG TIN NGƯỜI

Phạm Lãi được phong làm thủy tổ của thương nhân Trung Quốc, được người đời sau tôn là Đào Chu Công, đã từng phò tá Việt vương Câu Tiễn đánh bại Ngô vương Phù Sai. Sau khi công thành danh toại đã lui về ở nước Tề làm ăn buôn bán, nhanh chóng trở thành một người giàu có nhất nhì. Con thứ của ông can tội giết người bị giam ở nước Sở. Đào Chu Công dùng tiền bạc để bảo toàn tính mạng cho con trai, tính toán phải con trai út sang Sở lo chuyện này. Sau khi biết chuyện, con cả yêu cầu cha để anh ta sang Sở giải cứu em. Đào Chu Công đành phải đồng ý và viết một bức thư cho con mang đi đến gặp Trang Sinh là người bạn cũ và dặn: Khi tới Sở con hãy trao thư này cho Trang Sinh và nghe theo mọi sự sắp đặt của ông ấy, đừng quản ông ấy xử lý việc này ra sao”. Người con cả tới Sở nhưng không nghe lời cha mà cho rằng Trang Sinh không biết và không thể giúp được việc đó.

Trang Sinh gặp Sở vương can gián rằng: “Nghe nói gần đây có kẻ tội phạm gây bất lợi cho nước Sở, nhưng chỉ có mở lòng nhân đức mới có thể dập tắt tai họa được”. Sở vương nghe theo lời can gián liền đại xá. Người con của Đào Chu Công nghe nói sẽ đại xá, em trai sẽ được thoát khỏi ngục tù, vậy tiền đưa cho Trang Sinh sẽ thật lãng phí nên đến gặp Trang Sinh đòi tiền lại và lấy làm đắc ý. Trang Sinh cảm thấy bị một đứa trẻ lừa nên rất tức giận, tâu với Sở vương rằng: “Trước kia thần nói về việc kẻ tội phạm Tinh Túc, Đại vương đã chuẩn bị tu nhân tích đức báo đáp. Nhưng nay thần lại nghe nói con trai của Đào Chu Công giết người ở Sở đang bị giam cầm, người nhà hần dùng rất nhiều tiền để hối lộ các quan tả hữu của Đại Vương, cho nên việc Đại Vương đại xá chẳng phải vì xã tắc mà chỉ vì Đào Chu Công mà thôi”. Chỉ vài câu vậy thôi đã khiến cho Sở vương ra lệnh chém ngay con Đào Chu Công, sau đó mới tiến hành đại xá. Kết quả là, người con cả chỉ nhận được xác đứa em trai mang về.

Sau khi đưa con cả trở về, Đào Chu Công cảm phẫn mà nói rằng: “Ta sớm đã biết nó sẽ giết em trai nó! Nó đâu có yêu quý em trai nó, chẳng qua là vì lúc nhỏ nó thường cùng ta mưu sinh, cho nên biết được rằng tiền kiếm được rất khó khăn nên nó rất tiếc tiền. Mà đứa con út lại sinh trưởng và lớn lên trong giàu sang phú quý cho nên tiêu tiền như rác. Trước tôi định cử con út đi làm việc đó bởi vì nó tiêu tiền không biết tiếc”.

DÙNG NGƯỜI KỊ NHẤT LÀ BAO BIỆN LÀM THAY

Là một ông chủ của vài công ty bách hoá lớn, ông Bao vẫn như trước kia, đích thân xử lý mọi công việc lớn nhỏ trong công ty, như khai thác nguồn hàng, đàm phán về giá cả, kiểm tra chất lượng hàng hoá, nhập kho bảo quản, điều tra tình hình thị trường, cải thiện chất lượng phục vụ... Đã vậy, hàng ngày ông còn yêu cầu trưởng các bộ phận phải báo cáo tình hình công tác cho mình rồi chỉ thị cho họ phải làm như thế nào, nếu có chỗ nào chưa chu đáo là ông đều không yên tâm.

Lâu dần, điện thoại của công ty liên tục gọi về nhà ông, chỉ cần ông chủ vắng mặt là một số công việc hầu như rơi vào rối loạn.

Thực ra lý lẽ rất đơn giản. Phương pháp làm việc của ông chủ là hoàn toàn bao biện làm thay, làm cho cấp dưới có thói quen dựa dẫm hết vào ông chủ. Khi ông ở công ty, mọi việc sẽ bình thường, nhưng một khi ông không có mặt ở đó thì cách thức quản lý đó đã bộc lộ ra những điều vô cùng đáng tiếc.

Do vậy, việc bồi dưỡng cho cấp dưới là cần tạo nhiều cơ hội cho họ độc lập sáng tạo trong công tác, giao cho họ một số quyền thích đáng, còn nếu quá bao biện làm thay cấp dưới thì hiệu suất lao động sẽ giảm sút, sẽ mất đi động lực phát triển.

II. TIỀN BẠC DÙNG RỒI SẼ HẾT, DÙNG NHÂN TÀI MỚI CÓ ĐƯỢC THIÊN HẠ - PHƯƠNG PHÁP SỬ DỤNG TÀI NĂNG TRÍ TUỆ TRONG THIÊN HẠ

Thuộc hạ chỉ muốn kiếm tiền vì tiền bạc làm cho họ cảm thấy an toàn. Người thượng đẳng thu hút nhân tài, bởi nhân tài mới làm họ san sẻ được gánh nặng. Người thông minh hiểu rằng “tiền bạc dùng rồi sẽ hết, chỉ có dùng nhân tài mới có được thiên hạ”, phải có lòng khát khao tìm nhân tài, có được người hiền tài sẽ như cá gặp được nước. Người nào biết được nhân tài trước khi họ chưa phát đạt và sau khi sử dụng họ một cách đúng đắn sáng suốt thì sẽ giành được thành tựu lớn trong sự nghiệp. Từ đó có thể thấy rằng, tin dùng tài năng trí tuệ chỉ có ở ông chủ sáng suốt mà thôi.

THƯƠNG NHÂN NGU XUÂN TIÊU TIỀN, THƯƠNG NHÂN THÔNG MINH DÙNG NGƯỜI

Trong một hội nghị của công ty điện máy X của Nhật Bản, ông chủ hỏi một cán bộ trung cấp: “Khi anh đi gặp khách hàng, nếu họ hỏi anh rằng, công ty anh đang sản xuất mặt hàng gì thì anh trả lời ra sao?”. Người trưởng phòng nhân sự thuộc bộ phận nghiệp vụ của công ty trả lời không cần suy nghĩ: “Công ty điện máy là sản xuất hàng điện máy”. Câu trả lời rất đúng vậy mà lại bị chỉ trích.

Ông chủ hỏi tiếp: “Các anh đều là nhân viên thuộc phòng nhân sự phải không? Vậy lẽ nào các anh không hiểu việc bồi dưỡng nhân tài mới chính là chức trách chủ yếu của các anh? Nếu ai đó hỏi công ty này đang sản xuất hàng gì, nếu các anh không trả lời là công ty đang bồi dưỡng một số nhân tài, đồng thời sản xuất các hàng điện máy thì chứng tỏ các anh chẳng hề quan tâm chút nào đến việc bồi dưỡng nhân tài cả”.

“Cơ sở để kinh doanh là con người, trong việc kinh doanh của doanh nghiệp, kỹ thuật sản xuất, cách thức mua bán, chu chuyển tiền vốn cố nhiên là quan trọng, nhưng con người chính là chủ đạo nhất. Mặc dù có tiền, có sản phẩm, nhưng không có người biết sử dụng nhân tài thì các thứ khác cũng đều không có tác dụng. Cho nên, nói gì đi nữa, nhân tài là quan trọng nhất. Nếu

các anh không thể bồi dưỡng thật tốt các nhân tài thì công ty điện máy này liệu có thể phát triển được không?”.

Lời giáo huấn của ông chủ đã gây cho cán bộ của công ty một chấn động lớn. Đúng vậy, công ty này là nơi đào tạo nhân tài và sản xuất hàng điện máy, bởi vì trước khi sản xuất ra hàng điện máy trước tiên phải đào tạo nhân tài; Dù tổ chức có hoàn thiện ra sao, kỹ thuật tiên tiến thế nào mà không có các nhân tài thích hợp thì doanh nghiệp không thể có thành tựu được.

KHÔNG PHẢI LÀ VIÊN CHỨC KHÔNG TỐT, MÀ CHỈ LÀ KHÔNG BIẾT DÙNG NGƯỜI

Để phát huy tài năng tối đa của công chức, có một công ty lớn cứ đến cuối năm đều phát cho công chức trong công ty một “bản tự thuật” để họ tự viết vào các mục sau:

1. Thành tích chủ yếu trong một năm.
2. Khối lượng công việc hiện tại lớn hay nhỏ, độ khó của công việc, có hứng thú hay không, có phát huy được năng lực của bạn không, có thích ứng không, có cảm thấy thoả mãn không?
3. Dự đoán năng lực của mình, ví dụ như năng lực phân tích, năng lực liên tưởng, năng lực tiếp tục công tác v.v...
4. Một, hai năm sau liệu bạn có thay đổi công việc không, công việc đó là gì?
5. Trong tương lai bạn có thể đảm nhận chức vụ gì?
6. Bạn hy vọng được học thêm những gì hoặc nghiên cứu nội dung gì?
7. Bạn cần được huấn luyện gì thêm?
8. Về những ý kiến và xử lý của người lãnh đạo chủ quản.

Sau đó, giúp họ thực hiện những nguyện vọng lớn. Ví dụ, một phụ nữ 29 tuổi làm công việc tiêu thụ quần áo phụ nữ, trong khi điền vào bản tự thuật đã ghi ưu điểm nổi bật của cô là giỏi ngoại ngữ và hi vọng sau hai năm có thể làm việc ở nước ngoài. Vậy là lãnh đạo đã nói chuyện với cô ta, chỉ ra rằng muốn làm việc ở nước ngoài không chỉ ngoại ngữ giỏi mà còn có kiến thức về ngoại thương và đã giúp cô ta xây dựng một kế hoạch học tập, cho cô ta vừa học vừa làm, khi kết thúc khoá học đã để cho cô ta ra nước ngoài làm việc.

KHÔNG CÓ HIỀN TÀI SẼ KHÔNG THÀNH ĐẠI SỰ

Từ xưa đến nay, những người lãnh đạo thành công trong quan hệ giao tiếp đều rất coi trọng việc nhận biết và sử dụng con người. Cổ nhân nói: “Con người là linh hồn của vạn vật, không có con người sẽ không thành sự việc gì, không có người hiền tài sẽ không thành đại sự được”. Con người không hoàn mỹ, mỗi người có thể mạnh riêng, chỉ có ai biết được tối đa khả năng của họ, đoàn kết họ xung quanh mình, biết phát huy thế mạnh của họ mới có thể có được lợi ích rộng lớn, mới là người vô địch. Người lãnh đạo có bản lĩnh biết dùng người, chú ý dùng người một cách thông thoáng, để sử dụng người giỏi hơn. Làm sao để doanh nghiệp đầu tư ít nhất, có sản phẩm phục vụ thị trường nhiều nhất để từ đó đạt tới mục tiêu lợi nhuận. Trong đầu tư, quan trọng nhất là con người, nếu trí thông minh và tài năng của con người được phát huy đầy đủ thì doanh nghiệp càng có sức sống hơn, làm ăn càng hiệu quả hơn. Lãnh đạo đối xử với viên chức phải luôn cố gắng làm sao cho họ cảm thấy vị trí của họ trong công ty là rất quan trọng, để họ tự suy nghĩ xem xét cần giải quyết vấn đề ra sao, chỉ khi mục tiêu của nhà quản lý phù hợp với nguyện vọng của viên chức mới có thể kích thích và điều động tính tích cực của họ

được.

NGƯỜI CHỦ SÁNG SUỐT DÙNG NGƯỜI SẼ ĐẠT ĐƯỢC NHIỀU LỢI ÍCH

Thời Tây Hán, Lưu Bang chiến thắng các anh tài giành được thiên hạ. Khi tổng kết kinh nghiệm, ông ta nói: Trong việc vạch kế hoạch mưu lược trong doanh trại để quyết thắng nơi ngoài xa ngàn dặm ta không bằng Trương Lương. Phòng thủ quốc gia vỗ về trăm họ, cung cấp quân lương và vận chuyển thông suốt ra trận chiến trường, ta không bằng Tiêu Hà. Thống soái trăm vạn đại quân, đánh phải thắng, tiến công là giành được, ta không được như Hàn Tín. Ba người này đều là hào kiệt trong thiên hạ. Ta có thể tin dùng họ chính là nguyên nhân của việc ta giành được thiên hạ. Đối chiếu với việc này, Tề Hoàn Công tin dùng Quản Trọng phò tá mình việc trị quốc sẽ rất tốt; Dùng Di Nha phò tá mình thì nước nhà sinh hỗn loạn. Điều đó nói lên rằng, một minh chủ dùng người thoả đáng sẽ đạt được nhiều lợi ích, kẻ hôn quân dùng người không đúng, thiên hạ sẽ đại loạn.

TIN DÙNG NGƯỜI HIỀN TÀI CÓ THỂ PHÂN CHIA THIÊN HẠ

Người có trí tuệ cổ đại đã chỉ ra rằng, tin dùng người hiền tài thì trong xã hội việc làm tốt sẽ nhiều lên; dùng người không hiền tài thì tiếng kêu van khổ sẽ nhiều lên. Việc lớn của nước nhà cũng chẳng lớn hơn những việc tin dùng người tài năng, phế truất kẻ bất tài, thưởng người có công.

Lưu Bị - chúa công thời Tam Quốc, ông ta tuy là hậu duệ của Hoàng tộc nhưng xa đã mấy đời, “thuở nhỏ làm nghề dệt chiếu để bán” rất thích đọc sách. Sau đó dấy binh, tay trắng làm nên sự nghiệp. Lúc dấy binh đánh quân Trác ông không hề có thực lực chính trị và địa bàn quân sự đứng chân nào. Mặc dù điều kiện của Lưu Bị không bằng Tôn và Tào, nhưng cuối cùng ông đã lập nên chính quyền Thục Hán, mở ra trang sử thiên hạ chia ba, bản thân Lưu Bị cũng là một lãnh tụ chính trị hùng cứ một phương, tranh giành thiên hạ với Tôn và Tào. Trong đó có một nhân tố cực kỳ quan trọng là ông ta biết lấy lòng và sử dụng nhân tài và có một tư tưởng, chính sách dùng người rất đặc sắc.

NGƯỜI THƯỢNG ĐẲNG COI TÀI NĂNG LÀ CỦA QUÍ, KẺ HẠ ĐẲNG COI TIỀN BẠC LÀ CỦA QUÍ

Từ xưa đến nay, người thống trị các thời đại đều coi nhân tài là kho báu. “Quốc ngữ” có ghi lại một câu chuyện như sau:

Vương Tôn Ngữ nước Sở phụng mệnh đi sứ nước Tấn, Tấn Định Công mở tiệc thiết đãi. Trong bữa tiệc, Triệu Giản Tử - Đại thần nước Tấn đứng bên cạnh cố ý gõ dụng cụ làm bằng ngọc cho kêu leng keng rồi hỏi Vương Tôn Ngữ: “Viên ngọc trắng mà nước Sở coi là quốc bảo hiện có còn không?” Vương Tôn Ngữ trả lời: “còn”. Giản Tử lại hỏi: “viên ngọc quý nổi tiếng thiên hạ đó, nước Sở đã giữ bao lâu rồi, giá trị của nó như thế nào?”. Vương Tôn Ngữ đáp: “Bản quốc chưa bao giờ coi viên ngọc trắng là của quý vô giá, cái quý nhất của nước Sở là nhân tài. Như tiên sinh Quan Tượng Phủ học văn uyên thâm, có tài ngoại giao, thường đi sứ các nước mang lại vinh quang cho nước Sở. Hoặc như Tả Sử ý Tướng đọc rất nhiều sách hầu như không có gì là không biết. Ông ấy thường hiến các kế sách cho Sở vương. Ngoài ra, nước Sở còn có Đàm Vân Mộng cũng được coi là của quý nước Sở. Mọi người nước Sở đều không cho rằng, phàm là những vật gì làm cho dân giàu nước mạnh đều là của quý. Thậm chí cả ngọc trắng, chẳng qua cũng là vật để cho nhà vua chơi mà thôi, chẳng thể là quý giá được”. Nhận thức có tầm nhìn xa coi nhân tài là vật vô giá của Vương Tôn Ngữ thực sự đáng để ta suy nghĩ.

NƯỚC CÓ NGƯỜI HIỀN TÀI, NGƯỜI KHÁC KHÔNG THỂ BẮT NẠT ĐƯỢC

“Tả truyện” năm thứ hai Hy Công, Tấn Hầu muốn mượn đường của nước Ngưu để thảo phạt nước Quắc. Mục đích chính lại muốn chiếm cả hai nước Ngưu, Quắc. Quần thần trong triều bàn về việc này, có người nói: “Nước Ngưu còn có Cung Chi Kỳ, sợ rằng những tính toán của ta không thực hiện được”. Đáng tiếc về sau, Ngưu vương tham lam của cải, nhận ngọc quý ngựa tốt do nước Tấn mang sang mà không nghe lời can gián của Cung Chi Kỳ, kết quả là mất nước.

NƯỚC CÓ NGƯỜI HIỀN TÀI, NGƯỜI CHỦ SÁNG SUỐT CÓ THỂ TRÔNG CẬY

Trong nước Tấn có loạn lạc, công tử Trùng Nhĩ phải chạy trốn suốt 19 năm, sống một cuộc đời lưu lạc. Khi Trùng Nhĩ từ nước Vệ đến nước Tào có một người tên là Hy Phụ Ki là một đại thần, vợ ông là người rất hiền nói với ông rằng: “Xem ra, Trùng Nhĩ là một hiền nhân, mấy người cùng đi với ông ta đều là người tài giỏi cả. Sau này nhất định ông ta sẽ quay lại nước Tấn, trở thành Tấn vương. Ông nên nhân cơ hội này kết bạn với ông ấy đi”. Lời nói của bà sau này quả là sự thật.

ĐƯỢC NGƯỜI SẼ THẮNG, MẤT NGƯỜI SẼ BẠI

Thời Xuân Thu, nước Trịnh là một nước nhỏ nằm giữa ba nước lớn là Tề, Sở và Tấn, trở thành điểm xung yếu cho cuộc tranh giành của các nước lớn, nhưng trong khi các nước nhỏ khác đều bị các nước lớn thôn tính thì nước Trịnh vẫn tồn tại. Vì sao vậy? Chính bởi vì nước Trịnh nhỏ, nhưng họ lại có những nhân tài xuất sắc như Tử Sản chẳng hạn. Được người sẽ thắng, mất người sẽ bại, lý lẽ này càng được mọi người nhận thức rõ trong thời kỳ Chiến Quốc. Do đó, trong thời kỳ này, các nhà thống trị tranh giành nhau nhân tài nên dần dần đã tạo nên một phong trào “Dưỡng sĩ”. Lúc đó, nước Tề có Mạnh Thường Quân, Triệu có Bình Nguyên Quân, Ngụy có Tín Lăng Quân, Sở có Xuân Thân Quân. Bốn vị đại công tử này nổi tiếng trong thiên hạ vì lòng hiếu khách và yêu quý nhân tài. Nhiều nhân tài đã đi theo họ, mỗi người đều có hàng ngàn thực khách trở thành một giai thoại trong lịch sử.

GẶP ĐƯỢC NGƯỜI HIỀN TÀI NHƯ CÁ GẶP NƯỚC

Thời Tam Quốc, ai cũng biết câu chuyện nổi tiếng Lưu Bị ba lần lên núi đến lều cỏ mời Gia Cát Lượng xuống núi giúp mình. Khi Lưu Bị gặp thất bại không còn đường thoát đã được Gia Cát Lượng chỉ cho con đường sáng và khi biết cần phải phấn đấu ra sao, thật đúng như lời nói của ông ta với Quan Vũ và Trương Phi rằng: “Quả nhân có được Khổng Minh thật như cá gặp nước”. Quả nhiên, Gia Cát Lượng đã vận dụng tài trí lớn giúp Lưu Bị chia ba thiên hạ, dựng nghiệp lớn.

NGƯỜI TÀI TRÍ GIỮ NHÂN TÀI, KẺ NGU XUẤN GIỮ NGỌC CHÂU

Thời Chiến Quốc, Ngụy Huệ vương và Tề Uy vương có một lần ra ngoài thành đi săn. Khi nói về chuyện của đất nước, Ngụy Huệ hỏi Tề Uy: “Nước Tề có quốc bảo không?”, Tề Uy đáp: “Không”. Ngụy Huệ nói: “Nước Ngụy tôi tuy nhỏ, nhưng rất nhiều ngọc ngà châu báu, có hàng chục viên ngọc lớn, làm sao nước Tề lớn như vậy lại không có được?”. Tề Uy nói: “Tiêu chuẩn đánh giá bảo vật của tôi và ngài khác nhau. Tôi có một vị quan tên gọi là Đàn Tử, để ông ta trấn thủ Nam thành, nước Sở sẽ không dám tới xâm phạm, mười hai chư hầu phía bắc Tứ Thủy đều phải đến chúc mừng nước tôi; Tôi còn có một người gọi là Khoa Tử, để ông ta giữ Cao Đường người nước Triệu không dám tới phía Đông sông đánh cá nữa; Còn một người tên là Kiềm Phu để ông ta giữ Từ Châu, vì vậy mà người nước Yên kéo nhau tới cửa Bắc tế thần, người nước Triệu đến cửa Tây tế thần, hơn bảy ngàn hộ đã chuyển đến nước Tề tôi; Tôi còn có một người

nữa gọi là Chung Thủ, để ông ta lo canh phòng trộm cướp do vậy mà chẳng lo mất mát gì. Tiếng thơm của bốn vị quan này truyền xa ngàn dặm, còn rực rỡ hơn cả ngọc ngà châu báu!”. Ngụy Huệ nghe xong cảm thấy xấu hổ vô cùng. Câu chuyện này cho thấy Ngụy Huệ lấy ngọc châu làm của quý, còn Tề Uy lại coi người hiền tài còn quý hơn.

CON NGƯỜI LÀ NHÂN TỐ QUAN TRỌNG NHẤT

Năm 1978, khi Clyslepit sắp phá sản, Jacques nhận lệnh cứu nguy. Ông đã đề ra “Bốn yếu tố chiến lược kinh doanh” để thay đổi tình trạng sắp phá sản đó. Yếu tố quan trọng nhất trong bốn yếu tố đó chính là yếu tố con người. Ông cho rằng, muốn thay đổi tình hình khó khăn nhất thiết phải có được một số nhân tài ưu tú. Những người đủ tiêu chuẩn đó ở công ty này vốn rất ít. Trước tiên, ông tiến hành ba lần thanh lọc lớn trong số nhân viên cao cấp. Chỉ trong ba năm, 33 trong số 35 phó chủ tịch hội đồng quản trị bị sa thải. Điều đó làm cho quyền lãnh đạo công ty được thống nhất lại, hình thành sức mạnh tập trung, loại hẳn các “vương quốc riêng”.

Đồng thời, ông luôn trăn trở suy nghĩ đến những người “tâm phúc cũ” của mình. Trước tiên, ông mời Greenente tới - người này vốn là một tổng giám đốc của một công ty khác, ông ta rất có đầu óc, rất nhanh nhạy và biết làm việc. Jacques đề cử ông ta vào nơi quan trọng nhất là bộ phận tài vụ. Ông ta nhanh chóng phát hiện ra vấn đề, trong đó có khoản thuế duy tu, bảo dưỡng mỗi năm lên tới 350 triệu USD. Ông còn mời một chuyên gia giỏi “có thể dự tính được khoảng ba, bốn năm sau, thị trường chuồng loại ô tô nào nhất” về làm Phó Tổng giám đốc phụ trách kế hoạch; Ông ta còn sử dụng lại các nhân tài đã có sẵn nhưng bị công ty làm cho mai một đi, tạo cho họ có “đất dụng võ”. Ông luôn tin dùng kẻ hiền tài và trọng thưởng xứng đáng theo công lao của họ. Jacques đã nhanh chóng xây dựng được một kho báu các nhân tài khó ai sánh kịp, hình thành nên một hệ thống quản lý chính sách thông suốt, tạo cơ sở vững chắc cho tương lai phát triển rộng lớn đối với họ.

BIẾT NGƯỜI CÓ THỂ GIỮ ĐƯỢC THIÊN HẠ

Trên thế giới chẳng có ai là người toàn tài cả, nhất là trong xã hội phát triển ngày nay. Cuộc bùng nổ tri thức đang tăng lên, các bộ môn khoa học chia ngày càng chia nhỏ hơn thì một người nắm mọi tri thức thật là điều không tưởng. Ông chủ cần phải tìm hiểu đầy đủ đặc điểm của người khác cùng tài năng và sở trường của họ để gán cho họ trách nhiệm tương ứng.

Lý lẽ này ngay từ thời vua Nghiêu người ta cũng biết rồi.

Thời vua Nghiêu, Thuấn làm quan Tư đồ, Khiết làm quan Tư mã, Vũ làm quan Tư không, Hậu tặc quản nông nghiệp, Quỷ quản lễ nhạc, Thuỳ quản xây dựng, Bác Di quản tế lễ, Cao Đào xử án, Ích chuyên môn huấn luyện dã thú dùng cho chiến đấu. Tất cả những công việc cụ thể đó Nghiêu không làm bất cứ việc gì, ông chỉ làm một vị đế vương, vậy làm sao chín con người kia lại cam chịu làm quần thần của vua đây? Đó là vì vua Nghiêu dựa vào công lao thành tích mà họ làm được để thống trị thiên hạ.

NHÀ CÓ CÂY NGÔ ĐỒNG SẼ DỤ ĐƯỢC PHƯỢNG HOÀNG ĐẾN

Cuộc tranh chấp sức mạnh của một đất nước trong phạm vi toàn cầu suy cho cùng là cuộc cạnh tranh về nhân tài. Nhân tài đã trở thành tài nguyên quý giá nhất trong sự phát triển của các tập đoàn, xí nghiệp. Thu hút nhân tài nào? Sau khi thu hút rồi để họ làm gì? liệu có phát huy tài năng của họ được không? có thoả mãn nhu cầu của nhân tài không? cơ chế khai thác tiềm năng của các nhân tài ra sao... Tất cả những cái đó là vấn đề đáng để các doanh nghiệp đào sâu suy nghĩ.

Nhân tài cũng được chia ra thứ bậc, về đại thể có ba loại: Cao, trung bình và thấp. Một doanh nghiệp phải cần dùng tới tất cả các loại nhân tài, nhưng cần biết điều chỉnh kết cấu sao

cho phù hợp, người đại tài thì dùng vào việc lớn, người tài nhỏ dùng vào việc nhỏ, không dùng kẻ vô dụng, bất tài. Hiện nay, các tập đoàn sản xuất có rất nhiều chiều thức cao siêu để thu hút nhân tài nhưng riêng về mặt khai thác tiềm năng của nhân tài thì lại làm chưa thật đầy đủ. Do vậy, các tập đoàn này cần phải xây dựng một cơ chế dùng người linh hoạt hơn mới có thể giành được thành công trong công tác quản lý.

ĐÃ CÓ BÁ NHẠC, NGỰA TỐT KHÔNG THIẾU

Tiền đề của việc dùng người là phải biết người và đó cũng là việc khó nhất. Khổng Tử nói: “Thập thất chi ấp, tất hữu trung ngôn”. Ý nói là nhân tài luôn luôn tồn tại, vấn đề ở chỗ làm sao phát hiện ra họ hoặc phát hiện ra sở trường của họ. “Trên thế gian này có Bá nhạc trước sau đó mới có ngựa ngàn dặm, loại ngựa này có nhiều, còn Bá nhạc lại rất hiếm”. Muốn có nhân tài phải phát hiện ra nhân tài, phải bỏ công sức ra để “biết người”. Có bốn việc cần phải làm là: Thứ nhất, điều tra nghiên cứu; Thứ hai, kiểm nghiệm qua ý của quần chúng nhân dân; Thứ ba, nói chuyện riêng, tâm tình kết bạn; Thứ tư, khảo sát qua công việc.

Một nhà máy, có qui mô không lớn, mọi việc trong nhà máy do một ông chủ trẻ quản lý. Nhưng ông ta luôn bệnh tật phải nằm viện thường xuyên, mọi người đều phải đến bệnh viện xin ý kiến hoặc xin chữ ký. Sau đó, ông dứt khoát uỷ thác cho một người khác làm. Khi ông ra viện trở về, phát hiện thấy người được uỷ quyền còn làm tốt hơn mình. Điều này làm ông tỉnh ngộ và tự giác nói lỏng quyền lực và trở thành xí nghiệp có bộ phận hành chính sự nghiệp sớm nhất ở nước Nhật. Cho nên, các nhà lãnh đạo chỉ cần dùng người tốt là có thể bổ sung những chỗ thiếu của mình.

NHÀ PHẢI CÓ NỀN MÓNG, ĐỂ CON CÁI SINH CHÁU CHẮT

“Ông vua ngành đóng giày” của Hồng Kông - Trần Gia Sinh là người sáng lập ra tập đoàn Thuận Phát của Hồng Kông. Trong thực tiễn kinh doanh lâu dài của mình, ông đã phát hiện ra những điểm yếu căn bản của không ít doanh nghiệp, đó là vấn đề thất thoát nhân tài. Phải bỏ ra bao công sức, tiền bạc mới bồi dưỡng được một số nhân tài chủ yếu của xí nghiệp, nhưng không có cơ hội và khả năng thăng tiến hoặc sự hấp dẫn để có thể phát triển tốt hơn mà làm cho họ bất chấp tất cả để ra đi.

Do đó, Trần Gia Sinh dùng tiền của mình biến một số người thành cổ đông hoặc chủ doanh nghiệp. Mỗi khi ông thấy một ai đó có thực tài muốn ra đi, ông liền nói: “xin đừng đi, hãy ở lại công ty Thuận Phát. Tôi sẽ cấp tiền, bạn sẽ tự làm, nếu thành công doanh nghiệp sẽ thuộc về bạn, nếu thất bại thì coi như một khoản phí đào tạo của tôi”. Kết quả là không ai bỏ đi nữa, từ đó càng kích thích mạnh mẽ sức sống của công ty hơn nữa. Người ta chẳng những vui mừng nhìn thấy tiền đồ tươi sáng của mình và càng khâm phục lòng vị tha của Trần Gia Sinh.

TRANH GIÀNH NHÂN TÀI, KHÔNG TIẾC TIỀN CỦA

Trong chiến tranh thế giới lần thứ hai, khi người Đức dùng tên lửa tấn công Luân Đôn, người Anh biết được rằng có một quả đạn rơi vào vùng chiếm lĩnh của Hồng quân Liên Xô, Chur Chill yêu cầu Stalin “dẫn độ” quả tên lửa đó sang Anh để nghiên cứu tìm ra biện pháp đối phó lại.

Stalin vui vẻ chấp nhận ngay. Nhưng, người Nga lại nhặt những đồng sắt, đồng vụn trên chiến trường đóng thùng gửi sang Anh, còn quả đạn hoàn chỉnh thì chở về Liên Xô.

Chur Chill ngậm bồ hòn làm ngọt ra lệnh ném bom phá huỷ toàn bộ cơ sở nghiên cứu vũ khí của Đức sắp bị Liên Xô chiếm. Phía Mỹ lập tức ra lệnh cho kỵ binh khẩn trương lên đường bằng mọi giá phải bắt được hết hơn 100 chuyên gia tên lửa của Đức chạy vào rừng không để lọt vào tay Hồng quân Liên Xô.

Đứng trước một sự việc, ba nhà lãnh đạo ba nước Liên Xô, Anh, Mỹ có ba cách làm khác nhau, ai cao thủ hơn ai chưa thể nói được.

Những ví dụ về việc dùng nhiều tiền bạc để mua các nhân tài ngày nay không còn là chuyện lạ, nhưng người Mỹ với lòng tin tất thắng tìm mọi cách giành lấy các nhân tài trong câu chuyện trên thật là hiếm có. Trong thời buổi các nhân tài có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với phát triển khoa học kỹ thuật ngày nay, các nhà lãnh đạo cần phải học tập khí phách khát vọng tìm kiếm nhân tài của người Mỹ?

NĂM BẮT ĐƯỢC TÀI NĂNG CHƯA PHÁT TRIỂN ĐỂ PHÁT HUY NÓ LÊN

Từ Sở là một công tử có địa vị thấp kém, khi làm con tin cho nước chư hầu, mọi chi phí hàng ngày đều rất hạn hẹp, cuộc sống khó khăn, không được như ý. Lã Bất Vi là một thương nhân nhìn cảnh đó mà thương cảm nói rằng: “Từ Sở có thể là một món hàng quý giá”. Ông ta đã đi gặp Từ Sở để thuyết phục: “Tôi có thể làm rạng rỡ môn đệ của Ngài”. Từ Sở cười nói: “Người hãy làm rạng rỡ môn đệ của ngài trước đã sau đó hãy làm rạng rỡ môn đệ của tôi!”. Lã Bất Vi nói: “Ngài không biết ư? Môn đệ của tôi phải chờ sau khi môn đệ của Ngài rạng rỡ mới có thể rạng rỡ được”.

Vậy là Lã Bất Vi lấy một cô gái đẹp nhất và có tài ca múa trong các cô gái ở Hàm Đan, ăn ở với cô ta cho tới khi biết cô ta có mang. Từ Sở cùng uống rượu với Lã Bất Vi và mong có được cô ta. Lã Bất Vi tỏ ra rất tức giận, nhưng nghĩ tới chuyện mình đã bỏ ra nhiều tiền bạc để mong có được “món hàng” quý hiếm kia liền hiến tặng Cơ Thiếp cho Từ Sở. Cơ Thiếp giấu biệt chuyện mình có thai, đến khi sinh nở được một đứa con trai đặt tên là Chính. Từ Sở liền lập Cơ làm phu nhân.

Năm thứ 50 Tần Chiêu Vương, Phái Vương (Xỉ Kì) bao vây tấn công Hàm Đan, tình hình hết sức nguy cấp, nước Triệu muốn giết Từ Sở. Từ Sở bàn với Lã Bất Vi đưa cho quan coi ngục sáu trăm cân vàng để chạy thoát, chạy sang doanh trại quân Tần và được trở về nước Tần thuận lợi. Nước Triệu lại muốn giết chết vợ và con của Từ Sở nhưng do phu nhân của Từ Sở là con gái một phú hào của nước Triệu nên không giết, tính mạng hai mẹ con đã được bảo đảm. Tần Chiêu Vương ở ngôi đã được 56 năm rồi mất, Thái tử An Quốc Quân được lập làm Tần vương, Hoa Dương phu nhân làm Vương Hậu, Từ Sở được lập làm Thái tử. Nước Triệu cũng đưa phu nhân của Từ Sở và con trai tên là Chính trở về nước Tần.

Tần vương ở ngôi vị được một năm thì mất, tước hiệu là Hiếu Văn vương. Thái tử Từ Sở kế vị, đó chính là Trang Tương Vương. Từ đó, Lã Bất Vi cũng được rạng rỡ theo.

MUỐN DỰNG NGHIỆP BÁ VƯƠNG TẤT PHẢI DÙNG NGƯỜI HIỀN TÀI

Mấu chốt của việc dùng nhân tài là ở chỗ phải không ngừng phát hiện nhân tài mới chứ không thể ngồi chờ. Người xưa cho rằng:

1. Dù là dựng nghiệp bá hay nghiệp vương, dù là bình định hay trấn an thiên hạ đều không thể chỉ “ngồi chờ nhân tài mà thành danh được”.
2. Mỗi một thời đại lại có nhân tài của thời đại đó, giang sơn đổi thay sẽ có nhân tài xuất hiện, sóng Trường Giang luôn kế tiếp nhau, người sau không hẳn thua kém người trước. “Tài năng của nhân tài ngày nay đâu thấp kém hơn người xưa”.
3. Trọng điểm của việc phát hiện nhân tài là ở chỗ phải chú trọng tuyển chọn nhân tài và phát huy tài năng của họ.

KHÍCH LỆ NHÂN TÀI XUẤT HIỆN, MẠNH DẠN SỬ DỤNG NHÂN TÀI

Tục ngữ xưa nói rằng: “Dui nhà thờ ra sẽ bị mục trước”, “Súng thường nhắm bắn con chim đầu đàn”, “Người sợ nổi tiếng, Lợn sợ chóng lớn” cho nên kết cục cuối cùng của nhân tài đều không tốt. Nhưng muốn nên nghiệp lớn nhất định phải mạnh dạn sử dụng nhân tài. Thành công của việc dùng người ở một mức độ rất lớn được quyết định bởi người lãnh đạo có tạo ra được phong cách tốt để khích lệ các nhân tài hay không. Trước hết, các nhân tài vừa mới xuất hiện sẽ có kết cục ra sao. Đó chính là mấu chốt tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh với mỗi con người. Có thể dùng những phương pháp cụ thể dưới đây:

1. Kịp thời sử dụng: Kịp thời sử dụng các nhân tài mới nổi lên có thành tích đột xuất, nhanh chóng đưa họ vào những vị trí công tác then chốt để thể hiện thực tế, để cho ý đồ của những kẻ tiểu nhân thích bịa đặt làm tổn thương họ bị hụt hẫng, mất hứng, tự cuốn cờ rút lui.
2. Mạnh dạn sử dụng: Người lãnh đạo có gan cần phải ý thức được rằng, thiên tài cần nhất là phải được sự ủng hộ của lãnh đạo, người lãnh đạo có chính kiến phải kịp thời ủng hộ và giúp đỡ mạnh mẽ các thiên tài, phải lựa chọn thời cơ thích hợp để tuyên truyền tác dụng của thiên tài tới toàn thể công nhân viên chức.
3. Cổ vũ sử dụng: Đối với một số kẻ chủ chốt nấp sau quần chúng gieo rắc những lời đồn đại, nói xấu, chỉ trích người khác, chỉ cần lãnh đạo phát hiện ra phải lập tức công khai phê bình, giáo dục thật nghiêm khắc, buộc họ lập tức phải ngừng ngay những hành vi công kích những người tiên tiến.
4. Phần thưởng thích đáng: Phải có sự động viên cổ vũ thích hợp bằng cả tinh thần và vật chất cho các thiên tài, làm như vậy không chỉ có lợi cho việc cổ vũ ý chí phấn đấu cho một số ít người tài mà còn khích lệ họ trưởng thành nhanh chóng hơn và còn tạo dựng một tấm gương có sức thuyết phục và có tác dụng giáo dục trước công chúng.

BỒI DƯỠNG NHỮNG TÀI NĂNG CHẤT PHÁC, KHAI THÁC NHỮNG TÀI NĂNG THỰC SỰ CỦA HỌ

Trong một doanh nghiệp, những tài năng rất quan trọng. Nó thường có những đặc điểm sau:

1. Thói quen lao động cần cù và làm hết trách nhiệm.
2. coi trọng tiết kiệm mới có thể bồi dưỡng sự liêm khiết.
3. Cần cù học tập, ham học hỏi, khai thác tài năng.

Cần phải cố gắng bồi dưỡng những tài năng chất phác như vậy. Cách bồi dưỡng như sau:

1. Nghiêm cấm nói quá thực tế.
2. Mở rộng kiến thức chờ ngày sử dụng.
3. coi trọng liêm khiết, tuân thủ luật pháp.

Nếu như làm được sáu điểm trên thì có thể tạo ra được cơ hội tốt đẹp cho việc bồi dưỡng và khai thác tài năng thực sự trong doanh nghiệp.

ĐÀO TẠO TƯỚNG TÀI TRUNG THÀNH, CHÚ TRỌNG NHÂN NGHĨA

Trong quá trình dùng người, tướng tài là một tầng lớp quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Đó là vì các tướng tài càng chú trọng thực tế, họ là cầu nối giữa những người lãnh đạo và người thực hiện, cho nên khi sử dụng họ, cần chú ý nắm chắc năm tiêu chuẩn sau:

Một là công bằng, trong sáng, cần cù: Không công bằng không thể làm lòng người phục được; Không có một tập thể tập trung được sức mạnh thì chẳng làm gì thành công được; Không trong sáng tức là thị phi không rõ ràng, ý đồ không trong sáng, làm người ta không phục tùng; không cần cù tức là kỷ luật lỏng lẻo, công việc không được xử lý kịp thời và tích cực. Vậy nên, chỉ khi bản thân tướng tài làm được việc công bằng, trong sáng, cần cù mới có thể dẫn dắt được một đội ngũ có tổ chức cao được.

Hai là không sợ chết: Là tướng tài trước tiên phải có tinh thần hy sinh quên mình, toàn tâm toàn ý cho công việc. Là tướng cầm quân phải đi trước hàng quân, có tinh thần xung phong tiến lên mới dẫn dắt binh sĩ không quân đầu rơi máu chảy, càng hiểm nguy càng dũng cảm; làm vị tướng chính trực phải có ý thức hiến thân cho sự nghiệp, chỉ có dồn toàn bộ tinh lực của mình vào sự nghiệp mới có đủ tư cách để yêu cầu cấp dưới của mình cũng làm như vậy.

Ba là không theo đuổi danh lợi: Những tướng tài chỉ theo đuổi công danh, lợi lộc thì tất nhiên không thể khống chế tốt được lòng ham muốn; khi bản thân bị tấn phong chậm một chút đã hậm hực tức giận. Loại người này dù có tài năng đến mấy cũng không gây ảnh hưởng đến việc cấp dưới tranh đua giành lương bổng cao thấp, đãi ngộ tốt xấu, dẫn tới chỉ vì ham lợi nhỏ mà làm tổn thương hòa khí.

Bốn là phải mạnh khỏe: Làm tướng tài luôn phải liên lạc với cấp trên và quan hệ với binh sĩ cấp dưới. Nếu là người gây yếu thì có thể do lao động quá mệt nhọc mà ăn không được, dễ sinh bệnh; Nếu người trụ cột thiếu tinh thần, về lâu dài sẽ sinh ra tinh thần mệt mỏi, tâm đức xa rời, khó gánh nổi trọng trách. Cho nên với tướng tài mà nói, thể chất mạnh khỏe, tinh thần đầy đủ là điều rất quan trọng.

Năm là phải có dòng máu trung nghĩa: Nếu nói tài năng của vị tướng nhất thiết phải có bốn yêu cầu tương đối hà khắc trên thì điểm thứ năm này lại tuyệt đối không thể thiếu được. Bởi vì tướng tài cũng có điểm tốt xấu, cũng có sở trường khác nhau; có người đa mưu quyết đoán; có người dũng cảm lạnh lùng; có người có tài về văn, người tài về võ; mỗi người tự phát huy tác dụng khác nhau của mình. Nhưng dù nhân tài thuộc loại gì, nếu không có tấm lòng trung nghĩa, có lương tâm, khí chất thì cuối cùng cũng không có cách nào làm người ta tin cậy được.

NHẬN BIẾT NGƯỜI QUA XỬ LÝ CÔNG VIỆC, CÓ THỂ BIẾT ĐƯỢC HÀNH VI ĐẠO ĐỨC CỦA HỌ

Quan sát tài năng và phẩm hạnh của người khác chỉ cần từ việc đối nhân xử thế là có thể hiểu được. Những điều nói dưới đây chính là phương pháp từ thái độ xử lý sự việc của một người để quan sát phẩm chất của người đó.

1. Lấy việc bàn việc: Nhẹ nhàng uốn nắn sai lầm, khuyết điểm của người khác, tức là lý lẽ thông suốt, rất có hòa khí, là người chính trực có phẩm hạnh.
2. Kể cả đối với người và việc, không những chỉ ra được những sai lầm của người khác, đồng thời còn vạch ra ẩn ý riêng tư của họ, đó là người thấp kém.
3. Chỉ thuần túy đối với con người chứ không để ý tới việc, chuyên thích bới móc những ẩn ý riêng tư của người khác, đó rõ ràng là kẻ tiểu nhân.

TÀI NĂNG CỦA NGƯỜI KHÁC CÓ THỂ DÙNG CHO MÌNH ĐƯỢC

Nhân tài trong thiên hạ vốn không có biên giới, nhưng do bị những người khác nhau ngưỡng mộ nên trở thành cái lợi riêng của mỗi người.

Người lãnh đạo thông minh hiểu được rằng nhân tài là tài sản chung của xã hội, do đó, mang tài năng của người khác để dùng cho mình, từ đó giành được thành công. Ví dụ, trước đây nhà Chu có được Vi Tử mà diệt được nhà Thương; nước Tần có được Do Dư mà thắng được Tây Nhung; nước Ngô có được Ngũ Viên mà thắng được nước Sở hùng mạnh; nhà Hán có được Trần Bình đã diệt được Hạng Vũ, Tào Ngụy có được Hứa Du mà phá được Viên Thiệu. Những người đó đều là các thần có tài của nước đối địch, sau khi được thu phục và sử dụng đã giành được thành quả đáng kinh ngạc.

KIÊN TRÌ CHỜ ĐỢI, NHÂN TÀI SẼ PHỤC MÌNH

Một người lãnh đạo thành công, một điểm cơ bản nhất trong sử dụng nhân tài của họ là phải có lòng kiên nhẫn, hiểu và nắm chắc tâm lý người khác. Đặc biệt là khi các nhân tài cấp dưới có những kiến giải và kiến nghị khác với mình, tích cực đưa ra ý kiến khác. Do đó, phương pháp tốt nhất của lãnh đạo là kiên trì hỏi và chú ý lắng nghe ý kiến khác. Đặc biệt khi gặp phải sự phản kháng, để hòa dịu sự phản kháng đó, bạn phải đưa ra những bằng chứng có giá trị nhất để từ đó đưa ra câu hỏi đối với người phản kháng. Đối với những người bình thường, để đối mặt với người phản kháng bạn, bạn nên tự tin ngồi trên ghế tựa lắng nghe những quan điểm mà họ phản bác bạn thì dù việc khó tới mức nào, nếu bạn biết vận dụng tốt điểm này, nhất định bạn sẽ thuyết phục được họ.

Trong trường hợp bình thường, nguyên tắc mà người quản lý kiên trì đối với người khác gồm tám điều chủ yếu sau:

1. Chú ý ngôn từ.
2. Làm cho đối phương có cảm tình tốt.
3. Tôn trọng sự phản kháng của đối phương.
4. Tránh tranh cãi.
5. Không nên đẩy đối phương vào chỗ kiên quyết bảo vệ sự phản kháng của mình.
6. Không phán xét sai lầm của đối phương.
7. Không sợ mất đi thắng lợi
8. Kiên trì hỏi, chú ý lắng nghe.

Những quy tắc này đều là phương pháp làm giảm bớt sự phản kháng của người khác hoặc đề phòng người khác áp dụng hành vi chống đối.

DÙNG TRÍ TUỆ CỦA CON NGƯỜI CÒN HƠN DÙNG SỨC CỦA HỌ

Người xưa chỉ ra rằng: Người có trí tuệ thì trị người, người có sức lực sẽ bị người trị. Thời Hán, sau khi Lưu Bang bình định thiên hạ đã tiến hành luận công ban thưởng, ông cho rằng Tiêu Hà công lao lớn nhất, được phong làm Tán Hầu, ăn lộc tám ngàn hộ. Nhưng một số đại thần còn có ý kiến khác: “Chúng tôi đều là những người vào sinh ra tử, người nhiều thì cũng đã đánh hàng trăm trận, ít cũng phải vài chục trận, đánh chiếm đất đai lớn nhỏ đều lập được công. Tiêu Hà chưa hề dẫn quân đi đánh trận, chỉ dựa vào cây bút, nghiên mực, mồm thì luận bàn lại

được ở trên chúng tôi có là sao?”. Lưu Bang nghe xong liền hỏi: “Các tướng có biết đi săn không?”. Mọi người nói: “Có biết một chút”. Lưu Bang lại hỏi: “Khi đi săn, việc đuổi bắt dã thú cũng là chó săn, phát hiện ra thú chỉ cho chó săn đuổi giết chính là con người. Tất cả các tướng quân chẳng qua chỉ là những con chó săn lập công là do săn được mồi mà thôi. Còn Tiêu Hà, chính là người đi săn vừa phát hiện ra con mồi vừa chỉ cho chó săn đuổi bắt. Thêm nữa, các tướng quân chỉ đơn độc một mình theo ta, còn Tiêu Hà mang cả hơn chục người trong gia đình theo ta vậy thử hỏi những công lao đó của Tiêu Hà ta làm sao quên được?”. Những lời này làm cho các đại thần im lặng chẳng nói được câu nào. Với Lưu Bang, công lao của các đại thần cũng có nhiều cấp khác nhau giống như thợ săn và chó săn vậy, tuy cùng chung mục đích là săn được mồi, nhưng tác dụng của thợ săn rõ ràng hơn nhiều so với chó săn, nên việc ưu tiên suy nghĩ trọng dụng thợ săn hơn cũng là điều đương nhiên.

DÙNG TÀI NĂNG CỦA CON NGƯỜI ĐỂ VỀ SAU VƯỢT LÊN

Việc đối xử với nhân tài mãi mãi vẫn là “con sóng sau luôn đẩy con sóng trước, đời này luôn mạnh hơn đời trước”, cho nên trong việc dùng người, cần phải áp dụng phương châm “dùng tài năng của con người, để người sau vượt lên”.

“Bệ hạ tin dùng quần thần cũng giống như xếp một đồng củi vậy”. Cấp ám thời Hán Vũ Đế do hay nói thẳng mà không được tin dùng, mãi không được tấn phong, nhiều người vốn chức vụ thấp hơn đã được đề bạt lên cao vượt cả ông ta. Cấp ám không phục nên đã nói câu nói trên trước mặt Hán Vũ Đế, ý nói là người mới có tư cách nông cạn lại được đứng trên những lão thần có tư cách tốt. Trong doanh nghiệp, phải biết dùng người tài, bãi miễn kẻ bất tài, loại bỏ những kẻ vô tích sự, cắt giảm những quan chức có cũng được không cũng được, ngăn chặn những con đường cầu cạnh, hành động vì cá nhân riêng tư. Đưa họ vào chức vụ cao là cách đối xử với nhân tài, chỉ có người nào có thực tài mới có được nó.

DÙNG NGƯỜI CÓ TRÍ TUỆ PHẢI BIẾT LAY ĐỘNG TRÁI TIM HỌ

Bàn về trí lực con người trong thiên hạ, không ai có thể vượt qua Gia Cát Lượng. Cho nên cách dùng người trí tuệ không phải là việc bày mưu tính kế để điều khiển họ mà phải dùng tình cảm chân thực để lay động trái tim họ.

Khi Gia Cát Lượng còn trẻ, tài năng của ông đã được nhiều người thán phục. Nhưng ông thường ở trong rừng sâu, sống cuộc đời ẩn dật thanh cao. Tuy ông có chí lớn, nhưng ông không hề cầu cạnh các bậc quyền quý đương thời trọng dụng ông. Nhưng Lưu Bị rất thành khẩn đến thăm và mời ông phò tá cho mình để giành lấy thiên hạ. Lưu Bị đã ba lần đến tận lều cỏ nơi ông sinh sống. Lòng nhiệt thành của Lưu Bị đã cảm động được Gia Cát Lượng, ông đã chấp nhận lời thỉnh cầu về làm quân sư cho Lưu Bị. Sự nghiệp của Lưu Bị do được sự giúp đỡ của Gia Cát Lượng nên đã nhanh chóng phát triển.

III. CHỈ DÙNG MỘT ĐIỂM, KHÔNG ĐỀ CẬP TỚI CÁC ĐIỂM KHÁC - CÁCH TIN DÙNG MỘT MẶT TÀI NĂNG TRONG THIÊN HẠ

Nếu cần cù thì người không có thiên hướng sẽ không đạt nhiều thành tích. Những bậc kỳ tài trong thiên hạ, tài năng thường nổi bật ở một mặt nào đó cần phải dùng điểm mạnh của họ, không chú ý tới những phần khác sẽ khai thác hết được tài năng của họ. Cách dùng tài năng như vậy là cách dùng đúng đắn, tránh những điểm yếu của họ sẽ dùng được họ lâu dài. Do đó, dùng người chó nên cầu toàn, dùng người cũng không nhất thiết phải là hiền tài, có như vậy, thiên tài trong thiên hạ mới thuộc cả về tay ta.

Cách sử dụng người có trí tuệ mưu lược, người dũng cảm, kẻ tham lam và kẻ ngu ngốc đều có khác nhau. Người có mưu trí thích xây dựng sự nghiệp, người dũng cảm lại khao khát thực hiện nguyện vọng của mình, kẻ tham lam thì theo đuổi lợi lộc, kẻ ngu ngốc thì không tiếc cả tính mệnh của mình. Phải căn cứ vào đặc điểm của mỗi loại người để sử dụng họ, đó chính là nghệ thuật dùng người.

Trong quan niệm hiện đại, vấn đề sử dụng thế nào và sử dụng loại người nào đã có những thay đổi căn bản. Người tài, đức vẹn toàn thì ai ai cũng đều kính trọng và yêu quý, điều đó chẳng cần phải bàn nữa. Con người chỉ có một trong hai mặt tài đức đó phải dùng họ thế nào đã trở thành tiêu điểm của các cuộc tranh luận, cần phải căn cứ vào sở trường của nhân tài mà sử dụng họ, đó mới là cách dùng người đúng đắn.

DÙNG NGƯỜI KHÔNG NHẤT THIẾT TẤT CẢ ĐỀU PHẢI LÀ NGƯỜI HIỀN TÀI

Trên thế giới, người tài đức vẹn toàn là người được tôn sùng nhất, thời cổ đại còn gọi họ là “thánh nhân”. Nhưng chúng ta thường không thể có người đức tài trọn vẹn như ý được, nên chỉ có thể tìm người ở mức độ vừa phải. Ngoài các bậc thánh nhân ra, sự kết hợp giữa đức và tài thường xuất hiện những loại hình như sau: Người có đức hơn tài gọi là bậc quân tử; người có tài hơn đức chỉ là kẻ tiểu nhân; người cả đức và tài đều kém bị người ta gọi là ngu xuẩn. Cho nên trong thời hiện đại, dùng người không nhất thiết đều là người hiền tài mà chỉ cần một mặt cũng được.

1. Với người có tài năng, không nhất thiết tất cả đều phải là người hiền tài, mà quan trọng là cần phải có lập trường chính trị nhất định.
2. Với người được đào tạo có chuyên môn giỏi. Điều trước tiên là phải yêu cầu họ có lòng trung thành, thẳng thắn, sau đó mới yêu cầu sự thông minh tài cán của họ. Nếu một người có tài nhưng gian trá thì người này giống như loài sài lang không thể gần gũi được. Có nghĩa là khi tuyển chọn nhân tài phải kiên trì nguyên tắc đức trước tài sau.
3. Người không có ham muốn tư lợi có thể dùng vào việc quản lý hành chính.
4. Người có đức tài thực sự phải được cất nhắc đề bạt; người đức tài kém lại không có thành tích thì phải bãi chức họ; người có đức tài vừa phải không có gì nổi bật thì để họ giữ nguyên chức vụ.
5. Người khôn vặt không thể để họ tham gia vạch các kế hoạch lớn; người nặng về tình cảm riêng tư không để họ làm công tác pháp chế.
6. Nhân tài thực sự là những con người có lòng trung thành và không phải dễ dàng lung lạc được họ trong tay mình.
7. Khi thiên hạ chưa được yên ổn, người ta thường chỉ mong có được người tài mà không để ý tới cái đức của họ. Nhưng khi thiên hạ đã thái bình, nếu ai đó không tài đức vẹn toàn sẽ không được tin dùng. Trong các thời kỳ khác nhau, tiêu chuẩn dùng người cũng khác nhau.

DÙNG NGƯỜI CHỈ DÙNG SỞ TRƯỞNG CỦA HỌ

Dùng sở trường của con người: Trong việc sản xuất ra một sản phẩm mới, một kỹ sư có thể có những thành tựu rất xuất sắc, nhưng không hẳn đã thích hợp với vai trò của một người tiêu thụ. Ngược lại, một nhân viên tiêu thụ sản phẩm rất có thành tích lại không hề biết gì về việc

phát minh ra một sản phẩm mới cả. Xin nêu một ví dụ: Một công ty hoá chất lớn đã bỏ ra rất nhiều tiền thuê một giáo sư hoá học để sáng tạo ra một sản phẩm mới. Nhưng, vài năm sau, cuối cùng ông chủ công ty phải ngậm ngùi thừa nhận rằng việc thuê người đó là một sai lầm lớn vì vị giáo sư nọ có thể đạt thành tựu lớn trong lĩnh vực nghiên cứu ở một môi trường rất bình lặng trong một trường đại học, nhưng khi bước vào môi trường thị trường luôn cạnh tranh rất khốc liệt, ông ta không chịu đựng nổi sức ép quá lớn. Việc mời một người như vậy rõ ràng là một tổn thất lớn cho công ty. Nếu trước khi định thuê ai đó ông chủ có thể tìm hiểu kỹ kỹ sở trường của người đó và xác nhận sở trường đó thực sự phù hợp với yêu cầu của công ty thì chắc chắn tấm bi kịch về việc dùng người sai hoàn toàn có thể tránh được.

DÙNG NGƯỜI KHÔNG NÊN CẦU TOÀN

Trí tuệ nghệ thuật dùng người đặc biệt được thể hiện ở phương diện vận dụng tài năng từng mặt của họ. Nguồn nhân tài trong tay Gia Cát Lượng thời kỳ Tam Quốc chủ yếu đến từ hai con đường: Một là, từ các thuộc hạ cũ đã sớm cùng Lưu Bị chinh chiến khắp nơi như Quan Vũ, Trương Phi...; hai là, những nhân sỹ Kinh Sở đã cùng Lưu Bị vào Trung Nguyên như Bàng Thống, Tưởng Uyển. Ông đều coi trọng cả hai loại nhân tài này, chỉ cần ai có bản lĩnh thực sự, phù hợp với tiêu chuẩn người hiền tài thì đều được trọng dụng. Khi dùng người, ông không hề cầu toàn, chỉ cần họ có một tài năng về mặt nào đó thì dù có điểm gì khiếm khuyết, ông vẫn sử dụng tài năng của họ. Trong tay ông có hai viên tướng tính tình kỳ quái, đó là Dương Nghi và Ngụy Diên, Dương Nghi là người mưu trí, biết đề ra mưu lược; Ngụy Diên là người dũng cảm đánh trận giỏi, nhưng cả hai có rất nhiều khiếm khuyết. Về mặt cá tính, Dương Nghi rất cố chấp, Ngụy Diên lại rất ngang ngược. Với những người có những đặc điểm rõ ràng như vậy, ông vẫn mạnh dạn dùng họ, dùng sở trường và tránh sở đoản của họ. Trong việc dùng người, ông không hề nói tới quá khứ, xuất thân của họ, chỉ cần lập được công trạng, có bản lĩnh đều được cất nhắc.

LÝ LỄ DÙNG NGƯỜI DŨNG CẢM LÀ THƯỞNG PHẠT CÓ GIỚI HẠN

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng rất biết dùng người dũng cảm. Ông thường công lao cho các tướng sỹ dũng cảm giết địch trong chiến đấu và trừng phạt những kẻ nhát gan, sợ chết, run sợ khi vào trận, xử phạt rất nghiêm minh, bất kể họ là người cao quý, các võ tướng rất được tin dùng hay người bình thường.

Gia Cát Lượng phân chia dũng tướng thành các loại sau:

1. Hành động mau lẹ, rất khí khái, biết sử dụng binh khí, cổ thủ trận địa, loại này gọi là “Bộ tướng”.
2. Loại có thể trèo núi cao, nơi hiểm trở, giỏi cưỡi ngựa, bắn cung khi tiến công luôn đi đầu, khi rút lui luôn đi sau, gọi là “Kị tướng”.
3. Người khí phách bao trùm toàn quân, cẩn thận khi đánh các trận nhỏ, dũng mãnh khi đánh trận lớn, loại này gọi là “Mãnh tướng”.
4. Người khiêm tốn thỉnh giáo các hiền sỹ, biết tiếp thu ý kiến người khác, khoan dung mà cứng rắn, dũng mãnh mà lắm mưu mẹo, loại này gọi là “Đại tướng”.

Với quân sỹ, căn cứ vào tính cách và kỹ năng khác nhau của họ để chia ra làm sáu loại lớn:

1. Thích chiến đấu, dám tiến công kẻ địch ngoan cố, gọi là “Báo quốc chi sỹ”.
2. Khí phách bao trùm ba quân, rất có sức mạnh, dũng mãnh thiện chiến, gọi là “Đột trận chi sỹ”.

3. Đi nhanh như bay, chạy nhanh như ngựa, gọi là “Khiên kỳ chi sỹ”.
4. Giỏi cưỡi ngựa bắn cung, hầu như trăm phát trăm trúng, gọi là “Tiên phong chi sỹ”.
5. Giỏi vừa cưỡi ngựa vừa bắn cung, gọi là “Phi Trí chi sỹ”.
6. Giỏi sử dụng cung nỏ, mặc dù cự ly gần hay xa nhưng đều trăm phát trăm trúng, gọi là “Công kiên chi sỹ”.

Như vậy để thấy rằng, Gia Cát Lượng không chỉ biết khả năng của binh lính, hiểu tính cách và khả năng chịu đựng của họ mà còn biết năng lực của họ để tuyển chọn và sử dụng vào các việc khác nhau, thật giống như người thuần dưỡng rất hiểu tính tình từng con ngựa vậy.

LÝ LỄ DÙNG NGƯỜI TÀI TRÍ - DÙNG NGƯỜI TUỖ THEO TÀI NĂNG CỦA TỪNG NGƯỜI

Người tài lấy cái tâm để mưu sự, đó cũng chính là nguyên nhân của sự thành công và cũng là nguồn gốc của sự thất bại. Dùng những người này phải mạnh dạn nhưng cẩn thận, nhìn nhận sở trường của họ để dùng cho xác đáng. Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng hiểu rất rõ lý lẽ này. Ví dụ, Dương Hý rất giỏi xử lý các vụ án điển hình, dùng pháp luật giải quyết nổi nghi ngờ, oan trái đều rất chuẩn xác, là một tài năng rất được tin tưởng. Tuy ông còn trẻ, mới 20 tuổi, nhưng Gia Cát Lượng vẫn cử ông ta làm Đốc quân từng sự. Còn Đặng Chi, Đông Khôi có tài ăn nói, biện luận, ứng biến, có trí tuệ, là một kho tư liệu cho công tác ngoại giao. Gia Cát Lượng đã để hai người làm thuyết khách đi sứ sang Đông Ngô xây dựng mối bang giao đồng minh hữu hảo.

Khương Duy là vị tướng vừa có trí, có nhân lại dũng mãnh, trung thành cần cù trong chức trách của mình, suy nghĩ rất chu đáo lại thông thạo việc quân, rất hiểu tâm tư của quân sĩ, có vai trò gánh vác các trọng trách, chỉ huy toàn quân, Gia Cát Lượng đã uỷ thác cho làm Trung giám quân, chinh tây tướng quân. Trước khi nhắm mắt xuôi tay, Gia Cát Lượng còn để lại di ngôn rằng để cho ông ta giữ trọng trách Bắc phạt Trung Nguyên.

Sự thực đã chứng minh, trong vấn đề dùng người tài trí, Gia Cát Lượng đã giỏi tuyển chọn và dùng người, sử dụng sở trường và tránh sở đoản, phát huy hết các tác dụng của họ nên không bị thất bại. Lưu Bang cũng là người rất giỏi sử dụng tài trí, biết dùng sở trường của người khác, giống như việc thép tốt dùng làm lưỡi dao nên dao luôn sắc bén. Khi đó, ông đã đánh bại được Hạng Vũ, một dũng tướng rất thiện chiến, một nguyên nhân rất lớn chính là ông đã biết dùng sở trường của người khác.

Lại như Trương Lương là người “giỏi vạch kế hoạch nơi trướng phủ để tạo ra thắng lợi ở nơi xa ngàn dặm”. Khi chuẩn bị tư liệu để xây dựng kế hoạch chiến đấu. Lưu Bang đã để cho ông ta đề ra chủ trương, nhằm tránh những sai sót; Tiêu Hà là người “Trấn an đất nước, vỗ về trăm họ, cấp cho cái ăn, không để tuyệt đường cung cấp lương thực”, là người phụ trách hậu cần, một tay quản gia rất giỏi. Lưu Bang đã phát huy hết ưu thế về mặt này của ông ta, đã để ông ta phụ trách tài chính, quản lý nội vụ; Hàn Tín “ngay cả trước hàng trăm vạn quân địch nhưng đã đánh là quyết thắng, đã tấn công là giành thắng lợi” rất thông thạo việc dùng binh đánh trận, Lưu Bang đã để cho ông ta thống lĩnh quân đội bảo vệ biên cương, xung trận diệt địch...

Như vậy, việc kết hợp các tài năng của mỗi người khác nhau lại thành một đội quân, thành một lưỡi dao vô cùng sắc bén, có thể tấn công vào điểm yếu của địch và giành thắng lợi.

LÝ LỄ VỀ VIỆC DÙNG NGƯỜI GIÀ, CẦN PHẢI KỊP THỜI KHÔNG RỖ

MUỘN

Năm 630 trước công nguyên, Tấn Văn Công và Tần Mục Công liên kết với nhau đánh Trịnh, quân Tần đóng ở phía Bắc thủ đô nước Trịnh, còn quân Tần đóng ở phía Tây, hai mặt ép lại, nước Trịnh nguy khốn như trứng để đầu. Trịnh Văn Công vội vã triệu kiến các đại thần để bàn kế hoạch lui binh.

Trịnh quyết định cử một người rất có tài ăn nói đi thương thuyết khuyên nước Tần lui quân. Có người tiến cử Chúc Chi Vũ. Trịnh Văn Công thấy người này đã già nên tỏ ý thất vọng, nhưng chẳng còn ai có thể dùng được nữa đành giả vờ vui mừng nói rằng: “Tiên sinh tên gọi là gì, Trẫm muốn mời tiên sinh đi thuyết phục nước Tần lui quân có được không?”.

Ông già đó chậm rãi trả lời: “Thần tên là Chúc Chi Vũ, năm nay đã hơn 60 tuổi, thời trẻ chưa hề lập được công gì, nay đã già, càng không còn tác dụng gì nữa”.

Trịnh Văn Công cung kính nói: “Một người hiền tài như khanh trước kia quả nhân không trọng dụng thật là một sai lầm lớn, mong khanh lượng thứ! Nay địch mạnh đang áp sát, nước nhà nguy nan, mong tiên sinh hãy chịu gian khổ một phen giúp nước!”.

Chi Vũ thấy thái độ của Trịnh Văn Công tỏ ra thành khẩn bèn đồng ý sang Tần du thuyết. Chỉ dựa vào ba tắc lưới, ông đã nói rõ lợi hại của mối quan hệ hai bên, cuối cùng cả quân Tần và quân Tấn đều lui quân.

TÍNH CÁCH DÙNG NGƯỜI, CẦN TRÁNH THIẾN CẬN

Đối với một nhân tài, tính tình họ có lẽ là do bẩm sinh. Nhưng làm người lãnh đạo, có thể vận dụng nó một cách khéo léo làm cho nó vừa thể hiện được tài năng lại tránh được những sở đoản. Những phương pháp dưới đây chính là kinh nghiệm dùng người về mặt này.

1. Người có tính cách cứng rắn nhưng vô tâm không thể đi sâu nghiên cứu các vấn đề chi tiết, cho nên khi bàn tới những vấn đề lớn thường tỏ ra uyên bác cao siêu, nhưng khi phân tích những chi tiết họ thường hời hợt, hay bỏ qua. Những người này có thể uỷ thác làm những việc lớn.
2. Người có tính cách quật cường, không thể khuất phục, nhượng bộ, khi bàn tới phép tắc, chức trách thì họ có thể kiểm chế mình và rất công minh, chính trực; nhưng nói tới sự thay đổi thì lại tỏ ra rất ngoan cố, không hợp với tính cách của họ. Loại người này có thể uỷ thác làm công việc lập pháp.
3. Người có tính cách kiên định có pha chút nhẩn nại, thích thực sự cầu thị, do đó họ có thể phân tích những vấn đề chi tiết một cách rõ ràng thấu đáo, nhưng khi liên quan tới những vấn đề lớn họ lại nói tới một cách rất hời hợt. Người này chỉ làm những việc cụ thể.
4. Người có tài ăn nói, biện luận, ngôn từ phong phú, phản ứng nhạy bén, khi nghiên cứu về nhân sự thường có các kiến giải sâu sắc, tinh túy, nhưng khi liên quan đến vấn đề căn bản thì lại nói không được toàn vẹn, dễ bị bỏ sót. Người này có thể làm các việc mưu lược.
5. Người “Nước chảy bèo trôi” không biết nghĩ sâu xa. Khi họ sắp xếp các trường hợp thân, sơ, gần, xa trong mối quan hệ thường làm được việc. Nhưng yêu cầu bọn họ qui nạp điểm quan trọng của sự vật thì quan điểm của họ rất tản mạn, không nêu rõ mấu chốt của vấn đề nằm ở đâu. Loại người này có thể làm chủ quản ở bộ phận nhỏ.

6. Người có kiến giải nông cạn, không đề ra được vấn đề sâu sắc do mức độ suy nghĩ có hạn nên rất dễ thỏa mãn, nếu yêu cầu họ nắm chắc vấn đề sâu sắc, họ thường do dự, không thể nắm chắc được. Loại người này không thể dùng vào việc lớn.
7. Người khoan dung, đại lượng nhưng tư duy không nhạy bén, khi bàn về đạo đức nhân nghĩa thì kiến thức rất uyên bác, nói năng mạch lạc rõ ràng, nhưng nếu yêu cầu phải theo kịp tình hình thì do hành động chậm chạp nên không thể theo kịp được. Loại người này có thể dùng họ vào việc thúc đẩy hành vi cử chỉ của cấp dưới.
8. Người hoà thuận, nhu mỳ thiếu khí thế mạnh mẽ. Để họ lĩnh hội và nghiên cứu các vấn đề đơn giản thì sẽ rất thuận lợi, thông suốt, nhưng yêu cầu họ phân tích các vấn đề khó và nghi vấn thì lại rất lười thoi, không mạch lạc. Loại người này chỉ để họ chấp hành các ý định của cấp trên.
9. Người thích lập dị luôn tỏ ra siêu thoát, thích theo đuổi các thứ mới lạ, khi lập các kế hoạch mới thường tỏ ra có năng lực hơn người. Nhưng khi yêu cầu họ bình tĩnh làm việc thì lại phát hiện ra họ làm việc không hợp lý, dễ bỏ sót. Loại người này có thể để họ làm những việc có tính mở đầu.
10. Người có tính cách chính trực lại có khuyết điểm là hay chỉ trích người khác không hề nể nang gì; người có tính cách cứng rắn lại có khuyết điểm là quá nghiêm khắc; người có tính cách ôn hoà lại quá mềm yếu; Người có tính cách thẳng thắn lại hay cẩn thận. Đặc điểm tính cách của bốn loại người trên đều có thể chủ động khắc phục những khuyết điểm, có thể sắp xếp họ cùng làm việc với nhau để bổ sung cho nhau.

DÙNG TÀI NĂNG KỲ LẠ, BINH LÍNH KHÔNG ĐỔ MÁU

Nhân tài có những chỗ lớn, nhỏ khác nhau, mà người lãnh đạo biết dùng nhân tài cần phải dùng sở trường và loại bỏ sở đoản của họ làm cho mọi nhân tài đều được dùng đúng chỗ.

Khâu Trì thời Nam triều, văn vẻ rất rung động lòng người, để thu phục tướng địch Trần Bá Chi, cấp trên để ông ta viết một bức thư “Thư gửi Trần Bá Chi” với lời lẽ rất khẩn thiết, đi vào lòng người để khuyên Trần Bá Chi quy thuận. Sau khi xem xong bức thư Trần Bá Chi đã đưa quân về đầu hàng. Quả là ngòi bút của Khâu Trì thật kỳ tài, cấp trên của ông ta đã biết dùng sự kỳ tài của nhân tài chiến thuật dùng tài năng kỳ lạ này còn mạnh hơn sức mạnh của hàng chục vạn quân.

IM LẶNG ĐỂ ĐỐI PHÓ, ĐỂ NGƯỜI NÓI KHÔNG NÓI ĐƯỢC

Phàm là người giỏi biện luận đều muốn thể hiện tài năng của mình kích động đối phương phản kích để rồi nắm chắc phần thắng. Nhưng khi đứng trước họ, nếu bạn im lặng không nói gì, để cho đối phương độc diễn thì đối phương do không nhận được bất kỳ thông tin gì mà sinh ra đoán mò lung tung, hoảng hốt, cuối cùng đành phải khuất phục, phục tùng. Ở một doanh nghiệp nọ, vấn đề tiền lương đang rối như tơ vò. Sau khi Giám đốc mới lên nhậm chức ông ta đã xoay chuyển được tình thế. Vậy vị giám đốc nọ đã có tuyệt chiêu gì? Nghe nói, ông ta chẳng dùng biện pháp gì cả, mà chỉ im lặng không nói gì, hàng ngày vẫn giao ban bình thường. Công đoàn của doanh nghiệp phản ứng kịch liệt, cuộc đàm phán trao đổi giữa tập thể và giám đốc cũ rất căng thẳng, vị giám đốc đó không chịu nổi sự dày vò nên đã từ chức. Sau khi giám đốc mới lên nhậm chức, công đoàn cũng không buông tha, cứ ngay đại diện đến đàm phán. Nhưng vị giám đốc mới vẫn không hề phát biểu gì, hai giờ, rồi ba giờ trôi qua, cán bộ công đoàn chịu không nổi, giận dữ tóm cổ áo giám đốc chỉ trích, nhưng ông ta vẫn im lặng không nói gì.

Cứ như vậy, vị giám đốc mới yên lặng tới hàng chục giờ đồng hồ, các thành viên công đoàn vừa cảm thấy thất vọng lại cảm thấy mất hứng nên lặng lẽ bỏ đi. Sau đó, tuy vài lần họ tới nữa, nhưng ông ta vẫn không hề nói gì. Lúc đó, một vài đại biểu công đoàn cho rằng: “Không biết ông giám đốc đó nghĩ gì, chắc hẳn ông ta đã có sự sắp xếp nào đó rồi”. Trong tình hình đó, phía công đoàn đành phải đưa ra một kế hoạch thoả hiệp. Từ đó, cuộc tranh chấp giữa hai bên mới dần hoà hoãn, cuối cùng vấn đề tiền lương đã được giải quyết ổn thoả.

BIẾT TÀI RIÊNG ĐỂ DÙNG CHO ĐÚNG

Từ xưa đến nay, khi quản lý nhân tài, người quản lý giỏi luôn căn cứ vào tài năng ngầm, những sở trường đặc biệt, đạo đức phẩm chất tốt của nhân tài để sử dụng họ, giành cho họ quyền lực nhất định đủ để họ phát huy tác dụng của mình, nếu như họ có sai lầm, phải kết hợp với ưu thế của họ để đôn đốc họ sửa đổi hợp lý, như vậy nhân tài sẽ tự nhiên tiếp thu một cách rất vui vẻ. Nếu như địa vị giành cho họ khiến họ không thể phát huy được tài năng của mình thì trong tình trạng đó nhân tài chẳng những không thích ứng mà còn không phát huy được tài năng của họ.

Người hay nói lý lẽ thì vốn ở họ có cái miệng hay nói; người ở ẩn, vốn của họ ở chí hướng; vốn của các dũng sĩ là sự mạnh bạo; Người có kỹ thuật, vốn nằm ở đôi tay khéo léo; Vốn của thương nhân nằm ở việc quan hệ với giới lưu thông và hiểu tình hình.

Cho nên, dùng người cần căn cứ vào tài năng riêng của họ để sắp xếp và tạo điều kiện cho họ. Giả sử như một xạ thủ rất giỏi và trong tay chỉ có những cánh cung rất tốt mà lại không có dây cung thì không thể bắn cung trúng mục tiêu được. Nhân tài phát huy tác dụng làm nên nghiệp lớn cũng phải có điều kiện khách quan, khi không có đầy đủ điều kiện thì dù có giỏi như Thương Thang hoặc Chu Vũ Vương cũng bằng không, không thể phát huy tác dụng. Mặt khác, tài năng mỗi người mỗi khác, người thì giỏi làm việc theo ý chí của người quản lý cao nhất, mà khi đã làm được điều đó, họ rất dễ tự mãn; người lại có chí muốn quản lý tốt toàn cục diện, khi đã làm được họ rất sung sướng; có người hiểu được cách quản lý xã hội, hiểu được việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau, biết dùng đúng lúc, có sự sắp xếp lâu dài; còn có một loại người nữa, có thể theo bản chất của mình để cùng người khác quản lý tốt mọi việc. Nếu có thể phân biệt được các trạng thái trên đây thì người lãnh đạo nhân tài đó mới thực sự là một Bá nhạc.

XỬ LÝ VIỆC LỚN KHÔNG CẦN CÂU NỆ VÀO CÁC CHI TIẾT NHỎ

Thế gian không có người hoàn hảo. vàng cũng không thể đạt tới vàng nguyên chất 100%. Con người luôn có cả ưu điểm và khuyết điểm cùng tồn tại. Quá coi trọng vật chất thường làm người ta sinh bệnh; người tài cao không câu nệ những điều nhỏ nhặt; người có tài khác lạ thường có tính khí lạ; Tài chí càng cao thì khuyết điểm càng thể hiện rõ hơn. Cho nên người biết dùng nhân tài có thể nhìn thấy cái lớn mà quên đi cái nhỏ của họ.

Dương Chu tấu kiến Lương Vương, biểu thị với Lương Vương rằng việc trị thiên hạ dễ như trở bàn tay.

Lương Vương nói: “Tiên sinh có một thê một thiếp mà quản không nổi, có ba mẩu ruộng mà trồng trọt cũng chẳng ra gì mà lại nói trị thiên hạ rất dễ là có làm sao?”.

Dương Chu đáp: “Đó là sự thật! Bệ hạ hãy nhìn đàn dê, hàng trăm con dê tụ lại thành đàn mà chỉ cần một kẻ mục đồng vác cây gậy gỗ mà muốn cho đàn dê đi về phía nào đều được cả. Nếu như muốn dắt một con dê, cần phải vác theo một cây gậy vậy thiên hạ đã bắt đầu hỗn loạn rồi... “Tôi nghe nói, loài cá lớn có thể nuốt được cả một con thuyền lại không thể bơi vào dòng suối nhỏ; Chim Hồng Hạc có thể bay rất cao sẽ không đỗ ở nơi bắn thủ. “Có làm sao ư?”. đó chính là do có chí lớn lao! Xử lý việc lớn, không nhất thiết phải câu nệ những chi tiết nhỏ, muốn

thành công lớn thì ở một nơi nhỏ hẹp không thể tính toán được.

NGƯỜI CÓ ÍT TÀI LẠI MUỐN MÌNH NỔI, NGƯỜI NHIỀU TÀI LẠI BÌNH DỊ

Đối với người có tài năng ta phải biết quan sát họ từ mọi mặt. Cổ nhân nói: “Nước nhiều tất nhạt”. Xét từ việc biết người, dùng người, cũng như vậy, người có tài năng thường tỏ ra bình dị, còn những tài năng lớn nhất định là rất bình dị.

Xem xét qua những người thành công trong lịch sử, đa số thiên tài đều là những người bình thường, chẳng những vậy, người không hề tỏ ra trang trọng là người rất uy vũ; người văn ngôn nho nhã là người tài năng để trong lòng; người mà lời nói của họ khắp thiên hạ đều biết thì tài năng để ở những khi tranh luận, người nói và làm đi đôi với nhau thì tài năng ở chỗ hành động... Tất cả các cái đó chính là ranh giới cao nhất của nhân tài mà người thường không có được. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc, Trương Lương đời Hán đều là nhân tài như vậy. Đường Thái Tông thời xưa sử dụng Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hối đều là các tướng tài nên mới tạo ra được một xã hội thanh bình thịnh vượng, một đấu gạo chỉ giá ba tiền, tối đi ngủ nhà nhà không cần đóng cửa. Những bậc quân chủ không biết tới đạo lý các bậc đại tài đều rất bình thường mà chỉ biết sử dụng một số kẻ tiểu nhân xem ra có vẻ thông minh để từ đó mà chịu thất bại nặng nề. Ví dụ, Đường Huyền Tông dùng Dương Quốc Trung, Lý Lâm Phủ là những kẻ gian thần nên đã tạo ra cảnh loạn lạc, phải hốt hoảng tháo chạy trong cảnh khói lửa ngút trời.

LIỆU CƠM GẤP MẮM KHÉO LÉO DẪN DẮT

Tài năng của mỗi người đều khác nhau. Tư Mã Quang đời Tống đã tổng kết: “Phàm là tài năng của con người đều có thể dùng được, người có đức cao, người có tài lớn, người có tài mật này mà không có tài mật kia”. Một mét có lúc cũng là ngắn, nhưng có lúc lại là dài. Quân tử dùng người như dùng binh khí, mỗi loại có cái tốt của nó.

1. Với những đối tượng có tri thức uyên bác thì cần phải thể hiện sự uyên bác của bạn, cần thăm dò mối quan hệ nội tại bằng các suy lý trừu tượng nhiều hơn.
2. Với đối tượng văn hoá thấp, không hiểu những lý luận cao siêu thì cần phải đưa ra nhiều ví dụ thật rõ ràng.
3. Với đối tượng vừa mới phục hồi lại khi không thể dẫn dắt khéo léo thì có thể dùng phương pháp khích tướng.
4. Với đối tượng hay ba hoa thì không thể dùng lời lẽ chân thật nói để họ tiếp thu mà hãy dùng kế khuyên bảo họ.
5. Với đối tượng tính tình nóng nảy, ghét nói lời thôi dài dòng thì cần phải nói năng thật ngắn gọn, trực tiếp vào vấn đề.
6. Với đối tượng tính cách trầm lặng, hãy chọc cho họ nói nhiều hơn nếu không ta chẳng hiểu gì về họ cả.
7. Với đối tượng đầu óc ngoan cố, nếu cứng rắn với họ sẽ dễ trở thành tình trạng bế tắc, gây nên tình thế húc đầu vào đá, ta phải nhắm đúng vào điểm mà đối phương hứng thú nhất để chuyển hoá họ.

Dùng sở trường, tránh sở đoản

Mỗi con người đều có sở trường và sở đoản riêng của họ, dùng người phải dùng sở trường của họ chứ không dùng sở đoản. Do vậy, dùng người không nên cầu toàn. Với người chỉ có một

mặt tài càng phải chú ý dùng sở trường của họ mà bỏ đi cái chưa đầy đủ của họ.

Sử dụng những người này cần chú ý:

1. Đừng vì sở đoản của họ mà bỏ mất sở trường.
2. Đừng lấy sở trường của mình để đánh giá người khác.
3. Đừng vì những lỗi lầm nhỏ mà làm lỡ mất tài lớn.
4. Sử dụng trí tuệ của họ cần tránh để bị sự thông minh tài trí của họ đánh lừa, sử dụng dũng khí của họ cần tránh họ lạm dụng.
5. Khi sử dụng họ, không chỉ cần sử dụng triệt để sở trường mà còn cần che bớt những sở đoản để không làm họ khó chịu.
6. Với những người có tài thao lược, không nên so đo sở đoản của họ; với người đạo đức cao thượng, chớ nên khoét vào những chỗ yếu nhỏ của họ.

DỪNG NHỮNG CÁI ĐƯỢC, TRÁNH NHỮNG CÁI MẤT

Cổ nhân nói rằng, người có tài một mặt nào đó, có những sở trường đặc biệt, nó không quá cương cũng không quá nhu. Có thể phân chia ra làm mười hai loại tài năng, tuy chưa thật toàn diện, nhưng có thể từ đó mà suy luận ra các mặt tài năng khác:

1. Người cương nghị: Thẳng thắn kiên nghị, chấp nhận sửa chữa nhưng dễ bị kích động.
2. Người dũng mãnh: Dũng mãnh, mạnh mẽ, luôn đi hàng đầu nhưng lắm nghi kỵ.
3. Người mẫu mực: Có ý chí kiên cường, dùng làm cốt cán nhưng hay cố chấp.
4. Người rộng rãi: Rộng rãi, uyên bác, tài năng bao trùm nhưng lòng có lúc vẫn đục.
5. Người năng động: Năng động tìm tòi, sự nghiệp vươn lên nhưng không chặt chẽ.
6. Người chất phác: Chất phác tới cùng, bản chất trung thành nhưng không tỉ mỉ.
7. Người nhu mì: Rất nhu mì, có lòng khoan dung, nhưng lại không quyết đoán.
8. Người cẩn thận: Là người rất cẩn thận, tinh tế, nhưng lại hay đa nghi.
9. Người có tài ăn nói: Rất có tài biện luận, giải thích nhưng lại hay dây dưa.
10. Người chính trực: Rất thanh liêm chính trực, tiết kiệm, nhưng lại quá câu nệ.
11. Người trầm tĩnh: Rất trầm tĩnh biết giữ bí mật, kể từ chuyện nhỏ, nhưng lại hay do dự.
12. Người lắm mưu mẹo: Là người lắm mưu, nhiều kế, lắm mưu lược, nhưng hay trái lộn.

TẤN CÔNG ĐIỂM YẾU, ĐÁNH NHỤT NHUỆ KHÍ

Đầu đời Bắc Tống, Nam Đường phái sứ giả tới cống nạp, người được phái đi là danh sỹ Từ Huyền. Sau đó, Nam Đường lại tới triều cống, Tống Diên theo lệ phải cử một vị quan đi cùng sứ giả để tiếp nhận cống phẩm. Các văn võ trong triều đều biết Từ Huyền là người thông kim bác cổ, sợ mình không đủ học thức mà làm mất thể diện, Thái Tổ nói: “Hãy để trầm tự chọn người”.

Tống Thái Tổ để quan hoạn truyền chỉ, yêu cầu Cung Tiều Tư lập một danh sách gồm 10 người hầu trong cung đều không biết chữ trình lên. Sau khi danh sách được lập xong, Thái Tổ ngự bút khoanh vào một người trong bản danh sách đó và nói: “Hãy để người này đi”.

Người hầu này không hiểu vì sao Hoàng thượng lại cử mình đi làm sứ thần. Vừa lên thuyền xong, Từ Huyền đã thao thao bất tuyệt đàm luận với ông ta, nói đủ chuyện từ cổ chí kim, lời lẽ rất sắc bén mọi người xung quanh đều thán phục tài ăn nói của Từ Huyền, ca ngợi ông ta không hổ danh là một danh sỹ Giang Nam. Nhưng, người hầu nọ cơ bản chẳng hiểu ông ta nói gì, đương nhiên chỉ biết im lặng để đối phó và gật đầu cho qua chuyện. Suốt mấy ngày liền Từ Huyền nói đến khô cả miệng, mệt mỏi rã rời, những điều muốn nói đều đã nói hết cả mà người hầu cũng chẳng tranh luận với ông ta, Từ Huyền cảm thấy mất hứng nên chẳng nói gì nữa.

VIÊN TƯỚNG PHỤ Tá KHÔNG THỂ THIẾU ĐƯỢC

Phần lớn thời gian cả cuộc đời của viên tướng ba sao Mỹ John Marshall đều ở vị trí phụ tá, nhưng lại được người ta coi là “Một tướng lĩnh vĩ đại trong các tướng lĩnh vĩ đại nhất”. Tài năng xuất chúng của ông đã được Tư lệnh Lục quân tín nhiệm và tán thưởng. Từ đó ông ta đã thành một trợ thủ quan trọng nhất. Tháng 3 năm 1941 Tổng thống Roosevelt yêu cầu Tư lệnh Lục quân cử một số sĩ quan cao cấp đi thị sát châu Âu, phản ứng đầu tiên của ông là: “Tôi không muốn để Marshall ra đi lúc này, ông ta rất quan trọng ở đây”. Có lúc, Marshall đi quan sát diễn tập, ông đã viết trong nhật ký như sau: “Tôi cảm thấy ông ta đi quá lâu”. Tính quan trọng của một trợ thủ như Marshall được phát huy đến cực điểm như vậy thực là một kỳ tài nổi tiếng không thể thiếu được.

LẤY THIẾU BÙ ĐỦ, LẤY CHẬM CHẠP THẮNG LANH LỢI

Tiêu chuẩn tốt nhất của việc tuyển chọn nhân tài là đức tài đầy đủ, nhưng sự việc thường ngược lại với mong muốn của mình, vậy khi chúng ta phải nhượng bộ chỉ sử dụng những nhân tài có những khiếm khuyết nhất định thì phải chú ý những gì?

Những người này đại thể có thể chia làm hai loại: Một là người có tài năng không đầy đủ và một là những người đức hạnh không đầy đủ. Các loại khác nhau có cách dùng khác nhau. Khi người lãnh đạo dùng người cần chú trọng người tuy vụng về nhưng chân thành, có nghĩa là người cần cù chịu khó làm việc, làm nhiều việc thực sự, chứ không cần người chỉ khua môi múa mép, chỉ nói mà không làm, chẳng làm nên chuyện gì cả; Còn những người theo chủ nghĩa làm thực sự tuy xem ra có vẻ vụng về nhưng họ thực sự làm được việc. Cho nên người chất phác, có đạo đức, đó chính là cơ sở để đi tới thành công.

Đối với các nhân tài mà mặt tài năng chưa thể hiện rõ ràng, cần phải truyền thụ cho họ bí quyết xử lý công việc thật cẩn thận, sao cho trong giao tiếp hàng ngày họ có thể tự đề ra mưu lược, kiềm chế bản thân, biết nhìn người nhìn mình, dám nhìn thẳng vào những mặt chưa đầy đủ của mình, chú ý khiêm tốn học hỏi, đồng thời cũng tránh cho họ vì tính hiếu thắng mà dẫn tới chuyện nọ chuyện kia. Chỉ có ai “Luận công cho người khác, sai lầm mình chịu trách nhiệm” mới có thể thu hút người khác về với mình, lấy “sở trường” của mọi người để bù đắp “sở đoản của chính mình”.

CÁCH DÙNG NGƯỜI CÓ TÀI BÌNH THƯỜNG: TÙY VIỆC MÀ CHỌN NGƯỜI

Người quản lý giỏi khi sử dụng người phải biết dùng sở trường của họ chứ không dùng sở đoản, cho nên không có việc nào họ không làm được, không sự nghiệp nào là không xây dựng được. Còn người quản lý hồ đồ, không hiểu mọi người đều có sở trường và sở đoản nên luôn cầu toàn. Do đó, khi dùng người phải xem xét bản chất của từng người, để xác định cách thức quản lý hợp tác cùng có lợi để sử dụng hết khả năng của họ. Ví dụ, việc đối nhân xử thế là sở trường của con người, động vật không thể có; nhưng leo trèo lên vách đá cheo leo, nguy hiểm lại là sở trường của loài khỉ, con người lại không thể có bản lĩnh như loài khỉ, thì mệnh lệnh đó sẽ không ai chấp hành, không ai gánh vác cả. Cho nên nói rằng, vừa phải cần có những người tài năng bình thường, nói cách khác là vừa có những nhân tài cao cấp, lại vừa phải có người bình thường chất phác, thật thà. Như vậy, khi phải làm những công việc cụ thể có cường độ tương đối lớn sẽ không phải “dùng dao giết trâu để mổ gà”.

DÙNG NGƯỜI CÓ TÀI VỀ TỪNG MẶT: THÀNH BẠI LÀ Ở CHỖ BIẾT PHÂN BIỆT ĐƯỢC TÀI NĂNG VỀ TỪNG MẶT CỦA HỌ

Người xưa nói, việc dù khó tới đâu cũng không khó bằng việc biết người. Phân biệt được nhân tài là điều khó nhất, mà phân biệt được tài năng về từng mặt của con người có thể dùng được hay không lại càng khó hơn. Đó là vì một việc có chỗ đúng, chỗ sai. Ví dụ, thẳng thắn

cương trực lại giống như hà khắc; nhu mì, mềm yếu lại như trung hậu; liêm khiết, tiết kiệm lại như người kị bo; nói năng không rành mạch giống như người bất tài, người biện bạch lại như có tài liệu thực, kẻ vô học thao thao bất tuyệt như người rất uyên thâm; những kẻ hay cạnh khoé lại như người cương trực, tất cả những cái đó đan xen nhau, thật thật, giả giả quả là khó phân biệt được. Cho nên người ta mới nói rằng, việc khó nhất trên thế gian này vẫn chưa khó bằng việc nhận biết một con người. Mỗi người lãnh đạo thông minh đều phải nhận biết chính xác những người có tài năng thật sự về từng mặt để sử dụng họ tốt nhất.

DÙNG NGƯỜI THEO BẨM SINH CỦA HỌ, NGAY CẢ KHI NGƯỜI ĐÓ BỊ KHIẾM KHUYẾT

Edixơn từng có một câu chuyện như sau: Một hôm ông tổ chức chiêu đãi ông Helen - một người bạn vừa cầm vừa điếc tại nhà. Ông nói: “Tai không nghe được gì cũng chẳng phải là điều gì không tốt. Nó giống như tạo ra một bức tường bảo vệ quanh bạn rất an toàn, chẳng ai quấy rầy bạn cả, đó cũng là điều tuyệt vời”.

Nhưng bạn ông không phục đáp rằng: “Nếu tôi cũng giống như anh là một nhà phát minh vĩ đại, tôi nhất định sẽ phát minh ra một loại máy để làm cho mọi người điếc trên toàn thế giới đều phục hồi được thính giác...” Edixơn trả lời một câu khiến người ta nản lòng “Sao? Bạn thực sự cho là như vậy ư? Tôi cho rằng, việc nghe hay không nghe tiếng nói của loài người đều như nhau cả!”.

Câu nói của Edixơn có lẽ bao hàm một ý hài hước nào đó, nhưng đối với một người bị khuyết tật, việc áp dụng thái độ nhân sinh cho khiếm khuyết đó là một ưu thế, không nghi ngờ gì nữa càng có lợi cho họ đối mặt với những khốn khổ của mình, ngẩng cao đầu tiếp bước đi hết cuộc đời của mình.

CÁCH DÙNG CÁC MƯU SĨ: TRƯỚC HẾT PHẢI LÀM YÊN LÒNG HỌ

Thời Tam Quốc, Lưu Kỳ, con trai Lưu Biểu, do bị mẹ là Thái phu nhân quá ghét nên đành phải tới cầu cứu Gia Cát Lượng. Mà Lưu Bị và Gia Cát Lượng vì mình sống quá lâu trên đất của Lưu Biểu nên đều cố ý tránh không trực tiếp tiếp xúc với Lưu Kỳ. Nhưng do Lưu Kỳ bị Thái phu nhân bức quá, để thỉnh cầu Gia Cát Lượng cho chủ ý, đành phải mời Gia Cát Lượng tới phủ của mình. Gia Cát Lượng nói: “Lượng tôi là người khách ở nhờ, đâu dám can dự vào chuyện cốt nhục nhà họ Lưu được? Nếu lộ chuyện ra thì tai hại không nhỏ”. Lưu Kỳ đành phải mời Gia Cát Lượng vào mật thất, nhưng vẫn chưa được nghe nói gì, sau cùng đành lấy cớ mời Gia Cát Lượng lên lầu nhỏ đọc sách. Lúc Gia Cát Lượng muốn xuống lầu thì phát hiện cầu thang đã bị dỡ bỏ. Lưu Kỳ nói: “Tiên sinh sợ lộ, không chịu nói ra. Nay ở đây trên không tới trời, dưới không đến đất. Lời nói từ miệng tiên sinh sẽ lọt ngay vào tai Lưu Kỳ tôi. Xin tiên sinh chỉ giáo cho”. Gia Cát Lượng lấy việc tính người bị bức đến đường cùng làm lý do đã đưa ra một kế để Lưu Kỳ thoát hiểm. Câu chuyện này cho thấy rằng, mưu sĩ lấy mưu mẹo làm sở trường của mình, suy nghĩ chu đáo, muốn sử dụng mưu sĩ phải làm yên lòng họ, có như vậy mới làm cho họ vạch ra mưu lược cho mình. Về điểm này, Lưu Kỳ là người hiểu rất sâu sắc.

CÁCH DÙNG CÁC MƯU SĨ: PHẢI BIẾT TÍNH XA

Thời Chiến Quốc, Mạnh Thường Quân phái môn khách Phùng Huyền của ông ta tới Tiết Địa thay mình đòi nợ. Trước khi đi, Phùng Huyền hỏi Mạnh Thường Quân: “Thu hết nợ xong có cần mua gì về không ạ?”. Mạnh Thường Quân đáp: “Xem nhà ta thiếu gì thì mua cái đó”. Phùng Huyền đến Tiết Địa, gọi tất cả người vay nợ lại, sau khi thu lại tất cả giấy vay nợ, ông giả truyền mệnh lệnh của Mạnh Thường Quân, đem tất cả số tiền vay tặng lại cho người vay rồi mang giấy tờ vay nợ đốt hết. Dân chúng ở đó tung hô “Mạnh Thường Quân vạn tuế”. Phùng Huyền nhanh chóng trở về nước Tề, Mạnh Thường Quân thấy lạ sao Phùng Huyền lại về nhanh như vậy bèn hỏi: “Nợ đã thu hết rồi sao?”. Phùng Huyền đáp: “Thu hết rồi ạ!”. Mạnh Thường Quân lại hỏi:

“Mua về được những gì?”. Phùng Huyền nói: “Ngài nói xem nhà thiếu gì thì mua, tôi thấy trong nhà ngài ngọc ngà châu báu rất nhiều, người nhà, chó ngựa cũng rất nhiều, mỹ nữ cũng có vô số. Nhưng chỉ thiếu một thứ đó là nghĩa, vì vậy tự tôi đã quyết định mua nghĩa về cho ngài”. Mạnh Thường Quân coi như không có gì xảy ra: “Mua nghĩa dùng làm gì?”. Phùng Huyền nói: “Trước mắt, ngài mới chỉ có vùng đất Tiết Địa nhỏ bé, nhưng không yêu thương dân chúng ở đó mà chỉ muốn kiếm lợi từ nơi ấy. Do đó, tôi đã giả truyền lệnh của ngài, trả lại tất cả khoản vay, đốt bỏ tất cả các khế ước vay nợ, dân chúng vô cùng cảm kích, đó chính là cái “nghĩa” mà tôi mua hộ ngài. Lúc đó, Mạnh Thường Quân chưa hiểu là chuyện gì nên có vẻ không vui.

Một năm sau, Tề vương nghi kị Mạnh Thường Quân nên đã miễn chức Tể tướng của ông, buộc ông đi Tiết Địa. Kết quả là già, trẻ, gái, trai trăm họ dân Tiết Địa đã nghênh tiếp ông từ xa. Cho đến lúc này, ông mới hiểu ý nghĩa sâu xa của việc “mua nghĩa” của Phùng Huyền.

Mạnh Thường Quân là một trong bốn vị công tử nổi tiếng thời Chiến Quốc, nhưng không nghĩ tới những nguy nan trong lúc đang sống thanh bình, rất may ông có được Phùng Huyền lo liệu. Ngày nay, xã hội thay đổi là lẽ thường tình, xin hãy chớ quên điều này.

VÌ CÁI “CƯƠNG” CỦA HỌ, KÍCH THÍCH ĐỂ DỪNG HỌ

Tướng quân Bùi Văn trong thời kỳ đầu nhà Đường đóng đô ở Lạc Dương đã tới chùa Thiên Cung, may mắn gặp được họa sĩ Ngô Đạo Tử và nhà thư pháp Trương Húc. Ông chủ động đón tiếp rất nhiệt tình và tự giới thiệu về mình, mời hai vị đến nhà hàng dùng cơm. Hai người cũng không chối từ, miệng còn nói: “Thật hân hạnh”. Họ cùng nhau bước vào một tiệm rượu.

Sau ba tuần rượu, Bùi Văn mới thổ lộ lòng mình, rồi lần lượt tặng hai vị mười viên ngọc quý, hàng trăm lạng bạc gọi là làm lễ vật thù lao cho việc vẽ tranh, đề từ.

Nào ngờ nụ cười trên môi hai nhà nghệ thuật vụt tắt, lập tức họ lạnh như băng, phũ tay áo rồi bỏ đi.

Bùi Văn rất khó chịu, ông ta nghĩ, nếu nói về địa vị xã hội, mình chẳng kém gì họ, đang hoàng là một tướng quân; nói về tài năng, mỗi người có một tài riêng chưa hẳn ai hơn ai. Người vẽ đẹp, người viết đẹp, còn ta kiếm thuật số một thiên hạ. Hôm nay ta đã phải nhún nhường để mong có bức tranh, vậy mà giữa nơi đông người lại bị một phen thật đáng xấu hổ. Bùi Văn bất giác tức giận không nén được.

Bùi Văn có một tật xấu, hễ tức giận là múa kiếm, luôn mồm lẩm bẩm: “Đại sư gì! Thư thánh gì! Họa thánh gì! Thật là một lũ lừa bịp! chỉ múa may cây bút, lọ mực vẽ vờn nên những hoa thơm, mỹ nữ, thật là trò vô bổ, chẳng thà như ta đây tay nắm chặt thanh gươm diệt ác, đuổi tà mang lại thái bình cho nhân dân. Có giỏi thì ra đây xem!”.

Ngô Đạo Tử và Trương Húc nghe xong liền bước tới nắm tay và ôm chặt lấy Bùi Văn và nói: “Vừa nãy không phải chúng tôi cố ý làm ngài khó chịu, mà vì chúng tôi rất ghét mùi tanh của đồng tiền. Chúng tôi không bao giờ làm nghệ thuật vì tiền cả”.

Nói đoạn, Ngô Đạo Tử đột nhiên nổi hứng, vung cây bút lớn trong tay, vẽ liền một mạch tạo nên một bức bích họa rất lớn, đó chính là bức “Trừ tai diệt nạn” mà lúc còn sống ông hài lòng nhất.

Sở dĩ Bùi Văn có được những nét bút chân thực của Ngô Đạo Tử vì ông hiểu được lý lẽ vì cái “cương” của họ mà dùng được cái tài của họ.

VÌ HỌ THẲNG THẲN NÊN PHẢI DỪNG SỰ CHÂN THÀNH CỦA HỌ

Cách nhìn của người xưa là phải gạt bỏ những tên quan lại gian ngoan, tham lam, độc ác thì

cuộc sống của nhân dân mới được bảo đảm. Sử dụng những vị quan thanh liêm chính trực thì những kẻ trộm cướp mới hết đường sống. Thực tế, trước khi người chính trực có quyền lực trong tay, họ rất khỉ khải nên dễ bị người khác ghen ghét. Sau khi có quyền lực, do hình pháp quá nghiêm nên lại làm cho nhiều người sợ. Nhưng vì họ rất chí công vô tư hay đặc tội với bậc quyền quý nên dễ bị quyền quý hãm hại. Cho nên, dùng người chính trực nhất định phải dùng sự trung thành của họ.

Trong những công thần đầu triều Hán, Phàn Khoái rất lỗ mãng không thể cùng tranh luận với các hiền thần được, Lưu Bang cũng không ưa tính tình đó. Nhưng chính Phàn Khoái lại có hai ưu điểm mà quần thần không có được: Một là, khi Lưu Bang mới vào thành Lạc Dương, nhìn thấy trong cung nhà Tần có rất nhiều châu báu, gái đẹp nên muốn giữ lại dùng riêng, quần thần cho như vậy là không thoả đáng nhưng không ai dám nói, chỉ duy nhất có Phàn Khoái dám đứng ra can gián rằng, chính vì những đồ xa xỉ, hoa mỹ đó trong cung cấm cho nên nhà Tần mới bị diệt vong, nay làm sao mà giữ chúng lại trong cung? Người thẳng thắn như vậy thật ít thấy. Hai là, khi Lưu Bang đang lâm bệnh trên giường, lệnh không cho bất kỳ ai vào quấy rầy, nhưng chỉ có Phàn Khoái là dám xông vào trình tấu. Còn người dùng cảm luôn coi xã tắc nước nhà làm trọng, ngày nay liệu có còn tìm thấy được không? Cho nên, chỉ có những nhân tài có chí khí ngoan cường, thấu tình đạt lý mới có thể thực sự mang lại cho người lãnh đạo những tin tức chính xác, mới có thể cùng lãnh đạo một lòng xây dựng sự nghiệp. Với người có chí khí như vậy, cần phải đối xử tốt với họ.

DÙNG NGƯỜI THÔ BẠO: XEM THỂ ĐỂ DẪN DẮT HỌ

Phương pháp dẫn dắt theo xu thế: Đây là phương pháp dẫn dắt thu-ận theo xu thế phát triển của sự vật theo hướng mà mình hy vọng để đạt được mục đích của hy vọng đó.

Đây cũng là phương pháp rất có hiệu quả dẫn dắt tâm lý con người phát triển theo hướng có mục đích. “Xu thế” sở dĩ có lợi cho “dẫn dắt” bởi vì nói chung con người tồn tại tâm lý tuân theo và tâm lý không theo cái khác lạ, dễ sinh ra sự phản ứng lại đối với những thứ không hợp ý mình. Cho nên, muốn mang cách nghĩ của mình đặt vào người khác, bắt họ theo ý kiến của mình thì phải phân tích cẩn thận tâm lý tuân theo của đối phương có nghĩa là cần làm rõ xem đối phương hứng thú những gì, điều này gọi là quan sát tình thế. Chỉ có nhìn nhận vấn đề này đúng đắn mới có thể quyết định phải dẫn dắt như thế nào, đó là một bước quan trọng không thể thiếu được. Nếu nhìn nhận sai, sẽ tạo ra tâm lý ngược, rất khó dẫn dắt được.

Trong quá trình dẫn dắt, vừa phải biết nắm chắc những gì có lợi cho việc đạt tới mục đích của mình trong xu thế để phát huy nó nhằm đưa tới kết quả theo yêu cầu. Với những người thô bạo, cần phải nắm chắc mức độ nóng nảy để vận dụng khéo léo.

1. Gặp người nóng nảy xúc phạm bạn, xin bạn hãy thật bình tĩnh, có thể tạm thời không cần để ý tới họ, có lúc chỉ trừng mắt một cái là đủ, cũng có lúc chỉ cười một cái là xong.
2. Nếu bản thân cũng là người nóng nảy, hai cái nóng gặp nhau sẽ dễ “bùng cháy”, lúc đó bạn cần đặc biệt chú ý kìm nén cơn nóng của mình, nhẹ nhàng, tỉ mỉ thuyết phục đối phương.
3. Nếu bạn có thái độ ôn hoà, tấm lòng rộng mở sẽ có thể làm giảm ngọn lửa đang bốc trong người kia, làm họ mất hứng và thôi không tranh cãi nữa.
4. Người nóng tính thường dễ bộc lộ ra với người xung quanh. Lúc đó nên nhường nhịn họ, đợi khi họ trở lại ôn hoà sẽ nói chuyện với họ.

DÙNG NGƯỜI THẲNG THẮN: BIẾT SAI PHẢI SỬA

Người xưa có nói: Một nhà nước dùng những vị đại thần chính nghĩa thì triều đình sẽ không xảy ra điều tiếng; tin dùng người dám dùng lời nói thẳng để can gián thì những sai lầm của Hoàng đế sẽ không thể trong thời gian dài không sửa chữa. Cũng như vậy, người chính trực được trọng dụng, đó sẽ là tiêu chí cho sự yên ổn của đất nước. Khi kẻ gian tà được trọng dụng, đó sẽ là nguyên nhân để đất nước hỗn loạn. Vậy nên phải dùng người chính trực, bỏ kẻ gian tà.

Nguy Chình đời Đường rất có tài trị quốc, tính cách rất cương trực, không gì bắt được ông rút lui, khuất phục.

Thái Tông nói: “Nguy Chình dám mạo phạm Trẫm, lại thẳng thắn can gián, thường không cho phép Trẫm làm sai, nên Trẫm rất coi trọng ông ta”. Nguy Chình bái lạy rồi nói: “Bệ hạ dẫn dắt thần, thần mới dám thẳng thắn can gián, giả như bệ hạ không thể tiếp thu ý kiến của thần thì thần đâu dám mạo phạm Long nhan, xúc phạm vào điều kị húy đó được”. Thái Tông nghe xong rất mừng.

Sau khi Nguy Chình mất, đích thân Thái Tông đến trước linh cữu khóc lóc, truy tặng ông làm Tư Không, hiệu là “Văn Trinh”. Tự tay Thái Tông lập văn bia và đích thân viết lên bia đá đó, còn ban cho người nhà Nguy Chình được ăn lộc của chín trăm hộ. Về sau, Thái Tông từng nói với người hầu rằng: “Dùng đồng làm gương soi có thể chỉnh trang mũ áo; dùng những tấm gương cổ đại có thể biết được nguyên nhân của sự thay đổi của các triều đại và sự hưng vong của thiên hạ; Dùng con người làm tấm gương có thể biết rõ được mặt của bản thân mình. Nay Nguy Chình đã mất, Trẫm đã mất đi một tấm gương rồi!”. Vì lẽ đó mà ông ta đã khóc rất lâu và sau đó hạ chỉ rằng: “Trước kia chỉ có Nguy Chình thường chỉ ra những sai lầm của Trẫm, từ sau khi ông ta chết, dù ta có sai lầm nhưng chẳng có ai chỉ ra cả. Lẽ nào chỉ trước kia ta mới có sai lầm còn nay đều đúng cả? Nguyên nhân hẳn là các chúng thần chỉ biết phục tùng, không dám động tới Trẫm! Từ nay về sau các khanh phải mang hết lòng trung thành của mình ra, nếu ta có chỗ nào đúng, sai đều phải nói thẳng, không được giấu giếm.

DÙNG KẺ ÁC: LẤY ĐỘC TRỊ ĐỘC

Trong cuộc sống hiện thực, rất nhiều người tính tình độc ác rất khó trị, cho nên đối với một số ít kẻ tiểu nhân và bọn gian thần rất khó đối phó, chẳng thà dùng lấy độc trị độc, biến thứ “phế thải” thành “của quý”, lợi dụng họ để phục vụ cho mình để có thể chế ngự họ hoàn toàn.

Dưới đây là những phương pháp mà lãnh đạo có thể dùng:

1. Lấy cái “độc” của chính họ để trị họ.
2. Dùng kẻ ác trị kẻ ác.
3. Dùng người lười nhác trị người lười nhác.
4. Dùng gian thần trị gian thần.
5. Dùng người bình thường trị người có tài.
6. Dùng người tài trị người tài.
7. Dùng kẻ xảo trá trị kẻ xảo trá.
8. Dùng kẻ tham trị kẻ tham lam.
9. Dùng quan tham trị tham quan.
10. Dùng chính khách trị chính khách.

11. Dùng rắn độc trị bọn rắn độc.
12. Dùng phụ nữ trị phụ nữ.
13. Dùng quan bà để trị các quan bà.
14. Dùng rượu ngon trị kẻ nát rượu.
15. Dùng gái đẹp trị kẻ háo sắc.
16. Dùng quyền lực trị những quan tham.
17. Dùng tiền bạc trị kẻ tham lam.

CÁCH DÙNG QUAN: LẤY NGƯỜI CHẾ NGỰ NGƯỜI

Trong lịch sử Đại Đường, lực lượng quan hoạn rất lớn mạnh. Đường Đại Tông lợi dụng sức mạnh của Tể Tướng Nguyên Tái mưu sát hoạn quan Ngự Triều Ân, thu về quyền lực mà bọn hoạn quan bá chiếm. Nhưng về sau, quyền thế của Nguyên Tái lại vì vậy mà được mở rộng. Có một người thân thích muốn xin ông một chức quan nhưng ông không thèm để ý gì tới người đó bèn viết bùa lên một tờ giấy hai chữ “Nguyên Tái”. Người này đã cầm tờ giấy đó cho quan địa phương xem.

Vị quan địa phương vừa nhìn thấy chữ kí của Nguyên Tái liền cảm thấy như đang đứng trước mặt Tể Tướng, tiếp đãi rất nồng hậu.

Sau này, Đại Tông thấy Nguyên Tái luôn hành động một mình. Đại Tông trước hết dùng một đại thần của Nguyên Tái thuộc lớp người dưới, để người này cử rất nhiều tay chân thân tín thu thập tin tức ở khắp nơi. Thế rồi, Đại Tông đã lệnh cho tướng quân Ngô Tấu nhân dịp Nguyên Tái họp bàn chính sự trong triều đã bắt ngay tại chỗ và “ban cho tự xử”. Đại Tông trước tiên lợi dụng Nguyên Tái để quét sạch đám hoạn quan Ngự Triều Ân, sau đó lại dùng Ngô Tấu để trừ khử Nguyên Tái. Cả Ngự Triều Ân, Nguyên Tái và Ngô Tấu đều là người không thiện, nhưng Đại Tông đã vận dụng thủ đoạn của ông thật cao siêu.

CON NGƯỜI CÓ NHIỀU LOẠI KHÁC NHAU, NHƯNG MỌI TÀI NĂNG ĐỀU DÙNG CẢ

Tào Tháo dùng tất cả mọi tài năng. Ông ta chẳng những tin dùng những danh sĩ lớn như Tuân Úc, Tuân Du, Trong Dao, Trần Quần, Tư Mã Ý..., mà còn dùng cả những người như Quách Gia, Đổng Kỷ nữa. Trần Lâm đã từng giúp Viên Thiệu viết bài hịch kể tội Tào, nhưng sau khi Trần Lâm quy hàng, Tào Tháo quý tài năng của ông ta, chẳng những không trừng phạt mà cử ông ta nắm giữ việc văn thư.

IV. DÙNG NGƯỜI THEO KẾ, NƯỚC LÊN THUYỀN LÊN - PHƯƠNG PHÁP DÙNG NHỮNG TÀI NĂNG THEO THỜI THỂ TRONG THIÊN HẠ

Thiên tài trong thiên hạ xuất hiện theo thời thế, “thời thế tạo anh hùng”, “nguy nan mới biết mặt anh tài”, những lúc như vậy chọn người tất sẽ thành công. Người quản lý giỏi phải hiểu được đạo lý nước nổi thuyền lên, biết dùng thời thế để đốt lên những điểm sáng của nhân tài và để nó phát huy lớn hơn, thật mang một hàm ý sâu xa trong việc dùng người.

“Chọn người theo thời thế” là chỉ căn cứ và tình hình định không khác nhau để lựa chọn người chỉ huy ưu tú, tạo nên cục diện có lợi trên chiến trường. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc là một nhà mưu lược quân sự kiệt xuất trong lịch sử. Trong lần đầu tiên xuất binh chinh phạt Tào Ngụy ông đã dùng sai tướng. Nhai Đình vốn là nơi hiểm yếu và là con đường độc đạo, mọi người cho rằng nơi đó cần cử tướng già dày trận mạc như Ngụy Diên trấn giữ, nhưng Gia Cát Lượng lại chọn một Mã Tốc là người hay ba hoa. Do dùng sai người, Nhai Đình thất thủ, kéo theo toàn cục làm cho quân Thục tiến vào không được, phải bỏ ba quân ở Lũng Tây, rút lui về Hán Trung. Khi tổng kết bài học bắc phạt thất bại đó, Gia Cát Lượng nói: mình “không biết rõ về người” “giao việc không đúng người”. Ngược lại, liên hệ tới Liễu Truyền Trí - Tổng Gi- ám đốc điều hành Tập đoàn Liên Tưởng đã đề bạt một cấp phó trẻ, có năng lực nên chỉ trong hai năm, từ một tập đoàn làm ăn bình thường trở thành tập đoàn hàng đầu. Một trong những nhân tố quan trọng của sự thành công chính là ông ta biết “chọn người theo thời thế”, làm cho tất cả các nhân tài trong tập đoàn đều phát huy hết khả năng của bản thân, thúc đẩy sự nghiệp của tập đoàn phát triển đi lên, sáng tạo ra hiệu quả đứng hàng đầu.

DÙNG NGƯỜI THEO VIỆC NHẤT ĐỊNH THÀNH CÔNG

Người xưa rất coi trọng tính thực dụng và hiệu quả của nhân tài. Với những người hữu danh vô thực thì kiên quyết loại trừ. Vậy người xưa nói, nếu quan lại nhận lệnh vào buổi sáng, không làm theo đúng nguyên tắc thì đến tối sẽ bãi chức ngay; còn người nhận lệnh vào buổi tối nhưng không tuân theo thì sáng hôm sau sẽ miễn chức ông ta, có như vậy dùng người theo việc mới nhất định thành công.

DÙNG NGƯỜI THEO THỜI, CÓ THỂ DÙNG NHẤT THỜI

Người xưa cho rằng, mỗi người có khả năng riêng, mỗi vật có tác dụng riêng, nếu không dùng theo năng lực của họ sẽ hỏng việc, vật không dùng đúng chỗ cũng không thành, nhân tài dùng đúng chỗ cũng thành bỏ đi. Vì vậy, từ khi có thiên hạ là đã có nhân tài, có nhân tài sẽ phải có cách dùng, dùng đúng coi như được người, dùng không đúng coi như mất người.

Lưu Bị có tài nhận biết người, biết vật vĩa. Ông có một loạt tư tưởng và chính sách đặc sắc về dùng người theo thời thế nên tuy phải trải qua con đường lập nghiệp gian nan vất vả, nhưng cuối cùng đã thu phục được hầu hết các nhân tài văn võ nam bắc. Trong đó, thời kỳ quần hùng tranh đấu ở phương bắc, ông đã tập hợp được Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, Giản Ung... lôi kéo được một đội ngũ những người ủng hộ nhà Hán. Thời kì tranh giành Kinh Châu, ông lại mời được cả những nhân tài nổi tiếng thiên hạ như Gia Cát Lượng, Bàng Thống, còn thu phục cả Mã Lương, Ngụy Diên, Phí Vi, Tể tướng Uyển tử mặt anh tài văn võ. Sau đó trong thời kì đánh chiếm Ích Châu, ông đã thu phục thuộc hạ của Lưu Chương và các quan lại địa chủ đất Ích Châu như Pháp Chính, Ngô Ý, Lưu Ba, Hoàng Quyền, Dương Hồng và các viên tướng tài đến từ phía bắc như Hoàng Trung, Mã Siêu để cuối cùng xây dựng nên một nền móng vững chắc cho chính quyền Thục Hán.

THỜI THẾ TẠO ANH HÙNG - BIẾT DÙNG SẼ THẮNG

Năm 1850, phát hiện ra mỏ vàng ở vùng biển miền Tây nước Mỹ. Strauss một thanh niên người Do Thái đến từ nước Đức cũng tới đó đãi vàng. Anh ta mở một cửa hiệu vải bạt. Một lần, có một thợ đào vàng đến thăm và nói: “Vải bạt của anh tuy chúng tôi dùng rất thích hợp, nhưng nếu đem vải may thành quần cho thợ đào vàng sẽ thích hợp hơn. quần thợ đào vàng đang mặc đều là vải bông rất chóng rách, nếu may nó bằng vải bạt sẽ chắc chắn hơn nhiều”.

Strauss vội lấy ra một tấm vải bạt rồi cùng người thợ đó tới hiệu may để người thợ may may cho anh ta một chiếc quần lửng. Đó là chiếc quần làm việc bằng vải bạt đầu tiên trên thế giới. Sau đó loại quần này được dùng rộng rãi và rất được hoan nghênh.

Do độ bền, chắc, mặc rất thích hợp nên thợ đào vàng miền Tây và những chàng cao bồi rất ưa chuộng loại quần này, bản thân ông ta cũng kiếm được món tiền lớn. Đây là một ví dụ thành công về việc thời thế tạo anh hùng, theo thời mà dùng người, chỉ một câu nói của một người thợ đào vàng không tên tuổi mà đã tạo ra một kỳ tài trong thiên hạ.

THIÊN TÀI VÔ GIÁ - NGÀN VÀNG KHÔNG TIẾC

Ở Thụy Sĩ có một nghiên cứu sinh đã nghiên cứu, chế tạo thành công một chiếc bút điện tử kèm theo một thiết bị phụ trợ. tính năng của nó có thể dùng để hiệu đính những bức ảnh hồng ngoại do vệ tinh chụp. Phát minh này làm cho cả thế giới phải chú ý tới.

Một doanh nghiệp lớn của Mỹ nghe tin này đã cử người đến gặp nghiên cứu sinh nọ đưa ra các điều kiện rất ưu đãi mời người này sang Mỹ làm việc.

Một số công ty của Thụy Sĩ tìm mọi cách để giữ người đó lại. Vậy là cuộc chiến tranh giành nhân tài bùng nổ, khoản lương giành cho người này tăng đến mức chóng mặt.

Cuối cùng người Mỹ cực kì khôn ngoan đã lên tiếng rằng, nay họ sẽ không tăng thêm các con số về tiền lương cho người đó nữa, mà đợi phía Thụy Sĩ tăng lên đến con số đã định, họ sẽ nhân con số đó với 5; và cuối cùng, người nghiên cứu sinh nọ và phát minh của anh ta đã được đưa sang nước Mỹ.

NHÌN NGƯỜI THEO THỜI THẾ, TỨC LÀ KHÔNG XÉT ĐẾN QUÁ KHỨ

Thời mười sáu nước Đông Tấn, Lã Soạn thời hậu Lương phát động một cuộc chính biến, trong chiến đấu ông suýt nữa bị Tề Tùng chém đầu. Sau khi giành được chính quyền, Lã Soạn vốn rất tin dùng Tề Tùng. Một lần, Lã Soạn hỏi đùa Tề Tùng: “Nhát dao mà ngài chém ta sao lại mạnh đến như vậy?”. Tề Tùng nói: “Bệ hạ tuy nói phải theo trời, thuận lòng người, nhưng lúc đó thần đâu nghĩ tới được điều đó, mà chỉ sợ nhát dao không giết chết được nên đương nhiên là phải rất mạnh rồi”. Không nghĩ Lã Soạn là người tuân theo đạo trời và lòng người thì đương nhiên phải cho đó là kẻ đại nghịch vô đạo, mà lẽ dĩ nhiên giết một kẻ đại nghịch vô đạo thì có lỗi gì? Theo một suy nghĩ logic như vậy. Lã Soạn không hề tính toán nghi ngờ gì về Tề Tùng, quả thật ông rất biết nhìn xa trông rộng.

V. DÙNG NGƯỜI THEO ĐỨC, ĐỨC CAO SẼ THU PHỤC ĐƯỢC NHIỀU NGƯỜI THEO CÁCH DÙNG KHÍ CHẤT CON NGƯỜI TRONG THIÊN HẠ

Trong việc dùng người, đạo đức phẩm chất là ngọn cờ đầu. Giương cao ngọn cờ đạo đức phẩm chất thì khí chất trong thiên hạ sẽ qui tụ về. Cho nên dùng người theo đức, tài đức song hành; lấy đức thu phục con người thì thiên hạ sẽ không nghi ngờ, lấy đức để dùng người thì nhiều người sẽ nhìn vào mà qui thuận.

DÙNG NGƯỜI MỘT CÁCH TRUNG NGHĨA, NHÂN KHÍ THỊNH VƯỢNG

Thời Tam Quốc, trong việc dùng người, Lưu Bị rất nhấn mạnh việc trung nghĩa, tranh thủ mọi nhân tài trong mọi tầng lớp dưới nên khó được sự ủng hộ của các tầng lớp địa chủ quan liêu lớp trên và các thế lực cát cứ mạnh ở các địa phương. Ông nói: “ông thuộc nhà Hán, muốn tiêu diệt giặc “Tào Tháo” chính là phấn đấu trọng trung nghĩa”, ông lấy cái “Trung” để “cần vương Hán thất” tranh thủ sự đồng tình và ủng hộ của các tầng lớp trên, tìm kiếm sự sinh tồn và phát triển thế lực của mình trong cuộc hỗn chiến giữa các anh hùng như Đổng Trác, Viên

Thiệu, Công Tôn Toàn, Lã Bố, Tào Tháo... Quan trọng hơn là ông đã “dựa vào nghĩa chứ không vì tiền tài”, “xả thân vì nghĩa” lấy cái “nghĩa” đó để chiêu tập dân chúng lớp dưới, đoàn kết và thu phục nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi giai đoạn. Các nhân tài của ông có một đặc trưng khác với nhân tài của Tôn, Tào là đều xuất thân từ tầng lớp dưới xã hội. Quan Vũ, Trương Phi là những người dân tự do, Trương Thế Bình, Lãm Trúc là thương nhân; Ngụy Diên là bộ khúc, Triệu Vân là sứ quân cấp thấp; Gia Cát Lượng tự xưng là người áo vải, ở lều cỏ... như những người được đoàn kết lại trong tư tưởng “trung nghĩa”, cuối cùng dựa vào nhân khí thịnh vượng mà chia ba thiên hạ. Đó chính là kết quả của việc vận dụng sách lược dùng người trung nghĩa đúng đắn của Lưu Bị. Lưu Bị trọng tín nghĩa cho nên quân sĩ ngưỡng mộ, cùng chung hoạn nạn, “như nước và biển”. Lưu Bị lấy tư tưởng trung nghĩa giáo dục thuộc hạ, chiêu nạp họ, chuyển bại thành thắng, phục hưng nhà Hán, trở thành một đội quân hùng mạnh chống lại Tôn, Tào.

MẠNH DẠN DÙNG NGƯỜI, CHỌN NGƯỜI XUẤT CHỨNG

Dùng người phải mạnh dạn, có mưu lược hơn người mới có thể có đủ khí phách lãnh đạo thiên binh vạn mã. Lưu Bị thời Tam Quốc là người như vậy, vừa mạnh dạn, sáng suốt nhìn nhận con người lại rất biết dùng người, đúng như Trần Thọ nói: “Tiên chủ rất biết đối xử với con người có phong cách của bậc Cao Tổ, chí khí của vị anh hùng” (Lời bình trong “Tam quốc chí - Tiên chủ truyện”. Năm 207, Lưu Bị ba lần lên núi tới lều cỏ, với thân phận của một lão tướng hơn 20 năm lăn lộn chốn sa trường, tấm lòng cởi mở, cung kính ba lần mới mới được một Gia Cát Lượng khi đó mới 27 tuổi rời lều cỏ phò giúp nhà Thục Hán và trở thành một vị quân tử đáng giá hơn cả ngàn quân, thật là mắt sáng nhìn thấy anh hùng. Thời kỳ nam, bắc đấu đá nhau, ông đã nhận ra một Triệu Vân, tuy lúc đó là một quan quân thấp nhưng rất tài năng nên đã cho làm chủ tướng. Thời kỳ chinh phạt phía bắc, ông cũng nhìn thấy một mãnh tướng Ngụy Diên xuất thân từ tầng lớp dưới để rồi cất nhắc đưa lên làm Thái Thú trong triều Hán. Còn có nhiều người nữa như Bàng Thống, Pháp Chính, Trương Phi, Quan Vũ, Lý Khôi, Mã Siêu, Hoàng Trung... Lưu Bị đều đặt họ vào vị trí để họ có thể phát huy hết được tài năng của mình, “liệu cơm gắp mắm”, để họ có những cống hiến lớn nhất cho việc xây dựng và củng cố chính quyền nhà Thục Hán. Tất cả những ví dụ đó đều là những giai thoại của việc tuyển dụng nhân tài trong lịch sử Trung Quốc.

CÓ NGỌN CỜ TỐT ĐỂ DỄ CHIÊU NẠP NHÂN TÀI

Thời Tam Quốc, ngọn cờ Lưu Bị sáng tươi, mang tính đối kháng chính trị rất mạnh. Lưu Bị là một hậu duệ của nhà Hán, giương cao ngọn cờ “Hán tộc bất lưỡng lập, vương nghiệp bất biến an”, đó cũng là điểm yếu trong chính trị của Tôn và Tào.

Trong thời đại phong kiến, quan niệm chính thống đã mấy lần được trở thành tín ngưỡng chính trị phổ biến của mọi người trong xã hội, việc giương cao ngọn cờ trên rõ ràng là dễ được lòng dân dễ chiêu mộ được nhân tài hơn. Lưu Bị thường nói: “Mỗi lần đánh Tào, mọi sự đều thành”, Lưu Bị dựa vào điểm này để lập nghiệp và thu hút nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi thời kỳ. Nhân vật hạt nhân của chính quyền Thục Hán dường như in dấu trong tất cả các quan niệm chính thống trong cuộc chiến chống Tào. Quân sư Gia Cát Lượng ngay khi còn đang học danh sư Khúc Cửu ở Nhữ Nam đã từng gọi: “Tào Tháo là tên giặc”, biểu thị, “quyết không lên phía bắc đầu quân cho họ Tào”; chủ tướng Triệu Vân trong tay Lưu Bị cũng gọi Tào Tháo là “giặc”. Một vị quân sư khác là Bàng Thống, khi còn trẻ còn gọi là “Nho học cao tuần Kinh Sở” cũng chửi mắng việc hỗn chiến của Tào Tháo và bọn quân phiệt phương bắc là “bọn tà đạo lăng trì, kẻ ác nhiều, người thiện ít”.

Pháp Chính, Phi Vi, Hoàng Trung đều xuất phát từ “tôn thờ vương thất” và hâm mộ Lưu Bị nên mới trở thành anh hùng thiên hạ, về sau mới gia nhập đội ngũ của Lưu Bị. Những anh tài văn võ hiếm có trong thời Tam quốc tham gia vào đoàn quân của Lưu Bị rồi sau trở thành những nhân vật then chốt; Thời gian địa điểm tuy khác nhau, động cơ lúc đầu cũng có khác nhau, nhưng đều mang theo quan niệm chính thống chống Tào, đó là nam chinh bắc chiến, tả

xung hữu đột, thu nạp được nhân tài khắp nơi, phát triển thế lực của mình, cuối cùng tạo được thế chân kiềng chống lại Tào Tháo.

ĐƯA NGƯỜI HIỀN TÀI VÀO ĐÚNG VỊ TRÍ, NHÂN TÀI SẼ KÉO ĐẾN

Người xưa nói rằng, người thống trị hiền hậu anh minh sẽ có thể cử người hiền tài vào những việc theo khả năng của họ, không kể nhân sơ, không câu nệ sau trước, dưới ngọn cờ của một minh chủ lấy đức dùng người, nhất định sẽ chiêu mộ được anh tài trong thiên hạ, giành nghiệp đế vương. Thời kỳ Tam quốc, Gia Cát Lượng và Bàng Thống đều gia nhập đội quân của Lưu Bị khi Lưu Bị tiến xuống phía nam ở Kinh Châu. sau trận Xích Bích, cả hai được phong là Tả hữu Quân sư. Còn danh tướng Hoàng Trung vốn là một tướng quân của Tào Ngụy, sau khi qui phục Lưu Bị, trong chiến dịch Định Quân Sơn dũng cảm đi đầu ba quân, sau được làm Hậu tướng quân. Do Lưu Bị có thể đề cử người hiền tài vào các vị trí xứng đáng, nên nhân tài trong thiên hạ đều kéo đến, làm cho thực lực của Lưu Bị lớn mạnh vô cùng.

HOÁ THÙ THÀNH BẠN, SẼ LÀM TA NGÀY CÀNG MẠNH, ĐỊCH NGÀY CÀNG YẾU

Người lãnh đạo thông minh phải biết hoá thù thành bạn, làm mình mạnh mẽ lên, kẻ địch yếu đi. Ví dụ Lưu Bị thời Tam quốc rất biết thu dụng nhân tài của đối phương, tin tưởng và bồi dưỡng họ. Nhiều nhân vật chủ chốt trong quân của Lưu Bị đều đến từ phía quân địch. Ví dụ như Pháp Chính, lúc đó được gọi là “Kỳ hữu trí thuật, trước kiến thành bại”, nguyên là hiệu úy trong quân của Lưu Chương; Trương Mã Siêu, trong quá trình chạy về với Hán, nghe Lưu Bị anh minh đã gửi mật thư xin hàng. Hoặc như Đổng Hoà, Hứa Trĩ, Lưu Ba, Lý Khôi, Dương Hồng... đều là các quan văn, võ nổi tiếng vốn đều là thuộc hạ của Tào Tháo, Lưu Biểu, Lưu Chương, sau khi họ qui hàng đều được Lưu Bị tin dùng và bồi dưỡng làm cho sức mạnh của Lưu Bị lớn mạnh, lập công lớn cho công cuộc xây dựng và củng cố chính quyền Thục Hán của Lưu Bị.

DÙNG NGƯỜI PHẢI BẰNG LÒNG TIN, LẤY TRÁI TIM THAY CHO TRÁI TIM

Đạo dùng người không chỉ coi trọng việc dùng người mà còn ở chỗ dùng mà không nghi. Coi trọng nhân tài, biết dùng người và dùng người không nghi ngờ. Đây là điều kiện khách quan không thể thiếu được để thành công trong sự nghiệp. Nếu không coi trọng và không biết dùng nhân tài thì dù bản thân họ có tài năng đến đâu cũng khó mà phát huy được. Nhưng khi đã dùng người tài lại không yên tâm, không tin họ thì dù họ có sức mạnh như hổ báo, có trí tuệ như Khổng Minh thì cũng không thể phát huy tài năng của họ được. Người lãnh đạo thông minh, đối với người làm việc thời gian dài trong công ty thì cần căn cứ vào năng lực của họ, trong một thời kỳ nhất định cần đề bạt hoặc tăng lương cho họ; Đối với những nhân viên mới chuyển đến từ đơn vị khác cũng cần căn cứ vào kỹ năng của họ mà trọng dụng và không kỳ thị họ. Có như vậy mới làm cho toàn thể công nhân viên tích cực sản xuất, tạo hiệu quả cho công ty mình.

ĐÃ DÙNG NGƯỜI THÌ KHÔNG NGHI, ĐÃ NGHI THÌ KHÔNG NÊN DÙNG

Dùng người chớ nghi, đã nghi thì không nên dùng. Nếu thực sự cần dùng một nhân tài, đương nhiên phải lựa chọn một người có tài năng đáng tin cậy và thành thực, sau đó phải tin tưởng họ, giành cho họ địa vị xứng đáng.

Thời kì sau Thái bình Thiên quốc, Hồng Tú Toàn do tuổi cao, sức yếu đã uỷ thác việc chính sự chủ yếu cho Dục vương Thạch Đạt Khai, nhưng ông lại không tin Thạch Đạt Khai, đồng thời

lại cử hai người anh của mình kiểm chế Thạch Đạt Khai. Cuối cùng Thạch Đạt Khai đã thống lĩnh thuộc hạ ra đi. Thái bình Thiên quốc bước vào con đường chia rẽ, thực lực bị yếu đi nghiêm trọng. Về sau, Thạch Đạt Khai thất bại phải vượt qua sông, còn quân Thái bình Thiên quốc cũng không duy trì được bao lâu nữa. Cuối cùng do nghi ngờ mà dẫn tới chia rẽ, đẩy nhanh sự diệt vong của một cuộc khởi nghĩa nông dân có qui mô lớn nhất trong lịch sử.

LẤY ĐỨC ĐỂ THU PHỤC LÒNG NGƯỜI, THIÊN HẠ SẼ KHÔNG CÒN TRỘM CƯỚP

Xét theo góc độ từng người, đức và tài không thể tách rời nhau. Lấy đức để thu phục con người là phương pháp thống trị tốt nhất.

Trần Thị đời Hán là người biết đối nhân xử thế, khi trong thôn có người tranh luận nhau, sai, đúng đều đến nhờ ông phân giải. Trần Thị nói cho họ cái sai, cái đúng một cách rất thành tâm, nên lúc đó người ta nói: “Thà bị hình phạt chứ không để cho tiên sinh Trần Thị coi thường”. Có một năm do mùa màng thất bát, bà con rất nghèo túng, trộm cắp mò về đêm trèo lên xà nhà. Trần Thị bèn huấn thị: “Làm người, kể cả người xấu nhưng bản tính của họ vốn không xấu, chỉ vì bị đói, rét bức bách, lâu dần hành vi trở nên bất chính, giống như vị quân tử đang ngồi trên xà nhà kia cũng vậy”. Tên trộm thất kinh vội nhảy xuống đất, dập đầu nhận tội trước Trần Thị. Trần Thị nói: “Xem tướng mạo nhà ngươi không giống một kẻ ác, hãy tự kiểm chế mình để làm lại người tốt”. Ông cho tên trộm hai mảnh vải rồi cho về. Từ đó thành Dĩnh Châu không hề có trộm nữa.

MỘT LỜI HỨA ĐÁNG NGÀN VÀNG, NGÀN NGƯỜI SẼ QUY PHỤC

Khi Hán - Sở tranh hùng, Quý Bố người Sở luôn làm việc nghĩa rất nổi tiếng ở đất Sở. Có một người tên gọi là Tào Khâu thường mượn quyền để kiếm tiền bạc, Quý Bố rất coi thường người này. Tào Khâu đến bái kiến nhưng Quý Bố không thèm để ý tới hắn. Tào Khâu bèn nói: “Dù được hai trăm lạng vàng cũng không bằng một lời hứa của Quý Bố. thanh danh của người nổi tiếng vùng Lương, Sở đều do ta tuyên truyền cho ngươi, vậy hà cớ gì mà ngươi từ chối ta? Quý Bố nghe xong vô cùng vui mừng liền tiếp đón ông ta như một thượng khách. Trước khi ra về Quý Bố còn tặng lễ vật rất hậu. Sau đó, Tào Khâu tiếp tục thay Quý Bố tuyên truyền, thanh danh của Quý Bố ngày càng lớn hơn.

“Một lời hứa đáng ngàn vàng” câu nói này chính từ đó mà ra, đó là nghệ thuật để giành được sự tín nhiệm của kẻ thống trị và có thể giành được vị trí quan trọng trong mưu lược của kẻ thống trị. Thời Chiến quốc, Thương Ưởng đã dùng cách này để chiêu nạp hiền tài và giành được uy tín trong các chư hầu, làm cho nước nhà ngày càng giàu mạnh. Đó chính là một ví dụ tốt về vấn đề này.

LẤY ĐỨC ĐỂ DÙNG NGƯỜI, TỨC LÀ ĐỨC, TÀI LUÔN ĐI LIỀN NHAU

Người xưa nói rằng, đức hạnh không tương xứng với trọng trách đảm nhiệm chắc chắn sẽ mang lại tai họa khôn lường; Năng lực không tương xứng với chức vụ đang giữ tất mang lại tai họa rất lớn. Cho nên dùng người phải cố gắng xử lý thật tốt quan hệ giữa đức và tài, làm cho đức và tài cùng nhau phát triển.

Người xưa cho rằng: “Đức và tài phải coi trọng như nhau, ví dụ như nước, “đức” làm nước tràn, “tài” có tác dụng vận chuyển vật và tưới mát ruộng vườn. Hay như một khúc gỗ, “đức” có thể cong hoặc thẳng trong đó, nhưng “tài” lại dùng gỗ để làm xà nhà, “đức” như nguồn nước, “tài” như con sông; “đức” như rễ cây, tài như lá cành của cây; đức mà không có tài trợ giúp thì dễ thành người ngu ngốc, tài mà không có đức làm chủ thì gần như kẻ tiểu nhân. Đa số chẳng ai muốn sống với người ngu ngốc, luôn muốn mình trở thành người có tài; nhiều người không muốn giao du với kẻ tiểu nhân để mong muốn mình là người có đức. Nhưng cũng có người, thà

ở với kẻ không có đức gần giống với kẻ tiểu nhân còn hơn là ở với kẻ bất tài gần giống kẻ ngu xuẩn. Hai loại người đó không thể đi liền với nhau. Phương thuốc tự tu, thuật nhìn người, lấy cái đó để đánh giá cân nhắc là được”.

Không nghi ngờ gì nữa, đức và tài là mối quan hệ thúc đẩy lẫn nhau. Đức như dòng chảy nguồn nước, nước muốn sống phải dựa vào sự thúc đẩy của tài, đức, tài đều có sẽ làm dòng nước vô sóng chảy mãi không ngừng, mãi mãi có khí thế tiến lên phía trước. Đức còn giống như bộ rễ cây, chỉ khi nó cắm sâu vào lòng đất thì cành lá của tài mới xum xuê. Đức, tài đều có sẽ giống như một rừng cây tràn đầy sức sống, mãi mãi làm cho cuộc sống thịnh vượng hơn. Những ví dụ về sự thành công nói trên đều là những điển hình chỉ việc đức, tài trọn vẹn.

DÙNG NGƯỜI PHẢI CHÂN THÀNH, TRÊN DƯỚI ĐỒNG LÒNG

1. Giữa người với người phải đối xử thật chân thành, giữa lãnh đạo và cấp dưới cũng phải hoà đồng. Muốn hiểu được lòng người không thể dựa vào việc đọc vài quyển sách giáo khoa tâm lý mà được. Học tâm lý đương nhiên là cần thiết, nhưng suy cho cùng đó chỉ là bên ngoài, chúng ta chỉ có được một số phương pháp sống chung với con người, dù bạn có phân tích tâm lý đối phương thấu đáo chừng nào thì đối phương cũng không thể thổ lộ nỗi lòng cho bạn được.
2. Muốn làm người lãnh đạo tốt thì phải có một tâm hồn rộng mở lòng mình, người ta sống với nhau một phía luôn cần phải rộng mở, thành tâm thành ý tiếp thu người khác. Nếu trong giao tiếp luôn chờ đợi đối phương bộc bạch trước, như vậy chớ hy vọng hiểu được nhau, không thể có sự hợp tác với nhau được. Lãnh đạo và cấp dưới muốn giữ mối quan hệ tốt thì người lãnh đạo phải là người mở rộng tâm hồn trước, chủ động biểu thị sự hữu hảo với cấp dưới, dùng thành ý của mình để đổi lấy sự chân thành của cấp dưới.
3. Có người ý chí rất kiên cường, tính cách quật cường, không sợ khó khăn, lãnh đạo cần thường xuyên biểu dương họ, khích lệ họ. còn người có tính cách hơi mềm yếu, dễ gặp khó khăn là chùn bước, không tiến lên nữa thì lãnh đạo chỉ nói vài lời khích lệ là không đủ mà điều cần làm là phải đặt mình vào môi trường đó để hiểu nỗi khổ tâm của họ, rồi sau đó giúp họ khắc phục nỗi khổ tâm đó.

NÓI THẲNG, NIỀM VUI CỦA ĐỜI NGƯỜI LÀ HIỂU NHAU

Người xưa nói: “Thành tâm tin tưởng là gốc rễ”. Trong nội bộ một tập thể, thành thật rất quan trọng. Trong một xí nghiệp, một mặt người quản lý phải nói đi đôi với làm, thành thật đối xử với người khác, tức là phải có sự thành ý, hành động bên ngoài làm cho người ta cảm thấy niềm vui của đời người là hiểu nhau, hội tụ và thu hút mọi người bởi sự chân thành và lương thiện, để họ tự giác đoàn kết nhau lại cùng hưởng chung. Mặt khác, người quản lý và người phụ trách phải đối xử chân thành với công nhân viên chức, phải tự yêu cầu mình thật nghiêm khắc. Muốn yêu cầu công nhân viên chức làm điều gì mình phải làm trước tiên. Đối với thiếu sót của người khác cần phải nói thẳng. nếu đối phương có ý kiến khác thì phải dành thời gian suy nghĩ, bản thân nhẫn nại chờ đợi cho tới khi vấn đề được giải quyết thoả đáng. Chớ lấy quyền thế để ép, chớ dùng tác phong gia trưởng.

Sức mạnh nhân cách này sẽ làm tốt mối quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp, tạo bầu không khí và môi trường đoàn kết phấn đấu vươn lên tốt đẹp.

DÙNG NGƯỜI BẰNG NHÂN ĐỨC, CÓ THỂ GIÀNH ĐƯỢC THIÊN HẠ

Trong lịch sử Trung Quốc đạo đức và những thành tích trong chính trường của các đời vua thống trị có quan hệ chặt chẽ với nhau. Đường Thái Tông đời Đường lấy nhân đức để trị thiên

hạ, tự mình cần kiệm chấp chính tạo ra tấm gương cho thiên hạ, cho nên đã tạo ra một thời kỳ hưng thịnh “Trình quan chi trị” trong lịch sử Trung Quốc”. Nhưng, Tuỳ Dạng Đế chỉ trị vì trước đó vài chục năm lại là kẻ hoang dâm vô độ làm cho thiên hạ hỗn loạn, loạn lạc liên miên. Kết quả cầm quyền của hai người này đủ để nói rõ đạo lý đức hạnh trị thiên hạ rồi. Cuối đời Thanh, thiên hạ rơi vào cảnh tranh cướp loạn ly, Thái bình Thiên Quốc và quân khởi nghĩa nổi lên khắp nơi, lúc đó đã từng có một Tăng Quốc Phiên giương cao ngọn cờ lấy đạo đức trị thiên hạ, cầm đầu một loạt nhân sĩ đứng dậy cứu nguy, cuối cùng làm cho triều Thanh duy trì giang sơn thêm được vài chục năm. Vì vậy, đời sau đánh giá Tăng Quốc Phiên như sau:

“Sở dĩ Mãn Thanh lại được hưng thịnh và Thái bình Thiên quốc bị thất bại không phải vì nhân tài đã hết, mà việc lấy đức thay cho việc chinh phạt. Tài năng của Hồng Dương Thạch, Lý Trần Vi đều kém đại thần nhà Thanh Tăng Hồ Tả Lý? Nhưng họ Tăng kia lại là một tấm gương về đạo đức, được coi là Nhất Thế Đán. Kết quả là có thể làm thay đổi phong tục. Nay ta không lấy cái mới của thủ đoạn tư tưởng lúc đó và quá trình thành bại ra sao, mà chỉ riêng sự lao công khổ tứ, tự lập tự phát triển cũng đáng được coi làm bậc sự phụ của ta rồi”.

Từ đó thấy rằng, trong lúc nguy nan, sức mạnh kêu gọi của đạo đức chính là sức mạnh to lớn mà người lãnh đạo thành công có thể vận dụng một cách rất khéo léo, chỉ một hành động có thể thay đổi cục diện thiên hạ được.

VI. DÙNG NGƯỜI BỞI CÁI UY, LẤY THỂ ĐỂ DÙNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI CÓ QUYỀN THỂ TRONG THIÊN HẠ

Kẻ ngu xuẩn thường sợ quyền uy mà lẩn tránh nó, người có trí tuệ thích quyền uy và thường dùng nó. quyền uy trong thiên hạ dùng nó thì thắng, không dùng nó sẽ thất bại. Không dùng thì nói là không dùng, nói dùng rồi ai lại không dùng. Dùng người bởi cái uy chỉ để ra oai, cũng có; cáo mượn oai hùm, lấy thể để dùng người cũng có.

LẤY THIÊN TỬ RA ĐỂ LỆNH CHO CHƯ HẦU

1. Thanh Quân Tắc: Có nghĩa là thanh trừ Chư hầu hoặc các thân tín bên cạnh của Hoàng đế.
2. Cáo giả oai hùng: Hán Cảnh Đế Ngô Sở cùng bảy nước dấy binh, lấy việc giết Diêu Thác làm cớ; Thời Đông Tấn Nguyên Đế, Vương Đội thích sử Giang Châu, đô đốc quân sự sáu châu dấy binh lấy việc giết Lưu Quý làm cớ, đều là lấy việc thanh trừ quân phản tặc làm cớ mà thôi.
3. “Ôm Thiên tử ra lệnh chư hầu”. Đặc điểm là “Xé toang hết mọi sự nguy trang”, dùng thủ đoạn bạo lực cưỡng bức Thiên tử phạm tội sau lại giương cờ Thiên tử thống lĩnh chỉ huy các cánh quân chư hầu.
4. Bắt trộm phải bắt tên đầu sỏ trước.
5. Nịnh hót bợ đỡ để cầu thưởng

Đầu những năm Nam Tống có một tên gian thần gọi là Hoàng Tiềm Thiên người này không có năng lực về hành chính, việc thăng tiến hoàn toàn dựa vào xu nịnh. Lúc đó triều đình giành ra một góc để những tượng vàng như không hề có ánh sáng chiếu vào. Nhưng Hoàng Tiềm Thiên đã đọc chiếu thư của Cao Tông nịnh hót rằng lúc đó bốn phương cổ vũ có tượng Thịnh Đức. để thưởng công cho tráng sĩ, Cao Tông lệnh cho làm chiến bào để trọng thưởng. Hoàng Tiềm Thiên lại nói đó là “Đang dần hưng thịnh”, Cao Tông nghe thấy rất mừng, nói: “Sẽ cùng

khánh chờ để trấn hưng sự nghiệp”. Hoàng Tiềm Thiên lại khắp nơi thổi phồng nịnh bợ Cao Tông là “Thịnh Đức Thần Minh”, “Anh vũ đại độ”, Cao Tông lại càng tán thưởng và nhanh chóng thăng chức cho ông ta từ trung thư Thị lang lên chức Tả tướng.

Thế mới biết việc lấy lòng người cũng là một môn nghệ thuật và cũng phải có tài nhất định. Tính cách của ông chủ khác nhau, cách lấy lòng cũng rất khác nhau. Có người thích nịnh bợ; có người lại thích thổi phồng công đức lên. Điều này cần phải xem kế sách và thủ đoạn của kẻ nịnh hót.

NỊNH HÓT BỢ ĐỂ LẤY TÍN NHIỆM

Có người có thể thành công chủ yếu nhờ vào tài khua môi, múa mép nịnh hót.

Cái tài này không hề nói lên được đạo lý cao siêu gì, mà là do họ nắm bắt được tâm lý con người. họ luôn biết nói ra những lời làm người khác hài lòng trong những thời gian trường hợp và đối tượng khác nhau. An Lộc Sơn, kẻ cầm đầu gây tai họa đời Đường trong quá trình giành lấy sự tín nhiệm của Hoàng đế đã rất linh hoạt, lanh lẹ pha chút hài hước, điều đó đã đỡ không ít cho ông ta.

An Lộc Sơn rất giỏi nắm tâm lý của chủ. ông này biết Huyền Tông tuổi đã cao, sắp kết thúc sự nghiệp nên đòi hỏi về lòng trung thành, kính yêu, của đám hạ thần càng mãnh liệt. Do đó, An Lộc Sơn rất chú ý đến từng lời nói trước mặt Hoàng đế. Ông ta từng tấu trình rằng: “Thần chẳng qua chỉ là kẻ bần tiện, được Hoàng đế ân sủng quá nhiều, thần chẳng có nhiều tài hoa gì để bệ hạ dùng cả, thần nguyện hy sinh cả thân mình cho Bệ hạ”. Huyền Tông nghe xong tuy không nói gì nhưng đã bị những lời khẩn thiết của ông ta lay động trái tim, thực sự rất yêu quý sự trung thành đó.

NGUY TRANG ĐƠN THUẦN ĐỂ LẤY LÒNG

An Lộc Sơn một trọng thần đời Đường để lấy lòng Hoàng Đế luôn tỏ rõ sự trung thành ngu xuẩn của mình. Một lần, Huyền Tông để ông ta gặp thái tử Lý Hanh. An Lộc Sơn sớm biết mọi nghi lễ trong triều nhưng lại giả không biết, đứng yên không bái thái tử. Các sứ thần hai bên lo lắng thay cho ông ta, nói ông mau mau bái lạy Thái tử, nhưng ông ta vẫn giả như không hay biết gì và nói: “Thần là người hồ đồ, không hiểu lễ nghi trong triều, không biết Thái tử là thuộc chức quan gì?”. Huyền Tông nghe xong mỉm cười không hề trách tội còn đích thân chỉ cho ông ta rằng: “Đây là người kế vị, sau khi Trẫm qua đời, Thái tử sẽ là bậc Quân vương thay Trẫm”. An Lộc Sơn lúc đó mới chợt bừng tỉnh, vội dập đầu tạ tội: “Thần vốn là kẻ ngốc nghếch, trước kia chỉ biết có Bệ hạ, không biết có một Thái tử như vậy, thần thật đáng chết”. An Lộc Sơn làm bộ trung thành bái quý phi nương nương làm mẹ nuôi. Mỗi khi Hoàng đế đến triều kiến, An Lộc Sơn đều lên bái Dương Quý phi trước. Huyền Tông không hiểu, hỏi nguyên nhân vì sao, An Lộc Sơn trả lời rằng: “Người hồ đồ thường bái mẹ trước, bái cha sau”. Điều này càng làm cho lòng nhan thêm vui mừng.

BIỂU THỊ SỰ TRUNG THÀNH NGU NGỐC ĐỂ ĐƯỢC TRỌNG DỤNG

An Lộc Sơn đời Đường nhằm giành quyền lực lớn hơn đã luôn quên biểu thị sự trung thành ngu ngốc của mình trước mặt Hoàng đế. Người ông ta không cao to nhưng bụng lại quá to, mỗi lần cưỡi ngựa, phía trước yên ngựa thường phải thiết kế một chiếc yên nhỏ đặc biệt dùng để đỡ bụng. Một lần Huyền Tông triệu kiến ông ta, chỉ vào bụng ông ta mà hỏi rằng: “Bụng nhà ngươi to như vậy, không biết bên trong chứa những gì?”. An Lộc Sơn đáp: “Trong bụng thần ngoài một trái tim tươi đỏ ra chẳng có gì khác”. Huyền Tông nghe xong rất mừng, cho rằng khó mà có được sự trung thành như An Lộc Sơn bèn thăng quan tiến chức cho ông ta và từ đó càng yêu quý ông ta hơn.

BIỂU THỊ TÌNH CẢM ĐỂ MONG ĐƯỢC GẦN GŨI

Muốn tiếp cận một cách toàn diện lãnh đạo, nhất thiết phải có nhiều cơ hội khác nhau. Những cơ hội đó chính là một sự đầu tư. Thỉnh thoảng nhiều, báo cáo nhiều hơn, thảo luận nhiều hơn là cách đầu tư cho công tác.

Còn đầu tư tình cảm lại có rất nhiều cách, càng có nhiều cách lại càng có hiệu quả, quan hệ với ông chủ sẽ càng tốt hơn. Dưới đây xin giới thiệu một số cách khác nhau:

1. Giúp ông chủ làm một số việc riêng tư.
2. Tăng cường liên hệ với người nhà ông chủ, đừng bỏ lỡ thời cơ đến thăm viếng.
3. Trong cuộc sống cần quan tâm, gần gũi với ông chủ.
4. Thường xuyên đi ăn uống với ông chủ, luôn tỏ ra “ngoan” trước bình rượu.
5. Khi đi giải trí thường mời ông chủ đi, ví dụ như đánh bài, chơi cờ, đánh bóng, nhảy...
6. Chớ nên coi nhẹ những cuộc nói chuyện phiếm với ông chủ.
7. Rất có nghĩa khí trong công việc, cùng chung hoạn nạn với ông chủ.

KÍNH NHI VIỄN CHI, ĐỂ GIÀNH MỘT CON ĐƯỜNG CHO SAU NÀY

Hoàng đế Hiếu Tông nhà Minh rất tin tưởng Lưu Đại Hạ. Một hôm ông nói với Đại Hạ rằng: “Trẫm mỗi khi gặp việc gì khó xử đều muốn gặp nhà người để bàn bạc, nhưng lại không phải việc thuộc Bộ nhà người quản lý nên lại thôi. Sau này nếu phát hiện việc gì cần làm hoặc nên bỏ đi, người có thể viết vào giấy bí mật đưa tới cho Trẫm”. Lưu Đại Hạ nói với Hiếu Tông: “Thần không dám làm vậy!”. Hiếu Tông hỏi: “Vì sao?”. Đại Hạ nói: “Bệ hạ hành sự đều theo phép tắc của các Tiên đế và Tổ tông, sai đúng công khai chúng thần đều có thể biết. Các việc bên ngoài đều giao cho các Bộ xử lý, các việc bên trong lại thường hỏi ý kiến các thần, điều đó thật tốt biết bao. Nếu Bệ hạ dùng cách viết giấy nói trên, lâu dài sẽ thành một quy định. Giả sử có một kẻ bất lương nào đó muốn cướp ngôi cũng dùng cách này thì thật là họa lớn! Việc này không thể làm quy tắc chuẩn mực cho đời sau được, cho nên thần không dám nhận lời”. Hiếu đế nghe xong rất tán thành.

Lưu Đại Hạ thật đáng là một bậc hiền thần, ông hiểu rõ làm việc không chỉ nhìn rõ tình hình trước mắt, tuy có thể lúc đó thấy việc đó là có lợi và có lý, nhưng theo thời gian qua đi sự thay đổi của tình hình rất có thể từ lợi biến thành hại. Đặc biệt là xây dựng một chế độ nào đó lại càng phải cẩn thận hơn, không thể vì thuận lợi nhất thời trước mắt mà để lại chỗ hỏng về sau này.

“Đề phòng những việc chưa xảy ra” là điểm xuất phát của Lưu Đại Hạ, lúc đó mục đích của ông là muốn làm hết trách nhiệm của một đại thần, đồng thời để cho mình một con đường rút. Thời đại ngày nay đã khác, nhưng việc đề phòng nói trên vẫn cần luôn ghi nhớ trong lòng.

MƯỢN DAO GIẾT NGƯỜI, TRỊ THIÊN HẠ BẰNG PHÁP CHẾ

Hoảng Thác thời Hán vốn độc ác, tính tình cứng nhắc, ông ta chủ trương trị thiên hạ bằng pháp chế. Thời Hán Cảnh Đế, ông ta làm tới Ngự sử đại phu, luôn nhấn mạnh pháp lệnh trị quốc. Do lúc đó Lưu Bang tuy là một thuộc quốc nhưng quyền lực quá lớn, không lợi cho chế độ Trung ương tập quyền, cho nên ông ta đã kiến nghị phải sửa đổi chương ba mươi của pháp lệnh để giảm bớt quyền hành của các nước, các khu vực.

Cha ông ta sau khi biết tin này đã từ Dĩnh Châu tới thẳng Trường An khuyên can rằng: “Hoàng đế vừa lên ngôi, con lại muốn ép buộc các vương công chư hầu, chia tình cốt nhục của người khác, làm cho các chư hầu oán thán, vậy suy cho cùng con muốn gì?”. Hoảng Thác nói: “Không làm như vậy thì Hoàng đế sẽ không yên ổn được”. Người cha than rằng: “Cả nhà Hoàng thượng bình an, nhưng cả nhà họ Hoảng chúng ta sẽ có nguy cơ bị tiêu diệt!”. nói xong cha ông liền uống thuốc tự vẫn. Trước lúc chết, đau lòng nói: “Tôi không can tâm nhìn tai họa đang giáng xuống đầu toàn gia tộc chúng ta”. Nhưng Hoảng Thác không nghe, cả những người bạn tốt can ngăn ông ta cũng chẳng ăn thua.

Về sau, bảy nước Ngô Sở dựng ngọn cờ tiêu diệt Hoảng Thác làm tạo phản, nói rằng phải diệt gian thần bên cạnh Hoàng thượng. Đại thần Bàng An Bản vốn có oán hận cũ với Hoảng Thác nên đã giúp Cảnh Đế lập mưu giết phản loạn. Viên Ang đề nghị Hán Cảnh Đế loại bỏ tất cả các quan tả hữu, trong đó có cả Hoảng Thác. Viên An nói: “bảy nước vốn là đất đai của con em Hán cao tổ được chia ra, nay do Hoảng Thác vô cớ xâm phạm mới sinh ra phản loạn. Trước mắt chỉ cần giết bỏ Hoảng Thác, trả lại đất đai vốn được chia cho bảy nước Ngô Sở thì thiên hạ sẽ yên ổn ngay. Hán Cảnh Đế im lặng hồi lâu rồi nói: “Trẫm không chỉ vì yêu quý một người mà đắc tội với cả thiên hạ được”, hạ lệnh chém đầu Hoảng Thác còn cả nhà ông ta giáng xuống làm thường dân. Hoảng Thác do muốn nhanh chóng lập công hưởng lợi trước mắt, do quá nóng nảy mà công chưa thành đã gặp họa lớn.

PHẢI ĐỀ PHÒNG TỪ VIỆC NHỎ, LẤY CÁI NHỎ ĐỀ PHÒNG CÁI LỚN

Thời xưa khi Trương Vĩnh làm chủ Sùng Dương phát hiện bên cạnh một tên quan nhỏ có một quan tiền. Sau khi tra xét mới biết quan tiền đó là tiền trong kho quan. Ông ta bèn ra lệnh giết tên này đi. Tên này tức giận nói: “Một quan tiền đáng là bao, ngài có thể đánh tôi nhưng không thể giết tôi được”.

Trương Vĩnh thấy tên trộm không chịu hối cải, máu nóng bốc lên vớ lấy bút phê lên công văn rằng: “một ngày một quan tiền ngàn ngày ngàn quan. Dùng dây thừng có thể cưa đứt đoạn gỗ; giọt nước có thể xuyên thủng tảng đá” Sau đó ông cầm kiếm đi ra ngoài chém đứt đầu tên trộm nọ, việc xong mới báo Châu phủ xin tự phạt. Từ việc tham ô một quan tiền, Trương Vĩnh đã nhìn thấy cái họa lớn ẩn chứa trong đó nên đã quyết định giết bỏ để răn đời, nguyên tắc tư tưởng mà ông tôn thờ là: “bỏ qua việc nhỏ, họa lớn sẽ tới”.

LIÊU CƠM GẤP MẮM, XEM GIÓ LÁI THUYỀN

Thời kỳ Ngũ Đại, Phùng Đạo Tại đã sống trong đám hoạn quan trên dưới 50 năm, qua năm triều đại từ hậu Đường, hậu Tấn, Liêu, hậu Hán đến hậu Chu với 11 vị Hoàng đế và luôn luôn giữ những chức vụ Tướng công, Tam công và Tam sư, phú quý vô cùng. Đặc điểm lớn nhất của ông ta khi làm quan là “xem gió lái thuyền”, giành được sự yêu quý của các bậc quân vương. Sau khi Lý Tự Nguyên xưng Đế đã ra lệnh: “Tuyển chọn các văn sĩ, học sĩ để ra làm việc”. Phùng Đạo Tại được lựa chọn và nhanh chóng leo lên đến chức Tể tướng.

Sở dĩ Phùng Đạo Tại giành được sự tín nhiệm của Lý Tự Nguyên, chủ yếu là vì ông ta hiểu rất rõ tâm lý của đế vương. Ông ta thấy rằng đế vương rất khát khao thái bình, không phải là một vị hôn quân nên ông thường mạo phạm nói thẳng. Có một năm cả nước được mùa, Hoàng đế rất vui mừng, hỏi quần thần năm nay ra sao, người khác đều nói nhiều lời hay, riêng Phùng Đạo Tại lại nói, thần đã cưới ngựa đi rất xa, khi đi đường núi rất cẩn thận nên an toàn; vậy mà khi xuống đồng bằng, thả ngựa phi nhanh lại bị vấp ngã, ý là muốn khuyên can Lý Tự Nguyên khi an nhàn phải nghĩ tới mối hiểm nguy rình rập.

Sau đó, Lý Tự Nguyên đột nhiên ốm chết, con trai Lý Tùng Hậu kế vị, Lý Tùng Hậu khoan dung, không quyết đoán, đã chạy trốn trong cuộc nổi loạn làm cho trong cung không có chủ. Khi Phùng Đạo Tại biết được tin Lý Tùng Kha là nghĩa tử của Lý Tự Nguyên có quân quyền

manh nhất lúc đó bèn tập hợp các quan lại, bàn bạc khởi thảo văn thư kiến lập Lý Tùng Kha làm đế, sau đó đích thân ông ta dẫn các quan trong triều ra nghênh đón. Ít lâu sau, Thạch Kính Đường xưng đế lập hậu Tấn, Phùng Dao Tại vẫn được làm đại thần, làm Tể tướng. Ông ta là người biết quan sát đại cục trong thiên hạ, hiểu rõ các mối quan hệ giữa các thế lực cho nên luôn đảm bảo được tương lai của mình.

LÀM NHỮNG GÌ MÀ HỌ THÍCH

Khi Lý Liên Anh mới vào cung chỉ làm việc vặt ở phòng chải tóc trong cung. Một lần, Từ Hy muốn thay đổi kiểu đầu mới, các Thái giám làm đi làm lại bà vẫn chưa hài lòng. Mấy ngày liền, bà ta quát tháo Thái giám, bọn Thái giám không có cách gì chỉ than thở với nhau. Sau khi biết tin này, Lý Liên Anh cho là thời cơ đã tới bèn chạy ra ngoài cung, đến thẳng một kĩ viện. Ông ta biết rằng các kĩ nữ rất thích ăn mặc đom đóm và cũng rất biết kiểu cách. Suốt ba ngày liền, Lý Liên Anh khổ công học cách chải đầu và cuối cùng học được vài cách làm đầu mới nhất. Sau khi về cung, ông ta tha thiết đề nghị viên đại Thái giám tiến cử ông ta chải tóc cho Từ Hy. Cuối cùng Từ Hy đồng ý để cho ông ta thử làm một lần. Lý Liên Anh trổ hết tài năng, làm cho Từ Hy một kiểu đầu bà ta rất vừa ý. Chính vì ông ta biết lấy lòng Thái hậu như vậy cho nên đã được trọng dụng.

VII. DÙNG NGƯỜI BẰNG SỰ YÊU QUÝ, LẤY TÌNH CẢM ĐỂ RUNG ĐỘNG LÒNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI TRUNG HẬU TRONG THIÊN HẠ

Chịu ân người nhỏ như giọt nước, báo ân người lớn như dòng suối. Từ xưa, những bậc trung thần thường chết vì báo ân. Người lãnh đạo tài giỏi phải dùng người bằng sự yêu mến, lấy cái tình để lay động con người, cho họ ân nặng nhưng phải nghiêm khắc với họ, ân và uy đều phải song hành thì mới làm nên nghiệp lớn.

DÙNG NGƯỜI THEO VIỆC, KHÔNG CÂU NỆ TÍNH CÁCH

Đạo lý dùng người này thật là đơn giản, ví dụ như nông dân cày ruộng không dùng dê kéo cày, thương nhân buôn bán không dùng lợn kéo xe. Đó là vì sao vậy? Bởi vì biết chúng không thể làm được, sợ chúng làm hỏng việc. Tuyển chọn nhân tài cũng theo lý đó, ai làm giỏi việc gì, người nào cần dùng phương pháp gì để vận dụng được họ, đó chính là học vấn của người làm quan. Cho nên làm quan tốt nhất phải học trước đã sau đó mới làm quan; đối với nhân tài, nhất thiết phải thông qua xử lý công việc để chứng minh tài năng của họ rồi mới dùng họ. Từ xa xưa, các quan sáng suốt đều đối xử rất công bằng với các hiền sĩ trong thiên hạ, còn những người nào chỉ dùng người là con cháu thân thuộc thì tầm nhìn chẳng hơn gì người nông dân.

Không câu nệ tính cách của nhân tài, nói thì dễ nhưng làm rất khó, điều trước tiên phải có dũng khí và mạnh dạn dùng người. Ví dụ, khi Tấn Vũ Đế thảo phạt giặc Khương, Tư Mã Đốc Mã Long nói: Nếu như có thể trọng dụng tôi, tôi có thể dẫn quân dẹp tan giặc. Nhưng nếu tin dùng tôi thì phải để tôi toàn quyền. Hán Vũ Đế đồng ý yêu cầu đó. Kết quả là Mã Long làm theo bát trận đồ, chế ra những chiếc xe hòm lệch, lại căn cứ vào binh pháp tạo ra những chiếc xe sừng hươu để tác chiến ở vùng bằng phẳng, ở nơi đường hẹp, trên xe còn dựng những chiếc nhà gỗ để đề phòng bị tên bắn, như vậy có thể vừa chiến đấu vừa tiến lên, đánh bại quân địch, giết cả tên thống lĩnh, bình định được Kinh Châu.

PHẢI RỘNG LƯỢNG, LẤY ĐỨC BÁO OÁN

Người lãnh đạo thông minh sáng suốt khi dùng người nhất thiết phải khoan dung đại lượng, với những nhân tài mà mình chưa thể dùng họ được phải khoan dung để họ tự lựa chọn; còn

những nhân tài mà mình có thể cần dùng thì không nên tính toán tới việc xuất thân, những khuyết điểm và sự oán hận của họ. Trước kia, Nghiêu Đế nhường thiên hạ cho Hứa Do, nhưng Hứa Do không nhận, bỏ đi. Ông không cưỡng ép, cuối cùng vẫn tìm được nhân tài ưu tú đó chính là Thuấn Đế. Thử nghĩ, nếu tầm nhìn của Nghiêu Đế hẹp hòi, không đối xử khoan dung với Hứa Do thì làm sao mà nhân tài có thể về tụ hội dưới ngọn cờ của ông ta được? Và một nhân tài kiệt xuất như Thuấn Đế làm sao mà tới được.

Sử dụng nhân tài điều quan trọng là phải biết sử dụng hết tài năng của họ mà không nên truy cứu những lỗi lầm và quá khứ của họ. đề cử người hiền tài mà tránh sự thù hận là cách tốt nhất để dùng người tài.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Bào Thúc Nha tiến cử Quản Trọng vốn là một kẻ thù trên chính trường thay mình làm Tể tướng cho Tề Hoàn Công, Tề Hoàn Công nói: “Trong cuộc chiến trước đây, Quản Trọng đã từng bắn Trầm một phát tên, mũi tên đó lại có móc câu hân có ý đồ muốn giết chết Trầm, nay Trầm vẫn còn giữ mũi tên đó, ông ta là một người Trầm vốn muốn ăn thịt vẫn chưa hả dạ sao lại có thể làm Tể tướng được?”. Bào Thúc Nha nói: “Mỗi người đều có chủ riêng của mình, nay nếu Bê hạ trọng dụng ông ta, ông ta ắt sẽ hết lòng vì Bê hạ, làm sao chỉ vì thù hận cũ mà bỏ đi một thiên tài như vậy?”. Qua nhiều lần khuyên giải cuối cùng đã thuyết phục được Tề Hoàn Công phong cho Quản Trọng làm tướng. Quản Trọng đã tiến hành cải cách một loạt các mặt cả chính trị, quân sự, kinh tế và chế độ quan chức, làm cho Tề Hoàn Công trở thành một bá chủ thời Xuân Thu.

THƯỞNG AN TRỌNG ẮT SẼ ĐƯỢC TƯỚNG TRUNG THÀNH

Đối với thuộc hạ, ông chủ cần tin dùng theo tài năng của họ, yêu cầu họ phải tu dưỡng mình cho có lòng liêm sỉ, cổ vũ họ tăng cường tu dưỡng đạo đức, có thể phải chấp nhận và gạt bỏ những sai lầm nhỏ của họ để giữ thể diện cho họ và bảo toàn lợi ích cho doanh nghiệp của mình.

Thời Xuân Thu, Sở vương mở tiệc khoản đãi quần thần. Các quan văn, võ lớn, nhỏ, các phi tần được sủng ái tất thấy đều được tham dự vui vẻ. Trong bữa yến tiệc còn có ca nhạc, nhảy múa, rượu ngon, tiệc kéo dài mãi tận hoàng hôn, vô cùng náo nhiệt. Sở vương lệnh cho đốt nến tiếp tục cuộc vui, còn đặc biệt cho hai người đẹp được sủng ái nhất là Hứa Cơ và Mạch Cơ thay nhau chúc rượu mọi người.

Tiệc đang vui bỗng đâu một trận gió lạ tràn tới thổi tắt hết nến, tất cả tối om, một viên quan thừa cơ sờ vào bàn tay ngọc ngà của Hứa Cơ. Hứa Cơ gạt tay dứt dứt một dải mũ của y, vội vã quay về tâu với Sở vương: “Vừa rồi có một kẻ thừa cơ chọc ghẹo thần thiếp, thiếp đã dứt được một chiếc dải mũ của y, Bê hạ hãy sai người nhanh chóng đốt nến lên xem kẻ nào mất dải mũ thì sẽ biết là ai”.

Sở vương nghe xong nhưng không lệnh cho đốt nến mà nói to với mọi người: “Đêm nay quả nhân muốn cùng say với mọi người, nào tất cả hãy dứt dứt bỏ dải mũ để cùng uống cho thật say”.

Khi tiệc tan Hứa Cơ về cung trách Sở Vương không rửa hận cho nàng, Sở vương cười mà rằng: “Bữa tiệc này Trầm muốn cùng mọi người cùng say, mà rượu đã say thì có làm chút gì đó cũng là lẽ thường nếu cần truy cứu sao không để lúc thanh thiên bạch nhật, cần gì phải làm ngay trong bữa tiệc?”.

Hứa Cơ nghe xong rất phục dụng ý của Sở vương. Đó chính là “Tuyệt anh hội” nổi tiếng (Hội dứt dải mũ). Sau này, Sở vương chinh phạt Trịnh, có một vị tướng rất khỏe một mình dẫn hơn một trăm người đi trước mở đường cho ba quân, chém tướng giặc qua cửa ải đánh thẳng tới kinh đô nước Trịnh làm cho uy thế của Sở vương càng thêm lẫy lừng. Sau này, vị tướng đó đã thừa nhận mình chính là người bị Hứa Cơ dứt dứt dải mũ hôm đó. Nhưng do Sở vương gia ân

cho và không truy cứu sai lầm của mình nên đã thề suốt đời trung thành với Sở vương và trở thành một vị tướng trung thành.

DỪNG CẢM GÁNH VÁC TRÁCH NHIỆM, TRÊN DƯỚI MỘT LÒNG

Sau khi kế hoạch tác chiến giải cứu con tin trong toà Sứ quán Mỹ ở Iran bị thất bại, Tổng thống Mỹ lúc đó là Carter đã lên truyền hình trình trọng tuyên bố: “Tất cả trách nhiệm thuộc về tôi”.

Chỉ vì câu nói ngắn ngủi đó mà tỉ lệ người ủng hộ Tổng thống đã tăng thêm 10% nữa.

Nỗi lo nhất của cấp dưới là làm sai, nhất là khi tốn rất nhiều công sức nhưng vẫn gặp tai họa lớn.

Giả sử một ngày nào đó bạn không may gặp họa lớn, đêm nằm không ngủ, cấp trên tới nói: “Mọi trách nhiệm thuộc về tôi”, lúc đó bạn sẽ ra sao? Câu chuyện về Tổng thống Carter nói trên là một ví dụ cho thấy sự đánh giá của cấp dưới đối với lãnh đạo thường được quyết định bởi họ có dám chịu trách nhiệm không? dừng cảm nhận trách nhiệm không chỉ làm cho cấp dưới có cảm giác an toàn mà còn làm cho cấp dưới phải suy nghĩ lại. sau khi suy nghĩ họ sẽ phát hiện ra sai lầm của mình để từ đó có thể công khai nhận lỗi trước mặt mọi người, thừa nhận trách nhiệm. Làm như vậy có vẻ như mang trách nhiệm về cho mình, làm cho mình trở thành đối tượng chịu khiển trách, nhưng thực chất là san sẻ trách nhiệm của cấp dưới cho cấp trên, từ đó làm cho vấn đề dễ giải quyết hơn, mà một khi trên dưới cùng chia sẻ, dừng cảm thừa nhận trách nhiệm, không đổ lỗi cho nhau, đoàn kết, công ty càng có sức tập hợp mạnh mẽ hơn, càng làm cho tính cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

LÀM ƠN VÀ LÀM UY, TỨC LÀ BIẾT TIẾN BIẾT LUI

Ngược với người có đức mà không có tài, kẻ tiểu nhân có thể rất có tài, rất nhiều kế sách, nhưng không cao thượng, người như vậy sử dụng thế nào đây? Vào đời Thanh, Lưu Minh Truyền sinh trưởng ở nơi bình nguyên Hoài Bắc dân dã, từ nhỏ đã có khí phách trời không sợ, đất không sợ. Năm 18 tuổi, một phú hào địa phương đến nhà gây sự, cha và anh trai của anh ta quì xuống xin tha, chỉ riêng Minh Truyền rất căm giận tìm cách báo thù. Tên phú hào khinh anh ta nhỏ tuổi nên nhục mạ anh ta. chẳng ngờ chẳng thanh niên lao lên cướp con dao và cắt đứt đầu tên phú hào nọ. sau đó anh ta tụ hợp người lại rồi xưng vương, kéo theo một đội quân và trở thành một tên lưu manh đầu sỏ.

Khi Lý Hồng Chương chiêu mộ quân sĩ, người đầu tiên ông ta nhìn tới chính là anh ta. Do đó đã chiêu mộ cả đội quân này và đặt tên là “Minh quân”, đồng thời bỏ ra rất nhiều tiền bạc mua súng đạn của người Tây trang bị cho họ trở thành một đội vũ trang cận đại. Đội quân này đã đóng góp rất nhiều công sức cho sự nghiệp của Lý Hồng Chương. Nhưng Lưu Minh Truyền tham vọng điên cuồng làm Lý Hồng Chương thực sự tức giận. Ông ta khiển trách rất nghiêm khắc và gay gắt, nhưng lại không hề truy cứu những lỗi lầm trong quá khứ, làm cho Minh Truyền rất nể sợ. Độc chiêu này quả là rất có tác dụng. không lâu sau, Tăng Quốc Phiên đã điều “Minh quân” một mình tiến lên phía Bắc vào Siêu Niệp.

Lý Hồng Chương thêm vào đó luôn bảo lưu công trạng của Lưu Minh Truyền, cho ông ta làm đạo viên ở Đài Loan. Chính kẻ tiểu nhân bất kham này trong cuộc chiến tranh Trung - Pháp đã chỉ huy quân dân Đài Loan tiến công chống lại quân Pháp, làm cho quân Pháp phải từ bỏ ảo mộng chiếm cứ Đài Loan.

Năm 1885, chính phủ Thanh chính thức đổi Đài Loan thành cấp tỉnh, Lưu Minh Truyền được làm Tuần phủ đầu tiên của Đài Loan.

Qua câu chuyện trên ta thấy đối với những kẻ có tài mà không đức, sử dụng giống như dùng

một thanh kiếm. Nếu không chế tốt sẽ là một vũ khí lợi hại, nếu không chế không tốt sẽ trở thành một thứ hung khí.

TRỊ NGƯỜI THEO CÁCH “NHU”, THÌ KHÔNG “CƯƠNG” NÀO KHÔNG ĐÁNH ĐỔ

Lưu Tú từng nói: “Ta trị thiên hạ cũng muốn dùng nhu thuật”. Ông ta rất ít dùng hình để ra oai với thuộc hạ. Lưu Tú cầm quân tấn công Hàm Đan, sau khi giết chết tướng giữ thành là Vương Lang, thu được rất nhiều giấy tờ, trong đó có hàng ngàn bức thư của thuộc hạ Lưu Tú gửi cho Vương Lang. Những người này sợ bị Lưu Tú trừng phạt cho nên rất hết hoảng. Nhưng không ngờ Lưu Tú lại không làm như vậy, ông ta tập hợp tất cả quân sĩ lại rồi lệnh mang tất cả thư từ đó đốt sạch trước mọi người. Ông ta nói: “Trước kia địch mạnh nên trong các người có kẻ hồ đồ, ta không trách các người, nay các người hãy yên tâm đi!”. Cách làm này của Lưu Tú thật là phi phạm làm cho những người từng có hai lòng hết lo sợ và cảm kích vô cùng. Đối với những lỗi nhỏ của cấp dưới, Lưu Tú càng tỏ thái độ bao dung, không tính toán, ngay cả với người có thù hận sâu sắc, một khi họ đã hối hận, lập công chuộc tội, Lưu Tú cũng không truy xét chuyện cũ.

MUỐN BẮT THÌ PHẢI THẢ TRƯỚC SAU ĐÓ SẼ TRỪNG TRỊ

Vũ Công người nước Trịnh thời Xuân Thu có một Hoàng hậu tên là Vũ Khương. Vũ Khương có hai con trai, con đầu lúc sinh thuộc loại dễ khó làm cho Vũ Khương sợ suýt chết, vì vậy bà đặt tên cho nó là Ngụ Sinh và rất ghét nó. Nhưng theo quy tắc, con cả đương nhiên là Thái tử nên bà ta chẳng thể làm khác được, nhưng bà ta vẫn rất yêu quý đứa con thứ là Cộng Thúc Đoạn nên luôn tìm mọi cách mưu lợi cho con thứ. Khi Vũ Công chưa qua đời, Vũ Khương nhiều lần đưa ra việc lập con thứ làm Thái tử nhưng đều bị từ chối. Vũ Công vừa mất, Ngụ Công đương nhiên được kế vị hiệu là Trang Công, trở thành quân vương nước Trịnh, Vũ Khương bèn cùng Cộng Thúc Đoạn bày kế để lật Ngụ Sinh nhằm thay thế ngôi vua. Do vậy, trước tiên muốn lập một căn cứ, Vũ Khương bèn nói với Trang Công: “Nay con là quân vương một nước hẳn có quyền cấp phong cho em trai mình một vùng đất”. Trang Công đồng ý và nói, ngoài khu chế ấp quan trọng cho quân sự nước nhà ra, Cộng Thúc Đoạn có thể chọn bất kỳ nơi nào trong nước cũng được. Thế là Vũ Khương giúp con thứ chọn một thành phố có địa điểm hiểm trở nhưng kinh tế rất phát triển. Mưu sĩ của Trang Công nói không nên cấp vùng đất này cho ông ta. Trang Công thần nhiên đáp: làm nhiều điều bất nghĩa ắt phải tự chết. Quả nhiên sau khi tới thành phố nọ, Cộng Thúc Đoạn đã chiêu binh mãi mã, mở rộng thế lực, ngày đêm vạch kế hoạch phản lại Trang Công khiến cho thần dân ở đó ai cũng biết. Nhưng trước những lời vạch tội Cộng Thúc Đoạn của quần thần, Trịnh Trang Công vẫn tỏ ra không tin, trước mặt Vũ Khương vẫn tỏ ra lơ mơ không biết, làm cho hai mẹ con Cộng Thúc Đoạn càng hoạt động trắng trợn hơn, tích cực mưu phản hơn. Nhưng Trang Công lại nhân lúc họ không đề phòng đã bí mật cử người điều tra tiến trình mưu phản đó nên mọi hành động của họ ông đều nắm chắc trong tay. Cho đến tận khi ông biết chắc ngày tháng cụ thể mà Cộng Thúc Đoạn định tấn công và Vũ Khương chuẩn bị bên trong để tiếp ứng ông ta mới đột ngột khởi binh, do vậy làm cho Cộng Thúc Đoạn thất bại phải tháo chạy, địa vị của Trang Công càng được củng cố hơn.

TIỀN BẠC CÓ LỢI CHO VIỆC THU HÚT NGƯỜI TÀI NHẪM PHỤC VỤ CHO Ý ĐỒ LỚN

Trong tay kẻ gian thời cận đại Viên Thế Khải có một Sư đoàn trưởng tên là Vương Hoài Khánh, là người Trục Lê Ninh Tấn. Ông này vào quân đội từ lúc còn rất nhỏ, sau đó đầu quân về với Viên Thế Khải, được thưởng hậu và trọng dụng. Sau khi về với Viên Thế Khải ông ta càng hiểu rõ hơn về con người này. Viên Thế Khải có dã tâm rất lớn, luôn muốn làm Hoàng đế. Do vậy, ông ta muốn lung lạc mọi người để họ trung thành với mình, nghe theo mình, ông ta cũng coi Vương Hoài Khánh là đối tượng cần phải lung lạc.

Sau khi Trung Hoa dân quốc thành lập, chính bởi cuộc du thuyết và kích động của triều Thanh Túc thân vương, các thân vương Mông Cổ đua nhau tuyên bố độc lập, chống lại nền Cộng hoà, ý đồ muốn câu kết nhau lại để giữ địa vị Thân vương của họ. Để củng cố sự thống trị của mình Viên Thế Khải đã phong cho Trương Thiệu Tăng làm Tuy viễn tướng quân, Vương Hoài Khánh làm Đa Luân Trấn thủ Sứ đi chinh phạt các thân vương Mông Cổ.

Hơn hai tháng đánh nhau ác liệt, quân do Vương Hoài Khánh lãnh đạo giành chiến thắng, diệt hết các đội quân độc lập của Mông Cổ khải hoàn về kinh. Viên Thế Khải đã trọng thưởng Vương Hoài Khánh và lệnh cho ông liệt kê tất cả các chi phí cho trận chiến để đưa tới Quốc khố thanh toán. Vương Hoài Khánh trở về thống kê, tổng cộng chi tiêu khoảng 30 vạn đồng, ông ta định báo thêm một chút để lấy riêng cho mình nhưng không dám làm quá mà chỉ kê khai lên thành 40 vạn đồng.

Ngày hôm sau đích thân ông ta mang tờ khai đến Phủ Tổng thống để Tổng thống duyệt. Xem xong, Viên Thế Khải đã nhếch mép cười nhạt. Vương vội giải thích: “Đó là tất cả các khoản chi thực sự” Thế Khải ném tờ giấy lên mặt bàn nói: “Quá ít, về viết lại!”.

Câu nói đó thật sự làm Vương ngạc nhiên nhưng ông ta lập tức hiểu ra, đó là Tổng thống gia ân cho mình nên trong lòng rất vui. Sau đó, ông ta mạnh dạn đưa con số đó lên thành 80 vạn đồng. Ai ngờ Viên Thế Khải xem xong vẫn nói là quá ít và bắt Vương làm lại. Và lần thứ ba, con số đó đã được đưa lên thành con số cực lớn: 140 vạn đồng, tới lúc đó Viên Thế Khải mới cảm bút phê hai chữ: “Chuẩn lĩnh”. Từ đó về sau, Vương Hoài Khánh càng hết mình phục vụ Viên Thế Khải.

LÀM ƠN ĐỂ DỪNG CHO SỰ TRUNG THÀNH

Người xưa nói: “Đạo làm tướng phải có lương tâm, huyết thống, dũng khí và mưu lược”. Với cấp dưới vốn trung thành lương thiện cần phải mạnh dạn gia ân cho họ để cổ vũ lòng trung thành của họ. Có như vậy, người có lương tâm mới trung thành tuyệt đối, mới dám xả thân vì người tri kỷ; người có tâm huyết mới có nghĩa khí và tấm lòng trung thành với nước; người có dũng khí mới không run sợ trước kẻ địch mạnh, mà cấp dưới trung thành lương thiện nếu lại có mưu trí thì cho dù chỉ ở trong trướng phủ nhưng vẫn quyết thắng ở nơi xa ngàn dặm. Những nhân tài đó đương nhiên ai gặp đều yêu quý, đều muốn dùng cả. Vì vậy, để chọn nhân tài, đối với cái tài của người trung thành, lương thiện chỉ cần có sở trường về một mặt là có thể dùng tốt, đừng vì chút sai lầm nhỏ mà bỏ họ. Nếu lựa chọn quá khắt khe thì những kẻ giáo hoạt hăn sẽ được trọng dụng.

TRỒNG HOA MÙA XUÂN CHỜ MÙA THU HÁI QUẢ

Người xưa nói, việc đột nhiên có được điều tốt không nên coi đó là việc may. Quá khứ được sung ái là bất hạnh lớn của cuộc đời. Người xưa cho rằng: “Cây ra hoa mùa đông, mùa xuân chưa hẳn đã kết quả, đứa trẻ thông minh quá sớm không hẳn đã thọ”. Cho nên, trong thiên hạ không thể có bữa tối miễn phí. không có công mà hưởng lộc tuy là việc tốt nhưng sẽ không lâu dài, cho nên đối với người được tin yêu, cần giúp họ lập công mới có thể làm cho họ có được sự nghiệp.

Thời Xuân Thu, Thái hậu nước Triệu quý nhất đưa con út Trường An Quận. Lúc đó Triệu đang bị Tần tiến công nên đã sang Tề cầu viện.

Nước Tề muốn có Trường An Quận làm con tin thì mới chi viện, nhưng Thái hậu không đành lòng bỏ con nên không chấp nhận.

Tả sử Xúc Triết gặp Thái hậu nói: “Mẹ yêu quý con, nhưng cần nghĩ cho tương lai của chúng ta. Thái hậu nghĩ xem, từ khi Túc Hầu dựng nước tới nay, những người được phong tước hầu lúc đó còn có ai kế thừa không? Con cháu vương hầu các nước khác còn có người tiếp tục kế

thừa không?” Thái hậu nói: “Không có!”.

Xúc Triết nói: “Thế mới biết quyền lực là thứ khó giữ. Nếu làm không tốt, gần thì hại mình, xa thì hại con cháu. Không phải là con cháu các bậc quân vương không tốt, không kế thừa được mà là địa vị tôn quý có công, lộc nhiều nhưng thiếu lao động. Nếu Thái hậu để Trường An Quận chiếm một địa vị rất cao, phong thưởng cho nhiều đất đai, khi người quý tiên, Trường An Quận không hề có công lao gì liệu có thể giữ được nước Triệu không”. Cuối cùng Thái hậu đã bị thuyết phục cho Trường An Quận đi làm con tin. Điều này giống như mùa xuân trồng cây mùa thu thu hoạch, là cái vốn để Trường An Quận lập nghiệp sau này. Sau đó, Tề đã xuất binh đánh Tần cứu nước Triệu.

SAI THÌ PHẢI TRÁCH, LẤY YÊU QUÝ ĐỂ THAY ĐỔI NGƯỜI

Với người có sai lầm mà áp dụng kiểu phê bình mang tính tấn công xoá sổ nợ, sẽ chẳng có tác dụng gì. Phê bình quá gay gắt là nguy hiểm vì sẽ làm tổn thương lòng tự trọng của họ và dễ làm cho họ phần uất.

Người bị phê bình mang tính công kích thường phần lớn sẽ tìm cách tự phòng vệ hoặc tìm cách trốn tránh.

Do vậy, đối với người có sai lầm, phê bình là điều cần thiết, có thể giúp họ sửa chữa sai lầm, cùng mọi người hoà nhịp bước để hoàn thành mục tiêu đề ra. Tuy nhiên phê bình người khác phải có kỹ xảo, kịp thời biểu thị sự yêu quý họ thì hiệu quả sẽ tốt hơn:

1. Phê bình cần nói thẳng với riêng họ.

Mục đích của phê bình là phải đạt được hiệu quả tốt đẹp, đừng làm cho đối phương co lại, cho dù động cơ phê bình là hoàn toàn đúng đắn và cũng chỉ mong đối phương sửa chữa sai lầm, cũng đừng bỏ qua những phương thức tiếp thu phê bình của họ. Bởi vì dù chỉ trích có chính xác thế nào chẳng nữa, nếu có người thứ ba ở đó sẽ rất dễ làm cho đối phương oán giận vì người bị phê bình sẽ cảm thấy lòng tự trọng bị thương tổn, mất thể diện. Còn những sự phê bình bằng giấy tờ hoặc từ xa không những không trực tiếp mà còn làm cho đối phương không có cơ hội giải bày, làm rõ.

2. Trước khi phê bình cần phải khẳng định thành tích của họ. Khẳng định và biểu dương đối phương có thể tạo bầu không khí hữu hảo, làm cho tinh thần đối phương ổn định, bình tĩnh, biết mình không bị công kích, ngược lại, nếu gọi cấp dưới đến, giáo huấn họ bằng những đòn phủ đầu trực tiếp chắc chắn sẽ tạo ra phản xạ phòng vệ tự nhiên tự bảo vệ mình của họ. Khi đã xuất hiện tâm lý này thì dù phê bình có đúng, người nghe cũng khó tiếp thu.

3. Cảm thông với người khác, chớ công kích.

Khi phê bình người khác, trước tiên phải suy nghĩ xem họ cảm thấy gì khi nghe được những lời phê bình đó. Đó chính là sự đồng cảm đã nói ở trên. Người lãnh đạo có sự đồng cảm thân thiết sẽ không bị sự phê bình thấp hèn và công kích của đối phương.

4. Phê bình cần cụ thể, có tính trực diện, đúng việc.

Nếu chỉ nói cho đối phương biết họ làm thế là không tốt mà không nói rõ họ sai ở đâu thì kết quả thu được rất ít. Bởi phê bình kiểu kết luận đó không có sức thuyết phục. làm cho một người thừa nhận sai lầm của mình là một việc không dễ.

5. Đưa ra phương án giải quyết.

Đồng thời với việc chỉ ra sai lầm cho đối phương cũng cần phải đề ra phương pháp giải

quyết đúng đắn, bởi vì muốn phê bình có kết quả không chỉ là chỉ ra sai lầm của đối phương mà phải làm cho họ sửa chữa sai lầm, không tái phạm.

6. Không nên dùng kiểu mệnh lệnh để yêu cầu đối phương phải làm như thế nào.

Đưa ra chỉ thị cho đối phương bằng giọng mệnh lệnh sẽ làm cho đối phương có cảm giác bị áp bức, không bình đẳng, sẽ làm mất lòng người. Dùng phương thức đề nghị, nhờ giúp sẽ làm cho đối phương tự giác coi mình là một thành viên trong một đoàn thể.

7. Chỉ phê bình một lần.

Với một sai lầm nào đó của đối phương chỉ cần nhắc nhở một lần là đủ. Không cần thiết phải phê bình lần thứ hai và nếu là lần thứ ba thì càng không nên, vì mục đích của phê bình không phải là chiến thắng cái tôi của đối phương, mà là để hoàn thành mục tiêu tốt hơn. Khi phê bình người ta thường có khuynh hướng lật lại những điều trước đó để bình phẩm, đánh giá, làm như vậy, không những vô ích mà còn là điều ngu xuẩn.

8. Sau phê bình phải cố vũ họ.

“Được rồi, anh có thể đi được rồi!”. Đó thường là câu kết cho một hồi chỉ trích. Như vậy có tốt không? Nếu như đổi lại bằng câu: “Tôi nghĩ anh nhất định đã hiểu rõ ý tôi rồi, làm tốt lên nhé!”. thì hẳn người nghe sẽ cảm thấy hài lòng sửa chữa sai lầm.

LÀM ƠN CHO NGƯỜI KHÔNG PHẢI Ở CHỖ LỚN HAY NHỎ

Một việc chỉ nhỏ như hạt đậu chắc chẳng ai để ý tới, nhưng nếu xử lý không thích đáng có thể từ đó gây ra việc lớn như sự tồn vong của cả một nước.

Trong lịch sử, rất nhiều sự kiện trọng đại đều bị thẩm lậu bắt đầu từ những chuyện cực kỳ nhỏ. Tổ kiến nhỏ có thể phá huỷ cả con đê dài hàng ngàn dặm, một đốm lửa nhỏ có thể đốt cháy cả cánh đồng rộng lớn. Cho nên, là một nhà quản lý phải thường xuyên chú ý tới sự thay đổi về tinh thần của cấp dưới. làm ơn cho người không ở sự lớn hay nhỏ, hiệu quả có thể lớn tới mức không thể ngờ được.

Trong “Chiến quốc sách - Trung Sơn” ghi lại một câu chuyện như sau:

Trung Sơn Quân mở tiệc thết đãi các đại phu đô sĩ, Tư Mã Tử Kỳ cũng là một trong số đó. Canh thịt dê là một món ăn ngon, tiếc rằng chuẩn bị không đủ nên Tư Mã Tử Kỳ không được ăn. Vì chuyện đó mà ông ta cảm thấy tức giận liền chạy sang nước Sở khuyên Sở Chiêu Vương đánh Trung Sơn.

Nước Trung Sơn bị diệt vong, nhà vua phải chạy trốn, chỉ còn hai người theo hầu. Vua hỏi: “Việc đã tới nước này, vì sao hai người còn đi cùng ta?”. Hai người đáp: “Cha chúng thần lúc sắp chết đói đã được chính Bệ hạ cho cơm. Khi lâm chung, ông dặn anh em chúng tôi rằng:

“Nước Trung Sơn sau này sẽ có đại họa, các con nhất định phải đứng ra trừ họa”, vì vậy, ngày nay chúng tôi mới liều chết để báo đáp Bệ hạ”.

Nhà vua nghe xong, ngửa mặt lên trời thở dài và cảm kích nói: “Xem ra, cho người khác không cần nhiều ít, mà ở chỗ đúng lúc họ gặp khó khăn. Tạo ra hận thù với người khác cũng không phải là ở việc to hay nhỏ mà chính là ở chỗ làm thương tổn lòng tự trọng của họ. Một bát canh có thể làm một nước bị tiêu diệt; một bát cơm lại làm cho người ta có thể nhảy vào lửa vì người khác, việc nhỏ mà ý nghĩa thật lớn lao”.

MUỐN ĐƯỢC NGƯỜI TRUNG THÀNH CẦN PHẢI ĐƯỢC LÒNG NGƯỜI

Làm một người quản lý, nếu bên cạnh mình không có được hai người trung thành thì không được, cho nên, người lãnh đạo thường dùng cách mua chuộc lòng người để có được sự trung thành của người khác.

Tần Mục Công rất chú ý tới việc ban phát ân huệ, thu phục lòng dân.

Con ngựa quý của ông chạy mất, đã bị một số người dân nghèo đuổi bắt làm thịt. Các quan biết tin vô cùng sợ hãi đã bắt ba trăm người ăn thịt ngựa ra chuẩn bị hành hình. Tần Mục Công được bẩm báo vội nói:

“Quân tử không vì súc sinh mà hại người, chớ có trừng phạt họ, thả họ ra đi. Trẫm còn nghe nói, ăn thịt một con ngựa tốt mà không uống chút rượu sẽ rất có hại cho sức khỏe. Vậy Trẫm ban cho ít rượu, rồi thả họ ra”. Sau một vài năm, nhà Tấn đưa quân đến xâm lược, Tần Mục Công dẫn quân chống lại. Lúc đó khoảng 300 dũng sĩ tới đầu quân, họ chính là số người được ông thả lần trước. Để báo đền ân đức, họ đã anh dũng giết giặc, chẳng những cứu được Tần Mục Công mà còn giúp ông bắt được Tấn Huệ Công và giành, thắng lợi trở về.

MƯỢN NGHĨA KẾT BẠN SẼ CÓ ĐƯỢC TRUNG THẦN

“Mượn nghĩa kết bạn: là nguyên tắc chung giúp cho tầng lớp dưới của xã hội đoàn kết nhau lại. Lưu Bị thông qua “nghĩa” để thu phục nhân tài. Ông ta thông qua việc kết nghĩa vườn đào để tìm được Quan Vũ, Trương Phi, rồi dần dần cả Triệu Vân, Hoàng Trung, Mã Siêu, Ngụy Diên... một loạt tướng tài; lại còn có được cả Gia Cát Lượng, Bàng Thống là những mưu sĩ nổi tiếng. Một người hầu tay trắng như Lưu Bị mà đã thu phục được một loạt các nhân tài thuộc hàng đầu đó mới thấy biện pháp dùng “nghĩa” của ông có tác dụng thật lớn lao.

Vì thất bại trong việc giết Đồng Trác mà Tào Tháo buộc phải quay về nhà cầu cha giúp. Lúc đó nhà họ Tào chỉ còn một con đường “dùng tiền bạc để chiêu mộ nghĩa binh”. Nhưng Tào Tung đã nghĩ ra một cách: “Hiện có nhà Hiếu Liêm Vệ Hoảng luôn bỏ tiền ra làm việc nghĩa, nhà lại rất giàu; nếu được họ giúp thì việc sẽ thành”. Sau khi gặp Vệ Hoảng, Tào Tháo nói những lời từ đáy lòng mình: “Nay nhà Hán vô chủ, Đồng Trác chuyên quyền, lừa vua hại dân, thiên hạ lầm than. Tháo tôi muốn đem sức mình ra phò xã tắc, hận một nỗi là lực không đủ, ngài vốn là người trung nghĩa, dám xin trợ giúp cho!”. Vệ Hoảng nghe xong đã lấy tiền đưa cho Tào Tháo làm việc lớn.

CHO NGƯỜI MỘT ÍT, BÁO ĐÁP ĐƯỢC NHIỀU

Để gánh vác trách nhiệm chính trị, Mạnh Thường Quân đã nuôi dưỡng rất nhiều nhân tài trong thiên hạ, gọi là “môn khách”. Phùng Ái lúc mới tới được coi là một môn khách hạng thấp nhất, người trong nhà chỉ cho ông ta ăn cơm rất đạm bạc. Ông ta dựa cột, tay chỉ vào lưỡi kiếm hát rằng: “Kiếm ơi, ta về thôi, ở đây ăn cơm không có cá!”.

Có người mang việc này nói lại cho Mạnh Thường Quân, Mạnh Thường Quân nói người trong nhà nâng tiêu chuẩn ăn lên một mức cho ông ta. Sau một thời gian, Phùng Ái lại rút kiếm ra hát rằng: “Kiếm dài ơi, chúng ta về thôi, ở đây ra vào đều không được ngồi xe”. Mọi người đều cười, nhưng Mạnh Thường Quân lại nói: “Cho ông ta một cỗ xe ngựa, hạng xe khách”. Vậy là ông ta đã được ngồi xe ngựa kiêu. Nhưng một thời gian sau lại thấy ông ta hát rằng: “Kiếm dài ơi, chúng ta quay về thôi, nơi đây không có gì để nuôi gia đình cả!”. Các môn khách rất ghét ông ta, cho ông ta là kẻ tham lam vô độ. Mạnh Thường Quân biết ông ta còn mẹ già liền sai người thường xuyên mang thức ăn tới.

Từ đó, ông ta không hát gì nữa. Phùng Ái thử xem Mạnh Thường Quân có phải là người rộng rãi đại lượng không sau đó mới quyết định ở lại.

Chính vì biết rõ Mạnh Thường Quân luôn vì người mà về sau ông ta đã tự mình mượn danh chủ để đứng ra mua nghĩa, thu phục nhân tâm, để khi Mạnh Thường Quân bị lưu lạc còn có chỗ dung thân và lấy Đông Sơn làm căn cứ xây dựng lại cơ đồ.

DÙNG NGƯỜI BẰNG SỰ DỮNG CẢM, DÙNG TÌNH ĐỂ LAY ĐỘNG CON NGƯỜI

Chu Thái là một võ tướng của ba nước Đông Ngô, do dũng cảm thiện chiến lập nhiều chiến công nên được Tôn Quyền yêu mến. Năm Kiến An thứ 23, Tôn Quyền giữ Chu Thái làm chủ tướng trấn thủ Thanh Trì.

Mượn có ra thì sát tiền tuyến, Tôn Quyền đã ra tận tiền tuyến rồi mở tiệc thết đãi tướng sĩ. Trong bữa tiệc, Tôn Quyền và mọi người cùng nhau uống rượu, nhân lúc rượu ngà ngà Tôn Quyền đã bảo Chu Thái cởi áo để lộ ra những vết thương trên người. Tôn Quyền chỉ từng vết thương lần lượt hỏi những vết thương đó là từ trận chiến nào, Chu Thái lần lượt trả lời. Cuối cùng Tôn Quyền cầm tay Chu Thái mắt nhoe lệ mà rằng: “Tướng quân vào trận như mãnh hổ, không bao giờ lo sợ nguy hiểm, đã chịu mấy chục vết thương, sao ta lại không đối xử với tướng quân như một người anh em ruột thịt được và sao ta lại không gửi gắm trọng trách cho tướng quân được?”. Việc làm của Tôn Quyền làm cho Chu Thái vô cùng cảm động.

TRỌNG THƯỞNG ẮT SẼ CÓ DỮNG TƯỚNG

Trong mắt người Trung Quốc, điều này là phương pháp thường thấy khi dùng người dũng cảm, còn “sau khi ra ân huệ, dùng tình để đánh động lòng người, rồi giao cho trọng trách” là cách làm khi dùng người có trí tuệ. Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Thái tử Đan nước Yên muốn mưu sát Tần Vương vì lợi ích quốc gia, nhưng tìm mãi chưa được người vừa ý. Về sau có người tiến cử Kinh Kha, nói ông ta là người đời sau của đại phu Khánh Phong nước Tề là người “thần thông dũng cảm”, giận hay vui đều không lộ ra trên nét mặt, xứng đáng là một sát thủ tốt!.

Sau khi được tin này, Thái tử Đan lập tức đi tìm Kinh Kha, tìm mọi cách lôi kéo ông ta, xây cho ông ta một ngôi nhà được gọi là “Kinh quả”, tất cả các thiết bị trong nhà đều thuộc loại tiên tiến nhất, tốt nhất, đẹp nhất lúc bấy giờ; đồ ăn toàn cao lương mỹ vị, lại có gái đẹp hầu hạ, thật là muốn gì được nấy mà chỉ lo không vừa ý ông ta. Nghe nói, trong một lần hai người đi chơi ở Đông cung, nhìn thấy một con rùa lớn bên hồ, Kinh Kha cao hứng nhặt một mảnh ngói vỡ ném đi. Thái tử Đan nhìn thấy liền cho người mang những viên vàng đến cho Kinh Kha ném chơi thay viên ngói vỡ.

Có một lần, hai người cùng cưỡi ngựa. Ngựa của Thái tử là giống quý rất được cưng chiều. Chẳng hiểu vì sao hôm đó Kinh Kha lại nổi hứng nói mùi vị của gan ngựa rất ngon, lát sau, đầu bếp đã bung lên một đĩa gan ngựa thật. Kinh Kha hỏi mới biết Thái tử Đan đã cho giết con ngựa quý của mình để lấy gan hầu rượu Kinh Kha.

Còn một câu chuyện vô cùng tàn nhẫn đến rợn người: Thái tử Đan mời Kinh Kha tới đài Hoa Dương uống rượu và cho những mỹ nữ mà mình thích vào mua vui. Kinh Kha nhìn thấy một đôi tay nồn nà của một cô gái trắng tựa ngọc bỗng buột miệng nói: “Đôi tay thật tuyệt làm sao!”. ai ngờ, sau bữa tiệc rượu đó, Thái tử Đan cho người mang tới một cái mâm ngọc, Kinh Kha mở ra xem thì trên đó đặt một đôi tay của người con gái nọ. Nghe nói, đó là ý Thái tử muốn nói rằng: “Bất kỳ những gì ngài thích, tôi đều làm được!”. Sau những lần “Tri ngô tri ân” như vậy, ông ta rất cảm động, than rằng: “Thái tử đối xử rất hậu với ta, phải làm sao đây?”. chỉ có lấy cái chết báo đáp!”. Từ đó Kinh Kha một lòng một dạ nguyện làm sát thủ thay Thái tử đi hành thích Tần Vương.

CỨU NGƯỜI LÚC NGUY NAN, THIÊN GIẢ THIÊN BẢO

Thời Xuân Thu, Tuyên Mạnh của nước Triệu một lần nhìn thấy một người sắp chết đói nằm dưới một gốc cây liền dừng xe lại mang thức ăn cho người đó. Người kia chầm chậm nuốt từng ít một rồi từ từ mở mắt ra. Tuyên Mạnh hỏi vì sao lại bị đói như vậy, người kia đáp: Tôi là một công sai nhỏ, trên đường về nhà mất hết lương thực, xấu hổ không dám đi xin ăn, cũng không dám ăn trộm của người khác nên mới ra cơ sự này. Tuyên Mạnh còn cho thêm hai miếng thịt khô, người kia lấy ông hai lấy nhận thịt nhưng không ăn. Tuyên Mạnh hỏi vì sao, ông ta trả lời: “Tôi còn có mẹ già, muốn đem thịt này cho mẹ tôi ăn”. Tuyên Mạnh nói: “Nhà ngươi cứ ăn đi, ta sẽ cho miếng khác mang về” nói rồi đưa cho ông ta một bó thịt khô và 100 quan tiền rồi đi.

Hai năm sau, Tấn Linh Công muốn giết Tuyên Mạnh nên đã cho người mai phục trong phòng đợi Tuyên Mạnh tới mời uống rượu. Tuyên Mạnh đã nhìn thấy mối hiểm họa nên chỉ uống giữa chừng rồi ra về.

Đám lính mai phục đuổi theo, trong đó có một tên lính chạy nhanh nhất đến trước Tuyên Mạnh nói: “Xin mời ngài lên xe chạy ngay đi, tôi nguyện vì ngài quay lại quyết một trận tử chiến với chúng”. Tuyên Mạnh hỏi: “Người tên là gì”, người lính đáp: “Tôi là người sắp chết đói dưới gốc cây năm xưa”. Quả thật anh ta quay lại dũng cảm đánh lại quân truy đuổi rồi chết. Tuyên Mạnh thoát nạn.

HÔN CỔ KẾT GIAO SỐNG CHẾT CÙNG NHAU

Thời Tam Quốc, Thái thú Quảng Lăng Trương Siêu có một người bạn đồng liêu tên là Tạng Hồng, Trương Siêu rất thích anh ta, hai người hôn cổ nhau kết nghĩa bạn bè, thậm chí có lúc mọi việc chính sự trong địa phương ông ta toàn quyền uỷ thác cho Tạng Hồng. Về sau, Tạng Hồng kết bạn với Viên Thiệu. Lúc đó tương quan thế lực giữa Viên Thiệu và Tào Tháo ngang nhau nên xuất phát từ mối quan hệ hai bên mà tạm thời giảng hoà, hữu hảo với nhau. Chính lúc đó, Tào Tháo đã bao vây Trương Siêu ở Ung Khâu. Sau khi biết tin, xuất phát từ tình nghĩa, Tạng Hồng đã đưa quân tới giải vây và chạy khắp nơi tìm quân cứu viện. Vì Viên Thiệu cũng là bạn nên tới cầu cứu Viên Thiệu, Viên Thiệu không đồng ý. Ung Khâu bị quân Tào đánh chiếm, cả nhà Trương Siêu bị giết.

Tạng Hồng vì vậy mà căm giận và tuyệt giao với Viên Thiệu. Từ bạn chuyển thành thù, Viên Thiệu cũng quay lại tấn công Tạng Hồng và giết chết ông ta.

KHÔNG TÍNH TOÁN ĐƯỢC MẤT CÓ THỂ ĐƯỢC NGƯỜI TRUNG THÀNH

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Tề Hoàn Công muốn trọng dụng Quản Trọng nhưng Quản Trọng đã đưa ra việc địa vị của ông ta không được tôn quý, Tề Hoàn Công liền bãi ông là Thương khanh. Tiếp đó, Quản Trọng lại nói cuộc sống của ông ta không giàu có, Tề Hoàn Công liền dùng khoản thuế thu trong một năm tặng ông ta. Sau khi được hai thứ, ông ta lại chê mối quan hệ giữa Quốc vương và mình “Sơ mà không thân”, Tề Hoàn Công lại tôn kính xưng ông là “Trọng phụ”. Từ đó Quản Trọng đã dốc hết tài năng kiệt xuất của mình vào việc cải cách nước Tề, giúp Tề Hoàn Công xây dựng sự nghiệp vĩ đại thống soái thiên hạ, thống lĩnh chín chư hầu, làm cho Tề trở thành một bá chủ hàng đầu thời Xuân Thu.

KHÔNG TÍNH TOÁN NHỮNG ĐIỀU NGHI NGỜ TRƯỚC ĐÂY SẼ CÓ BẦY TÔI GIỎI

Khi Tống Hồn nắm quyền đã làm cho Huyền Lư, người trước kia suýt giết chết mình trở thành người tâm phúc. Một hôm, Tống Hồn hỏi:

“Nhất thương đó hẳn là ngài muốn lấy tính mạng của ta, nay quyền lớn trong tay ta, ngài không sợ ta báo thù ư?”. Huyền Lư nói: “Lúc ấy tôi được hưởng ân trọng, đâm một nhát thương sợ rằng không trúng, nay ngài xử thế nào thì tùy, tôi đâu có sợ gì”. Tổng Hồn thấy ông ta thẳng thắn không tính toán những điều trước kia nên càng trọng dụng hơn.

NHẬN ÂN CỦA NGƯỜI BÁO ĐỨC CHO NGƯỜI

Sau khi Lý Thế Dân đánh bại Đinh Dương Khả Hãn Lưu Vũ Chu, tướng lĩnh của Lưu như Úy Trì Kính Đức, Tuần Tương... đều đầu hàng. Ít lâu sau, Tuần Tương và một số người lại làm phản rồi chạy trốn, vì thế các tướng của Lý Thế Dân nghi ngờ và bắt giữ Úy Trì Kính Đức lại.

Lý Thế Dân nói: “Nếu Úy Trì Kính Đức muốn làm phản sẽ làm ngay sau Tuần Tương. Ông không tin là người này làm phản nên sai người thả ra và còn cho rất nhiều vàng bạc rồi nói: “Nam tử hán đại trượng phu trọng tình, mong rằng người chớ để những uẩn khúc nhỏ trong lòng, ta không tin những lời đồn đại mà làm hại trung thần, người nên hiểu ta.

Nếu như người nhất định muốn đi, xin hãy cầm số vàng này làm lộ phí, âu cũng là biểu thị tấm lòng trong một thời gian chúng ta ở với nhau!”.

Cũng chính hôm đó, Lý Thế Dân ra ngoài đi săn, chỉ đem theo rất ít người ngựa, đột nhiên gặp một đối thủ khác là Trịnh vương Vương Thế Xung dẫn theo hơn một vạn người ngựa tới bao vây ông ta. Đại tướng nước Trịnh là Đan Hùng Tín giơ cao vũ khí lao thẳng tới trước Lý Thế Dân, trong lúc nguy cấp, Úy Trì Kính Đức phi ngựa như bay tới quất một roi làm Đan Hùng Tín ngã ngựa, bảo vệ Lý Thế Dân vượt qua vòng vây. Lý Thế Dân hỏi ông ta sao lại làm như vậy, Úy Trì Kính Đức đáp: “Đó là để đền đáp sự tín nhiệm của ngài”.

LÀM ƠN CHO NGƯỜI, LẤY TÌNH ĐỂ LÀM ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

Người ta thường nói, tình người thật khó làm. Thực ra lại không có gì khó cả. Điều khó là làm được hai điều sau: Một là, làm được hoàn toàn và hai là, làm được đầy đủ.

Năm thứ tư Hán vương, Hàn Tín bình định nước Tề, ông gửi thư cho Hán vương Lưu Bang nói rằng: “Tôi muốn tạm thời thay Tề vương”. Hán vương tức giận chột nghĩ, ông ta đang rơi vào hoàn cảnh khó khăn cần có Hàn Tín nên đồng ý. Lực lượng Hàn Tín ngày càng lớn mạnh. Người nước Tề biết rằng việc thắng bại thiên hạ quyết định bởi Hàn Tín nên nói với ông ta rằng: “Xem tướng ngài chẳng qua cũng chỉ như một chur hầu nhưng phía sau ngài lại là người đại phú, đại quý. Trước mắt, vận mệnh của hai vua Lưu, Hạng đều trong tay ngài chẳng thà ông đừng giúp cả hai bên để cùng họ chia ba thiên hạ, với tài năng của ngài lại thêm quân đội hùng hậu, còn có nước Tề hùng mạnh, tương lai thiên hạ sẽ là của ngài”.

Hàn Tín nói: “Hán vương đối xử với ta ân sâu nghĩa nặng, ông nhường xe cho ta đi, nhường quần áo cho ta mặc, nhường cơm cho ta ăn. Ta nghe nói, đi xe của người phải chia sẻ hoạn nạn cùng người, mặc quần áo của người cần suy nghĩ về nỗi lo của người, ăn cơm của người phải sống chết với người. Ta với Hán vương tình sâu nghĩa nặng, làm sao có thể vì lợi ích cá nhân mà bội tín với họ được”.

Vài ngày sau, lại có người đến gặp Hàn Tín nói rằng: “Thời cơ của ông nếu để mất đi sẽ không bao giờ có lại được, Hàn Tín do dự không quyết chỉ vì Hán vương có tình cảm sâu nặng với mình, không nhẫn tâm làm phản nên đã bỏ lỡ cơ hội tốt làm bá chủ thiên hạ.

YÊU QUÝ NGƯỜI, QUYẾT MỘT LÒNG VÌ NGƯỜI

Thời Vũ Đế, Vệ Thanh là em trai của Vệ Hoàng Hậu, là người bảo vệ công chúa, được Vũ Đế cử đi chinh phạt Hung Nô và ông ta đã lập được chiến công hiển hách. Do chiến công đó, ông ta

chẳng những sánh ngang với các công hầu, có đất đai riêng, mà còn được làm Đại tướng quân - một chức vị cao nhất trong hàng ngũ quan võ.

Lúc đó, Vệ Thanh được Hoàng đế rất tin yêu, mỗi khi Hoàng đế đi vệ sinh cũng yêu cầu ông ta đi bảo vệ, đó là cách làm coi thường đại thần của Vũ Đế. Thực ra, nhà vệ sinh mà Hoàng đế dùng cũng rất hào hoa lịch sự, từ trần nhà tới xung quanh đều có rèm nhiều trang trí, mặt sàn trải thảm đẹp, còn có hai thị nữ bê hai túi nước thơm đứng cạnh hầu hạ.

Vệ Hoàng hậu rất được Hoàng đế sủng ái nên ba người con đều có tước vị, đặc biệt cháu ngoại của bà ta là một tướng tài hơn cả Vệ Thanh, họ Vệ đã trở thành một giai cấp quý tộc. Người em cùng cha khác mẹ với đứa cháu ngoại Hoắc Khứ Bệnh tên là Hoắc Quang được di chỉ của Vũ Đế với thân phận là một Đại Tư mã Đại tướng quân phò tá Thiệu đế lúc đó mới tám tuổi nhiếp chính. Lúc đó, Hoàng đế dặn dò Hoắc Quang rằng: “Khánh hãy làm như Chu Công xử lý mọi việc!”. Khi Vũ Đế ở ngôi Hoàng đế thường trừng phạt các hạ thần, nhưng ông ta cũng biết những ưu điểm của họ mà trọng dụng họ, việc ông uỷ thác cho Hoắc Quang thay Nhiếp Chính chính là một minh chứng rất rõ ràng.

CHÚC CÁC BẠN THÀNH CÔNG!

Diêu Minh: Ngôi sao bóng rổ người Trung Quốc. Du Mẫn Hồng: Giảng viên tiếng Anh kiêm chuyên gia trong lĩnh vực quản lí. Năm 2012 được bình chọn là 1 trong 50 chuyên gia kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất Trung Quốc. 1. Nhà đầu tư thiên thần là những người giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, đổi lại, họ có quyền sở hữu một phần công ty. Han Geng: nam ca sĩ, vũ công, diễn viên, thành viên của nhóm nhạc Hàn Quốc Super Junior. Nghĩa là con chim yến bay nhanh. Ý nói một người bình thường không có biểu hiện gì đặc biệt, nhưng khi làm thì có thành tích khiến mọi người kinh ngạc. Tên một phố đi bộ chuyên bán quần áo, phụ trang ở Trung Quốc. Diễn viên khá nổi tiếng người Đài Loan. Thẻ sử dụng cho những người định cư ở nước ngoài. Cách gọi trong chơi phỏm của Trung Quốc, nghĩa là có 3 cây cùng quân bài (ví dụ cùng là quân K). Trích trong bài thơ Vịnh liễu của nhà thơ Hạ Tri Chương, thời Đường, Trung Quốc. Ý nói: “Ngọc biếc điểm nên một cây cao” hoặc “Cây cao tựa ngọc điểm trang”. Ý nói dòng sông trong xanh như thể nhuộm lên mình một tấm áo tràn đầy sắc xuân. Giải vô địch bóng đá Ý. National Basketball Association, giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ. Formula One, môn thể thao đua ô tô do Liên đoàn Ô tô Quốc tế tổ chức. Trong tiếng Trung, từ “con ngỗng” và “Hàng Nga” đọc hơi giống nhau. Trong tiếng Trung, từ “con rết” và “không công” đọc giống nhau. Loại rượu trắng nổi tiếng ở Tứ Xuyên làm bằng năm loại lương thực. Hình ảnh ẩn dụ chỉ việc muốn trốn tránh thực tế. Hai nhân vật trong Tam quốc diễn nghĩa. Để lừa được Tào Tháo, Hoàng Cái và Chu Du đã phải dụng tâm làm khổ nhục kế. Biết Sái Trung, Sái Hòa (hai nhân vật hư cấu, là em của Sái Mạo) sang Đông Ngô trá hàng, Chu Du và Hoàng Cái cố ý giả vờ cãi nhau, rồi Chu Du đánh đòn Hoàng Cái trước mặt hai tên họ Sái, để hai gián điệp của Tào Tháo đưa tin tức sai. Hoàng Cái giả cách oán hận Chu Du, cử Hám Trạch sang đưa thư trá hàng. Do tin của Sái Trung, Sái Hòa đưa về, cộng với tài ăn nói của Hám Trạch, Tào Tháo tin việc Hoàng Cái sang hàng là thật. Có nghĩa là: Trong lòng có thơ ca thì tinh thần rạng rỡ. Nay ta chôn hoa, người cười ta cuồng si. Từ xuất phát trong cách nói của dân gian, chỉ người đàn ông độc thân. Có nghĩa là: đệ nhất nghìn cân. “Thiên kim” hay còn gọi là “nghìn vàng”. Trong tiếng Trung, “nghìn vàng” và “nghìn cân” đọc giống nhau. Tác giả muốn chơi chữ, ý nói là rất béo. Nghĩa là người đàn ông độc thân giàu có. Ca sĩ, ngôi sao điện ảnh Hồng Kông, nổi tiếng từ thập niên 1980. Những con số rất lớn từ hàng trăm triệu trở lên, ví dụ khoảng cách giữa các hành tinh trong vũ trụ. Đạo diễn, diễn viên hài Hồng Kông, được đánh giá là diễn viên hài xuất sắc nhất của điện ảnh châu Á với biệt danh Vua hài. Món ăn nổi tiếng của Trung Quốc, làm từ thịt lợn, hơi giống món thịt kho tàu nhưng làm cầu kỳ hơn và có vị ngon hơn. Diễn viên nổi tiếng của Trung Quốc. Thương hiệu cà phê nổi tiếng của Trung Quốc. Tiếng Quảng Đông có nghĩa là kết hôn, tìm được một nửa còn lại. Ngày kỷ niệm phong trào Ngũ Tứ của Trung Quốc, mừng Bốn tháng Năm. Câu thành ngữ, ý nói ngựa khôn không gặm cỏ cũ, không ngoái đầu lại bãi cỏ đã chạy qua. Nói rộng ra là người khôn ngoan không mãi luyến tiếc cái đã mất. Trong tiếng Trung, từ “醋” vừa có nghĩa là “giấm” vừa có nghĩa là “ghen tuông”. Ở đây tác giả muốn chơi chữ. Một câu thành ngữ, ý nói gặp được chuyện tốt lành. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, Lâm và Bảo là hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Có nghĩa là giữ chặt. Gần bằng 1/3 mét. Phiên Phi nghĩa là bay nhanh, Phiên Phiên Phi là bay lượn tung tăng. Có nghĩa là: qua năm cửa ải, chém sáu tướng, chỉ một việc vô cùng khó khăn. Nguyên khúc: một hình thức văn nghệ đời Nguyên gồm tạp kịch và tản khúc. * Quê Khiêm (quê kép): Quê khôn trên chỉ đất, Quê

khôn dưới chỉ núi 1\ 225 ghế trong số 450 ghế Duma quốc gia chia cho các đảng phái tham gia tranh cử theo tỉ lệ số phiếu bầu ở các khu vực bỏ phiếu trên toàn liên bang, 225 ghế còn lại tính theo nguyên tắc đa số tương đối ở các khu vực bầu cử đề cử cá nhân. 2\ Căn cứ theo Luật trưng cầu dân ý Duma quốc gia Nga thông qua ngày 11 tháng 6 năm 2004, quy định hàng loạt những hạn chế về vấn đề đề nghị trưng cầu dân ý, trong đó quy định rõ: các vấn đề như “sửa đổi nhiệm kì tổng thống và Duma quốc gia Nga, và tổ chức bầu cử sớm hoặc trì hoãn bầu cử tổng thống và Duma quốc gia Nga” đều không được tiến hành trưng cầu dân ý. Tham khảo “Luật trưng cầu dân ý Liên bang Nga”. 1. Theo quy định của điều 99 “Hiến pháp Nga”, 30 ngày sau khi bầu ra Duma quốc gia sẽ tổ chức hội nghị lần thứ nhất, nhưng tổng thống Liên bang Nga có thể triệu tập hội nghị Duma quốc gia trước thời hạn thông qua Lệnh tổng thống. 1\ Báo nước Nga mới: <http://www.rusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - neizheng/2007/211/41986301.html> 2\ Báo nước Nga mới: <http://www.nusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - nenzheng/2007/211/41986908.html> 1\ Cuối năm 1999 đến đầu năm 2000, từ khi Putin lên cầm quyền, thương mại song phương giữa Nga và Liên minh Châu Âu tăng trưởng tương đối nhanh, tổng kim ngạch thương mại song phương tăng từ khoảng 52,7 tỷ Euro năm 1999 lên khoảng 213,3 tỷ Euro năm 2006, tổng kim ngạch thương mại tăng gấp 4 lần, tăng bình quân năm 23,4%. European Union. Eurostat. 2\ Là khu vực tiêu thụ năng lượng lớn thứ hai thế giới, 30% dầu mỏ của liên minh châu Âu nhập khẩu từ Nga, mà khí đốt của Nga lại chiếm đến 50% lượng khí đốt nhập khẩu của liên minh châu Âu. Christian Cleutin, The EU - Russian Energy Dialogue, October 2005 3\ _Trụ cột thứ nhất_: bảo hiểm dưỡng lão xã hội, chỉ dành cho những người đặc biệt khó khăn không có khả năng đóng phí bảo hiểm dưỡng lão; _trụ cột thứ hai_: bảo hiểm dưỡng lão bắt buộc, nó là bộ phận quan trọng nhất trong hệ thống bảo hiểm dưỡng lão, lập tài khoản cá nhân cho tất cả những người làm việc, cung cấp bảo đảm dưỡng lão, tiền của nó do doanh nghiệp và công nhân viên chức nộp và lợi nhuận quỹ; _trụ cột thứ ba_: bổ sung bảo hiểm dưỡng lão, còn gọi là kế hoạch quỹ năm ngành nghề hay kế hoạch quỹ năm doanh nghiệp, nó là kế hoạch nghỉ hưu của tư nhân quản lý, do chủ lao động tự nguyện thành lập, tất cả những người lao động đều có thể tự nguyện tham gia. 4\ Số liệu của Bộ y tế và xã hội Nga 5\ Là một trong “Bốn dự án lớn được ưu tiên của quốc gia” được nhắc tới ở trên. 6\ Năm 1999, tại Bologna, Italia, 29 quốc gia Châu Âu đã đưa ra kế hoạch cải cách giáo dục đại học Châu Âu, mục tiêu là đến năm 2010, xây dựng được chế độ công nhận giáo dục đại học thống nhất toàn Châu Âu, công nhận bằng tốt nghiệp và bằng điểm của sinh viên tốt nghiệp đại học giữa các nước thành viên. 7\ Trước đó quy định là 50% 1\ Lấy lĩnh vực dầu khí làm ví dụ, mặc dù Mỹ là nước nhập khẩu dầu lớn nhất trên thế giới và Nga chiếm vị trí thứ hai trong các nước xuất khẩu dầu nhưng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ từ Nga chỉ chiếm 2% - 3% tổng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ. 2\ Hứa Chí Tân: “Chiến lược đối ngoại của Nga xuất hiện những biến đổi mới” trích trong “Văn kiện Nga - Đông Âu - Trung Á năm 2007”, ấn bản thường niên năm 2008 của NXB Khoa học Xã hội Văn hiến. 3\ Trong 3 năm từ 2004 -2006, chính quyền Bush đã tài trợ cho những hoạt động dân chủ tại Nga với số tiền cụ thể là: 6 triệu đô la; 6,295 triệu đô la và 7,859 triệu đô la. 4\ Không gian chung bao gồm: kinh tế; tự do, an toàn và tư pháp; an ninh khu vực; khoa học, giáo dục văn hoá. 5\ Cách gọi “Tân châu Âu” do cựu bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Donald Rumsfeld đề xướng, ông coi các nước ủng hộ cuộc chiến tại

lắc của Mỹ thuộc khối “Tân châu Âu”, các quốc gia phản đối cuộc chiến này thuộc khối “Cựu châu Âu”. 6\ Ngày 20/5/2005, quan chức của Bộ ngoại giao, Bộ quốc phòng và giới học giả Nga đã tổ chức hội nghị bàn tròn “Hoàn thiện các vấn đề của tổ chức hợp tác Thượng Hải ở viện nghiên cứu Viễn Đông và viện khoa học Nga, các đại biểu tham dự hội nghị đã thống nhất về mục đích và hậu quả “Cách mạng sắc tộc do Mỹ ủng hộ”. 7\ Hội nghị phi chính thức tại Vladivostok là hội nghị ngoại trưởng ba bên không chính thức lần thứ 4 được tổ chức. Điểm khác biệt so với 3 kỳ hội nghị trước đó là không tận dụng thời gian của các hội nghị quốc tế như trước kia mà hội nghị lần này do 3 nước nhất trí cùng chuyển bị, điều này thể hiện quan hệ hợp tác chiến lược giữa 3 quốc gia đã bắt đầu bước vào một giai đoạn mới. Hai câu thơ trong tác phẩm Bạch tuyết ca tống Vũ phán quan quy kinh của tác giả Sầm Tham đời Đường. Hai câu trên lấy từ bản dịch của Hải Đà trên thivien.net. Hương tuyết, chỉ cây hoa mai. Trong Tam quốc diễn nghĩa có ghi: Thời Tam Quốc, đại tướng Hoàng Cái của Đông Ngô nhận lệnh đến doanh trại của Tào Tháo giả hàng, để Tào Tháo tin, Chu Du cố ý mượn cơ đánh Hoàng Cái một trận, Hoàng Cái giả vờ giận dữ rồi đầu hàng địch. Tên một bộ tiểu thuyết của Johann Wolfgang von Goethe, tên tiếng Anh là The Sorrows of Young Werther, tên gốc là Die Leiden des jungen Werther. Một câu nói lưu truyền trong dân gian Trung Quốc, ý nói một vài phương diện tính cách xuất hiện ở trẻ con ba, bốn tuổi sẽ mãi theo nó suốt cả cuộc đời, nên nhìn một đứa trẻ ba tuổi cũng có thể đoán được con người nó khi đã trưởng thành. Một câu trọng bài từ nổi tiếng của Giá Hiên cư sĩ (Tân Khí Tật) thời Nam Tống. Ý nghĩa của bài từ đó là: Thời thiếu niên, bởi vì không hiểu được dư vị của sầu khổ, viết ra được bài từ mới hay, thường xuyên đăng cao vọng viễn, không sầu khổ mà miễn cưỡng nói có sầu khổ. Nhưng giờ ta đã đến tuổi trung niên, mang nỗi khổ hoạn nạn khốn khó, cuộc sống trải qua gian nan. Những sầu khổ này, có cái không thể nói, có cái không tiện nói, mà nói cũng nói không hết, thôi thì chẳng nói nữa vậy, chỉ đành thở dài, nói trời lạnh rồi, mùa thu đẹp thay. Một ca sĩ nổi tiếng của Trung Quốc. Câu nói trong Khổng Tử ngữ lục, có nghĩa là thứ không hợp lễ thì không nhìn, điều không hợp lễ thì không nghe. Ý nói bệnh đến bất ngờ, đột ngột nhưng lúc bình phục thì từ từ mới khỏi. Trúc ngoại đào hoa tam lưỡng chi. Đây là câu thơ đầu trong bài Huệ Sùng xuân giang văn cảnh của tác giả Tô Thức thời Bắc Tống. Thành ngữ, ý chỉ sự việc đã trải qua, rắc rối phức tạp nhưng cuối cùng đã có được kết quả. Câu này xuất xứ từ Quyết biệt thư của Trác Văn Quân gửi cho Tư Mã Tương Như. Viết tắt của cụm từ tiếng Anh: “Oh my God!”, nghĩa là: “Lạy Chúa tôi!” Trường trung học số một của Thanh Châu, tỉnh Sơn Đông. 傳: Chữ này có hai âm đọc là “phó” và “phụ”. SOHO: tức Small office home office, làm việc ở nhà, phần lớn là chỉ những người làm việc tự do. Kế vườn không nhà trống. Cờ đỏ trong nhà là chỉ vợ, cờ màu bên ngoài là chỉ tình nhân. Câu này ám chỉ quan hệ với vợ và tình nhân được xử lý hài hòa. Trường trung học xếp thứ 6. 2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 – 1932. 3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945. 4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957 5. Dwight David “Ike” Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961. 6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này được miễn thuế. 1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ. 2. Nguyên văn: “E Pluribus Unum” – Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc

Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956. 1. Adelphia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cấp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ. 2. Nội chiến Mỹ: nổ ra ngày 12/4/1861 và kết thúc ngày 9/4/1865 giữa Liên bang miền Bắc và Liên minh miền Nam, địa điểm: phía Nam nước Mỹ. Nguyên nhân: do quân miền Nam phá đồn Sumter. Kết quả: quân miền Bắc chiến thắng, kết thúc chính sách nô lệ và xây dựng lại nước Mỹ. 3. Rhett Buttler: Tên nhân vật nam chính nổi tiếng trong cuốn tiểu thuyết kinh điển Cuốn theo chiều gió, Rhett Buttler là kẻ giàu lên nhanh chóng nhờ vào những mảnh khoe gian thương, đầu cơ tích trữ. 4. Sigmund Freud (tên đầy đủ là Sigmund Schlomo Freud; 1856-1939) nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. Chính ông là người phát hiện ra công dụng tuyệt vời của cocain trong chữa bệnh. 5. Caramel là đường nấu chảy (không nên nhầm với loại kẹo màu nâu có cùng tên) được sử dụng rộng rãi làm chất tạo màu trong các loại thuốc. Ngoài ra, nó còn có tác dụng giấu những yếu tố có thể bị lẫn vào hợp chất trong khi pha chế. 20. Ngày 22/11/1963, trong một chuyến công du tới Dallas, Tổng thống Kennedy bị ám sát. 6. Dope: là một tên khác chỉ cần sa. 7. Ralph Nader: Là luật sư và nhà hoạt động chính trị người Mỹ. Ông là người ủng hộ rất nhiệt thành các vấn đề về bảo vệ người tiêu dùng và nữ quyền. 8. John Davison Rockefeller Cha (1839 – 1937) là một nhà công nghiệp người Mỹ, người đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai, người sáng lập tập đoàn Standard Oil. 9. Sử dụng một mục báo trên tờ Good Housekeeping làm diễn đàn, Wiley tiếp tục tấn công công ty. Tháng 5/1922, trong mục “Trò chuyện cùng Dr. Wiley,” ông khẳng định là uống ba đến bốn lon Coca-Cola một ngày liên tục trong vài năm sẽ có tác động “rất xấu” tới sức khỏe. “Đối với một đứa trẻ đang lớn”, ông nói thêm, “nó sẽ có thể hủy hoại sức khỏe cả đời.” 10. Lời phát biểu công khai duy nhất của Candler trong bài phỏng vấn trên tờ Kansas City Times hơn một năm sau đó đã góp phần tạo nên sự mập mờ của vụ giao dịch này. “Tôi có năm người con tuyệt vời, nhưng chúng chỉ là những đứa trẻ. Khi tôi giao cho chúng công việc kinh doanh, nó là của chúng. Chúng đã bán một phần rất lớn cổ phần với mức giá quá hời. Nếu là tôi, tôi sẽ không làm như vậy nhưng các con tôi đã làm và đứng trên quan điểm của người bán, đây là một vụ mua bán có lợi.” Thực ra, Candler hẳn không phản đối việc bán công ty bởi vì đây là dự định từ lâu của ông. Giá cả cũng không phải vấn đề vì ông đã đặt ra mức giá này trong các cuộc thương lượng trước đây. Nguyên nhân dẫn đến sự thất vọng của Candler chỉ có thể là danh tính người mua. 11. Một lần, Robert sai tài xế của mình, Lawrence Calhoun, đến sân ga đón và chở đồ đạc của cha ông về. Sau khi về nhà, Ernest bỏ hành lý ra và lục tìm trong túi và nói: “Rõ ràng là ta đã để 25 xu đâu đó mà!” Lúc đó, Calhoun vội vàng đáp lại: “Thưa ngài Woodruff, nếu quả thực ngài có 25 xu thì tôi dám chắc rằng ngài vẫn đang giữ đấy!” Vào thời đó, không một người hầu da đen nào dám cả gan nói xấc xược như vậy với một người có địa vị cao như Ernest Woodruff. Lời kể lại của Robert sau này chính là những điều Calhoun thực sự muốn nói. Và câu chuyện này bị lộ ra là do Robert kể lại – thường là để nhấn mạnh cha mình là một người keo kiệt. 12. Một năm sau vụ kiện rùm beng từng lên trang nhất các tờ báo ở Atlanta suốt một tuần này, một thẩm phán tìm ra bằng chứng có lợi cho Asa Candler. Người ta phát hiện ra rằng bà de Bouchel chưa chính thức ly hôn với người chồng trước, và như vậy bà này không được phép kết hôn với bất

kỳ người nào khác. 13. Tháng 1/1929, tình cảnh của Woodruff trở nên dễ chịu hơn khi hội đồng quản trị đồng ý chia 1 triệu cổ phiếu loại A cho các cổ đông, mỗi cổ phiếu trị giá 50 đô-la. Các cổ đông có thể bán hoặc giữ lại tùy thích. Điều này đã ngăn được việc đánh thuế vào nguồn lợi nhuận thu được. Nó đem lại nguồn lợi tức hàng năm là 3 đô-la hay 6 %. 14. Dấu hiệu thành công là Pepsi cũng bị làm giả. J. C. Mayfield, đối tác cũ của Dược sỹ Pemberton và là người đã gây nguy hại cho Coca-Cola với sản phẩm Koke, cũng tạo ra sản phẩm có tên Pepsi-Nola. 15. Đó là nguồn gốc của câu nói “Không Coke! Pepsi” mà sau này trở thành chủ đề trong một vở kịch châm biếm được trình diễn liên tục trên chương trình truyền hình Saturday Night Live trong đó John Belushi đóng vai nhân viên thu ngân của một quán ăn rẻ tiền luôn mồm dùng cụm từ đó quát tháo khách hàng với giọng lẽ nhè. 16. Nhiều năm sau khi Woodruff bắt đầu dùng tài sản của mình làm từ thiện và trở thành nhà từ thiện vĩ đại nhất Atlanta, người môi giới chứng khoán của ông vô cùng kinh ngạc trước tình trạng của cổ phiếu: “Những mảnh giấy cũ bụi bặm, bẩn thỉu và quần queo.” Chúng không bị xáo trộn gần nửa thế kỷ nay. 17. Do hoa màu đang nằm trong tay kẻ thù nên công ty phải tạm thời sử dụng nguyên liệu thay thế dầu cây cassia. Theo những tài liệu mật của Ralph Hayes, dầu cây cassia đóng vai trò quan trọng trong thành phần Merchandise 7X tuyệt mật. Sau khi chiến tranh kết thúc, nguồn cung cấp cho loại dầu này ổn định trở lại và nó được sử dụng tiếp cho sản phẩm Merchandise No.12. 18. Biệt danh này được đặt theo tên của Simon Legree, tay buôn nô lệ độc ác trong tác phẩm Túp lều bác Tom của Harriet Beecher Stowe. 19. Quyết định gỡ bỏ quy định chỉ có người da trắng mới được phép tham gia Đảng Dân Chủ. 1. Đây có thể là một bằng chứng cho thấy sự ngây thơ của Ladas: ông đã quên không hủy các lá thư, bản ghi nhớ và các bức điện tín mật trong đó cho thấy một cách chi tiết các thủ đoạn mang tính nhạy cảm cao mà công ty đã sử dụng trong vụ việc tại Pháp. Các tài liệu của Ladas về sau đã được phát hiện trong các hồ sơ lưu trữ tại Phòng Xuất Khẩu của Coca-Cola vào cuối những năm 1980 và sau đó đã được nộp lại cho nhà chức trách. Trong thần thoại Hy Lạp, Paris là con trai vua Priam của thành Troy. Paris lén lút quan hệ với hoàng hậu của thành Sparta là Helen và chính điều này là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến cuộc Chiến tranh thành Troy. (Tất cả các chú thích trong sách đều là của người dịch.) Zeus (được phiên âm trong một số sách tiếng Việt là thần Dớt) là thần trị vì các vị thần, đồng thời là thần cai quản bầu trời và thần sấm sét trong thần thoại Hy Lạp. Hera là vợ của thần tối cao Zeus, đồng thời là nữ thần bảo trợ phụ nữ và hôn nhân. Athena là nữ thần của nghề thủ công mỹ nghệ, trí tuệ đồng thời cũng là vị thần chiến tranh chính nghĩa. Athena là thần bảo hộ của thủ đô Athens, Hy Lạp. Aphrodite là nữ thần tình yêu, sắc đẹp và sự sinh nở (cũng có thể là nữ thần của dục vọng) và cũng là thần hộ mệnh của thủy thủ. American Idol là một cuộc thi âm nhạc và chương trình truyền hình thực tế của nước Mỹ. Cuộc thi bắt đầu được tổ chức từ ngày 11 tháng 6 năm 2002 và là một trong những chương trình truyền hình thu hút đông khán giả nhất nước Mỹ. American Idol được mua bản quyền từ chương trình Pop Idol của Anh do nhà sản xuất Simon Fuller sáng lập. Simon Phillip Cowell (sinh ngày 7/10/1959) là một doanh nhân và nhà sản xuất chương trình truyền hình nổi tiếng người Anh. Ông nổi tiếng trên truyền hình với vai trò là giám khảo của nhiều cuộc thi âm nhạc lớn như Pop Idol, American Idol, The X Factor hay Britain's Got Talent. Ông cũng nổi tiếng với những lời nhận xét khá khắc nghiệt đối với thí sinh trong các cuộc thi âm nhạc. Biểu đồ ngày sinh (birth chart hay còn gọi là natal

chart) là biểu đồ diễn tả vị trí của các hành tinh và các cung dựa trên ngày tháng năm sinh của bạn. Các bạn có thể dựa vào biểu đồ ngày sinh để xem tính cách một người ra sao, tương lai người đó thế nào hay cả việc xem hai người có hợp nhau không, có kết quả gì khi đến với nhau không. Carl Gustav Jung (1875 - 1961) là bác sĩ tâm thần, nhà tâm lý học người Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng nhờ việc thành lập nên một trường phái tâm lý học mới có tên là “Tâm lý học Phân tích” (analytical psychology) nhằm phân biệt với trường phái “Phân tâm học” (psychoanalysis) của Sigmund Freud. Ngày nay có rất nhiều nhà tâm lý trị liệu chữa trị bệnh nhân theo phương pháp của ông. 'Buffy – Khắc tinh Ma cà rồng' (Buffy the Vampire Slayer) là sê-ri phim truyền hình của Mỹ lên sóng từ 10/3/1997 đến 20/5/2003. Câu chuyện kể về người được lựa chọn trong các thế hệ Khắc tinh Ma cà rồng – Buffy. Cô gái trẻ với định mệnh trở thành kẻ tiêu diệt Ma cà rồng. Cùng những người bạn ở Sunnydale, Buffy đương đầu với thế lực đen tối. Jason là một anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, nổi tiếng là nhà lãnh đạo của các anh hùng trên con thuyền Argo với sứ mệnh giành lấy Bộ lông cừu vàng. Bằng kì tích đoạt lại Bộ lông cừu vàng – một nhiệm vụ vô cùng khó khăn, chàng chứng minh rằng mình có đủ khả năng để ngồi trên ngai vàng, chứ không cần dựa vào quyền thừa kế. Trong thần thoại Hy Lạp, Minos là vua xứ Crete, con của thần Zeus và Europa, công chúa xứ Tyre. Sau khi mất, Minos trở thành người phán xét ở địa ngục. Nền văn minh Minos thời tiền Hy Lạp của đảo Crete được đặt theo tên ông. Poseidon là vị thần của biển cả, ngựa và “người rung chuyển Trái đất”, của những trận động đất. Minotaur hay nhân ngư là con quái vật nửa người nửa bò trong thần thoại Hy Lạp. Audrey Hepburn (1929 – 1993) là diễn viên điện ảnh huyền thoại trong hai thập niên 1950, 1960. Qua các cuộc bầu chọn, bà thường được xem là một trong những phụ nữ đẹp nhất thế kỷ XX. Audrey Hepburn cũng là biểu tượng của thời trang và còn được biết tới với vai trò nhà hoạt động nhân đạo, Đại sứ thiện chí của UNICEF. Cher tên thật là Cherilyn Sarkisian, sinh ngày 20 tháng 5 năm 1946 tại California, Mỹ, là một diễn viên, ca sĩ, nhạc sĩ và nhà hoạt động giải trí. Theo thần thoại Hy Lạp, Castor và Pollux là hai anh em sinh đôi cùng mẹ (Leda) nhưng khác cha. Castor là con của Tyndareus, vua thành Sparta còn Pollux là con của thần Zeus. Đó là hai chàng trai trung hậu, rất dũng cảm và cùng nhau nổi danh khi lập được nhiều chiến công hiển hách trong hành trình đi tìm Bộ lông cừu vàng của nhóm thủy thủ tàu Argo và trong biết bao cuộc phiêu lưu khác. Lúc nào hai anh em cũng luôn luôn tìm cách giúp đỡ lẫn nhau. Địa ngục trong thần thoại Hy Lạp, được đặt theo tên của vị thần cai quản nó – thần Hades. Khalil Gibran (1883-1931), còn được biết đến với tên Kahlil Gibran, là nhà thơ, nhà văn, nghệ sĩ người Liban. Trong thần thoại Hy Lạp, Achilles là nhân vật trung tâm và là chiến binh vĩ đại nhất của sử thi Iliad. Những tích truyện về sau mô tả Achilles có một cơ thể không thể bị thương ngoại trừ gót chân của anh ta. Anh ta đã chết vì một vết thương nhỏ ở nơi gót chân. Thetis là nữ thần biển cả vô cùng xinh đẹp. Đáng lẽ thần Zeus đã cưới Thetis làm vợ, nhưng có lời tiên tri rằng nếu Zeus lấy Thetis thì đứa con sinh ra từ cuộc hôn nhân này sẽ giành quyền cai trị thế gian, nên Zeus ban Thetis cho anh hùng Peleus (cháu mình). Peleus là cháu thần Zeus và là cha đẻ của dũng tướng Achilles. Nguyên gốc Tiếng Anh – oxymoron – phép nghịch hợp là một thuật ngữ trong ngôn ngữ học, ý chỉ hai từ đi cùng nhau mà trái nghĩa nhau (ví dụ: “pretty” và “ugly”). Tên tiếng Anh là Venus, cũng có nghĩa là thần Vệ Nữ (nữ thần Sắc đẹp và Ái tình) trong thần thoại La Mã, mẹ của Aeneas và Cupid, tương ứng với nữ thần Aphrodite trong

thần thoại Hy Lạp. Tâm lý học nghịch đảo (reverse psychology): Khi bạn muốn đối phương làm việc gì đó bằng cách yêu cầu họ làm điều ngược lại. Trong thần thoại Hy Lạp, Medusa là một con quỷ trong ba chị em quỷ có tên chung là Gorgon gồm Stheno, Euryale và Medusa. Trước kia Medusa đã từng là một người phụ nữ xinh đẹp, có mái tóc bồng bênh, cực kì quyến rũ. Vì thế, Medusa tự mãn cho rằng mình còn đẹp hơn nữ thần Athena. Sắc đẹp của Medusa đã thu hút Poseidon. Khi Poseidon theo đuổi, Medusa chạy đến đền thờ Athena và nghĩ rằng nữ thần sẽ bảo vệ cô, nhưng chẳng có gì xảy ra cả. Poseidon đã hãm hiếp Medusa trong đền thờ của nữ thần (các phiên bản khác cho là Medusa tự nguyện). Và để chắc chắn chuyện tương tự không tái diễn, Athena biến Medusa thành nữ quỷ với cái nhìn có thể biến tất cả các sinh vật sống thành đá, đồng thời biến mái tóc tuyệt đẹp của Medusa thành rắn. Perseus là người anh hùng đầu tiên trong thần thoại Hy Lạp đã đánh bại những con quái vật cổ xưa được tạo ra bởi các vị thần trên đỉnh Olympus. Perseus đã giết Medusa Gorgon (Quái vật tóc rắn) và giải cứu Andromeda (công chúa Hy Lạp thời đó) khỏi con quái vật biển được thần Poseidon phái đến để trừng phạt nữ hoàng Cassiopeia vì bà dám tự nhận mình là người phụ nữ xinh đẹp nhất thế gian, còn đẹp hơn cả những nàng công chúa của biển. Trong thần thoại La Mã, vị anh hùng này được gọi là Hercules (tương ứng trong thần thoại Hy Lạp là Heracles), tên chàng được đặt cho chòm sao Hercules. Những chiến công của Hercules vang dội khắp bốn phương, tượng trưng cho sức mạnh chinh phục thiên nhiên của con người thời xưa. Chiron là một nhân mã xuất sắc nhất trong loài của mình, ông đã đào tạo nhiều anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, ông không những hiểu biết nhiều lĩnh vực mà còn có kỹ năng chiến đấu tuyệt vời, đặc biệt là khả năng sử dụng cung tên. Vì lẽ đó người ta thường thấy chòm sao Nhân Mã đang giương cung lên ngắm bắn nên còn gọi là chòm sao Xạ Thủ. Prometheus là vị thần khổng lồ, nổi tiếng với trí thông minh, là người đã ăn cắp ngọn lửa từ thần Zeus và trao nó cho nhân loại. Zeus đã trừng phạt ông bằng cách buộc ông vào một tảng đá để một con đại bàng ăn gan của ông hàng ngày, nhưng lá gan cứ ban ngày bị ăn thì ban đêm lại tái sinh (điều này khá đúng với thực tế: Gan là nội tạng duy nhất trong cơ thể người có khả năng tái sinh). Kronos (còn gọi là Cronos) là con út của thần Uranus (bầu trời) và nữ thần Gaia (đất mẹ) và là một trong 12 Titan (thần khổng lồ). Rhea – con gái của thần Uranus và nữ thần Gaia – là nữ thần của sự sinh sản, màu mỡ. Ngoài Gaia, Rhea cũng thường được coi như “mẹ của các vị thần” trên đỉnh Olympus. Cùng với Cronus, người chồng và đồng thời cũng là người em ruột, Rhea đã sinh ra: Hestia, Demeter, Hera, Hades, Poseidon và Zeus. Russell Ira Crowe (sinh ngày 07 tháng 4 năm 1964) là diễn viên, nhà sản xuất phim và nhạc sĩ người New Zealand. Ông nhận được sự chú ý của quốc tế đối với vai diễn Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius trong phim sử thi cổ trang năm 2000 'Võ sĩ giác đấu' của đạo diễn Ridley Scott. 'Võ sĩ giác đấu' (Gladiator) là một bộ phim sử thi cổ trang của Mỹ phát hành năm 2000 của đạo diễn Ridley Scott, với sự tham gia của Russell Crowe vào vai nhân vật hư cấu và trung thành: Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius, người bị phản bội khi Commodus, người con trai đầy tham vọng của hoàng đế, giết cha mình để chiếm lấy ngai vàng và biến Maximus thành nô lệ. Để thoát khỏi thân phận nô lệ, Maximus tăng cấp bậc đấu trong đấu trường và giết Commodus, trả thù cho cái chết của gia đình và hoàng đế của mình. Lucy Law Les (sinh ngày 29 tháng 3 năm 1968) là diễn viên người New Zealand được biết đến nhiều nhất qua vai diễn Xena trong bộ phim

hài kịch tình huống nổi tiếng 'Xena: Nữ chúa chiến binh'. 'Xena: Nữ chúa chiến binh' (Xena: Warrior princess) là bộ phim truyền hình thuộc thể loại siêu nhiên, kỳ ảo kết hợp phiêu lưu mạo hiểm do Mỹ và New Zealand hợp tác sản xuất. Nguyên văn: ADHD – Attention-deficit hyperactivity disorder – Rối loạn tăng động giảm chú ý. Nguyên văn: make-up sex, ám chỉ việc thực hiện “chuyện yêu” bằng cách khác lạ với đối tác. Điều này rất hữu ích khi bạn muốn tạo ra một ấn tượng lâu dài cho vợ/chồng mình, để người ấy cảm thấy không thể thiếu bạn khi muốn có những màn yêu mặn nồng và ý nghĩa. Sao Diêm vương (Pluto) là chòm sao chủ quản của Thiên Yết. Rosie O'Donnell (21/3/1962) là nữ diễn viên hài kịch người Mỹ. Donald John Trump (14/6/1946) là nhà kinh doanh bất động sản, tác giả người Mỹ. Ngoài tư cách doanh nhân, Donald Trump cũng là một nhân vật truyền thông có tiếng, ông hiện đang là người dẫn chương trình kiêm nhà sản xuất của show truyền hình thực tế 'The Apprentice' trên đài Star World. Tên một hãng chăn ga gối đệm cao cấp. 'Người đẹp và Quái thú' (Beauty and the Beast) là một câu chuyện cổ tích trong nhiều nền văn hóa châu Âu được dựng thành nhiều bộ phim và vở kịch, trong số đó có bộ phim hoạt hình của hãng phim Walt Disney Picture vào năm 1991. Tên một hãng nội thất nổi tiếng ở Mỹ. Thành phố Venice (Ý) được biết đến là thành phố trên sông nổi tiếng thế giới với những con kênh và những chiếc thuyền truyền thống gondola. Với cấu trúc không cân xứng, một bên cong ra nhiều hơn bên kia, chiếc gondola có chiều dài trung bình khoảng 11 mét và chiều ngang khoảng 1,5 mét, được cấu tạo gồm 280 mảnh gỗ rời khếp kín vào nhau, thường là bằng gỗ pak, trừ bộ phận tựa mái chèo bằng gỗ walnit rất cứng rắn, và chiếc mái chèo nhẹ nhàng bằng gỗ beech cho dễ sử dụng. Bệnh Alzheimer là một dạng sa sút trí tuệ phổ biến nhất hiện nay. Người mắc bệnh này sẽ mất khả năng về trí lực và giao tiếp xã hội ở mức độ gây khó khăn cho cuộc sống hàng ngày. 'Hài kịch tình huống' hay sitcom (viết tắt của từ tiếng Anh: situation comedy) là một thể loại hài kịch, lúc đầu được sản xuất cho radio nhưng hiện nay được trình chiếu chủ yếu trên ti vi. Sitcom có nhiều tập với những tình huống hài hước được lồng ghép vào nội dung câu chuyện phim và được thực hiện hầu hết trong trường quay, thu thanh đồng bộ, sử dụng cùng lúc ba đến bốn máy quay phim ghi hình và bắt buộc phải dựng hình ngay tại trường quay để bảo đảm thời gian thực hiện một tập phim (khoảng 50 phút) chỉ trong thời gian từ ba đến bốn ngày. Phần mảnh dễ, mềm mại kéo ra từ thân một số động vật dùng để sò mó, nắm giữ hoặc di chuyển. Ví dụ như sên, bạch tuộc. Hermes là một trong các vị thần trên đỉnh Olympus của thần thoại Hy Lạp, thần đã tạo ra đàn lia (lyre). Hermes là con của Zeus và Maia. Hermes là thần bảo hộ cho kẻ trộm, người du lịch, các sứ thần, mục đồng và chăn nuôi, người thuyết trình, thương nghiệp, khoa học kỹ thuật, văn chương và thơ ca, các đơn vị đo lường, điện kinh, thể thao, sự khôn ngoan, lạnh trí và các phát minh, sáng chế, ngôn ngữ. Ngoài ra, Hermes còn là vị thần đưa, truyền tin của đỉnh Olympus và là người dẫn đường cho các linh hồn đến cửa địa ngục. Hermes còn được biết như vị thần hộ mạng của cung Song Tử. Còn gọi là cá răng dao hay cá cộp, là một loại cá ăn thịt nguy hiểm. Mẹ Teresa còn được gọi là Mẹ Teresa Calcutta (1910-1997) là nữ tu Công giáo Rôma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác Ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ, và đến các quốc gia khác. Bà được trao Giải Nobel Hòa bình năm 1979. Bài hát nổi tiếng của nữ ca sỹ Olivia Newton-John viết về chuyện ân ái. Olivia

Newton-John (26/9/1948 –) sinh ra tại Cambridge (Anh) nhưng lại lớn lên ở Melbourne (Úc). Cô được coi là một trong những giọng ca country-pop và soft rock thành công nhất của thập niên 70 thuộc loại. William Tell là tên một anh hùng dân gian của Thụy Sĩ. Vua Arthur là một thủ lĩnh huyền thoại tại Anh, theo lịch sử thời Trung Cổ thì Ngài là người bảo vệ nước Anh chống lại sự xâm lăng của người Saxon vào đầu thế kỷ thứ VI. Chi tiết câu chuyện về vua Arthur phần lớn được tổng hợp từ văn học dân gian và việc ông có thực sự tồn tại trong lịch sử hay không vẫn là một vấn đề gây tranh cãi giữa các sử gia hiện đại. Victoria (Victorian style) là một trường phái kiến trúc thịnh hành ở Anh và các nước thuộc địa trong thời kỳ trị vì của nữ hoàng Victoria (1837 – 1901) và còn kéo dài đến sau này, ngay cả khi Chủ nghĩa Hiện đại đã lên ngôi. Có thể coi đây là kết quả của sự hôn phối giữa hình thái Gothic cổ điển ở châu Âu với nền Cách mạng Công nghiệp đang trong thời kỳ cực thịnh, trường phái này bắt đầu chịu nhiều ảnh hưởng của máy móc và xây dựng công nghiệp với hình khối đồ sộ, nhưng đường nét trang trí lại khá tinh vi và nhiều màu sắc rực rỡ. Andy Warhol (6/8/1928 – 22/2/1987) là một họa sĩ người Mỹ gốc Rusyn nổi tiếng về nghệ thuật đại chúng (Pop Art). Claude Monet (14/11/1840 – 5/12/1926) là họa sĩ nổi tiếng người Pháp, một trong những người sáng lập ra trường phái ấn tượng. Leonardo di ser Piero da Vinci (1452 – 1519) là một họa sĩ, nhà điêu khắc, kiến trúc sư, nhạc sĩ, bác sĩ, kỹ sư, nhà giải phẫu, nhà sáng tạo và triết học tự nhiên người Ý. Người Etruria (Etruscan) đã tạo dựng một nền văn minh có ảnh hưởng lớn ở miền Bắc nước Ý thời cổ đại. Nghệ thuật Etruscan là nghệ thuật hữu hình, gắn bó mật thiết với tôn giáo, chẳng hạn như cuộc sống sau khi chết. Tiêu biểu cho nghệ thuật này là những điêu khắc gốm, tranh trên bình gốm, tranh tường, tượng đồng đúc và chạm khắc đồng. 'Điên cuồng' (Mad) là tên một tạp chí hài hước của Mỹ được sáng lập bởi biên tập viên Harvey Kurtzman và chủ báo William Gaines vào năm 1952. 'Tôi yêu Lucy' (I love Lucy) là tên một chương trình sitcom truyền hình của Mỹ được trình chiếu những năm 1950 với sự tham gia diễn xuất của Lucille Ball, Desi Arnaz, Vivian Vance và William Frawley. 'Ánh trăng' là bộ phim hài lãng mạn của Mỹ, được ra mắt vào năm 1987 của đạo diễn Norman Jewison. Nicolas Cage (1964 –) là một nam diễn viên, nhà sản xuất và đạo diễn người Mỹ. Adolf Hitler (1889-1945) là “Lãnh tụ và Thủ tướng đế quốc” (kiêm nguyên thủ quốc gia nắm quyền Đế quốc Đức, kể từ năm 1934. Ông thiết lập chế độ độc quyền quốc gia xã hội của Đế tam Đế quốc. Ông đã gây ra Đệ nhị thế chiến, thúc đẩy một cách có hệ thống quá trình tước đoạt quyền lợi và sát hại khoảng sáu triệu người Do Thái châu Âu cùng một số nhóm chủng tộc, tôn giáo, chính trị khác, được gọi là cuộc Đại đồ sát dân Do Thái (Holocaust). 1. Đơn vị đo lường tương đương 4,54 lít ở Anh, 3,78 lít ở Mỹ. 1. Một lãnh tụ tôn giáo người Do Thái trong Kinh Thánh. 2. 1 dặm = 1,6 km 1. William Howard Taft: Tổng thống Mỹ thứ 27. 1. Thomas Woodrow Wilson: Tổng thống Mỹ thứ 28. 1. Thomas Edward Lawrence (1888 - 1935): Sĩ quan quân đội Anh, nổi tiếng từ sau Chiến tranh thế giới thứ nhất đóng vai trò nổi bật trong cuộc nổi dậy của Ả-rập năm 1916-1918. Ông là tác giả của cuốn tự truyện Seven Pillars of Wisdom (Bảy trụ cột của sự khôn ngoan). 1. Tham khảo câu chuyện về kỳ bầu cử Harding trong cuốn Trong chớp mắt (Blink) của Gladwell, do Alpha Books xuất bản. 2. 1 feet = 0.3 m 1. Herbert Clark Hoover (10/8/1874 – 20/10/1964), tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933). (1) Chữ Geshe có thể tạm dịch là Hòa thượng, một chức vị rất được tôn kính; còn Rinpoche có nghĩa là Sư trưởng, người đứng đầu một

tu viện. (2) Một thành phố ở Sikkim, bang Tây Bengal, Ấn Độ, thuộc khu vực địa lý tự nhiên phía Đông dãy Himalaya. Thành phố này nằm trong vùng biên giới giữa Ấn Độ với các nước Nepal, miền Nam Tây Tạng, Bhutan và Bangladesh. (3) Tức prayer wheels, dạng hình con suốt hay con quay, có thể được làm từ kim loại, gỗ,... (4) Căn cứ theo ngày tháng năm sinh và các mốc công trình nghiên cứu, chúng tôi cho rằng học giả này chính là bá tước Alexander Staël von Holstein (1877–1937) người Estonia. (5) Ngôn ngữ thiêng của Phật giáo Nguyên Thủy (6) Chính là thành phố có tu viện Yi Gah Cholin này. (7) Lưu ý là hành trình này của tác giả diễn ra vào giai đoạn đầu thế kỷ 20 nên xin tránh nhầm lẫn giai đoạn lịch sử này của Tây Tạng với những giai đoạn khác. (8) Nguyên văn tiếng Anh: “Alone I wander a thousand miles... And I ask my way from the white clouds”. Do đây là câu nói của vị Phật Di Lặc tương lai theo quan niệm Tiểu Thừa nên độc giả cần tránh sự đồng nhất với vị Phật Di Lặc quen thuộc trong văn hóa Phật giáo Việt Nam. (9) Mahapandit Rahul Sankrityayan (1893–1963) là học giả Ấn Độ. Được xem là cha đẻ của chủ nghĩa văn học xê dịch Ấn Độ. Ông đã đến rất nhiều vùng lãnh thổ trong khu vực Nam Á và quanh dãy Himalaya. (10) Karakoram hay Karakorum, là dãy núi lớn trải qua Pakistan, Ấn Độ (Ladak) và Tân Cương. Trong bản tiếng Anh và ấn bản cũ của dịch giả Nguyên Phong đều dùng Karakorum. Song, trong quá trình tìm kiếm và xác nhận tư liệu, First News phát hiện thêm địa danh Karakorum – cổ đô Mông Cổ vào thế kỷ 13. Vì thế, để tránh nhầm lẫn, chúng tôi dùng Karakoram. (11) Các chorten này có nguồn gốc từ các stupa của Ấn Độ, tức tháp chứa hài cốt các vị tăng sư. Các tháp này có thể có dạng một tháp lớn hay nhiều tháp nhỏ. Ở đây có lẽ tác giả đang nói tới các tháp nhỏ. (12) Danh hiệu chỉ những vị tu khổ hạnh đã đạt được phép thần thông. (13) Bảo tàng nổi tiếng ở Ấn Độ, nơi lưu trữ nhiều tác phẩm nghệ thuật độc đáo. (14) Một trong hai khu vực tranh chấp biên giới chính, ở giữa Ấn Độ và Trung Quốc ngày nay. Có lẽ khu vực này trước đây cũng từng thuộc tiểu quốc Guge xưa. (15) Sven Anders Hedin (1865–1952) là nhà thám hiểm người Thụy Điển. Ông đồng thời tự minh họa trong những tác phẩm kể lại những hành trình của mình. Ông đã có nhiều khám phá quan trọng về mặt địa chất và địa lý khu vực Trung Á. (16) Alexandra David-Néel (1868–1969) là một học giả và nhà thám hiểm người Pháp– Bỉ. Bà nổi tiếng với những hành trình khám phá thế giới của mình, trong đó có chuyến đi đến Tây Tạng năm 1924, khi vùng đất này vẫn là vùng cấm với nhiều người nước ngoài. Cuốn “Huyền thuật và các đạo sĩ Tây Tạng” của bà cũng là một trong những cuốn sách được tác giả Nguyên Phong dịch sang tiếng Việt. (17) Đây là một ngọn núi thuộc dãy Transhimalaya – dài 1.600 km và chạy song song theo suốt chiều dài dãy Himalaya chính. Nó ở gần nơi bắt đầu của nhiều con sông lớn ở châu Á. (18) Ngày nay là vùng Sikkim của Ấn Độ, nằm ở mặt nam của Tây Tạng. Hành trình của tác giả cho đến lúc này đúng là theo dọc hệ thống dãy Tuyết Sơn. (19) Tức hư không không có biên giới, là một cấp độ trong khái niệm đỉnh của tu hành bậc cao, lấy yếu tố không trong sáu đại định là địa, thủy, hỏa, phong, không và thức làm đối tượng nghiên cứu và tu tập. (20) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyên Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (21) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of

Life) của ông, do dịch giả Nguyễn Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (22) Ngày nay là công viên hươu nai quốc gia Ấn Độ. Tương truyền khi xưa, đức Phật đã truyền dạy Phật pháp cho vị Lạt Ma đầu tiên tại đây. (23) Bộ kinh được cho là nền tảng của Bà La Môn giáo, có ảnh hưởng đến nhiều tôn giáo trên thế giới, trong đó có Phật giáo. (24) Hiện tượng xác các Lạt Ma Tây Tạng tự bảo quản và không bị hư hại hiện vẫn là một trong những bí ẩn đối với giới khoa học. (25) Nyanatiloka Mahathera (1878–1957), ông là một trong những người châu Âu tiên phong đi theo tu đạo Phật giáo. (26) Shanti Devi (1926–1987). Câu chuyện kỳ lạ của bà còn thu hút cả sự chú ý của Mahatma Gandhi và chính ông cũng đã giúp điều tra lại sự việc. (27) Lãnh thổ của Vương quốc Thổ Phồn xưa giờ bị xé lẻ, phân tán trong lãnh thổ các nước Ấn Độ, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Bhutan, Nepal. Trung Quốc, Myanmar,... Từ thế kỷ thứ 6 đến thế kỷ thứ 9, vương quốc này gần như thống lĩnh toàn bộ con đường tơ lụa. Từng là nơi ở của các Đạt Lai Lạt Ma Tây Tạng, hiện tại là một viện bảo tàng lớn và là một trong những di sản văn hóa thế giới. (29) Còn được gọi là Ninh Mã, Mũ Đỏ hay Cự Dịch. (30) Ông trở thành đế vương cuối cùng của vương triều Thổ Phồn. (31) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (32) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (33) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (34) Reting Rinpoche là một tước vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng, là người có nhiệm vụ tìm kiếm những Hóa Thân của các Đạt Lai Lạt Ma. (35) Đây cũng là một chức vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng. (36) Đây là một trong những hồ nước ngọt ở cao nguyên Tây Tạng, rộng 410 km² và nơi sâu nhất là 90m. Ở phía tây của hồ này là hồ nước ngọt Rakshastal và hai hồ được nối với nhau bởi kênh Ganga Chhu tự nhiên. (37) Đồng nhất với hình tượng la sát trong văn hóa Trung Quốc và Đông Nam Á. (38) Đây là một trong ba vị thần lớn nhất trong tín ngưỡng và tôn giáo Ấn Độ cùng các thần Brahma và Vishnu. (39) Trong bản tiếng Anh là May they be happy (40) Ghi chú của tác giả: Những bức ảnh hiện được lưu trữ tại thư viện Dharamsala và Đông Kinh. Giáo sư Ono, một học giả nổi tiếng của Nhật đã khởi xướng những nghiên cứu những lời chú giải kinh điển bằng tranh ảnh này. (41) Tuy gọi là “hỏa xà” nhưng thực tế chỉ là danh xưng nhằm ví von đường chuyển động của luồng khí trong cơ thể tựa như hình thể con rắn, chứ không phải là dùng một con rắn thật để luyện. Ngoài ra, phương pháp dùng “hỏa xà” kundalini khác với phương pháp

Tummo (lửa Tam Muội) đã đề cập ở những phần trước, dù rằng mục đích cuối cùng của cả hai là như nhau. (42) Túc Dhyani Buddha, gồm Đại Phật Như Lai (Vairocana) ở chính giữa, A Di Đà Như Lai (Amitabha) ở phía tây, A Súc Bệ Như Lai (Aksobhya) ở phía đông, Bảo Sanh Như Lai (Ratnasambhava) ở phía nam và Bất Không Thành Tựu Như Lai (Amoghasiddhi) ở phía bắc. (43) Jawaharlar Nehru (1889–1964): nhà lãnh đạo phong trào giành độc lập cho Ấn Độ từ các nước đế quốc. Ông trở thành thủ tướng đầu tiên của nước Cộng hòa Ấn Độ độc lập ngày nay. Tiếng Nga: Михаил Сергеевич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT). Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ 1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT). Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái. Quan niệm về “người có quyền hành động tự do” là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cổ vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu. Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT). Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT). Archie Brown: Giáo sư Chính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ưa chuộng cải tổ. Trong cuốn *The Gorbachev Factor* (Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev. Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT). Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT). Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tâng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là “phủ bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu”. A. N. Yakovlev, *Predislovie, Obval, Posleslovie* (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102. Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, *The Second Russian Revolution* (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, *The Gorbachev Factor*, tr. 67-69 Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin. Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã

không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa. Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ trước sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ. Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov, đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình trạng hỗn loạn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, *The Wars of Eduard Shevardnadze* (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33. Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các "khuyết tật" của chủ nghĩa xã hội. Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: "Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau." Ngày 9/3/1997, Financial Times (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: "Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, vặn vẹo và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon." Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thể mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng. Tatyana Zaslavskaya, *Kommunist* (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%. Mikhail Gorbachev, *Perestroika: New Thinking for Our Country and the World* (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nước và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông

thậm chí đã biết thu nhập quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn Memoirs (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216. Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xướng nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, Polnoe Sobranie Sochinenii (Moskva, Gosizpolit, 1963), tập 36, tr.300; Mau, Political History (Lịch sử chính trị), tr.119 Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vội vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vội dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề. Boldin, Ten Years That Shook the World (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau. Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyển viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà. Gorbachev, Hồi ký, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn văn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ. Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật. Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cả vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức. Chỉ khi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: “Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?” “Tất nhiên rồi!” “Tại sao?” “Ông ta có cả một bản đồ trên trán”. Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngắn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika! Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc

xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứ nhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó. Voprosy ekonomiki, số 7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này. Alec Nove, trong cuốn An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước. Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, Moi vybor, Vzhashchitu demokratiii svobody (Moskva, Novosti, 1992), tr.107. Brown, The Gorbachev Factor, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị. Gorbachev, Hồi ký, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bùi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ. Gorbachev, Hồi ký, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng. Matlock, Autopsy on an Empire (Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ "tôn sùng cá nhân" là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin. Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gọi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người tự tin và biết đánh giá. Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi. Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công. Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, Perestroika, Istoriya predatelstv (Moskva, Novosti, 1992), tr.232. Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA dày kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB. Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho phép KGB làm nhiều các nguồn tin của CIA về Liên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ. Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này. Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện. Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tấu lên khúc nhạc của vùng Georgia với tiêu đề "Georgia trong

tâm trí tôi” và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Georgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức. Ở Moskva, khi các cuộc hươu lượng căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc “Georgia trong tâm trí tôi”. Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, Wars of Eduard Shevardnadze, tr.106-107. Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đo biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, Gorbachev, tr.77. Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgograd, năm 1942-1943. Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, The History of Russia: The Twentieth Century (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327. Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa. Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: “Có phải bà đã tự trả tiền vé không?” Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: “Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó.” Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề The History of Russia (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988. Alec Nove, An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989). Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này. Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tự hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977). Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga. Boris Yeltsin, The Struggle for Russia (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười. Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là

Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroeve ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phớt bỏ vị Tổng Bí thư. Vadim Bakatin, *Izbaivlenie ot KGB* (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991. Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan Đảng. Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu. Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn loạn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn. Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad. Tức tên riêng của Brazauskas (BT). Pravda, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy có viện các mối quan hệ của Lithuania với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu “quốc tế hóa” vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. *Autopsy on an Empire*. Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thắng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn. Gorbachev, *Hồi ký*, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia. Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này. Gorbachev, *Hồi ký*, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev. Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh lệnh hay tăng cường chuyển đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin, *Neispolzovanny shans* (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123. Manfred Wilke, “Hard facts” (Sự thật khó chịu), *German Comments* (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr.24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đê-mác hàng năm. Tác giả đã tham gia một cuộc hội

thảo ở Reichstag về “40 năm nước Đức chia rẽ” khi Bức tường sụp đổ, bất tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông. Senn, *Gorbachev's Failure* (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130. Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín. Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn. Gorbachev, *Hồi ký*, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viết tối cao là “đần độn, hỗn láo và đầy giả dối”. Tschernajew, *Die letzten Jahre einer Weltmacht*, tr.344. Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người. Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt. Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào Chúa và giá trị của những lời cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991. Tschernajew, *Die letzten Jahre einer Weltmacht*, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich. Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng. Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công nhân mỏ do Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc chắn quỹ này có số tiền đó hay không. Một số tác giả bản khoản liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, *The Rebirth of Politics in Russia* (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, *Demokraticeskaya Rossiya* (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991.

1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser.
2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu.
3. David Lloyd George (1863-1945): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922.
4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh.
5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại

quốc gia này. 6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX. 7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon. 8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng. 9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát động chiến dịch “săn lùng phù thủy” nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950. 10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha nằm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này... 11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953. 12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. 13. Dwight David “Ike” Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO. 14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng. 15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ. 16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956. 17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford. 18. James Earl “Jimmy” Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002. 19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương trội hơn những người nhập cư. 20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956. 21. Hành trình danh dự. 22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ. 23. James Buchanan (1791-1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861). 24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877). 25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849. 26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885- 1889 và 1893-1897. 27. Vào cuối thế kỷ XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig. 28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sỹ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ. 29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước

đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ. 30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. 31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh. 32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương. 33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông. 34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kennedy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm việc kề cận với tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba. 35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự dẫn dắt đó. Ông không chắc mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa. 36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản. 37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman. 38. Hội nghị Potsdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Potsdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến. 39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007. 40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện. 41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico. 42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền. 43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc. 44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt. 45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ. 46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973. 47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là “Thủ tướng thép” do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng. 48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức. 49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu

Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian. 50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức. 51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe). 52. Từ của Harry Truman. 53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới. 54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa. 55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội. 56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta. 57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro. 58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961. 59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất. 60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ. 61. Từ lóng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ. 62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người. 63. Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động. 64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc. 65. Thước Anh, bằng 0,914 mét. 66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi. 67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi. 68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King. 69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King. 70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu). 71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963. 72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản. 1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ. 2. Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770-1782. 3. Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo.

khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: “whiggamor” là “đồ chăn bò” (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất. 4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo. 5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật. 6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ (1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ. 7 Công ty Đông Ấn là tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ. 1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ. 2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới. 3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancouver, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh. 4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp. 5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng. 1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng. 2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836. 1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đế nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra). 1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London. 1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ khỏi Đế quốc Anh và là người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp. 2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng. 3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509-1564). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc nghiệt

của của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành. 4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ. 5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này. 6. Gọi tắt là Lloyd's, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm. 7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời. 1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan. 2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795. Cuốn sách đã được Thái Hà Books xuất bản. **HÌNH 12-5** Cookie thứ nhất được đọc bởi vòng lặp. **HÌNH 6-3** Chạy ví dụ với hàm `isNaN()` trong câu điều kiện ghép. **Hình 10-8** Tạo mới và thêm các phần tử bằng vòng lặp `for` và DOM. 1. Key West: Một thành phố nằm ở cực Nam của Hoa Kỳ, còn có tên Mile 0, tức là điểm bắt đầu của dặm Anh, tính theo chiều dọc của nước Mỹ. 1. Nhà Ronald McDonald (Ronald McDonald House): Chương trình từ thiện của thương hiệu thức ăn nhanh McDonald's, xây dựng những ngôi nhà gần các bệnh viện để cho trẻ em bị bệnh hiểm nghèo và thân nhân các em ở trong thời gian điều trị tại bệnh viện. Ngôi nhà Ronald McDonald đầu tiên được mở ở Philadelphia năm 1974 và hiện nay trên thế giới đã có khoảng 200 ngôi nhà như thế. 1. Stevie Wonder (tên thật Stevland Hardaway Judkins, sinh ngày 13 tháng 5 năm 1950, sau đổi tên thành Stevland Hardaway Morris): Ca sĩ, nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc và nghệ sĩ chơi đa nhạc cụ người Mỹ. Ông là nghệ sĩ tiêu biểu cho âm nhạc đại chúng Hoa Kỳ nửa sau thế kỷ XX với 22 giải Grammy (nhiều nhất cho một nghệ sĩ solo). Bị mù từ nhỏ, Wonder ký hợp đồng trở thành ca sĩ chuyên nghiệp từ khi mới 11 tuổi. 1. Lourdes: Một thành phố nhỏ thuộc miền Nam nước Pháp, gần biên giới Pháp - Tây Ban Nha. 1. Puerto Vallarta: Một thành phố nổi tiếng về du lịch của Mexico, trải dài theo vịnh Banderas bên bờ Thái Bình Dương. này sang ngày khác. Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel (tác giả: Saul Singer và Dan Senor) giới thiệu bức tranh toàn cảnh về những gì dân tộc Do Thái đã làm để nuôi dưỡng và vun đắp cho các doanh nhân khởi nghiệp, thông qua việc thu hút dòng tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm của phương Tây. Bản tiếng Việt đã được Công ty Cổ phần Sách Alpha (AlphaBooks) xuất bản và tái bản nhiều lần. IPL là một dự án giáo dục phi chính phủ, phi lợi nhuận và phi tôn giáo do các doanh nhân, trí thức tâm huyết và Trường Doanh Nhân PACE phối hợp sáng lập, triển khai thực hiện từ năm 2007. Jack Ma (Mã Vân, sinh ngày 10/9/1964) là tỷ phú, doanh nhân thương mại điện tử người Trung Quốc. Ông là nhà sáng lập và là Chủ tịch điều hành Tập đoàn Alibaba. Ông cũng là doanh nhân Trung Quốc đại lục đầu tiên xuất hiện trên trang bìa của Forbes. 1. Diệp U Đàm: phiên âm tiếng Trung là Ye You Tan. 2. Đại phong cầm: loại đàn organ lớn với hệ thống nhiều ống sáo khổng lồ liên kết với đàn, thường chỉ sử dụng trong nhà thờ. 3. Mượn ý thơ của Lý Bạch. Ý muốn miêu tả lúc này là thời điểm đẹp nhất, hưng vượng nhất của mùa xuân, nhưng thời khắc tươi đẹp này

cũng ngăn ngừ như hoa khôi, nó chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian rất ngắn. 4. Chữ 色 (sắc): trên chữ này chính là chữ “đao” 刀, nghĩa là con dao. (*) SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, được thiết kế để có thể vượt qua những địa hình xấu. (1) Trường phái ấn tượng: Một trào lưu nghệ thuật bắt đầu tại Paris vào cuối thế kỷ 19, đánh dấu một bước tiến quan trọng của hội họa. Cái tên 'ấn tượng' do các nhà phê bình gọi theo một bức tranh nổi tiếng của Claude Monet: Impression soleil levant (Ấn tượng mặt trời mọc). (2) Hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS): Là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo. Trong cùng một thời điểm, ở một vị trí trên mặt đất nếu xác định được khoảng cách đến ba vệ tinh (tối thiểu) thì sẽ tính được tọa độ của vị trí đó. Hệ thống định vị toàn cầu của Mỹ là hệ dẫn đường dựa trên một mạng lưới 24 vệ tinh được Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ đặt trên quỹ đạo không gian. (4) DJ: Viết tắt của Disc Jockey, có nghĩa là người chỉnh nhạc trên đài phát thanh, trong vũ trường hay quán bar. Với các thiết bị và kỹ năng phối trộn biến hóa, DJ ráp nhíp một cách tài tình các loại nhạc tạo thành mạch giai điệu đặc biệt sáng tạo. (5) Home run: Thuật ngữ dùng trong môn bóng chày, chỉ cú đánh cho phép người đánh chạy quanh sân ghi một lúc nhiều điểm mà không phải dừng lại. (6) Steve Jobs: Giám đốc điều hành của hãng máy tính Apple, hãng đi đầu trong ngành công nghiệp máy tính ở Mỹ với hàng loạt các sáng chế như hệ điều hành OSX, máy tính và sổ tay điện tử MAC, bàn phím. Hãng đã bán ra hơn 50 triệu máy nghe nhạc cầm tay Ipad trên toàn thế giới. Đây là một sản phẩm cách mạng trong kỷ nguyên âm nhạc kỹ thuật số. (7) Vince Lombardi: Huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại trong các giải vô địch quốc gia Mỹ thế kỷ 20. Ông đã dẫn dắt đội Green Bay Packers đăng quang ngôi vô địch thế giới. (8) Tiger Woods: sinh năm 1975, là vận động viên đánh golf chuyên nghiệp số 1 thế giới người Mỹ. Với danh hiệu này, Woods trở thành tay golf chuyên nghiệp có mức thu nhập cao nhất thế giới (năm 2005 là 87 triệu đô-la). (3) Robert Frost (1874-1963) là nhà thơ nổi tiếng người Mỹ, được xem là một trong những nhà thơ sáng tác về đề tài thôn quê hay nhất trong thế kỷ 20. Ông đã bốn lần đoạt giải Pulitzer, từng được đề cử giải Nobel văn học năm 1953 và nhận được nhiều giải thưởng vinh dự và cao quý khác trong sự nghiệp thơ ca của mình. 3. Thuật ngữ Moat do Warren Buffett sáng tạo ra, ngụ ý một công ty có lợi thế cạnh tranh và tạo ra “hàng rào” ngăn cản sự cạnh tranh của các công ty khác. 1. Ở Việt Nam lãi suất trái phiếu chính phủ trung bình khoảng 8%/năm. 2 Nơi có sàn giao dịch chứng khoán New York. Hình tượng rắn trên chùa Thái. Khổ. Vùng đầm lầy. Tượng. Cúng cơm. Loại bánh mì dẹt tròn. Núi. Hình tròn mang tính biểu tượng cao quý dùng làm đối tượng thiền trong Phật giáo Đại thừa. Tranh vẽ tượng, đề tài tôn giáo. Hiện thân, hóa thân. Phật thiền. Bơ lọc dùng làm dầu ăn. Cây chùy biểu tượng. Một loại rượu ở Nepal, Tây Tạng. Dạ xoa. Thuốc lá làm từ lá thuốc non và đốt gai dầu. Chùa, tu viện ở Tây Tạng. Hoàng phái, phái mũ vàng. Nghĩa là ban đạo, là một học vị Phật giáo Tây Tạng dành cho tăng ni. An. Ni sư. Chết gây ảo giác, ma túy. Niết Bàn. Hành vi lễ bái hay tụng niệm. Pháp, phận sự. Binh sĩ Nepal trong quân đội Anh hoặc Ấn. Người Anh (1570-1606) thành viên nhóm tín đồ Công giáo có âm mưu ám sát vua James I của Anh. Khu vực ở đông nam Bangladesh và biên giới Ấn Độ với Miến Điện, là một quận của Bangladesh, cho đến năm 1984 thì bị chia thành ba quận. Trông thập niên 1970 và 1980, cư dân các bộ tộc này đã chống lại những cố gắng của chính phủ nhằm đưa dân Bengal đến đây sinh sống. (N.D) Vải dẹt tay. Tiền trà nước. Vâng, được. Biên nhận. Thiền minh sát Xá, hai tay chấp lại để tỏ ý cung kính. Tiếng Latin,

nghĩa là chất liệu Ấn Độ. Y học Ấn Độ cổ đại, trị bệnh bằng thảo mộc, yoga, chế độ ăn. Chư thiên Diên kiến với đạo sư. Áo cà sa khoác bên ngoài. Một trong những đường chính dài nhất và xưa nhất châu Á, nối vùng đông và tây tiểu lục địa Ấn và nối Nam Á với Trung Á. Áo ảnh. Một dạng bánh mì của Ấn Độ. Rau xào. Đậu lăng. Kỳ an cư mùa mưa. Nhà nghỉ. Bánh mì dẹt chiên trong bơ loãng. Enthusiasm, từ tiếng Hy Lạp enthousiasmos. Pháp Tánh Ngũ Kinh, "Chương 1," 6. [ITP18.] Tên một loại đá biến chất, đá phiến. Ống điều. Cây gai dầu. Như cái chén nhỏ xúu để uống trà. Ghat: bậc thềm dẫn xuống sông Hằng. Giovanni Antonio Canal (17/10/1697 - 19/4/1768), họa sĩ Ý chuyên vẽ phong cảnh Venice. Joseph Mallord William Turner (23/4/1775 - 19/12/1851), họa sĩ người Anh, vẽ tranh phong cảnh thuộc trường phái lãng mạn. Paul Jackson Pollock (28/1/1912 - 11/8/1956), họa sĩ nổi tiếng người Mỹ, là một gương mặt quan trọng trong trào lưu chủ nghĩa biểu hiện trừu tượng. Pieter Bruegel il Vecchio (1525 - 9/9/1569), họa sĩ Hà Lan. Điều nhảy siêu phàm của thần Shiva. Biểu tượng sừng bái hình dương vật. Trống vỗ bằng tay. Bánh mì dẹt chiên phồng lên. Một dạng kẹo. 1. Tà là chúa tể của thế giới. 2. Hai câu thơ nằm trong bài thơ Hai mươi hai vần dâng tặng quan tả thừa họ Vi của Đỗ Phủ. 3. Trong Tứ tiểu Thiên hậu của dòng văn học lãng mạn hiện đại do độc giả Trung Quốc bình chọn, Phỉ Ngã Tư Tồn được mệnh danh là Thiên hậu bi tình, bởi lẽ bi kịch dường như đã trở thành dấu ấn riêng của chị. 4. Cô chiêu: trong "cậu ấm, cô chiêu", con cái trong những gia đình giàu có, được nuông chiều. 5. Hành cung: cung điện cho vua ở tạm khi ra khỏi hoàng thành ở kinh đô. 6. Tianya: một trong những diễn đàn trực tuyến được yêu thích nhất tại Trung Quốc. 1. Shizuka: một nhân vật phụ trong bộ truyện tranh Hana Yori Dango (Boys Over Flowers) của Nhật. 1. Câu chuyện về người nông dân và con rắn độc là một câu chuyện thuộc tuyển tập Những câu chuyện ngụ ngôn của Aesop. 1. Củ dền: có tên khác là củ cải đường, được trồng nhiều ở vùng Bắc Mỹ, Trung Mỹ và Anh Quốc. 2. Two-tone: hai tông màu. 1. Mỗi một loài hoa đều mang những thông điệp riêng, dạ lan có nhiều màu, nhiều thông điệp. Màu tím của dạ lan tượng trưng cho nỗi buồn và nói thay lời xin lỗi: "Hãy tha thứ cho anh." 1. Căn cứ theo thủ pháp vẽ, tranh Trung Quốc có thể chia thành tranh vẽ chi tiết và tranh tả ý. 2. Cá Napoleon: còn gọi cá hàng chài đầu to, được phát hiện ở các vùng nước Indonesia và Phillipines, rất được ưa chuộng ở Trung Quốc. 1. Olympiad: giải thi đấu mang tính quốc tế, đề thi thường rất khó, được chia làm nhiều lĩnh vực: Toán, Lý, Hóa, Thể dục thể thao, Cờ vua... 2. Ôi, Romeo, Romeo! Sao chàng lại là Romeo chứ? 1. GMAT: viết tắt của Graduate Management Admission Test, là tiêu chuẩn đánh giá được phân phát bằng tiếng Anh, giúp cho các trường thương mại đánh giá khả năng của những người nộp đơn xin học thương mại và quản trị cấp cao. 2. Trần Viên Viên: một danh kỹ ở miền Giang Nam thời Minh mạt - Thanh sơ, là một trong những nhân vật dẫn đến sự sụp đổ của nhà Minh. 3. Một câu thơ trích trong bài Viên Viên khúc của Ngô Vĩ Nghiệp, Nguyễn Thị Bích Hải dịch. 4. Một loại rượu bình dân của Trung Quốc, nấu từ hạt ngũ cốc. 1. Sơn tra: còn có tên là cây chua chát, cây gan hay táo mèo, được dùng làm thuốc ở cả phương Đông và phương Tây hàng chục thế kỷ qua. Hiện nó được dùng rộng rãi tại nhiều nước châu Âu để trị bệnh tim mạch. Còn ở Việt Nam, Trung Quốc, sơn tra là thuốc chữa các chứng về đường tiêu hóa. 1. ICU: viết tắt của cụm từ Intensive Care Unit, khu chăm sóc đặc biệt, khoa hồi sức tích cực. 2. Theo quan niệm của người Đài Loan, sau khi tai qua nạn khỏi nên ăn mì móng giò để xua đuổi vận đen. Còn theo dân gian Trung Quốc lưu truyền bấy lâu nay, lá

bưởi có thể mang lại may mắn, xua đuổi tà ma và những điều xấu. 1. Hồng lâu Nhị Vưu: chỉ Vưu Nhị thư và Vưu Tam thư, hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Cả hai đều là những cô gái sắc nước hương trời. 2. Rukawa Kaede: một trong những nhân vật chính trong bộ truyện tranh Slam Dunk của Nhật. 3. Trương Vô Kỵ: nhân vật nam chính trong bộ tiểu thuyết Ý thiên Đồ long ký của nhà văn Kim Dung. 4. Quang Minh đỉnh: sào huyệt của Ma giáo mà Trương Vô Kỵ đã lần mò theo một ông hòa thượng leo lên. 5. Lầu Dật Phu là công trình kiến trúc được đặt theo tên của nhà tài trợ Thiệu Dật Phu. Thiệu Dật Phu được biết đến như một “ông trùm” của làng giải trí Hoa ngữ. Kể từ năm 1985, ông đã quyên tiền xây dựng nhiều công trình kiến trúc phục vụ cho khoa học giáo dục tại Đại lục, các công trình này thường được đặt theo tên của ông. 6. Hoa dạ hợp: hay còn gọi là hoa mộc lan Trung Hoa, có màu trắng hoặc phớt hồng.

1. Diêu Minh: ngôi sao bóng rổ thành công ở Mỹ và được cả Trung Quốc biết đến. 2. Minh Tường: vận động viên điền kinh đầu tiên của Trung Quốc từng giành ba danh hiệu: kỷ lục gia thế giới, vô địch thế giới và vô địch Olympic. 3. Vận động Ngũ tứ (hay còn gọi là Phong trào Ngũ tứ): một phong trào đấu tranh rộng lớn của sinh viên, học sinh, công nhân, thị dân, trí thức Trung Quốc, vì nổ ra đúng vào ngày 4 tháng 5 năm 1919 nên được gọi là phong trào Ngũ tứ. 4. Uống rượu độc chữa khát: ví với giải quyết khó khăn trước mắt mà không tính đến hậu quả về sau.

1. Chúc Doãn Minh (1460-1526): tên chữ là Hy Triết, hiệu Chi Sơn, là một thư pháp gia kiệt xuất đứng đầu Thư phái vùng Ngô trung, mọi người nhận định ông là thư pháp gia đệ nhất triều Minh. 2. Phê đấu: một thuật ngữ phổ biến trong thời kỳ “đại cách mạng văn hóa của Trung Quốc”, viết tắt của “phê phán” và “đấu tranh”. 3. Hai câu thơ trích trong Thấm viên xuân - Trường Sa của Mao Trạch Đông. 4. Diệc Thư: tên đầy đủ là Nghệ Diệc Thư, sinh năm 1946 tại Thượng Hải, là em gái của tác gia nổi tiếng Nghệ Khuông, cùng với Kim Dung và anh trai được xem là “tam đại kỳ tích” của giới văn đàn Hương Cảng.

1. Morphine: một loại thuốc giảm đau gây nghiện. 1. Em Lâm: chỉ Lâm Đại Ngọc, một trong ba nhân vật chính trong tiểu thuyết Hồng lâu mộng. 2. Squash: môn thể thao giống tennis, nhưng chơi trong phòng kín, vợt ngắn hơn và bóng cũng nhẹ hơn. Người chơi đánh bóng vào vách tường có gạch mức để làm chuẩn tính điểm, có thể chơi một mình.

1. Câu thơ trích trong bài thơ Thái tang tử của Tân Khí Tật, bản dịch của Nguyễn Chí Viễn. 2. Từ thời La Mã, người ta vẫn cho rằng đà điểu ngốc nghếch đến nỗi chúng đối phó với hiểm nguy bằng cách giấu đầu trong cát. Hình ảnh này cũng trở thành ẩn dụ cho những ai trốn tránh thực tế, giống như đứa trẻ bịt tai lại và la toáng lên: “Tôi không nghe thấy gì cả”. 3. “Đồng Tuyết” phát âm gần giống với từ “bạn học”; 同学(tóngxué/bạn) và 童雪(tóng xuě/Đồng Tuyết).

1. Kaixin: một trong những trang mạng xã hội phổ biến ở Trung Quốc. 2. JP: viết tắt của từ 极品 (jipin) theo nghĩa tiêu cực tức là: người tệ hại không ai chịu nổi.

1. Alibaba Group là tập đoàn thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc, sở hữu công ty Alibaba.com và đồng thời sở hữu Taobao, Alipay, China Yahoo... 2. Taobao là một trong bốn hệ thống mua bán trực tuyến lớn nhất tại Trung Quốc. 3. Tencent: công ty cung cấp dịch vụ tin nhắn QQ cùng nhiều dịch vụ trực tuyến khác, rất phổ biến tại Trung Quốc. 4. Mã Hóa Đằng: chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành Tencent. 5. Mã Vân: người sáng lập và là tổng giám đốc tập đoàn Thương mại điện tử khổng lồ Alibaba. Khả Đạt từ năm 2005 bắt đầu cung ứng hộp bọc ngoài iPod cho Apple. Macintosh (hay Mac): Là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân được thiết kế, phát triển và đưa ra thị trường bởi tập đoàn Apple. C2C (Consumer-to-Consumer): Là hình thức

thương mại điện tử giữa những người tiêu dùng với nhau. Kỉ nguyên hậu PC: The Post-PC era Cây gậy và củ cà rốt (carrot and stick): Là khái niệm được dùng để chỉ một hành động đồng thời khuyến khích điều tốt (củ cà rốt) và trừng phạt điều xấu (cây gậy). Đây là một chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được các nước lớn mạnh sử dụng nhằm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, còn “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng. Bong bóng Dot-com: ý nói những trang web của các công ty trên mạng lưới toàn cầu với tên miền là .com, là một bong bóng thị trường cổ phiếu khi các cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, nhất là các công ty mạng được đầu cơ. Bong bóng này được sinh ra vào ngày 9/8/1995 – khi Netscape Communications bắt đầu niêm yết cổ phiếu của mình và vỡ vào ngày 10/3/2000 – khi chỉ số tổng hợp NASDAQ đạt đỉnh cao nhất. Bong bóng Dot-com đã góp phần cùng các nhân tố khác tạo nên sự thịnh vượng kinh tế của Mỹ cuối thập niên 1990 – thời kì mà nhiều người gọi là “Nền Kinh tế Mới”, còn Alan Greenspan gọi là “sự thịnh vượng bất thường”. Personal Digital Assistant: Thiết bị kĩ thuật số hỗ trợ cá nhân Tên một nhân vật trong truyện cho thiếu nhi có tên là Struwwelpeter. Rapid eye movements (chuyển động mắt nhanh) để chỉ một giấc ngủ sâu, trái ngược với NREM - giấc ngủ không sâu. Quasimodo: Anh gù trong tiểu thuyết Nhà thờ Đức Bà Paris, còn được biết đến với tên “Thằng gù ở nhà thờ Đức Bà”. Hai nữ minh tinh nổi tiếng của thập niên 80, 90 thế kỷ trước. Hai người phụ nữ được biết đến với gương mặt không mấy xinh đẹp. Nê và Nghê là hai từ đồng âm. Nam uống hoócmon và chuyển đổi giới tính thành nữ. “Ăn dấm” còn có nghĩa bóng là “ghen”. “Trường hận ca” của Bạch Cư Dị.

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>