

Tạ Ngọc Ái
(Biên soạn)



managing
people

BÍ QUYẾT DÙNG NGƯỜI

Bí quyết dùng người

Tạ Ngọc Ái

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

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

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

Table of Contents

LỜI NÓI ĐẦU

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 cá nhân riêng tư

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 - dưỡng khí của người thường

Kiêng kị việc trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường

Độc tài là điều đại kị trong dùng người

Ghét hiền kị tài, dè 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

Cấm kỵ khi dùng tướng tài

Những điều cấm kỵ khi chiêu mộ dùng người

Cấm kỵ trong việc trọng dụng và xử phạt năng

Tuyệt đối cấm kết bè kết đảng

Tuyệt đối kỵ việc dụng vì tình riêng

Tuyệt đối kỵ việc tham của mà không tin người

Dùng người kỵ nhất là bao biện làm thay

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

Thương nhân ngu xuẩn tiêu tiền, thương nhân thông minh dùng người

Không phải là người 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 thượng đẳng coi tài năng là của quý, kẻ hạ đẳng coi tiền bạc là của quý

Nước có 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 xuẩn 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 dụ được phượng hoàng đến

Đã có Bács Lạc, 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 mọc mọc, khai thác những tài năng thực sự của họ.

Đào tạo tướng 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

Kiên 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 đều phải là người hiền tài

Dùng người chỉ dùng sở trường của họ

Dùng người không nên cầu toàn

Lý lẽ dùng người dừng cảm là thưởng phạt có giới hạn

Lý lẽ dùng người tài trí - dùng người tùy theo tài từng mặt

Lý lẽ về việc dùng người già, kịp thời không muộn

Tính cách dùng người, cần tránh thiên cận

Dùng tài năng kỳ 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 gắp mắm khéo léo dẫn dắt

Dùng sở trường tránh sở đoản

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 nhanh lợi

Cách dùng người có tài bình thường, xem việc chọn người

Dùng tài từng mạt, thành bại là ở chỗ phân biệt được rõ

Dùng người theo bẩm sinh của họ, kể cả khi 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 thẳng thắn nên phải dùng sự chân thành của họ

Dùng người thô bạo, xem xu thế để dẫn dắt họ

Dùng người thẳng thắn, biết sai phải sửa

Dùng kẻ ác lấy độc trị độc

Cách dùng quan, lấy người chế ngự người

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 THÊ 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 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 ngon cò tốt để dễ chiêu nạp nhân tài

Đưa người hiền tài vào vị trí đúng, nhân tài sẽ kéo đến

Hóa thù thành bạn, sẽ làm ta càng mạnh, địch càng yếu

Dùng người phải bằng lòng tin, lấy trái tim thay cho trái tim

Đã dùng thì không nghi, đã nghi thì không dùng

Lấy đức để thu phục 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 đi liền nhau

Dùng người phải chân thành, trên dưới đồng lòng

Nói thẳng, 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 đỡ để cầu thưởng

Ninh hót bợ đỡ 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 để phòng cái lớn

Liệu cơm gắp 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 câu nệ tính cách

Phải rộng lượng, lấy đức báo oán

Thưởng ân trọng tất sẽ được tướng trung thành

Dũng 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 lợi cho việc thu hút nhằm 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 dũng cảm, dùng tình để lay động con người

Trọng thưởng ắt sẽ có dũng tướng

Cứu người lúc nguy nan, thiện giả thiện báo

Hôn cô 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 bấy 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

VIII. DÙNG NGƯỜI BẰNG CÁI RIÊNG CỦA HỌ ĐỂ LÀM YÊN LÒNG HỌ - CÁCH DÙNG KẾ TIÊU NHÂN TRONG THIÊN HẠ

Tự mình giải quyết

Sự cân bằng nhỏ

Đầu tư vào điểm mạnh của họ

Không thể trọng dụng

Khi dùng cần đề phòng sự thay đổi

Dùng cái riêng của họ để biến thành cái chung

Lấy cái ác trị cái ác

Nuôi quân ba năm đánh giặc một giờ

Dùng người tài trong vòng kiểm tỏa của mình

Anh hùng khó qua được ả mỹ nhân

Chịu khổ nhất thời, đổi lại sự sung sướng cho vạn người

Kẻ giầu tài có thể ăn mình

Thả cước dài câu cá, câu được món hàng kì lạ

Đầu tư gì đền đáp nấy - giao dịch công bằng

Biến lợi cho người thành của riêng mình

Yêu quý người đề chê ngư người cho mình

Dùng bình đẳng, không nợ nần gì nhau

IX. MỌI NGƯỜI DÙNG MÌNH, MÌNH DÙNG MỌI NGƯỜI - CÁCH VÌ NGƯỜI MÀ DÙNG

Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng

Cùng sinh ra từ một gốc sao nỡ hại nhau vậ

Giáng xuống để dùng

Tương kế tựu kế

Khéo léo dùng mỹ nhân kế

Cách khéo léo khích tướng

Dùng cả những kẻ nghịch đạo

Cố ý làm ra vẻ yếu

Người đỡ người có thể leo lên tận trời cao

Phải thông cảm lẫn nhau mới có thể giúp nhau được

Khó tìm được người bạn trung thành

Tình nghĩa là hàng đầu

Một hảo hán với ba loại bạn bè

Trời lạnh cho than còn hơn thêm hoa trên gấm

Trong vô tình cũng có tình

Kỹ xảo nhờ bạn giúp, lời nói cần khéo léo

Cắt đứt nghĩa tình, mỗi người một ngả

Với bạn tốt có thể nói không

Biết sự sáng suốt của người, tiến cử cái đức của người

Cái gan của việc dùng người

Tôn trọng người mới có thể dùng người

Hoa rơi vô ý nước chảy có tình

Thỉnh cầu thành tâm

Biết địch biết ta, không chế điểm yếu của địch

Dùng hiền thê

Dùng mưu của vợ

Dùng đàn bà trị đàn bà

Dùng nữ trị nam

Thực lòng ca ngợi cái đẹp

Tin dùng sức mạnh trí tuệ

Nhiều người góp củi lửa cháy càng mạnh

Tin dùng một người, nhiều người hiền tài sẽ tới

Dùng nhiều vàng mua một ngựa, nhiều ngựa tốt sẽ tới

Chia ra để dùng

Liên kết lại

Hàng rào đứng được phải dựa vào cột, người đứng được cần dựa vào sự giúp đỡ

Ngựa già biết đường

Gừng càng già càng cay

Cần cù là việc trước tiên

Chiến thuật nước mắt

Tình quê làm rung động lòng người

Biết tận gốc rễ

Người mới khí thế mới

- Bốn điều quan trọng khi dùng người
- Bảy mưu kế trong dùng người
- Ba nguyên tắc cơ bản dùng người
- Dùng người phải có lòng tin
- Dùng người phải có thành ý
- Dùng người kị nhất là bao biện làm thay
- Những điều cấm kị khi chiêu mộ dùng người
- Không có hiền tài sẽ không thành đại sự
- Con người là nhân tố quan trọng nhất
- Biết người có thể giữ được thiên hạ
- Dùng người không nên câu toàn
- Dùng người thẳng thắn, biết sai phải sửa
- Thời thế tạo anh hùng, biết dùng sẽ thắng
- Thiên tài vô giá, ngàn vàng không tiếc
- Yêu quý người, quyết một lòng vì người

LỜI NÓI ĐẦU

Một trong những điều quan trọng nhất đối với một người lãnh đạo là nghệ thuật sử dụng con người. Bởi vì, phải có con người thì mới làm nên việc và một doanh nghiệp muốn phát triển phải có được những con người có hoài bão lớn. Chính vì thế mà người lãnh đạo phải có đôi sách sử dụng con người một cách khoa học, thực tiễn và hiệu quả.

Với nội dung phong phú, văn phong giản dị, dễ hiểu, giàu tính thông tin tri thức. Cuốn sách “Bí quyết dùng người” của nhà xuất bản Từ điển bách khoa sẽ giúp bạn biết cách chiêu dụng “hiên tài” và có khả năng tổ chức nhân lực tuyệt vời, luôn biết cách sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực và thế mạnh riêng của từng người nhằm phát huy hết tài năng của họ, khiến một người địch lại mười người, mười người bằng cả trăm người, mang lại hiệu quả theo cấp số nhân, tổng hợp và lớn mạnh.

Hy vọng cuốn sách sẽ đem lại nhiều tri thức bổ ích bất ngờ, thú vị với bạn đọc quan tâm tới vấn đề này!.

DỪNG NGƯỜI

LỰA CHỌN NHÂN TÀI XẤU TỐT

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 lời, một lần mà được mãi. Chúng ta thường than thở rằng: “Hận một nỗi là khi cần dùng lại không có người, chờ khi dùng được 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!

Phần 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 phần 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 phần 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 sướng đó sao.

Hận một nỗi khi cần dùng 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 lại có quá ít người phân 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 này, nhiều khi người ta muốn dùng người nhưng lại tìm không ra nhân tài, lúc đó ta 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, mạng 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 nhắm đúng vào một mặt nào đó của nhân tài, nhất là phải dám nhìn thẳng vào khuyết điểm. Phải quy định cho các nhân tài trong một thời kì 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 thần bí đối với những đô thị lớn nên dễ ảnh hưởng tới tính toán chính xác của mình và thường cho rằng những người có năng lực thường tập trung hết cả ở thành thị, bản thân 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 được 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, bả 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 họ đều phải phân tích bản tính của họ xem có thích hợp với sự phát triển theo mặt đó không.

4. Dùng người từ hiện thực: Sự thành công của bất kỳ ai đều có quan hệ chặt chẽ với môi trường của nó, trong tình huống bình thường, hoàn cảnh hiện thực đó có thể trở thành điều kiện và cũng có thể trở thành vật cản 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: Nói ví dụ, trong nhà có hai đứa em trai đều đang đi học, đứa bé rất thông minh, đứa lớn kém hơn một chút. Những bài toán khó không giải được 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 ủy 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 Tổng 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 thỉnh thị một cách giáo điều cứng nhắc?”. Sau đó ông truyền chỉ cho Tổng Thành làm thế nào thuận tiện thì cứ làm. Tổng Thành đã từng xin phép về kinh thành báo cáo, thành tỏ cho người đưa thư trả lời rằng: “Công việc ở biên giới phía Tây hoàn toàn ủy thác cho Đại tướng, không có chỉ của Trẫm, không cần báo cáo”.

2. Dùng người không cầu toàn: “Âm sát” chỉ rõ ràng: “Giặt không phải chỉ có nước sông, lúc cần có thể dùng cả nước bẩn; 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: “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 thân 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 Đại 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 nghĩ 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 một viên ngọc lớn trong người võ tướng nọ. 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: Một là không dâng hiến 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 chớ có nhìn bằng con mắt quá cao, động 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, ôn định, còn chê bai ngựa thiên lý chạy quá nhanh, quá đẹp mã, như vậy thì thả đừng có nó còn hơn. Chỉ có tài năng mới điều khiển được ngựa hay, mới làm cho 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 được bệnh thì chẳng khác gì mớ cỏ cây vô giá trị. Những ví dụ loại này từ xưa đã rất nhiều, ví dụ như: “Con trâu đực không thể bắt được chuột”, “thanh kiếm đáng giá ngàn vàng, nhưng bỏ củi lại không bằng chiếc búa, chiếc đinh quý ba đời nhưng không thể cày ruộng được”... Cho nên chớ sợ thế gian 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. Thời 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, chỉ có không ngừng bồi dưỡng nhân tài mới có thể phục vụ xã hội được tốt hơn.

Bảy mưu 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, tình 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 nói gì làm nấy, thường phạt nghiêm minh, 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 thực 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 giữa 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 oán báo ân, mượn sức mạnh của ân nhân để phát đạt, sau quay lại đánh đổ ân nhân.
9. Lấy ân báo oán, Dùng thủ đoạn không chính đáng lôi kéo một số kẻ thù địch thối nát, 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 cấp chức 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 đố 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 nhân tài 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 Tật làm Tư lý quản lý hình pháp; đề 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 Không Tử: “Có thể dùng Trọng Do vào quản lý công việc được không?”. Không 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?”. Không Tử đáp: “Đoan là người thâu tình đạt lý, làm việc này sẽ không có khó khăn gì”.

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

1. Người ta không thể biết làm mọi thứ, dùng người tốt nhất là làm cho họ phát huy hết sức mình, nhưng không mai một tài năng của họ.
2. 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 câu toàn được.
3. 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.
4. 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.
5. 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 cạnh thiếp.
2. Lý lẽ cơ bản tin dùng người, mấu chốt là không nghi ngờ bừa bãi.
3. Khi dùng người, thà thận trọng lúc tuyển chọn, không thể 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 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 với việc 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 dùng 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 quân 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 trứng kê đầu đẳng nhưng thần sắc ông không hề tỏ ra lo lắng.

Bình thường 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 trọng 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 hòa 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 là 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 “cự thân”
2. Trong nhà có bà vợ độc ác thì bạn bè sẽ không tới, trong thuộc hạ có những kẻ đồ 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 đường hướng dùng người tìm hiền 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 thường thường 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 có 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 chớ hạn chế tư cách đã qua mà có thể đề bạt vượt cấp.

Dùng người phải biết trừ tính

Có lúc, dùng người không cần phải có mệnh lệnh rõ ràng mà có thể thông qua trừ 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 trừ tính.
2. Người ta đều muốn 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 không chế.
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, mọi 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 phản 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.
12. Thượng đế dùng trí tuệ tạo nên cơ sở của trái đất để lý giải cột chống trời.
13. 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 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 nhận 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. Đề 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 cứng nhắc, nói thẳng, 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 quan cả hai mặt: Vừa quan tâm lại vừa nghiêm khắc.

7- Quan hệ giữa giám đốc và người 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 DỪNG LẠI KHÔNG DỪNG ĐƯỢC - NHỮNG ĐIỀU KIÊNG KỊ KHI DỪNG NGƯỜI

Trong vấn đề dừng người, chỉ có người dừng sai nhân tài chứ không có người bị dừng sai. Điều kiêng kị của dừng người là ở chỗ người dừng chứ không phải người được dừng. 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, dừng 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 - dũng 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 dừng người lại không được. 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 dừng 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 phụ 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, 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 không ngờ gì. Trong nhân gian có vô vàn những tài năng lớn nhỏ, biết người, 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.

Kiêng kị việc trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường

1. Làm lãnh đạo nặng ở chỗ phải hết sức bình thường hóa, mà điều quan trọng nhất 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 nặng ở chỗ phải luôn hành động khi đương nhiệm, phải có trách 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 tài là điều đại kị trong dừng người

Bolading - Chủ tịch hội đồng quản trị công ty Kent của Mỹ thi hành chế độ độc tài, không chế công ty bằng bàn tay sắt, không tiếp thu bất cứ ý kiến nào khác, càng không nói đến việc thông suốt sự lựa chọn. 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 tài 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 tài đều đáng để hoài nghi, bởi vì mỗi một việc đều phải dựa vào sự phán đoán chính xác của một người quyết sách duy nhất, độc tài tạo ra những tin tức không đầy đủ, trực tiếp ảnh hưởng đến thành quả và hiệu suất của các quyết sách, mà độc tài 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 đông sự và cấp dưới.

Ghét hiền kị tài, đè 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, đè 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 ủy viên một con lật đật của Nga rồi nói: “Mỗi ngài đều có một con, xin mời mở nó ra”. Vậy là mọi người lần lượt mở con lật đật 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 không lùn”.

Nước hồ quá sạch sẽ không có cá

Đòi hỏi cầu toàn 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 kiến mình liền chỉ trích, không tin dùng nữa. Việc cầu toàn sẽ ức chế tính tích cực công tác của con người, cản trở sự trưởng thành của họ, ngăn cản họ phát huy trí tuệ của mình, làm cho họ quá thận trọng, không nghĩ tới tiên 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 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 đèn 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. Dùng vì lời nói ngon ngọt mà đề bạt người.
2. Dùng 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 kỵ khi dùng tướng tài

1. Tướng bắt nhân thì ba quân bắt thân.
2. Tướng không dừng 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 kỵ khi chiêu mộ dùng người

1. Kỵ người bè phái, dùng tài năng của mình để tạo dựng thế lực cá nhân.
2. Kỵ những người thân thích, chớ biến những người bình thường nhưng là người ruột thịt hoặc thân thích thành nhân tài.
3. Kỵ 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. Kỵ dùng người cầu toàn, phải biết liệu cơm gắp mắm, đừng yêu cầu quá hà khắc sẽ làm mai một nhân tài.
5. Kỵ 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. Kỵ 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. Kỵ 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 kỵ 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 thân của triều Tùy, có người đến từ các phe phái của Lý Mật, Đậu Kiến Đức, Vương Thê Xung 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 làm lý do để 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 khu vực Nam, Bắc mà tất cả là ở con người.

Tuyệt đối kỵ việc dụng vì tình riêng

Đường Thái Tông Lý Thế Dân trong một lần bình công đề 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 tủy, thúc phụ là người đầu tiên dấy 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 xóa sạch. Phòng Huyền Linh tuy chỉ ở trong cung nhưng giúp Trầm 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 gia, làm sao công ít lại có thể thưởng lớn được, trẫm làm sao mà vì tình riêng mà ban thưởng bừa bãi được”. Các quan nghe xong đều kinh ngạc. Sau khi ban thưởng cho quân 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 người hầu hạ ta nhiều năm, vài lần vào sông 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 người 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 tư 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 định dùng tiền bạc để bảo toàn tính mạng cho con trai, 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 ủy thác 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 tiên đưa cho trang Sinh sẽ thật lãng phí nên đến gặp Trang Sinh đòi tiền lại và lấy làm đặc 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 hăn 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 yậy 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 đứa con cả trở về, Đào Chu Công cảm phần mà 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 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 hóa 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 hóa, nhập kho bảo quản, điều tra tình hình thị trường, cải thiện chất lượng phục vụ... Đã vậy, hàng ngày ông còn yêu cầu các bộ phận trưởng phải báo cáo tình hình công tác cho mình rồi ra các chỉ thị cho họ phải làm 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 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 từ trước khi họ chưa phát đạt và sau khi sử dụng họ một cách quang minh chính đại 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 xuẩn 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 người thuộc bộ phận 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 chúng tôi các anh chẳng hề quan tâm chút nào đến việc bồi dưỡng nhân tài cả”.

“Cơ sở để kinh doanh là con người, trọng 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 chẳng 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 ra sao đây?”

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 người không tốt, mà chỉ là không biết dùng người

Để phát huy tài năng tối đa của công chức, có 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 thỏa 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 ...
4. Một hai năm sau liệu có thay đổi công việc không, công việc đó là gì?
5. Trong tương lai 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, 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 khóa 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 nhận biết và sử dụng con người. Cổ nhân nói: “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 tài 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 đề ra 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 thặng dư ra tận chiến trường, ta không bằng Tiêu Hà. Thông 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 thỏa 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 quận Trác không hề có thực lực chính trị và địa bàn quân sự đứng chân nào. Nhưng, mặc dù điều kiện của Lưu Bị không bằng Tôn và Tào, nhưng cuối cùng 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, có một tư tưởng và chính sách dùng người rất đặc sắc.

Người thượng đẳng coi tài năng là của quý, kẻ hạ đẳng coi tiền bạc là của quý

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 Ngũ 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 cô ý gõ dụng cụ làm bằng ngọc cho kêu leng keng rồi hỏi Vương Tôn Ngũ: “Viên ngọc trắng mà nước Sở coi là quốc bảo hiện có còn không?”. Vương Tôn Ngũ 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 Ngũ 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 đây 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 của nước Sở. Mọi người nước Sở đều không cho rằng, phạm 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 Ngũ thực sự đáng để ta suy nghĩ.

Nước có 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. Quân 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 thực 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 tuy 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 xuẩn 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 quý của đất nước, Huệ vương hỏi Uy vương: “Nước Tề có quốc bảo không?”, Uy vương đáp: “Không”. Huệ vương 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?”. Uy vương 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 Kiêm Phụ 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 ánh ngọc ngà châu báu!”. Huệ vương nghe xong cảm thấy xấu hổ vô cùng. Câu chuyện này cho thấy Ngụy Huệ vương lấy ngọc châu làm của quý, còn Tề Uy vương 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 ta 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 ta 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 ta tiến hành hạ 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 tổng giám đốc của một công ty khác, ông ta rất có đầu óc, rất nhanh nhạy, biết làm việc và cử ông ta vào nơi mấu chốt nhất là bộ phận tài vụ. Ông ta nhanh chóng phát hiện ra vấn đề, trong đó có khoản thuê 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 đã 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 gian này 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 ngành ngày càng 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 tắc quản nông nghiệp, Quỷ quản lễ nhạc, Thùy 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 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 quân thân 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. Việc thu hút nhân tài gì, sau khi thu hút rồi để họ làm gì, liệu có phát huy tài năng của họ được không, có thỏa 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 chiêu 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 Bác Lạc, 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 áp, 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 Bác Lạc trước, sau đó mới có ngựa ngàn dặm, loại ngựa này có nhiều, còn Bác Lạc 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 nọ qui mô không lớn có một ông chủ trẻ, mọi việc trọng nhà máy do ông 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 ủy thác cho một người khác làm. Khi ông ra viện trở về, phát hiện thấy người được ủy 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 xí nghiệp, đó là vấn đề thất thoát nhân tài. Phải bỏ ra bao công sức, tiền bạc mới bồi dưỡng được một số rường cột 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 bỏ 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 xí 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 nhốt 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 hủy 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 của 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 sự việc 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 có nên học tập khí phách khát vọng tìm kiếm nhân tài của người Mỹ?

Nắm 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: “Ngài 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 và 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, tức 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 hăn 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 lắm. 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 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 mâu 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. Cô 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, có tác dụng mô phạm trước công chúng.

Bồi dưỡng những tài năng mọc mọc, khai thác những tài năng thực sự của họ.

Trong một doanh nghiệp, những tài năng mọc mọc 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:

- Nghiêm cấm nói quá thực tế.
- Mở rộng kiến thức chờ ngày sử dụng.
- Cui trọng liêm khiết, tuân thủ luật pháp.

Nếu như làm được những 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, vì họ là cầu nối giữa những người lãnh đạo và tầng lớp thực hiện cơ bản, 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 sức mạnh được tập trung thì chẳng làm gì thành 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 tố chất cao được.

Hai là không sợ chết: Tức 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 không chê tốt được lòng ham muốn; khi bản thân bị tấn phong chậm một chút đã hàm hạp 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 gầy 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 xạ 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 đồng thời 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 cách gì 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: Nhã nhận 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 vạ 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 thuận tụy 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 mọi người trong thiên hạ, 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 Văn Vương 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, 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 mình, có thể tích cực thảo luận ý kiến của người khác. Do đó, đối với những nghi ngờ của người khác, phương pháp tốt nhất của lãnh đạo là kiên trì hỏi và chú ý lắng nghe. Đặc biệt khi gặp phải sự phản kháng, để hòa dịu sự phản kháng đó, phải đưa ra những thứ có giá trị nhất để đưa ra câu hỏi. Tuy đối với những người bình thường mà nói, để bạn đứng đối mặt với người phản kháng bạn, rất tự tin ngồi trên ghế tựa lắng nghe những quan điểm mà họ phản bác bạn thì dù việc khó 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, nghiền mực, mồm thì luận bàn ở trên chúng tôi thì có 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

Trong vấn đề 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 vấn đề dùng người, cần phải áp dụng phương châm “dùng tài năng của con người, để người sau vượt lên”.

“Bệ hạ tin dùng quân 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 cơ cấu 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

Lấy cần cù bù vào cái bình thường, người không có thiên hướng sẽ không đạt nhiều thành tích. Dùng nhân tài làm việc, tài năng đó không theo một hướng sẽ không phải là kỳ tài. Những bậc kỳ tài trong thiên hạ, tài năng thường nổi bật ở một mặt, phải có tám chín phần đều là như vậy. Dùng một điểm của họ, không nói tới những phần khác sẽ khai thác hết được tài năng của họ. Cách dùng tài năng như vậy là dùng một cách đúng đắn, tránh những điểm yếu của họ sẽ dùng được lâu dài. Do đó, dùng người chớ nên câu toàn, dùng người cũng không nhất thiết đều phải là hiền tài, có như vậy, nhân tài trong thiên hạ họ 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 đều kính trọng và yêu quý, điều đó thì chẳng cần phải bàn cãi gì nữa. Con người chỉ có một trong hai mặt 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 đều phải là người hiền tài

Trên thế gian này, 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 đức hơn tài có thể gọi là bậc quân tử; người tài hơn đức chỉ có thể gọi 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 mà nói, không nhất thiết đều phải là người hiền, 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 gài gửi 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. Cái gọi là có được nhân tài, dùng để chỉ có được lòng trung thành của con người và

- không phải là chuyện về mặt hình thức 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 trường 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 hóa chất lớn đã bỏ ra rất nhiều tiền thuê một giáo sư hóa học để sáng tạo ra một sản phẩm mới. Nhưng vài năm sau, cuối cùng ông chủ công ty phải đau khổ 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 về sở trường của người đó và xác nhận sở trường đó thực sự phù hợp với yêu cầu của công ty thì chắc chắn tấn 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, Trương Uyên. 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 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 đó, ông vẫn sử dụng tài năng của họ. Trong tay ông có hai viên tướng tính tình kỳ quái, một là Dương Nghi là người mưu trí, biết đề ra mưu lược; hai là Ngụy Diên là người dũng cảm đánh trận giỏi, nhưng cả hai có rất nhiều khiếm khuyết. Về mặt cá tính, Dương Nghi rất cô 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 lẽ 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 trọng 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:

- Hành động mau lẹ, rất khí khái, biết sử dụng binh khí, cô thủ trận địa, loại này gọi là “Bộ tướng”.
- 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”.
- 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”.
- 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 sĩ, căn cứ vào tính cách và kỹ năng khác nhau của họ để chia ra làm sáu loại lớn:

- Thích chiến đấu, dám tiến công kẻ địch ngoan cố, gọi là “Báo quốc chi sỹ”.
- Khí phách bao trùm ba quân, rất có sức mạnh, dũng mãnh thiện chiến, gọi là “Đột trận chi sỹ”.
- Đi nhanh như bay, chạy nhanh như ngựa, gọi là “Khiên kỳ chi sỹ”.
- Giỏi cưỡi ngựa bắn cung, hầu như trăm phát trăm trúng, gọi là “Tiên phong chi sỹ”.
- Giỏi vừa cưỡi ngựa vừa bắn cung, gọi là “Phi trí chi sỹ”.
- 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 dễ thấy rằng, Gia Cát Lượng không những chỉ biết khả năng của binh lính dưới quyền, hiểu tính khí, 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 lẽ dùng người tài trí - dùng người tuỳ theo tài từng mặt

Người tài lấy cái tâm để mưu sự, 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 cần 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, Dượng Hỷ 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, chưa hề có ria mép, nhưng Gia Cát Lượng vẫn cử ông ta làm Đốc quân từng sự; Còn Đặng Chi, Đông Khôi có tài ạn nói, biện luận, ứng biến, có trí tuệ, là một kho tư liệu cho công tác ngoại giao. Gia Cát Lượng đã đề 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 ủy thác cho làm Trung giám quân, chinh tây tướng quân. Trước khi nhắm mắt xuôi tay, Gia Cát Lượng còn đề 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 luôn 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 nội trợ, phủ đệ tạo ra thắng lợi ở nơi xa ngàn dặm”. Khi chuẩn bị tư liệu để xây dựng kế hoạch chiến đấu. Lưu Bang đã đề cho ông ta đề ra chủ trương, nhằm tránh những sai sót; Tiêu Hà là người “Trần 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 đề ông ta phụ trách tài chính, quản lý nội chính sự 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 đề 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 lẽ về việc dùng người già, kịp thời không 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 đàng. 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 dụ thuyết. Chỉ dựa vào ba tác lược, 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 thiên 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 lý lẽ chi tiết, cho nên khi bàn tới những đạo lý lớn thường tỏ ra uyên bác cao siêu, nhưng khi phân tích những lý lẽ chi tiết thường hời hợt, hay bỏ qua. Người này có thể ủy 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 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 ủy thác làm công việc lập pháp.
3. Người tính cách kiên định có pha chút nhẩn nại, thích thực sự cầu thị, do đó họ có thể phân tích những lý lẽ chi tiết một cách rõ ràng thấu đáo, nhưng khi liên quan tới những đạo lý 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 đạo lý sâu sắc, họ thường do dự, không thể nắm chắc. 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 nêu 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 hòa thuận nhu mỳ thiếu khí thể mạnh mẽ. Để họ lĩnh hội và nghiên cứu các đạo lý sẽ rất thuận lợi, thông suốt, nhưng yêu cầu họ phân tích các vấn đề khó và nghi vấn thì lại rất lồi thối, 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 tính cách chính trực lại có khuyết điểm là hay chỉ trích người khác không hề nể nang gì; người tính cách cứng rắn lại có khuyết điểm là quá nghiêm khắc; người tính cách ôn hòa lại quá mềm yếu; Người tính cách thẳng thắn lại hay cân 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 khác nhau lớn nhỏ, 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 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

Phạm 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 xí 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 có tuyệt chiêu gì đây. 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 xí 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 chắn ông ta đã có sự sắp xếp nào đó rồi”. Trong tình hình đó, phía công đoàn đành phải đưa ra một kế hoạch thỏa hiệp. Từ đó, cuộc tranh chấp giữa hai bên mới dần hòa hoãn, cuối cùng đã được giải quyết ôn hòa.

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 thiết phải đủ để họ phát huy tác dụng của mình, nếu như có sai lầm, phải kết hợp ưu thế của họ để đôn đốc họ cải tiến hợp lý, như vậy nhân tài sẽ tự nhiên tiếp thu một cách rất vui vẻ. Nếu như địa vị giành cho họ căn bản không thể phát huy được tài năng của họ thì trong tình trạng đó nhân tài chẳng những không kịp thích ứng thì đâu còn có thể phát huy tài năng được nữa.

Người hay nói lý lẽ thì vốn của họ là ở cái miệng; 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 điều kiện các tài năng riêng của họ để sắp xếp. Giả sử như một xạ thủ cực giỏi và cả những đồ đệ của họ 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 sự vật. Nếu có thể phân biệt được các trạng thái trên đây thì người lãnh đạo nhân tài đó mới thực sự là một Bắc Lạc.

Xử lý việc lớn không cần câu nệ vào các chi tiết nhỏ

Thế gian không có người hoàn mỹ, vàng cũng không thể đạt tới 100% vàng. Người luôn có cả ưu điểm và khuyết điểm cùng tồn tại. Quá yêu 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 tán 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 mẫu 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. Mà 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 bần thiêu. “Cớ 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 người có tài 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 ụy 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 loại nhân tài đó. 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 đầu gao chỉ giá ba tiền, tôi đi ngủ 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 gắp mắm khéo léo dẫn dắt

Tài năng của con người ở mỗi người 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 tài mặt này mà không tài mặt kia”. Mết 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 hóa 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 hóa họ.

Dùng sở trường tránh sở đoản

Một con người 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. Dùng vì sở đoản của họ mà bỏ mất sở trường.
2. Dùng lấy sở trường của mình để đánh giá người khác.
3. Dùng 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.

Dùng 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 nghị khí.
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 chắt phác: Chắt 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 lăm mưu mẹo: Là người lăm mưu nhiều kế, lăm mưu lược, nhưng hay trái lệnh.

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 sĩ Từ Huyền. Sau đó, 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 trăm 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 sĩ Giang Nam. Nhưng, người hầu nọ cơ bản chẳng hiểu ông ta nói gì, đương nhiên chỉ biết im lặng để đối phó và gạt 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 nhanh 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 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 khoa 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 chắt 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, kiểm chế bản thân, nhìn người nhìn mình, nhìn thẳng vào chỗ 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, xem việc chọn người

Người quản lý giỏi khi sử dụng sự vật phải biết dùng sở trường của nó chứ không dùng sở đoản, cho nên không có việc nào là không làm được, không sự nghiệp nào là không xây dựng được. Còn người quản lý hồ đồ, không hiểu mọi sự vật đều có sở trường và sở đoản của nó mà luôn cầu toàn. Đó, khi dùng người phải khảo sát tính chất của sự vật, xác định trình tự 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, còn con người lại không thể có bản lĩnh như loài khỉ, thì mệnh lệnh đó sẽ không ai chấp hành, không ai gánh vác trách nhiệm đó cả. Cho nên nói rằng, 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 tài từng mặt, thành bại là ở chỗ phân biệt được rõ

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 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 tự như trung hậu; liêm khiết tiết kiệm lại như người ki 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 khéo 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 ảnh giả mà người có tài năng từng mặt tạo ra, nhằm phân biệt để sử dụng họ tốt nhất.

Dùng người theo bẩm sinh của họ, kể cả khi bị khiếm khuyết

Edixon từng có một câu chuyện như sau: Một hôm, ông tổ chức chiêu đãi ông Helen - một người bạn vừa cảm vừa điếc tại nhà. Ông nói: “Tôi 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 gì 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...” Edixon 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 Edixon có lẽ bao hàm một ý hài hước nào đó, nhưng đối với một người không thể nào làm thay đổi khuyết tật của mình được mà nói, 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 có ý tránh không trực tiếp gặp Lưu Kỳ. Nhưng do Lưu Kỳ bị Thái phu nhân bức quá, đành 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 mặt 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 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 bay 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 Tiệt Địa thay mình đòi nợ. Trước khi đi, Phùng Huyền hỏi Mạnh Thường Quân: “Thu hết nợ có cần mua gì về không ạ?” Mạnh Thường Quân đáp: “Xem nhà ta thiếu gì thì mua cái đó”. Phùng Huyền đến Tiệt 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 Tiệt 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 Tiệt Địa. Kết quả là già trẻ gái trai trăm họ dân Tiệt 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 sông thanh bình, rất may ông có được Phùng Huyền lo liệu. Ngày nay, xã hội thay đổi là lẽ thường tình nhưng không quên điều này.

Vì cái “cương” của họ, kích thích để dùng họ

Tượng 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 chôi từ, miệng còn nói “Thật hân hạnh và cùng nhau bước vào một tiệm rượu”.

Sau bữa tiệc 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 lạnh như băng, phui 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, đằng 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 kiêm 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 nên được.

Bùi Văn có một tật xấu, hễ tức giận là múa kiếm, luôn mồm lầm bầm: “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 cô ý làm ngài khó chịu, mà vì chúng tôi rất ghét mùi tanh của đồng tiền, 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 thắn nên phải dùng 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 khí khái 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 lỗi mẫn 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 quân 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, quân thần cho như vậy là không thỏa 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 trọng 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 quây rầy, nhưng chỉ có Phàn Khoái là dám xông vào trình tâu. Con người dũng 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, thâm 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 xu thế để dẫn dắt họ

Phương pháp dẫn dắt theo xu thế: Đây là phương pháp dẫn dắt thuận 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 tình cảm ngược đối với những vật 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 sẽ 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 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 hòa, 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 tính trở lại ôn hòa 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 tiếm; 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.

Ngụy Chỉnh đời Đường rất có tài trị quốc, tính cách rất cương trực, không gì bắt được ông rút lui, khuất phục.

Thái Tông nói: “Ngụy Chỉnh dám mạo phạm Trẫm, lại thẳng thắn can gián, thường không cho phép Trẫm làm sai, nên Trẫm rất coi trọng ông ta”. Ngụy Chỉnh bái lạy rồi nói: “Bệ hạ dằn dặt thân thân 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 Ngụy Chỉnh 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 Ngụy Chỉnh 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 cô đại có thể biết được nguyên nhân 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 Ngụy Chỉnh 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 Ngụy Chỉnh 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 tòng, 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, chỗ nào 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 được, cho nên đối với một số cá biệt kẻ tiểu nhân và bọn gian thần rất khó đối phó, chẳng thà lấy độc trị độc, biến thứ “phế thải” thành “của quý”, lợi dụng đầy đủ họ để phục vụ cho mình để có thể chế ngự họ hoàn toàn được.

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 bọn răn độc trị bọn răn độc.

12. Dùng phụ nữ trị phụ nữ.
13. Dùng các 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 Ngưu 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 thêm đề 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 người nọ. 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 Ngưu Triều Ân, sau đó lại dùng Ngô Tấu để trừ khử Nguyên Tái. Cả Ngưu 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.

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, Trọng Dao, Trần Quân, Tư Mã Ý..., mà còn dùng cả những người như Quách Gia, Đỗ Kỷ nữa. Trần Lâm đã từng giúp Viên Thiệu viết bài hịch kẻ tội Tào Tháo, 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, cái gọi là “thời thế tạo anh hùng” “Nguy nạn 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 đột lên những điểm sáng của nhân tài và để nó phát huy lớn hơn, thuật mang một hàm ý sâu xa trong việc dùng người.

“Chọn người theo thời thế” là chỉ căn cứ vào tình hình nhất định 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 ông đã dùng sai tướng. Nhai Đình vốn là nơi hiểm yếu và chỉ ra một đường, mọi người cho rằng nơi đó cần cử tướng dặn trận mạc như Ngụy Diên trấn giữ, nhưng Gia Cát Lượng lại chọn một Mã Tộc là người hay ba hoa. Do dùng sai người, Nhai Đình thất thủ, kéo theo toàn cục làm cho quân thực 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 nên giao việc không đúng người”. Ngược lại, liên hệ tới Liễu Truyền Trí Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Liên Trường đã đề bạt một cấp phó trẻ, có năng lực lên chỉ trong hai năm, từ một tập đoàn làm ăn bình thường trở thành 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, không tuân theo phép nước 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 thành bỏ đi, nhân tài không 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 và có một loạt tư tưởng và chính sách đặc sắc dùng người theo thời thế nên tuy phải trải qua con đường lập nghiệp gian nan vất vả, nhưng cuối cùng đã thụ phục được hầu hết các nhân tài văn võ Nam Bắc. Trong đó, thời kỳ quân 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 kỳ tranh giành Kinh Châu, 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, Trương Uyên đủ mặt anh tài văn võ; sau đó trong thời kỳ đánh chiếm Ích Châu, 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 biển tây nước Mỹ. Strauss một thanh niên Do Thái nước Đức cũng tới đó đãi vàng. Anh ta mở một cửa hiệu vải bạt. Một lần, một người thợ đào vàng đến 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 thợ may may cho anh ta một chiếc quần cộc. Đó là chiếc quần làm 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, và 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 kì tài trong thiên hạ.

Thiên tài vô giá, ngàn vàng không tiếc

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 người 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 nhận con số đó với 5 cuối cùng, người nghiên cứu sinh và phát minh của anh ta đã được đưa về nước Mỹ.

Nhìn người theo thời thế, tức là không xét đến quá khứ

Lã Soạn thời hậu Lương phát động một cuộc chính biến, trong chiến đấu 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 nghĩ ngờ gì về Tề Tùng quả thật rất biết nhìn xa trông rộng.

DÙNG NGƯỜI THEO ĐỨC, ĐỨC CAO SẼ NHIỀU NGƯỜI THEO CÁCH DÙNG KHÍ CHẤT CON NGƯỜI TRONG THIÊN HẠ

Trong vấn đề 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 vấn đề 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 tập đoàn địa chủ quan liêu lớp trên và các thế lực cát cứ mạnh ở các địa phương. Ông nói “ông là thuộc nhà Hán, muốn tiêu diệt giặc Tào Tháo, chính là phân đầu trong trung nghĩa”, ông lấy cái “Trung” để “cần vương Hán thất” để tranh thủ sự đồng tình và ủng hộ các tầng lớp trên, tìm kiếm sự sinh tồn và phát triển thế lực của mình trong cuộc hôn chiến giữa các anh hùng như Đổng Trác, Viên Thiệu, Công Tôn Toản, 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 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, Lắm 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 nhờ 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 về biển”; Lưu Bị lấy tư tưởng trung nghĩa giáo dục thuộc hạ, chiêu nạp, 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 chúng

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 Tô, chí khí của vị anh hùng” (Lời bình trong “Tam quốc chí - Tiên chủ truyện”. Năm 207 Công nguyên, Lưu Bị ba lần lên núi tới lều cỏ, với thân phận của một lão tướng hơn 20 năm lăn lộn chốn sa trường, tâm lòng cởi mở, cung kính ba lần mới mời 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 đầu 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 Thông, 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, tính đối kháng chính trị rất mạnh. Lưu Bị là một hậu duệ của nhà Hán, gương cao ngọn cờ “Hán tặc 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 mây mờ được trở thành tín ngưỡng chính trị phổ biến của mọi người trong xã hội, việc gương cao ngọn cờ trên rõ ràng là dễ được lòng dân hơn Tôn, Tào, dễ chiêu mộ được nhân tài hơn. Lưu Bị thường nói: “Mỗi lần đánh Tào, muôn 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 sự 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 chịu mắng việc hôn chiến của Tào Tháo và bốn 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 thưởng 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, 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 vị trí đúng, 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 dùng làm 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.

Hóa thù thành bạn, sẽ làm ta càng mạnh, địch càng yếu

Người lãnh đạo thông minh phải biết hóa 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, của địch, 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 “Kì 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 qui hàng; hoặc như Đông Hòa, 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 dùng người mà còn phải ở chỗ dùng mà không nghi ngờ. Coi trọng nhân tài, biết dùng người và dùng người không nghi ngờ đều là điều kiện khách quan không thể thiếu được trong thành công sự nghiệp. Nếu không coi trọng và biết dùng nhân tài thì dù bản thân họ có tài năng đến đâu cũng khó mà phát huy được. Nhưng khi đã dùng 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 làm tài năng của họ phát huy lên được. Người lãnh đạo thông minh, 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; với những nhân

viên mới chuyển đến từ đơn vị khác cũng cần căn cứ và kỹ năng của họ mà trọng dụng và chớ có kì 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 thì không nghi, đã nghi thì không dùng

Dùng người chớ nghi, đã nghi thì không dùng. Nếu thực sự cần dùng một nhân tài, đương nhiên trước tiên phải lựa chọn một người có tài năng đáng tin cậy và thành thực, sau đó phải tin tưởng họ, giành cho địa vị xứng đáng.

Thời kỳ sau Thái bình Thiên Quốc, Hồng Tú Toàn do tuổi cao sức yếu đã ủy 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 kiêm chế Thạch Đạt Khai, bó chân bó tay ông ta lại. 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 người, thiên hạ sẽ không còn trộm cướp

Xét thấy góc độ từng người, đức và tài không thể tách rời nhau. Đối với nước mà nói, đức làm cho nó ôn hòa mềm mại, như vậy mới có thể làm thuyền chạy trên nó được và dùng tưới cho ruộng đồng. Nếu nước không có đức sẽ chảy bừa bãi gây lũ lụt làm hại mọi người. Đối với gỗ mà nói, đức khiến nó thẳng hoặc cong, như vậy mới có thể dùng đóng thuyền, làm mái chèo hoặc làm xà nhà, gỗ không có đức cong queo nứt nẻ dễ gãy, chỉ dùng làm củi chứ không có tác dụng gì lớn. Cho nên 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, có sai có 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: “Thả bị hình phạt chứ không để cho tiên sinh Trần Thị coi thường”. Có một năm do mùa màng kém, bà con rất nghèo túng, trộm cắp về đêm trèo lên xà nhà. Trần Thị bèn huân thị: “Làm người, kẻ 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 kiềm 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 một vùng Lương, Sở đều do ta tuyên truyền cho người, vậy hà cớ gì mà người 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 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 Ương 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 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 trong, 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 sóng của nó; 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 không 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”.

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 sum 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 hòa đồng hai trái tim với nhau. Muốn hiểu được lòng người không thể chỉ 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 văn chương bên ngoài, chúng ta chỉ có thể có được một số phương pháp sống chung với con người thì dù cho 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, người ta sống với nhau luôn cần có một phía 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 lẫn 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 người quản lý phải nói đi đôi với làm, thành thật đối xử với người khác, tức là sự thành ý ẩn bên trong, hành động là ở 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, tự giác đoàn kết nhau lại cùng hưởng chung. Mặt khác, người quản lý và người phụ trách phải đối xử chân thành với cộng nhân viên chức, phải tự yêu cầu mình thật nghiêm khắc; phạm 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 phải dành thời gian suy nghĩ, bản thân nhân nãi chờ đợi cho tới khi vấn đề được giải quyết thỏa đáng; chớ lấy quyền thế để ép, chớ dùng tác phong gia trưởng.

Sức mạnh nhân cách này sẽ làm tốt đẹp mối quan hệ giao tiếp trong xí 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

Đạo đức là những thành tích trong chính trường của các nhà thống trị trong lịch sử Trung Quốc có quan hệ chặt chẽ với nhau. Đường Thái Tông đời Đường lấy công 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 chỉ trị” trong lịch sử Trung Quốc. Nhưng, Tùy 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 chấp chính 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 về Tăng Quốc Phiên như sau:

“Sở dĩ Mãn Thanh lại được hưng thịnh và Thái bình Thiên Quốc bị thất bại không phải vì nhận tài đã hết, mà vì việc lấy cái đức thay cho việc chinh phạt. Tài năng của Hồng Dương Thạch, Lý Trần Vi đầu 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 cũ của thủ đoạn và tư tưởng lúc đó và quá trình thành bại ra sáo, mà chỉ riêng sự kiên nghị lao công khổ tứ, tự lập tự phát triển cũng đáng bái làm bậc sư 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

Người ngu xuẩn thường sợ quyền uy mà lẩn tránh nó, người có trí tuệ thích quyền uy và dùng nó, quyền uy trong thiên hạ dùng nó thì thắng, không dùng nó sẽ thất bại. Không dùng nói là không dùng, nói dùng ai lại không dùng. Cái gọi là chỉ ra oai, dùng người chỉ bằng cái uy 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 hùm: 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 dương cờ Thiên tử thống lĩnh chỉ huy các cánh quân chư hầu.
4. Bắt trộm phải bắt tên đầu sỏ trước.

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 việc 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 cỏ 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 dân hưng thịnh”, Cao Tông nghe thấy rất mừng, nói: “Sẽ cùng khanh 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.

Thể 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 đa dạng. Có người thích nịnh bợ; có người lại thích thổi phồng lên. Điều này cần phải xem kẻ sách và thủ đoạn của kẻ nịnh hót.

Nịnh hót bợ đỡ để lấy tín nhiệm

Có người có thể thành công chủ yếu nhờ vào tài khoa 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 các thời gian, các trường hợp và các đối tượng khác nhau. An Lộc Sơn kẻ cầm đầu gây tai họa trong đời Đường trong quá trình giành lấy sự tín

nhiệm của Hoàng đế đã rất linh hoạt, lanh lẹ pha chút hài hước đỡ không ít cho ông ta.

An Lộc Sơn rất giỏi nắm hoạt động tâm lý của chủ, ông này biết Huyền Tông tuổi đã cao, sắp kết thúc sự nghiệp nên yêu cầu lòng trung thành, kính yêu, của đám hạ thần càng mãnh liệt. Do đó, rất chú ý 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.

Ngụy 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 chột như bưng 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 thực 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 long 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 người 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 tước thêm cho ông ta và từ đó càng yêu quý.

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 giáo 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 đường, càng có nhiều đường lại càng có hiệu quả, quan hệ với ông chủ càng tốt hơn. Dưới đây xin giới thiệu một số đường 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 có 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 Hạ rằng: “Trẫm gặp

phải việc khó xử đều muôn gặp nhà người để bàn bạc, nhưng lại không phải việc thuộc Bộ nhà người quản lý nên lại thôi. Sau này nêu 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 làm”. 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 một lúc nào đó 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 đề 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 bậm sinh 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 nhân mạnh pháp lệnh trị quốc. Do lúc đó Lưu Bang tuy là một thuộc quốc nhưng quyền lực quá lớn, không lợi cho 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, còn lại muôn 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 còn muốn gì?” Hoàng 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 liền uống thuốc tự vẫn. Trước lúc chết, ông đau lòng nói: “Tôi không can tâm nhìn tai họa đang giáng xuống đầu toàn gia tộc chúng ta”. Nhưng Hoàng Thác không nghe; cả những người bạn tốt nói cũng chẳng ăn thua.

Về sau, bảy nước Ngô Sở dựng ngọn cờ tiêu diệt Hoàng 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 Hoàng Thác nên đã giúp Cảnh Đế lập mưu giết phản loạn. Viên An đề nghị Hán Cảnh Đế loại bỏ tất cả các quan tả hữu, trong đó có cả Hoàng Thác ông ta tức giận ra ngoài. Viên An nói: “Bảy nước vốn là đất đai của con em Hán Cao Tổ được chia, nay do Hoàng Thác vô cớ xâm phạm mới sinh ra phản loạn. Trước mắt chỉ cần giết bỏ Hoàng 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 Hoàng Thác còn cả nhà ông ta giáng xuống làm thường dân. Hoàng 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 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 tiền; 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”.

Liệu cơm gắp mắm, xem gió lái thuyền

Thời kỳ Ngũ Đại, Phùng Đạo Tái đã sống trong đám loạn 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 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 Tái được lựa chọn và nhanh chóng leo lên đến chức Tể tướng.

Sở dĩ Phùng Đạo Tái 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 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 Tái lại nói, thần đã cưỡi 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 nội loạn làm cho trong cung không có chủ. Khi Phùng Đạo Tái biết được tin Lý Tùng Kha là nghĩa tử của Lý Tự Nguyên có quân quyền mạnh 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 dẫn các quan trong triều ra nghênh đón. Ít lâu sau, Thạch Kính Đường xưng đế lập hậu Tấn, Phùng Đạo Tái vẫn được làm đại thần, làm Tể tướng. Ông ta là người biết quan sát đại cục thiên hạ, hiểu rõ các mối quan hệ giữa các thế lực cho nên luôn đảm bảo được cho 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. Một lần, Từ Hy muốn thay đổi kiểu đầu mới, làm đi làm lại 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 kỹ viện. Ông ta biết rằng các kỹ nữ rất thích ăn mặc đơm dăng và cũng rất biết kiêu 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 tiên 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 trở 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 lớn như cả dòng suối. Từ xưa, những bậc trung thần thường đều 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 tâm 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 Tần 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 bất trệ 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 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 tâm 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 điểm 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, để 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 hắc 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 Bệ hạ trọng dụng ông ta, ông ta ắt sẽ hết lòng vì Bệ 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.

Thường ân trọng tất 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, cô 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 quân thần. Các quan văn võ lớn nhỏ, các Phi tần được sủng ái 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 đứt 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, Bệ 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 đứt 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 đứt 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.

Dũng cảm gánh vác trách nhiệm, trên dưới một lòng

Sau khi kế hoạch tác chiến giải cứu con tin trong tọa Sứ quán Mỹ ở Iran bị thất bại, Tổng thống Mỹ lúc đó là Carter đã lên truyền hình Trịnh 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 lớn 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, dũng 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 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,

đứng 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 tạo ra được một 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 nhỏ tuổi nên làm nhục anh ta, chẳng ngờ chàng thanh niên lao lên cướp con dao và cắt đứt đầu tên phú hào nọ, sau đó 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 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 sủng 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, gay gắt, nhưng lại không hề truy cứu những lỗi lầm trong quá khứ, làm cho Minh Truyền rất nể sợ. Địch chiêu này quả là rất có tác dụng, không lâu, 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 hốt 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 các ngươi có kẻ hèn đồ, ta không trách các ngươi, nay các ngươi 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, luôn tìm mọi cách mưu lợi cho con thứ. Khi Vũ Công chưa qua đời, Vũ Khương nhiều lần đưa ra việc cho

con thứ làm Thái tử nhưng đều bị từ chối. Vũ Công vừa mất, Ngụ Công tự nhiên được làm kế vị hiệu là Trang Công, trở thành quân vương nước Trịnh, Vũ Khương bên 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 bên 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 thản 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 thân 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 lợi cho việc thu hút nhằm phục vụ cho ý đồ lớn

Trong tay kẻ gian hùng thời cận đại Viên Thế Khải có một Sư đoàn trưởng tên là Vương Hoài Khánh, là người Trục Lê Ninh Tân. 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 hòa, ý đồ muốn câu kết nhau lại để giữ địa vị thân vương của họ. Viên Thế Khải để củng cố sự thống trị của mình nên đã phong cho Trương Thiệu Tăng làm Tuy viên tướng quân, Vương Hoài Khánh làm Đa Luân Trân 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 toàn thắng, diệt hết các đội quân độc lập của Mông Cổ khai 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 cầm bút phê hai chữ: "Chuẩn lĩnh".

Từ đó về sau, Vương Hoài Khánh càng hết mình phục vụ Viên Thế Khải.

Làm ơn để dùng cho sự trung thành

Người xưa nói: "Đạo làm tướng phải có lương tâm, có huyết thống, có dũng khí, có mưu lược".

Với cấp dưới vốn trung thành lương thiện cần phải mạnh dạn giả 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 tâm 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, người đi 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 hẳn 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, đũa 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 tiên 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 xem, từ khi Túc Hầu dựng nước tới nay, những người được phong tước Hầu lúc đó còn có ai kẻ thừa không? Con cháu vương hầu các nước khác còn có người tiếp tục kẻ 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 kẻ thừa được mà là địa vị tôn quý nhưng không có công, lộc nhiều nhưng thiết lao động. Nếu Thái hậu để Trường An Quận chiếm một địa vị rất cao, phong thưởng cho nhiều đất đai, khi người quy 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 xóa sổ họ, sẽ chẳng có tác dụng gì; Phê bình quá gay gắt là nguy hiểm vì sẽ làm thương tổn lòng tự trọng của họ và dễ làm cho họ phản uất. Người bị phê bình mang tính công kích thường phản lớn sẽ tìm cách tự phòng vệ hoặc tìm cơ 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 hòa 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 chăng 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 ôn 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 phải suy nghĩ xem họ cảm thụ được 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 có sự phê bình thấp hèn và công kích 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 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 làm được sự phê bình không chỉ là chỉ ra sai lầm của đối phương mà là 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 cổ vũ họ.

"Được rồi, anh có thể đi được rồi!" Đó thường là câu kết cho một hồi những 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 thấm lậu bắt đầu từ những chuyện cực kỳ nhỏ. Tổ kiến nhỏ có thể phá huỷ cả con đê dài hàng ngàn dặm, một đóm lửa nhỏ có thể đốt cháy cả cánh đồng rộng lớn. Cho nên, là một nhà quản lý 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 Quận 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 ta 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 sức 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 Tần 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 Tần Huệ Công, 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 cả Gia Cát Lượng, Bàng Thống là những mưu sĩ nổi tiếng. Một người 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 Đổng 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 Hiêu 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, Đổng Trác chuyên quyền, lừa vua hại dân, thiên hạ lâm 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 Ai 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 nâng tiêu chuẩn ăn lên một mức cho ông ta. Sau một thời gian, Phùng Ai 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 múa kiếm. 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 Ai 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 ngựa, 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 dũng 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 Tri. Mượn có ra thị 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 đã bảo Chu Thái cởi áo để lộ ra đây 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 nhòe lệ mà rằng: "Tướng quân vào trận như mãnh hổ, không bao giờ lo sợ nguy hiểm, đã chịu mấy chục vết thương, sao lại không đối xử như một người anh em ruột thịt được và sao 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 dũng 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, 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, một 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 Đan 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 bưng 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 múa vui. Kinh Kha nhìn thấy một đôi tay nõn nà của một cô gái trắng tựa ngọc bông 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 Đan muốn nói rằng: "Bất kỳ những gì ngài thích, tôi đều làm được!". Sau những lần "Tri ngộ tri ân" như vậy, ông ta rất cảm động, than rằng:

"Thái tử đói 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, thiện giả thiện báo

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 chậm 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 dùng kiếm đánh lại quân truy đuổi rồi chết. Tuyên Mạnh thoát nạn.

Hôn cô kết giao sống chết cùng nhau

Thời Tam Quốc, Quảng Lăng Trương Siêu có một đồng liêu tên là Tạng Hồng, Trương Siêu rất thích anh ta, hai người hôn cô nhau kết nghĩa bạn bè, thậm chí có lúc mọi việc chính sự trong địa phương ông ta toàn quyền ủy 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 hòa, 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 Thượng 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 "Sợ 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 bấy tôi giỏi

Khi Tống Hồn chấp chính 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 thương sợ rằng không trúng, nay ngài xử thế nào thì tùy, tôi đâu có sợ gì" Tống 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 Định Dương Khả Hận Lưu Vũ Chu, tướng lĩnh của Lưu như Ủy 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 Ủy Trì Kính Đức lại.

Lý Thế Dân nói: "Nếu Ủy 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 thân, 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, Ủy Trì Kính Đức phi ngựa như bay tới quát một roi làm Đan Hùng Tín ngã ngựa, bảo vệ Lý Thế Dân vượt qua vòng vây. Lý Thế Dân hỏi ông ta làm sao làm vậy, Ủy 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 chực 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 cộng 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, và 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: "Khanh 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 làm nhiếp chính, đó là một minh chứng rất rõ ràng.

VIII.

DÙNG NGƯỜI BẰNG CÁI RIÊNG CỦA HỌ ĐỂ LÀM YÊN LÒNG HỌ - CÁCH DÙNG KẺ TIỂU NHÂN TRONG THIÊN HẠ

Kẻ ngu ngốc dùng cái riêng tư để mưu cầu lợi riêng, phạm pháp cũng vì việc riêng tư, làm cho cái chung bị tổn thất mà cái riêng cũng không có được. Người tài trí dùng cái riêng của họ biến thành cái chung cho họ hưởng lợi để thành cái riêng của họ, cho nên công tư đều vẹn toàn, người quân tử cũng từ cái riêng để thấy cái chung, mới trở thành quân tử.

Tự mình giải quyết

Kẻ tiểu nhân thường, làm những việc đê tiện, mờ ám; Khi âm mưu của chúng thành công thì khó mà cứu vãn được hậu quả và tổn thất của nó. Trong tình trạng đó, dùng cách tự mình giải quyết có thể làm cho cả hai đều thắng.

Trong những năm 40, ông Hous đã sản xuất một bộ phim có tên "Kẻ ngoài vòng pháp luật" vai chính do Russell đóng. Đó là một cô gái tóc vàng đẹp và quyến rũ. Hợp đồng biểu diễn trong thời gian một năm mà cô ta ký là một triệu USD.

Sau 12 tháng, theo hợp đồng đã ký, cô ta yêu cầu trả tiền.

Hous thanh minh hiện không có tiền mặt, nhưng có tài sản lớn. Lập trường của cô diễn viên là: Cô không cần lời xin lỗi, cái mà cô ta cần là tiền. Ông chủ liên tục nói với cô ta rằng, trước mắt, tiền mặt quay vòng khó khăn, xin cô chờ cho một thời gian, định kéo dài thời gian hoặc trả ít tiền hơn. Cô diễn viên nhìn thấu lòng dạ của ông chủ, rất căm giận. Hai bên đã tranh cãi quyết liệt, cuối cùng phải nhờ tới luật sư can thiệp.

Tin đồn lan ra, dư luận cho rằng vụ này nên dùng hình thức kiện tụng để nhờ tòa giải quyết, nhưng nếu vậy thì ai thắng đây?

Người thắng chính là luật sư vì họ sẽ nhận được tiền từ thân chủ thuê họ.

Điều này cả hai đều rất rõ. Vậy là họ đã đưa ra một cách giải quyết đầy sáng tạo - tự giải quyết, kết quả là cả hai bên đều hài lòng.

Họ biến bản hợp đồng thành một vụ giao dịch trong thời hạn 20 năm, mỗi năm tính là 5 vạn USD. Như vậy tuy về số lượng tiền giống nhau nhưng hình thức đã khác đi, ông chủ giải quyết vấn đề vòng quay tiền mặt khó khăn và chịu trách nhiệm trả cả lãi suất; mặt khác, biên khoản thu nhập phải nộp thuế rải ra nhiều năm cũng làm cho Russell có lợi, thuế của cô ta cũng được giảm đi, nhận số tiền trong 20 năm cũng có thể giải quyết khó khăn về tài chính cho cô ta.

Sự cân bằng nhỏ

Có lúc, để duy trì sự cân bằng giữa các thế lực và củng cố địa vị lãnh đạo của mình, người lãnh đạo buộc phải trọng dụng một thuộc hạ nào đó có đạo đức hành vi xấu xa nhưng có quan hệ với một thế lực nào đó. Hiện tượng này thường thấy trong giới chính trị. Ví dụ, Bộ trưởng phụ trách tình báo

của Hitle là một tên ác ôn thích làm hại đồng đội và chơi gái. Nasser, Tổng thống Ai Cập trước đây lại không hề có ý kiến gì trước việc các đồng liêu của ông ta dùng quyền lực để mưu lợi riêng, nhận hối lộ. Một số lãnh đạo đơn vị, địa phương có những nhân viên phẩm chất đạo đức xấu nhưng lại có quan hệ với một thế lực nào đó, ví dụ như là bạn bè, họ hàng thân thích của một lãnh đạo cấp trên nào đó, một người đại diện cho một tôn giáo có thế lực, một "tài năng" thần thông quảng đại, một nhân vật thần bí khó đoán được, một người có quan hệ rộng, một nhân vật "cốt cán" được quân chúng chiêm tiền rất ủng hộ... Thì đều phải có thái độ rất khoan dung đối với họ, chịu đựng và sử dụng vô nguyên tắc để duy trì lãnh đạo có hiệu quả. Thù pháp thường dùng là "Tán đồng," "Phái" này, "Chê trách" "phái" kia. Tạo ra một số mâu thuẫn, ngăn chặn các thế lực hợp lực lại gây bất lợi cho mình. Làm như vậy thường đạt hiệu quả tốt cho việc củng cố địa vị của mình.

Đầu tư vào điểm mạnh của họ

Đồng Trác vào Kinh thành, đề thao túng quyền binh đã đề nghị lập Trần Lưu Vương làm Hoàng đế nhưng bị Đinh Nguyên phản đối. Đồng Trác muốn diệt Đinh Nguyên nhưng lại không đối phó nổi với nghĩa tử của Đinh Nguyên là Lã Bố. Trong lúc tưởng như không có lối thoát thì Lý Túc nói: "Chúa công chớ lo, thần là đồng hương của Lã Bố, biết là hãn có dũng nhưng không có mưu, thấy lợi thì quên nghĩa ngay. Thần sẽ dựa vào ba tác lược để thuyết phục Lã Bố đầu hàng được không?". Đồng Trác làm theo kế, đó dựa vào mối quan hệ đồng hương giữa Lý Túc và Lã Bố, dùng ngựa Xích thố, vàng bạc châu báu mua chuộc Lã Bố, không cần đánh mà lấy được đầu Đinh Nguyên, dẹp hết trở ngại trong việc thao túng quyền hành.

Không thể trọng dụng

Những người biết làm ăn luôn trọng dụng nhân tài, nhưng là thứ tài thực sự chứ không phải là thứ tài lệch lạc, phiến diện.

Năm đầu thời hậu Đường, Chu Huyền Báo mệnh tướng sư của tấn Dương đã từng nói: "Minh Tông (Lý Tự Nguyên) trước đây thật vô cùng tôn quý".

Về sau, Lý Tự Nguyên lên ngôi Hoàng đế (năm 926 Công Nguyên) chuẩn bị triệu ông ta vào triều.

Đại thần Triệu Phụng nghe được việc này liền can ngăn: "Lời Chu Huyền Báo đã ứng nghiệm, thanh thế của ông ta hãn rất cao, nếu lúc này mà mời vào cung thì những kẻ bạc nhược nông cạn sẽ theo ông ta, đó là hiểm họa cho Đại Đường ta. Từ xưa tới nay, những việc từ những lời bói toán của thầy tướng dẫn tới họa diệt vong cả dân tộc đã xảy ra không ít".

Lý Tự Nguyên nghe những lời này đã thay đổi chủ trương, chỉ cho Chu Huyền Báo làm một chức quan chuyên lo về lương thảo để ông ta không thể ảnh hưởng gì tới chính sự được.

Người này có thể có tài riêng, nhưng đã vượt quá bốn phận, còn dám nói những lời mạng đầy tham vọng, điều đó cho thấy tính phá hoại lớn hơn khí chất tài năng; nhân tài không lạm tròn bốn phận của mình thì không thể dùng được; những kẻ luôn nói tới việc xấu lại càng không thể dùng.

Khi dùng cần đề phòng sự thay đổi

Trong Tam quốc diễn nghĩa có nói, Ngụy Diên có "phản cốt", nói rằng loại người này về sau sẽ phản chủ. Ngụy Diên lúc đầu theo Lưu Bị vào với Thục, đánh nhau rất dũng mãnh được phong làm Chinh tây đại tướng quân. Sau khi Gia Cát Lượng chết, ông ta tranh giành quyền lực với Trương Sứ Dương Nghi, nhưng cuối cùng bị thua trận và bị giết chết.

Lưu Bị đã sử dụng ông ta không chút nghi ngờ gì. Điều này có liên quan tới tài dùng người của Lưu Bị và có liên quan tới cả tài thiện chiến của Ngụy Diên.

"Phản cốt" đã hàng ngàn năm nay không ít lần làm phiền người Trung Quốc. Là những nhân tài chủ

chốt thì càng dùng càng hoài nghi, do vậy càng khó mà đưa những người đó vào vị trí then chốt được. Thường nghe một số người gián tiếp nói với nhau: Người này đáng tin hay không? Dùng người này liệu về sau có lãnh đạo được không? Người này có trước sau như một hay không? Rất nhiều nghi hoặc cần phải phân tích cẩn thận. So sánh với "phản cốt" thì các thứ như thành tích năng lực, trình độ... đều trở thành thứ yếu, người như Ngụy Diên, vì trong khi dùng luôn phải đề phòng mà dứt khoát không dùng lại cũng không phải là biện pháp tốt.

Dùng cái riêng của họ để biến thành cái chung

Các doanh nghiệp thành công, về mặt dùng người đều có chung một đặc điểm, đó là dùng người đúng mới thúc đẩy sự thành công.

1 - Cần những người không đi theo lối cũ.

Các doanh nghiệp ngày nay tự do phát triển, không đi theo lối cũ là một biểu hiện của sự sáng tạo. Các công ty không chỉ yêu cầu sử dụng những việc theo kiểu cũ, đó là vì việc làm ăn buôn bán luôn cần phải phù hợp với sự thay đổi của kết cấu sản xuất để không ngừng sáng tạo và mở rộng tầm nhìn.

2 - Cần những người biết tự mở mang.

Nếu tổ chức thi tuyển cần trực tiếp. Các công ty nói chung đều muốn có các nhân viên mới có thể hoạt động trọng cả nước. Đó là vì những người biết tự mở mang linh hoạt, mạnh mẽ là người công tác nhiệt tình nhất.

3 - Cần những người có lòng hiếu kì mãnh liệt.

Trong thời đại thông tin, người có lòng hiếu kì mãnh liệt có thể chủ động vận dụng các thông tin để điều chỉnh công việc và khi gặp khó khăn sẽ có tinh thần kiên nhẫn hơn.

4 - Cần người có thể đưa ra vấn đề.

Khi công ty phát triển mạnh mà cơ sở còn mỏng chỉ biết mô phỏng lại theo người trước là không thể được. Vì vậy cần mạnh dạn sử dụng người biết đưa ra những vấn đề mới.

5 - Cần người biết cạnh tranh ngoan cường.

Theo nguyên tắc cùng có cơ hội như nhau mà biết dùng nhân tài có sức mạnh kiên cường thì có thể thích ứng được với thời đại cạnh tranh.

6 - Cần người dám đối đầu với thách thức.

Người kế cận lãnh đạo là người không ngồi chờ chỉ thị của cấp trên mà phải biết chủ động đối mặt với mọi thách thức.

7 - Cần người mạnh khỏe, trung thành.

8 - Cần người có sức sống.

Dù là làm sự vụ hay kỹ thuật đều phải biết suy nghĩ và giàu sức sống.

9 - Cần có người có tinh thần tự thực hiện:

Công ty cần khích lệ cán bộ thực hiện, mong mọi người phát huy hết tài năng của mình. Trong nhiều trường hợp, không phải là người không tốt mà chỉ là dùng người không tốt mà thôi.

Lấy cái ác trị cái ác

Lúc nhỏ, Tào Tháo rất nghịch ngợm, không chịu đọc sách lại hay gây phiền hà, người chú không quản nổi liền tố cáo trước mặt bố cậu ta. Tào Tháo đã bị một trận phê bình. Và thế là ông nảy ra một ý định "chơi khăm" lại ông chú. Một lần, từ xa ông ta đã nhìn thấy chú đang đi tới chỗ mình liền giả bộ như bị trúng gió, mắt trợn ngược, sùi bọt mép lăn đùng ra đất. Người chú liền gọi cha Tào Tháo, nhưng khi ông tới lại thấy Tào Tháo đang đọc sách, viết chữ, chẳng có vẻ gì là bị bệnh cả. Người cha hỏi bệnh tình ra sao, Tháo nói mình cơ bản không mắc bệnh gì cả, mà "Chỉ vì chú không thích con, chửi rửa con là đồ bệnh hoạn". Từ đó về sau, ông không tin lời người em mình nữa. Đương nhiên, Tào Tháo chẳng làm hại ông chú về mặt chính trị gì cả, nhưng khuynh hướng này ở ông ta là rất rõ ràng. Mới hay, ngay từ nhỏ Tào Tháo đã có một bản lĩnh thật khác người.

Nuôi quân ba năm đánh giặc một giờ

Đối với nhân tài phải trước sau như một, chớ bàn luận về chuyện xuất thân của họ, đừng nhìn họ qua cặp kính màu và đối xử phiến diện với họ, vì nhân tài rất đa dạng, chớ vì ý thích của mình mà thích người này bỏ người kia.

Mạnh Thường Quân là một công tử quý tộc nước Tề, trong nhà nuôi hàng ngàn người, ai nấy đều rất có bản lĩnh, văn thì thông kim bác cổ, võ thì có thể chém đầu người cướp trại, nhưng lẫn vào trong đó có một số kẻ xấu xa, như phường trộm cắp, cướp giết, nhưng ông vẫn đối xử như nhau, nên ai cũng cho là Mạnh Thường Quân đối xử với mình rất tốt và mong muốn báo đáp lại.

Có một thời gian ông được mời đến nước Tần để làm tể tướng, sau không làm nữa nhưng bị nước Tần giữ lại không thoát được. May thay, trong đám môn khách của ông có một người chuyên nghề trộm cắp, có thể trộm được bất cứ thứ gì. Một đêm, hần mò vào cung vua Tần lấy trộm được một chiếc áo khoác da cáo rất có giá trị và Mạnh Thường Quân đã mang tặng một mỹ nhân được Tần Vương sủng ái nhất. Người này đã nói với vua Tần và vì vậy mà ông mới được giải phóng.

Ít lâu sau, Tần Vương mới tỉnh ngộ lại liền phái người đi bắt Mạnh Thường Quân về. Đêm hôm đó, Mạnh Thường Quân cùng một số người tới cổng thành nhưng cửa thành đều đóng kín, không thể thoát ra được. May thay, trong đám môn khách có một người biết bắt chước tiếng các con vật rất giỏi, ông này đã giả làm tiếng gà gáy báo sáng làm cho gà xung quanh đồng loạt gáy vang. Lính canh cổng thấy gà gáy sáng cho rằng trời đã sáng nên dậy mở cổng thành, Mạnh Thường Quân thừa cơ trốn thoát khỏi nước Tần, thoát khỏi nguy hiểm.

Nếu Mạnh Thường Quân không dựa vào những kẻ vô lại đó mà lại cho người tới đánh thì rõ ràng không thể đánh được và không thể thoát được.

Nghệ thuật dùng người thật là phong phú và phức tạp, những người làm công tác lãnh đạo ngày nay liệu hiểu được bao nhiêu về nghệ thuật dùng người đa dạng như vậy?

Dùng người tài trong vòng kiểm tỏa của mình

Đây là một thủ đoạn lũng đoạn nhân tài, có lúc loại nhân tài này không có tác dụng gì với mình, nhưng nếu để tuột ra ngoài thì hoặc là làm tăng sức mạnh cho đối phương hoặc không có lợi cho mình. Xử lý những người này là một vấn đề rất gai góc.

Với người vô dụng vừa không thể dùng bạo lực cưỡng bức họ, nhưng có thể áp dụng cách làm của Tào Tháo, không cho người khác sử dụng, buộc dề lại cho ăn cỏ, giữ lại làm giảm bớt thể của họ.

Phương pháp này vừa ôn hòa lại rất kỳ diệu. Nhân tài, nhất là các nhân tài đặc biệt thường rất hiếm, vì vậy ngay cả khi mình không dùng được cũng không để họ ra đi giúp người khác, có như vậy mới giữ được ưu thế của mình.

Trong lịch sử có những kẻ thống trị vì mục đích bảo vệ sự thống trị phong kiến của mình mà kiềm chế tư tưởng của các phần tử tri thức, nhưng họ có một thủ đoạn khác, không dùng binh đao, luật lệ, cũng không giết chóc mà rất đàng hoàng đẹp đẽ để đạt mục đích của mình đó là loại bỏ tư tưởng của người khác là sáng suốt hơn việc đốt sách giết học trò, cầm đoán sách vở, giam cầm những biện pháp kiềm chế thô thiển, đối với các phần tử tri thức. Đó chính là cách buộc dê lại cho ăn cỏ.

Anh hùng khó qua được ả mỹ nhân

Người xưa nói: Nếu mục đích kết giao bạn bè chỉ vì lợi mình, lợi tất sẽ mất đi. Thời Tam quốc, bố con Đông Trác, Lã Bố câu kết với nhau là mối quan hệ dùng lợi lộc để duy trì quan hệ, về cơ bản không thể qua được sóng gió. Tư Đồ Vượng Doãn đưa ra một kế sách nhỏ, dùng mỹ nữ Điêu Thuyền làm cho Đông Trác chết trong tay Lã Bố. Mỹ nhân kế lợi hại xiết bao! Tướng phản nghịch Ngô Tam, Quê triều Minh chỉ một cơn giận mà làm cho hàng trăm vạn người mất mạng, làm tổn hại tới toàn thể lợi ích của cả dân tộc Hán. Năm Sùng Chính thứ 17, quân khởi nghĩa nông dân do Lý Tự Thành cầm đầu trải qua nhiều phần đấu gian khổ, cuối cùng đã tiến công thành Bắc Kinh, xông vào cửa tử Cẩm thành. Hoàng đế Sùng Chính tự biết thế lực của mình đã mất bền vững và bỏ chạy khỏi cung, tự vẫn trên Mũi Sơn. Ngô Tam Quế tổng binh Liêu Đông nhận được tin này dẫn quân về bảo vệ Kinh sư, giữa đường biết kinh thành đã thất thủ, để bảo tồn thực lực, ông ta chuyển quân về Sơn Hải Quan mà lòng bàng hoàng. Ít lâu sau, Lý Tự Thành sai tướng Đường Dũng mang bốn vạn lạng bạc đến mua chuộc quân của Ngô Tam Quế, Ngô Tam Quế phải đầu hàng. Không ngờ trên đường về kinh chợt nghe người nhà mật báo, quân nông dân đã tới lục soát cướp tài sản nhà họ Ngô bắt giam cha Ngô Tam Quế, cướp cả Trần Viên Viên, ái thiếp của Ngô Tam Quế, ông ta đã nổi giận đùng đùng, lập tức đưa quân trở lại Sơn Hải Quan. Để trút nỗi giận cá nhân, Ngô Tam Quế đã bất chấp sự tồn vong của đất nước, dân tộc, bí mật câu kết với chính phủ nhà Thanh thôi nạt dân sổi về nhà, tự mình mở cửa đầu hàng, cắt tóc ăn thề và cuối cùng trở thành một con tốt trong quân đội Thanh. Để biểu thị lòng trung thành của mình đối với chủ, y đã xông trận, đốc thúc quân đội chém giết chính đồng bào mình, chiếm cứ đất đai, đuổi chủ cũ, buộc Nam Minh Vĩnh Lịch Đế và gia quyến phải chết, rất táng tận lương tâm. Sự trả thù riêng đó đã làm cho y cướp lại được người thiếp đáng yêu của mình, cũng được vinh hoa phú quý, nhưng đồng thời cũng để lại tiếng xấu muôn đời.

Chịu khổ nhất thời, đổi lại sự sung sướng cho vạn người

Những năm Chính Đức triều Minh, bọn loạn quan Lưu Cần chuyên quyền, các hiền thần như Lưu Kiện, Tạ Thiên đều đưa nhau từ quan về ở ẩn, chỉ có Lý Đông Dương hết lòng phò tá triều đình, biết cách ăn nói, luôn đứng ra giải quyết các xung đột giữa các đại thần, nhiều thân hào nhân sĩ cũng nhờ có ông bí mật bảo vệ mà được an toàn. Về sau người đời đều trách ông không bảo vệ danh tiết và từ quan, nhưng lại không nghĩ tới năm trước khi Hiếu Tông mất, Lưu Kiện, Tạ Thiên và Lý Đông Dương ba người đó đã đứng trước giường bệnh của Hiếu Tông tiếp nhận ấu chúa do đích thân Tiệp Hoàng ủy thác. Giả sử Lý Đông Dương cũng như hai người kia đều từ quan về ở ẩn thì việc nước hán sẽ xấu tới mức khó mà làm gì cứu được, nếu vậy há chẳng phải phụ lòng Tiên đế ư?

Từ đó thấy rằng, Lý Đông Dương không từ quan thực ra có những nỗi khổ riêng của mình. Những năm cuối đời, ông và bạn bè nói tới chuyện này thường không cầm được nước mắt. Xem ra nỗi khổ tâm của nhiều vị trung thần không được người đời cảm thông chứ đâu chỉ có mình Lý Đông Dương? Ông là người lấy riêng tư để làm việc công cho thiên hạ.

Kẻ giầu tài có thể ăn mình

"Nhẫn" là cách nguy trang mình thành yếu đuối để kẻ địch nhằm giành thắng lợi. Từ xưa tới nay, các nhà chính trị thường dùng chữ này để mưu cầu sự sinh tồn.

Trong giới tự nhiên, rồng có thể coi là loại vật tương đối lớn có sức mạnh, nhưng dù nó mạnh đến đâu cũng luôn ăn mình. Vì vậy trong hoạt động hàng ngày, tùy thuộc tình hình để nó ăn hoặc hiện, lúc thì bay lượn trên trời, lúc lại ẩn mình kín đáo. Đó chính là kẻ sách của "Nhẫn".

Kẻ giầu tài là khi nhìn thấy mình chưa đủ mạnh, chưa đủ lông đủ cánh, thời cơ chưa tới thì cần che giấu ý đồ thực của mình để bảo vệ mình, chờ thời cơ sau này.

Thời Tam quốc, "Lưu Bị giả vờ sợ hãi" chính là một thuật trong "Nhân". Lịch sử ghi lại rằng: Tào Tháo luôn nghi kị Lưu Bị, ông ta đã từng hỏi thử Lưu Bị: "Ngày nay, anh hùng trong thiên hạ chỉ có Ngài và tôi, còn như lợi người như Viên Thiệu không đáng tính vào đó được". Lúc đó Lưu Bị đang ăn cơm, hoảng hốt làm rơi cả đũa, chính lúc đó trời nổi sấm đùng đùng, Lưu Bị thừa cơ ứng đối: "Thánh nhân nói, sấm to gió lớn, hẳn có biến lớn. Cách nói tất có lý, uy lực của tiếng sấm đã làm tôi rơi cả đũa".

Tương truyền rằng về sau chính từ chuyện Lưu Bị sợ sấm Tào Tháo rất xem thường Lưu Bị, cho ông là người nhát gan. Kế sách này đã làm ông bình an thoát khỏi sự nghi kị của Tào Tháo.

Kế "Nhân" trong lịch sử rất nhiều, rất đa dạng, phong phú, đặc biệt là những quan lại thường đứng trước vua hoặc trong chốn quan trường đầy rẫy nguy hiểm nếu không biết một vài kế sách giấu tài sẽ rất khó giữ được tính mạng của mình. Dưới đây xin nêu vài ví dụ:

Thứ nhất, "Nhân" có thể giữ mình. Cát Thành là thuộc hạ của yến vương đã bị Kiến Văn Đế mua chuộc, lừa Chu Lệ vào Nam Kinh hòng bắt giữ, nhưng nhất thời chưa tìm ra kế gì nên đành thả ông ta về Yên Kinh. Yến vương vừa về liền giả vờ điên dại. Có một lần ra khỏi cung mấy ngày không về, sau đó có người tìm thấy ông, ngủ ở trong một vũng bùn, khi đỡ dậy, ông ta còn chửi mắng: "Ta đang ngủ ngon trên giường vì sao lại lôi ta dậy?". Mùa hè, ông ta còn mặc áo da đứng cạnh lò sưởi mà vẫn kêu lạnh, người run cầm cập.

Thứ hai, "Nhân" có thể tránh họa. Khi Quốc dân đảng bắt lính, một số thanh niên nông thôn đã chặt đứt ngón tay trở bên phải, kẻ đi bắt lính thấy không có ngón trở không bóp cò súng được nên không bắt đi, thoát khỏi bị chết trong chiến trận.

Thả cước dài câu cá, câu được món hàng kì lạ

Thời Chiến Quốc, Lã Bất Vi vốn là một thương nhân có tiền.

Tần Chiêu Vương lập con thứ An Quốc Quân làm Thái tử. Người được Quốc Quân sủng ái nhất là Hoa Thái Dương, nhưng cô lại không thể có con được. An Quốc Quân có hơn 20 người con, người con thứ hai gọi là Tư Sở, do không được Quốc Quân yêu mến nên Tư Sở được cử đi làm con tin ở nước Triệu. Nước Triệu liên tục bị Tần tấn công nên cuộc sống của Tư Sở nước Triệu rất khổ.

Lã Bất Vi có việc tới nước Triệu, thấy Tư Sở đang lúc khó khăn liền coi đó như một món hàng độc để làm ăn. Ông ta vạch kế hoạch, cấp tiền làm một cuộc mua bán kinh thiên động địa. Lã Bất Vi sông cùng một vũ nữ và làm cho cô ta mang thai (nhưng chỉ mình Lã Bất Vi biết). Vừa may lúc đó, Tư Sở gặp và mê cô ta, yêu cầu Lã Bất Vi nhường lại, Lã Bất Vi tức giận nhưng chột nghĩ, nghiệp lớn đang trông chờ ở Tư Sở, chẳng thà thả cước dài câu cá lớn, câu được món hàng kỳ lạ hiểm có trên đời còn hơn, liền đồng ý nhường lại cho Tư Sở mà không hề nhắc tới chuyện cô ta đã có thai.

Vài tháng sau năm 259 trước Công Nguyên, Triệu Cự sinh ra một đứa con trai, đặt tên là Doanh Chính. Tám năm sau, Tần vương qua đời Thái tử An Quốc Quân cùng năm đó cũng chết vì bệnh. Trong ba năm Lã Bất Vi và đứa con riêng Doanh Chính kế thừa ngôi vua. Cuối cùng Lã Bất Vi đã thành công trong vụ mua bán này, và đã làm thừa tướng nhiếp chính trong mười năm.

Đầu tư gì đền đáp nấy - giao dịch công bằng

1. Giao dịch công khai: Hôm nay bạn lập danh mục "đầu tư" cho tôi, ngày mai tôi sẽ tạo ra cơ hội để bạn có được "lợi tức".
2. Giao dịch bí mật: Nếu anh lặng lẽ đè bặt một người của tôi, tôi cũng sẽ lặng lẽ trọng dụng một người tài của anh. Hai bên có đi có lại, chỉ cần ngầm ký kết, không cần phải

- đôi thoại.
3. Giao dịch trực tiếp: A "Tiền cứ" B làm quan lớn, ít lâu sau, C lại đề bạt A đảm nhận chức vụ quan trọng. Hai bên đều không qua trung gian môi giới, trực tiếp "đầu tư" cho đối phương.
 4. Giao dịch gián tiếp: Do nhiều nguyên nhân, hai bên không trực tiếp "đầu tư" cho bản thân đối phương, chuyển mục tiêu "đầu tư" sang người thân và thế lực bên ngoài của đối phương, thông qua các trung gian đó làm cho đối phương gián tiếp được lợi.
 5. Chi trước thu sau: Nay quyền lớn trong tay ta, cần phải "đầu tư" có trọng điểm, để người đó giữ trọng trách. Vài năm nữa khi ta về hưu, sẽ tìm đến "Thu hoạch", mong người đó quan tâm đến mình và con cái.
 6. Thu trước chi sau: Hôm nay có quyền thế, tôi tới mong được chỗ tốt. Sau này có chỗ nào mà thấy thích hợp cho tôi, tôi sẽ đền đáp lại quyết không vong ơn bội nghĩa.
 7. Dùng vật chất đổi lấy quyền lực: Khi không có quyền lực thì dùng phương thức tặng quà vật chất và tinh thần cho cấp trên để có quyền lực.
 8. Lấy quyền lực đổi vật chất: Người lãnh đạo có quyền dùng người trong tay, ngầm ra hiệu sẽ "Trọng dụng" cấp dưới, lấy đó làm điều kiện trao đổi, giành được tài sản vật chất và tinh thần mà mình cần từ cấp dưới của mình.
 9. Lấy thế đổi thế: Làm người giao dịch quyền lực, hoặc là "không dùng" đối phương và người thân của họ để tỏ rõ quyền thế của mình, nâng cao giá trị, yêu cầu đối phương cũng phải áp chế thù địch của mình để đền đáp lại. Tất nhiên kiểu giao dịch lợi dụng quyền lực này, hành vi dùng người để cầu lợi riêng là một loại thủ đoạn đen tối trong việc dùng người, cần phải loại trừ.

Biến lợi cho người thành của riêng mình

Năm thứ hai loạn lạc thuộc An Sử triều Đường, Đường Túc Tông Lý Hạnh kế vị. Lúc này các khoản chi của nước nhà rất lớn, để giảm gánh nặng tài chính, triều đình quyết định thưởng công cho các quan bằng chức. Kể từ đó, các chức quan đều giảm giá. Túc Tông cảm thấy lo lắng liền nói với sủng thần Lý Tắt: "Quách Tử Nghi và Lý Quang Bật nay đã làm tới tể tướng, chẳng còn chức quan nào cao hơn để thưởng cho họ nữa, phải làm thế nào nếu như họ thu phục được Trường An và Lạc Dương, dẹp được loạn?". Lý Tắt kiến nghị dùng tước vị thay quan để bổ sung: "Thần cho rằng lấy chức quan để thưởng công có hai bệ tắc lớn:

Thứ nhất, người thiếu tài mà được thưởng thì khi đã làm quan sẽ làm hỏng chính sự, thứ hai, công nhiều chức lớn sẽ tạo ra quyền lực quá lớn, kèm theo cái đuôi sẽ càng lớn. Cách này sẽ làm cho họ dựa vào quyền lực để tranh thủ vơ vét không từ cái gì. Trước kia, nếu triều đình sớm thưởng tước vị cho công lao của An Lộc Sơn thì cùng lắm đất đai của ông ta cũng chỉ khoảng vuông tròn trăm dặm là cùng. Vì lợi ích con cháu mai sau, ông ta không thể giữ mãi được đất đai thì hẳn sẽ không xảy ra việc cô chết làm phản như hiện nay". Túc Tông hiểu ra và cho rằng đó là kế sách làm lợi nước nhà trong hàng trăm năm.

Yêu quý người để chế ngự người cho mình

Lý Tắt một công thần của Túc Tông đời Đường, khi vua Đường hỏi "Sau này khi đã bình định được thiên hạ, nhà ngươi muốn phong thưởng gì?" Lý Tắt đáp: "Chỉ cần được gồi đầu lên đùi bệ hạ ngủ một giấc là thần đã thỏa mãn lắm rồi". Túc Tông nghe xong cười lớn. Sau đó, Túc Tông tới Bảo Định, theo thường lệ, Lý Tắt đã chuẩn bị chụm áo. Nhưng do chờ Túc Tông rất lâu mà chưa thấy đến, nên Lý đã ngã mình lên giường đánh một giấc. Khi ông ta tỉnh dậy mở mắt ra nhìn, thấy mình đang gồi đầu lên đùi của Túc Tông. Lý Tắt ngạc nhiên vội quỳ xuống tạ tội. Túc Tông đỡ ông ta dậy cười hỏi: "Nay nguyện vọng của Ai khanh đã được thực hiện rồi, vậy thiên hạ bao giờ thái bình đây?". Hóa ra là khi Túc Tông đến, thấy ông ta đang ngủ ngon đã lặng lẽ trèo lên giường nhẹ nhàng nhắc đầu ông ta cho gồi lên đùi mình, làm thỏa ước muốn của Lý Tắt.

Hành động của Túc Tông làm cho công thần cảm kích đến rơi lệ. Quả thật là đáng giá biết bao!

Dùng bình đẳng, không nợ nần gì nhau

Rogut tới chỗ bán vé ở một nhà hát tại New York, người xếp hàng mua vé rất nhiều. Anh ta hét to lên: "Tôi có hai tấm vé thừa, ai muốn tôi xin biếu lại". Anh ta chủ động giải thích: "Hai tấm vé này là do bạn tôi tặng tôi và bạn gái của tôi, nhưng chúng tôi lại có việc khác không thể đi xem được, bỏ đi thì thật lãng phí nên tôi muốn chuyển lại cho ai đó. Có ai cần không?". Nhưng kết quả là những người đang xếp hàng chẳng ai để ý tới anh ta cả, anh ta đành nhún vai bỏ đi.

Lát sau, anh ta quay lại đến trước hàng người: "Ai mua vé không, tôi có hai vé, mỗi vé giá 10 USD". Nhiều người xúm lại hỏi và hai chiếc vé được bán ngay lập tức.

Qua sự việc trên, chúng ta thấy rằng hại lần tỏ thiện ý đó, lần một là tặng, lần hai là bán giá ưu tiên. Rõ ràng là một ưu việt hơn nhiều so với lần hai, nhưng việc cho không không được ai tiếp nhận, vì sao vậy? Nói chung, phần lớn mọi người có tâm lý của một thương nhân, việc tiếp nhận ý tốt của người khác chỉ cao hơn việc bình đẳng cùng có lợi một chút. Nếu quá ưu đãi thì người nhận sẽ cảm thấy không yên. Cảm giác như bị nợ đối phương, trở thành một con nợ của ai đó, thậm chí còn nghi ngờ đó là hành vi lừa dối hoặc đối phương có ý đồ gì đó. Vì vậy quan hệ hoặc buôn bán với người khác cần thảo luận giá cả dù có phải nhượng bộ, nhưng phải phù hợp. Như vậy có thể giữ được tín nhiệm, lại tránh tổn thất lớn cho mình, một việc làm nhưng hai điều lợi.

MỌI NGƯỜI DỪNG MÌNH, MÌNH DỪNG MỌI NGƯỜI - CÁCH VÌ NGƯỜI MÀ DỪNG

Trong xã hội hiện đại, mọi người đều bình đẳng. Mọi người dừng mình, mình dừng mọi người đã trở thành quy luật dừng người chung. Mọi người dừng mình, tức là bản thân lấy trái tim để cống hiến cho xã hội. Ta dừng mọi người, tức là cùng hưởng lợi, không được lãng phí. Một hảo hán phải biết cùng cha con, anh em xông ra chiến trường. Người tiếp người có thể lên tận trời cao, người giúp người có thể chọc thủng trời xanh. Nhiều người góp củi ngọn lửa đốt sẽ càng cao, ta dừng mọi người càng mạnh dạn, cách vì người mà dừng thật tuyệt diệu, phải lĩnh hội thật sâu sắc mới có hiệu quả được.

Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng

Anh chị em ruột tranh giành tài sản là những cuộc tranh chấp lợi ích và tình cảm điển hình nhất của người Trung Quốc. Anh chị em cùng ở trong một môi trường thường khó nhìn xa mà chỉ nhìn được xung quanh mình nên dễ nảy sinh những mâu thuẫn vốn không là vấn đề gì cả. Lúc nhỏ, nguyên nhân của mâu thuẫn thường xuất phát từ việc chiếm hữu và phân chia tình cảm của cha mẹ, trách móc cha mẹ chỉ yêu người này nghi ngờ, ghét bỏ mình; Khi lớn lên, mâu thuẫn thường lại từ việc phân chia tài sản của cha mẹ, vậy nên cần phải bình đẳng, làm cha mẹ hãy cố gắng tôn trọng và thực hiện nguyên tắc này. Nhưng các ông bố bà mẹ đôi khi lại chia phần hơn cho đứa con nào quý hơn, như vậy dẫn đến tranh chấp. Người Trung Quốc thường không thanh minh chuyện tranh giành lợi ích, nhưng lại có cách nói đáng hoàng hơn, đó là: "Tôi không phải tranh giành tiền nong mà muốn làm cho ra nhẽ vì sao tôi lại bị chia ít hơn người khác". Ai ai cũng nói vậy, nhưng lòng lại chứa hằn đã nghĩ thế, họ hằn đều nghĩ, chẳng nào nhiều ít gì cũng phải chia, sao không chia cho tôi nhiều hơn một chút! Dù cho là anh em ruột, sự chia sẻ tình cảm và vật chất thường có khuynh hướng thiên lệch về mình; Anh chị em tranh chấp tài sản, kết quả là mọi người đều bị thương tổn, chỉ làm trò cười cho thiên hạ. Nhưng sự phân chia thật công bằng lại là chuyện xưa nay hiếm. Đó là vì:

Thứ nhất, mười ngón tay đâu có bằng nhau, trên thế giới không hề tồn tại một việc tuyệt đối công bằng, huống hồ gì là cha mẹ, con cái đều do mình rút ruột đẻ ra, cũng khó mà đảm bảo rằng do một nguyên nhân hay cảnh ngộ nào đó mà không quý đứa này hơn đứa kia một chút, điều này là một thực tế cần được thông cảm về cả tình và lý.

Thứ hai, anh chị em ruột thường do quan hệ lợi ích cá nhân, khi nhìn vấn đề thường xê dịch một cách không tự giác về phía mình. Nên xem ra tưởng như đã công bằng nhưng thực ra đã lệch nhiều về mình rồi. Nếu mọi người đều làm như vậy khi chia tài sản thì sợ rằng sẽ chẳng bao giờ có được công bằng.

Ở phương tây, những chuyện như vậy thường được mang ra công đường. Pháp luật là công bằng, không có gì phải bàn cãi. Nhưng người Trung Quốc lại không thích ra toà, đặc biệt là khi chia tài sản, nếu ra tòa sẽ bị người đời chê cười, một là do áp lực của xã hội quá lớn, hai là người Trung Quốc không tin lắm vào luật pháp, thường có tâm lý sợ hãi, nên những tranh chấp dạng này thường có cách giải quyết kiểu Trung Quốc: Một là mời người lớn tuổi đến giải quyết, người này được mọi người tôn trọng, tín nhiệm, người đó nắm gia pháp, quy tắc của tổ tiên hoặc biết điều chỉnh cho cân bằng, được mọi người tiếp nhận; Hoặc là một bên trong số anh chị em lấy đại cục làm trọng đứng ra bằng lý trí và tình cảm ruột thịt chủ động nhận phần ít hơn về mình để mọi người khác noi theo mà tự hạ thấp yêu cầu

của mình, bằng sự nhường nhịn lẫn nhau để cuối cùng đạt được sự phân chia tương đối công bằng. Đương nhiên về sau có hối hận hay không cũng không thể nói trước được, nhưng đó cũng là một cách. Do vậy, Trung Quốc có một câu nói cổ rằng: "Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng". Ý nói rằng, đất đá thành vàng ngọc lại không bị thương tổn tình cảm. Trong tình trạng đó, các gia đình Trung Quốc coi đó là cách nghĩ mang đầy màu sắc lý tưởng hóa cho việc phân chia tình cảm và tài sản.

"Kế Tề khai ký" ghi lại một câu chuyện, Điền Chân ở quận Kinh Diêu có ba anh em họp bàn việc chia tài sản. Đồ dùng sinh hoạt và các tài sản khác đều chia đều, chỉ có cây Tử Kinh trước nhà là họ bàn nhau xẻ ra làm ba mảnh. Ngày thứ hai sẽ tiến hành, nhưng ngay hôm đó cây đã héo chết giống như bị lửa thiêu chết vậy. Điền Chân vội tới xem rất kinh ngạc và nói với các con: "Cây này mọc trên một gốc, chỉ vì nghe nói bị xẻ ra mà đã tự chết, xem ra con người thật không bằng cái cây". Thật là đau đớn xiết bao, cái cây nghe thấy lời này lại tự nhiên xanh tốt trở lại. Ba anh em rất cảm động liền mang những thứ đã chia gộp lại và từ đó gia đình họ trở nên nổi tiếng. Về sau Điền Chân được làm đến chức Đại Trung Đại Phu.

Câu chuyện cây Tử Kinh hồi sinh, đối lập với việc phân chia tài sản và tình cảm của ba anh em, cuối cùng họ đã hy sinh lợi ích và tình cảm riêng để cùng hợp sức lại, cùng nhau hợp tác, có thể nói đó là bài viết điển hình cụ thể về việc tình cảm và lợi ích truyền thống. Tóm lại, với người Trung Quốc, tình cảm và lợi ích luôn liên quan với nhau, bạn nợ người một chút tình, có nghĩa là phải trả một chút lợi ích cho họ. Cũng có lúc lợi ích thuần túy phải dựa vào tình cảm để giải quyết và ngược lại, tình là lợi mà lợi cũng là tình, điều này e rằng người phương tây khó lý giải nổi.

Cùng sinh ra từ một gốc sao nữ hại nhau vậy

Thời Tam Quốc, Tào Phi Đãng Cơ làm đế, rất nhiều người đều biết tuy về mặt chính trị, Tào Phi hơn hẳn một bậc so với người em trai Tào Thực, nhưng Tào Thực lại có tài về văn hơn người. Về mặt văn ngôn thơ phú trong nhiều trường hợp làm cho Tào Phi lúng túng, chính vì vậy mà Tào Tháo suýt lập Tào Thực làm Thái tử. Sau khi tìm mọi cách để được làm người kế vị ngôi báu, Tào Phi luôn coi Tào Thực là cái gai trong mắt. Tào Thực tuy thể yếu, nhưng đề diệt trừ được cũng khó tìm được cái có nào cho xác đáng. Do vậy Tào Phi áp dụng kế sách có bệnh không cho uống thuốc, tiêu hao dần dần đối phương. Sau khi lên ngôi, Tào Phi liền giáng chức Tào Thực từ Trần Tư Vương xuống làm Quyên Thành Vương, sau đó lại đưa đi ra tận Ung Khâu nơi rất xa kinh thành, sau nữa lại giáng xuống làm Đông A Vương. Chỉ trong vài năm liên tục thay đổi, mỗi lần lại xuống cấp thấp hơn, lại thường xuyên bị người giám sát. Một lần, Tào Phi giở quẻ bắt Tào Thực phải làm được một bài thơ trong lúc bước đi bảy bước, nếu không sẽ bị chém đầu. Tào Thực không hô danh là một nhân tài thơ văn, chỉ trong bảy bước đã làm được một bài thơ rằng: "Ninh đậu làm thức ăn, hạt đậu ở trong nồi, cây đậu ở ngoài nồi, cây đậu ninh hạt đậu, cùng một gốc mà ra, sao nữ lòng làm vậy". Ý bài thơ khuyên cạ Tào Phi, cùng một mẹ sinh ra sao nữ vô cớ giết hại nhau. Sử ghi lại, Tào Phi nghe xong mặt biến sắc, từ đó không quá đáng với Tào Thực nữa. Nhưng sau đó, âm mưu hãm hại Tào Thực của Tào Phi vẫn không chấm dứt. Mỗi khi Tào Thực từ xa vào cung cầu kiến, Tào Phi tìm mọi cách ngăn cản. Chỉ khi Tào Phi chết, người kế vị ngôi báu mới đối xử với Tào Thực như thời Tiên đế còn sống. Theo ghi chép lại Tào Thực nhiều lần gửi thư cho Hoàng đế mong cho mình một cơ hội để lập công vì nước nhưng đều không được. Cho nên, nửa đời sau của Tào Thực tâm tình luôn u uất, tình riêng không đạt được đành ôm mối hận chết lúc mới 41 tuổi.

Giáng xuống để dùng

Chủ nhiệm trường kỹ thuật nợ vốn là một sinh viên ưu tú của một trường đại học ở Tôkyô Nhật Bản, sau khi tốt nghiệp đến làm việc ở một nhà máy dệt. Lúc đầu anh ta chỉ được làm mỗi việc tra dầu cho máy, được gọi là bảo dưỡng máy. Lúc đầu anh ta rất thất vọng, một kỹ sư tốt nghiệp ở một trường đại học kỹ thuật lại phải làm cái việc ai cũng có thể làm được, phải chăng là quá lãng phí, đơn điệu và nhàm chán.

Làm việc này tám tháng liền, sau đó anh ta nói, trong tám tháng đó anh ta đã hiểu khá sâu các bệnh của máy móc, nguyên nhân phát sinh, phát sinh ở đâu anh ta đều nắm rất rõ, đó chính là điểm quan trọng nhất của công việc bảo dưỡng. Sự thông thạo về máy dẹt cũng như kiến thức phong phú về dẹt vải chính là từ tám tháng đó mà có được, nhiều người gọi anh ta là chuyên gia ngành dẹt.

Tương kế tựu kế

Đối với những người đa nghi, dùng tương kế tựu kế thường cho kết quả không thể ngờ được.

Tào Tháo đưa quân xuống Giang Nam, bị Chu Du chặn đánh ở cửa sông Trường Cán, Mao Toại tấu rằng: "Thần tử nhỏ đã cùng Chu Du kết bạn nay nguyện mang ba tác lược xuống Giang Đông để thuyết phục người đó đầu hàng". Tào Tháo không yên tâm hỏi lại: "Giữa nhà ngươi và Chu Du có thân thiết không?", Trường Cán đáp: "Thừa tướng yên tâm, thần nhất định sẽ thành công". Trường Cán không lường hết quan hệ giữa mình và Chu Du nên đã bị Chu Du dùng kế phản gián trong hội Quân Anh, làm cho Tào Tháo giết chết Sái Mạo, Trương Doãn, làm mất đi quan Tổng giám chuyên huấn luyện thủy quân, làm chậm thời gian tiến quân của Tào Tháo.

Khéo léo dùng mỹ nhân kế

Từ xưa tới nay, người làm cho anh hùng lên hoặc xuống không phải là các anh hùng khỏe mạnh mà chính là mỹ nhân yếu ớt. Trong truyền thuyết cộ Hy Lạp, một người không phải là lực sĩ để đánh bại một lực sĩ thực thụ, anh ta đã cho các mỹ nữ đến để lôi kéo. Cuối cùng trong lúc ái tình nồng cháy, chàng lực sĩ nọ đã tỏ lộ điểm yếu của mình: "Sức mạnh của ta hoàn toàn ở bộ tóc trên đầu, nếu cắt đi bảy lọn tóc trên đầu ta thì ta sẽ mất hết sức mạnh". Người mỹ nữ đó đã hành động, anh chàng kia đã mất hết sức mạnh thật.

Cách khéo léo khích tướng

Với những anh hùng mà khí chất có hạn, cần phải dùng cách khích tướng để đạt được hiệu quả tốt hơn.

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng đã dùng cách này để kích thích lòng nhiệt tình chống lại Tào Tháo của Chu Du. Ông nói: "Tào Tháo là một kẻ háo sắc, từ lâu đã nghe nói nhà Kiều Công ở Giang Đông có hai cô con gái, cô chị gọi là Đại Kiều, cô bé là Tiểu Kiều, đều có nhan sắc tuyệt trần như nụ hoa đang hé nở. Tào Tháo đã thề rằng "Tạ nhất định phải bắt được Nhị Kiều ở Giang Đông về Đông Tước đài để làm nguồn vui cuối đời, có chết cũng cam lòng". Chu Du nổi giận cho rằng tôn nghiêm của mình bị xúc phạm nên kiên quyết chống lại Tào Tháo.

Dùng cả những kẻ nghịch đạo

Trong xử thế, bạn thường gặp một kẻ mạnh và kẻ ác, với những người này mà dùng biện pháp cứng là không thể được, bởi vì chúng ở vào thế có lợi, nếu bạn chuẩn bị đầy đủ, chúng sẽ rất khó tiếp nhận các kiến nghị mà bạn đưa ra để trực tiếp giải quyết vấn đề. Nhưng, nếu bạn đưa ra những kiến nghị đối lập thì đối thủ sẽ có phòng bị và phản đối những kiến nghị trái ngược đó, từ đó bạn có thể khẳng định những kiến nghị giải quyết trực tiếp vấn đề sẽ dễ được đối phương tiếp nhận. Chỉ có người thông minh mới có cách dùng người mạnh như vậy mà thôi. Thời kỳ Chiến Quốc, Tôn Tần lúc mới đến nước Ngụy, Ngụy vương triệu quần thần đến.

Quốc vương nói với Tôn Tần: "Ngươi có cách gì làm cho Trầm phải xuống khỏi chỗ ngồi không?".

Bàng Quyên đưa ra mưu kế: "Có thể đốt một đồng lửa ở bên cạnh chỗ ngồi".

Ngụy vương nói: "Không thể được!".

Tôn Tần về chòm râu nói: "Đại vương ngồi trên bệ rồng thân khó mà làm cho Đại vương xuống được. Nhưng nếu Ngài ngồi ở dưới, thân sẽ có cách làm cho Ngài phải lên trên ngôi".

Nguy vương đắc ý nói: "Được!" Nói liền bước từ ngai vàng xuống. "Ta muốn xem ngươi có cách gì làm ta lên ngôi trên đó đây?".

Lúc đó Tôn Tần mới cười ha hả mà rằng: "Thần quả không thể làm cho Đại vương ngồi lên trên đó được, nhưng thần đã làm cho Ngài xuống được rồi đó".

Cả Đại vương và quần thần ngơ ngác nhìn nhau không nói được gì.

Cố ý làm ra vẻ yếu

Những kẻ yếu thường tự ti và luôn phòng bị, do đó nếu bạn muốn xua đi sự cảnh giác và nỗi sợ hãi của họ, chỉ cần cố ý tỏ rõ về những điểm yếu và khuyết điểm của mình là có hiệu quả ngay.

Có một vị Tổng giám đốc một công ty nọ, đã từng làm kế toán trưởng ở một công ty khác. Trong lúc tại chức, ông đã từng nói một câu như sau: "Tôi không thạo công việc thống kê máy tính, tôi mong các vị hãy giúp đỡ tôi". Lời nói của ông ta đã hoá giải nỗi lo lắng của cấp dưới, rút ngắn khoảng cách tâm lý giữa mọi người.

Nhưng khi các cấp dưới mang báo cáo đến trình ông ta phê duyệt, ông ta đã thẳng thắn nhắc nhở: "Con số này hình như không đúng". Và như vậy, chỉ qua hai ba lần, mọi người đã kinh ngạc mà cho rằng: "Hãy xem ông lãnh đạo của chúng ta, tuy ông nói mình chẳng biết gì cả, nhưng thực tế cái gì ông ta cũng biết, còn giỏi hơn chúng ta nhiều". Qua tiếp xúc trong một thời gian ngắn, các viên chức tự nhiên sẽ nảy sinh sự tin cậy đối với người lãnh đạo.

Muốn làm người khác bỏ sự cảnh giác của họ đối với bạn và nảy sinh tình cảm thân mật, chỉ cần trước mặt họ bạn phải khôn khéo đừng để lộ mình và cần để lộ một số khuyết điểm vô thưởng vô phạt với họ là có thể thu được hiệu quả tốt. Đặc biệt làm như vậy đối với những người có địa vị cao, quyền lực lớn trong xã hội thì hiệu quả thu được càng rõ ràng và lý tưởng hơn.

Người đỡ người có thể leo lên tận trời cao

Trong cuộc sống hiện đại, năng lượng của một người là có hạn, cho nên, lợi dụng mối quan hệ bạn bè để đạt được mục đích của mình là cách mà mọi người thường dùng. Ngay từ đời Thanh, Từ Hy Diệp Hách La Na đã rất hiểu đạo lý này.

Là một cô gái thanh tú bình thường, sau khi vào cung, Diệp Hách La Na ngày ngày soi gương chải đầu ăn mặc đẹp chờ Hoàng đế đến. Nhưng một thời gian dài, trước đó vẫn không hề gặp được Hoàng đế lần nào. Bởi phi tần cung nữ của Hoàng đế quá nhiều, thì dù có đến thêm một cô thanh tú chẳng nữa cũng chả làm gì cả, vì vậy bà ta cũng như vô số các cung nữ khác đều phải sống trong cô đơn lạnh lẽo.

Là một cô gái bình thường mà muốn gần Hoàng thượng là điều không thể được. Nhưng cô ta hiểu rằng, người đỡ người có thể leo lên tận trời xanh. Thế là cô ta tìm đến một người bà con thân thích hiện đang làm Thái giám cạnh Hoàng thượng, đó là An Đức Hải nhờ giúp đỡ. An Đức Hải gặp một người không phải thân thích lắm nên cũng không nhiệt tình giúp đỡ.

Cô ta nhanh chóng nhận ra điều đó bèn tích góp tất cả tiền bạc có được để mua chuộc An Đức Hải nhờ nghe ngóng mọi tin tức về Hoàng đế.

Phải thông cảm lẫn nhau mới có thể giúp nhau được

Trong mọi quan hệ bạn bè thân thiết cũng có một số lý lẽ cơ bản nhất, đó là những nguyên tắc chuẩn mực mà ta cần nói dưới đây:

1. Kính trọng và yêu mến lẫn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để duy trì mối quan hệ thân mật giữa bạn bè thân thích. Chỉ có làm được như vậy mới có được tình cảm sâu nặng, mới duy trì mối quan hệ thân thiết.
2. Cảm thông và nhường nhịn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để xử lý mâu thuẫn giữa bạn bè với nhau. Giữa bạn thân đôi khi cũng có những mâu thuẫn nhỏ. Khi đó cần theo nguyên tắc trên để giải quyết mới có thể làm cho chuyện lớn thành nhỏ, chuyện nhỏ thành không có gì.
3. Giúp đỡ và an ủi lẫn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để khắc phục khó khăn giữa bạn bè. Cuộc đời không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Trong một đời người khó tránh khỏi những việc không thuận hoặc gai góc khó khăn, lúc đó bạn bè cần giúp nhau, an ủi nhau làm cho người gặp bất hạnh cảm thấy được sự nồng ấm của tình bạn, tăng thêm dũng khí khắc phục khó khăn hơn.

Khó tìm được người bạn trung thành

Thời Hán, Tống Hoàng tiến cử Hoàn Đàm gảy đàn cho Hoàng đế. Nhưng người này lại chơi toàn những bài dân ô, nên Tống Hoàng đã phải nghiêm khắc nhắc nhở rằng: "Ta tiến cử nhà người cho vua là muốn người dùng chính đạo giúp triều chính chứ không phải để người dùng thứ nhạc đó dẫn dắt Hoàng đế đi tìm lạc thú".

Mấy ngày sau, nhớ lời cảnh báo đó, Hoàn Đàm không chơi thứ nhạc đó nữa. Lưu Tú thấy lạ, Tống Hoàng bèn tới tạ tội Lưu Tú và nói: "Thần tiến cử Hoàn Đàm cho Bệ hạ là hy vọng ông ta dùng chính đạo để phò giúp bệ hạ, không ngờ ông ta lại chơi những bản nhạc xấu xa, thần nghĩ nếu cứ tiếp diễn như vậy, bệ hạ sẽ đắm chìm vào âm nhạc mà bỏ bê việc nước mất". Lưu Tú nghĩ và cho là có lý liền hạ chỉ hủy bỏ những buổi diễn tấu đó.

Tình nghĩa là hàng đầu

Với bạn bè, tình nghĩa là hàng đầu. Thời Tam Quốc, Lưu Bị có được Quan Vũ, Triệu Vân là do dùng cách kết nghĩa anh em, cùng ăn cùng ngủ, làm cho hai người coi sự nghiệp của Lưu Bị như sự nghiệp của chính mình. Trong trận huyết chiến ở Trường Bản Lưu Bị đã đặt A Đầu dựa con mình được Triệu Vân cứu thoát xuống đất nói rằng: "Chỉ vì đứa trẻ này mà mấy lần suýt mất một Đại tướng của ta". Ý muốn nói là Triệu Vân còn quan trọng hơn cả con mình. Chiêu này quả nhiên đã làm cho Triệu Vân phải thốt lên: "Triệu Vân dù có rơi đầu cũng không thể báo đáp hết được".

Tào Tháo cũng rất chân thực đối với Quan Vũ như vậy, chẳng những đồng ý điều kiện "Hàng Hán chứ không hàng Tào" của ông ta mà còn đối xử rất tốt, tốt hơn cả những thuộc hạ già của mình, lấy công lao chém Nhan Lương, Văn Sù để thả ông ta vượt qua năm cửa ải chém sáu tướng, một mình một ngựa trở về với Lưu Huyền Đức. Có được chiêu này, về sau Quan Vũ đã thả Tào Tháo vào lúc then chốt nhất, chuyện lấy đức báo đức cũng không khó lý giải.

Một hảo hán với ba loại bạn bè

Thế nào gọi là bạn bè? Đó chính là người không dựa vào thân phận bề trên của mình, không dựa vào địa vị cao quý của mình, không dựa vào quan hệ máu mủ ruột thịt để xây dựng nên mối quan hệ tin tưởng nhau một cách chân thành, yêu thương và giúp đỡ nhau, cho nên tất phải vượt qua mối quan hệ bình thường mà không dựa vào các mối quan hệ khác.

1. "Chính hữu": Loại bạn này cố nhiên có thể giúp mình trên con đường mai sau, nhưng cũng có nguy hiểm bởi rất dễ gây cho người khác nghi ngờ là kết bè kết đảng, một người bị chuyện, bạn bè tất nhiên cũng bị liên lụy, nên loại bạn này hại hơn là lợi.
2. "Lạc hữu": Loại bạn này có thể cùng nhau vui chơi nói chuyện ăn uống, nhưng lâu dài học hành sẽ sao nhãng, tất sẽ bị người đời coi thường, cấp trên không trọng dụng, nên người bạn này chỉ có hại không có lợi.

3. "Văn hữu": Dùng sở trường của họ để bổ khuyết, gợi ý cho mình, làm cho chí hướng của mình không ngừng được thiết lập, chí tiến thủ không ngừng được tăng cường. Đây là một việc rất tốt.

Dùng bạn cần có nguyên tắc, nguyên tắc quan trọng nhất là dùng sở trường của bạn bổ khuyết sở đoản của mình. Chỉ có theo nguyên tắc đó thì mới là người bạn tốt, nếu không sẽ có thể làm hại bạn.

Trời lạnh cho than còn hơn thêm hoa trên gấm

Luôn có người cho rằng có nhiều bạn bè là điều rắc rối, thêm chi phí thật là phiền hà, lãng phí thời gian. Thực ra cách nhìn nhận đó cơ bản là sai lầm. Bởi vì suốt một đời người không thể không xa nhà để bước vào xã hội, mà một khi đã như vậy thì chỗ dựa chính là bạn bè. Cho nên có thể nói, nhiều bạn là nhiều đường đi.

Nhớ lại chuyện cũ. Diệp Hách La Na vào thành để tham gia chọn người đẹp vào cung, do cha mất sớm, ba mẹ con sống rất khổ sở, chẳng những lộ phí là một vấn đề lớn mà ngay một bữa cơm no cũng còn khó. Bỗng một ngày nọ, có người mang tới biểu ba trăm lạng bạc, giải hết lo phiền cho họ. Làm sao lại có chuyện tốt như vậy đây? Hóa ra là do một lái buôn muối được cử đi biểu quà nhưng lại biểu nhầm người. Người này muốn lấy lại số bạc kia, nhưng người thầy ông ta ngăn lại, ông ta cho rằng, bỏ ra ba trăm lạng bạc để mua được một tình người lớn nên kết giao làm bạn. Nếu con gái họ được vào cung thì ba trăm lạng đó có thể làm được nhiều việc. Người lái buôn Ngô Vận Phán đó hiểu ra sự việc liền mang tới một tấm danh thiếp, biến giả thành thật. Quả nhiên cô con gái nhà nọ đã trở thành Lan Quý nhân, rồi lại thành Từ Hy Thái Hậu. Bà ta không quên ân tình xưa. Sau khi buông rèm nhiếp chính, bà ta đã cho nhà họ Ngô kia làm vận sứ buôn muối ở Lưỡng Hoài, ít lâu sau lại thăng lên làm tổng đốc Tào Vận. Tổng đốc Lưỡng Quảng, sau khi mất, bà ta đã có ý định đưa họ Ngô kia vào chức vụ đó.

Từ đó có thể thấy rằng, trong khó khăn, người ta cần tới sự giúp đỡ của bạn bè nhất và cũng cảm kích nhất khi bạn đưa tay ra giúp đỡ. Sự giúp đỡ đó dù là về mặt kinh tế hay đạo nghĩa cũng làm cho người ta nhớ suốt đời, không bao giờ quên.

Nói ở một góc độ khác, cuộc đời chúng ta có rất nhiều bạn bè, cần sự giúp đỡ về nhiều mặt, nhưng giúp đỡ như thế nào? tôi cho rằng "Trời lạnh cho than" sẽ thấy rõ sự chân thành nhất của bạn bè, tình bạn cùng chung hoạn nạn là bền vững nhất. Còn việc "Thêm hoa trên gấm" hậu như ai cũng biết làm, nhưng lúc đó sẽ không nhận ra cái đáng quý của bạn bè, nhưng thực sự có thể làm cho đường đi của mình ngày càng rộng mở. Cho nên thêm bạn là điều rất tốt.

Trong vô tình cũng có tình

Khi cự tuyệt bạn bè cần chú ý những cách sau:

1. Đừng có quá nhiều lời xin lỗi, nếu nói nhiều lời xin lỗi chỉ làm cho đối phương cho rằng bạn không nên cự tuyệt.
2. Kiên nghị đối phương nên tìm một ai đó. Nếu bạn nói với họ người khác có thể giúp được chuyện đó và nói cho họ tên người đó thì coi như bạn đã nhanh chóng được giải thoát và coi như đã giúp họ.
3. Có thể nói dối một chút. Ví dụ ai đó mượn bạn quyển sách mà bạn không muốn cho mượn, có thể nói là người khác đã mượn trước rồi. Nhưng nhớ đừng giải thích nhiều để tránh lộ chuyện làm đối phương nghi.
4. Tranh thủ kéo dài thời gian. Ví dụ đối phương muốn gọi điện tới bạn sẽ nói là đang rất bận, chờ lúc nào rồi sẽ gọi lại. Như vậy bạn có thời gian để bàn bạc với người khác hoặc bạn thân để có câu trả lời đúng.
5. Khi phải cự tuyệt trước mặt họ lời lẽ cần phải uyển chuyển. Ví dụ, có thể nói: "Mình cũng rất muốn giúp bạn, nhưng quả thật mình không thể xé đôi người mình ra được" Hoặc là "Việc của bạn mình sẽ cố gắng, nhưng sợ sẽ không có thời gian rảnh để làm".

Kỹ xảo nhờ bạn giúp, lời nói cần khéo léo

Khi nhờ bạn giúp đỡ, cần chú ý các cách dưới đây:

1. Cần nói khi bạn đang vui vẻ. Gặp khi bạn đang không vui hoặc đang rất bận rộn thì đừng gây phiền hà thêm cho bạn.
2. Cần nói thẳng lời yêu cầu của mình với bạn. Không nên vòng vo, dài dòng cũng không nên do dự lảng tránh. Lịch sự và tự tin nói trực tiếp với bạn yêu cầu của mình thì đối phương càng có thể đáp ứng tốt hơn.
3. Phải suy nghĩ trước nên nói gì. Như vậy càng tăng thêm lòng tin. Đã suy nghĩ trước rồi cần phải nói y như vậy, chớ nên thay đổi.
4. Cần cho đối phương biết bạn có cần giúp ngay hay không. Thông thường người ta đều muốn giúp ngay những việc gấp gáp.
5. Không nên để đối phương nghĩ bạn lợi dụng họ. Khi cần họ giúp, bạn có thể nói đại loại như: "Nói chung là mình không muốn phiền bạn, nhưng lần này liệu bạn có thể..." hoặc "Nếu mình có cách thì mình sẽ không làm phiền bạn..." Tuy khách sáo một chút nhưng dễ làm người khác động lòng.

Cắt đứt nghĩa tình, mỗi người một ngã

1. Sau mỗi lần chia tay với đối phương, thường không thấy thoải mái có nghĩa là điềm báo cho sự tan vỡ của tình bạn.
2. Bắt đầu muốn lánh mặt bạn. Ví dụ khi nghe tiếng chuông điện thoại, lại mong không phải là người đó gọi tới, hoặc khi đi trên phố nhìn thấy họ lại luôn mong họ không nhìn thấy mình.
3. Cái bỏ ra và cái được không tương xứng. Chỉ mình bỏ ra mà không được người ta đền đáp.
4. Khi bạn có việc vui thì họ lại không vui, mỗi khi gặp chuyện chẳng lành thì họ lại tỏ ra vui mừng.
5. Đối phương luôn chọc vào điểm yếu của bạn. Ví dụ, "Râu của bạn không cạo sạch", hoặc "Tôi không thích màu áo này của bạn"...
6. Xúi dục bạn học cái xấu. Dạy bạn rượu chè, chơi bời...
7. Đối phương muốn chi phối bạn. Những việc vốn bạn phải làm chủ thì họ lại luôn đưa ra chủ trương của họ.
8. Bạn không tin đối phương nữa. Bạn cảm thấy không nên để đối phương biết chuyện của mình.

Với bạn tốt có thể nói không

1. Làm rõ ý tứ của bạn. Có lúc có người bạn tốt đến tìm, chẳng qua chỉ muốn có được sự đồng tình của bạn, lúc đó có thể đáp lại vài câu theo câu chuyện mà họ đưa ra cũng chẳng hại gì.
2. Lặp lại từ "không". Tỏ thái độ bình thường, dù đối phương nhiều lần yêu cầu nhưng câu trả lời đều giống nhau. "Thật xin lỗi, mình không có tiền cho bạn vay". Cần nhớ đừng bao giờ giải thích gì. Chớ nói rằng "Mình cũng muốn cho bạn vay nhưng..." một khi họ đã chủ ý đưa ra chủ trương cho bạn thì như ngồi trên lưng hổ rất khó xuống.
3. Đồng ý với sự chỉ trích của đối phương. Để đạt được mục đích, đối phương có thể chỉ trích bạn như: "Thật chẳng ra sao!". Không sao, bạn hãy thừa nhận mình chẳng ra sao. Chớ có trúng kế của đối phương.
4. Không cần sản sinh ra cảm giác tội lỗi. Có lúc bạn bè cũng giả bộ mặt mày ủ dột, liên tục thở dài rồi nói: "Mình nghĩ đại loại là bạn không tin mình nữa, nếu không sao lại liên tục từ chối cho mình vay tiền" hy vọng qua việc đó để làm bạn tự trách mình. Lúc đó chớ có động lòng. Tiếp tục nói một cách kiên định: "Mình luôn tin bạn, nhưng mình thực sự không có tiền cho bạn vay".

5. Từ chối trong điện thoại: Nếu bạn chạy tới tìm gặp mình làm cho mình không nói từ chối được thì có thể nói để suy nghĩ đã, bạn cứ về đi, sau đó gọi điện thoại từ chối, có thể tránh được phải từ chối trực tiếp khi đối mặt.

Biết sự sáng suốt của người, tiến cử cái đức của người

Đời Đường, Võ Tắc Thiên cho rằng Địch Nhân Kiệt thực sự là một người tài nên liên tục cất nhắc ông ta. Có một lần, Võ Tắc Thiên một mình triệu kiến Địch Nhân Kiệt và nói: "Khi người làm Thích Sử, chính trị rõ ràng, xử lý đâu ra đấy, trăm họ ủng hộ. Nhưng trong triều có người nói xấu người, vậy người có muốn biết người đó là ai không?".

Địch Nhân Kiệt đính đạc nói: "Nếu thần có sai trái, xin bệ hạ chỉ giáo cho! Còn người nói xấu thần, thần không muốn biết tên họ, thần muốn sống hòa nhã với mọi người".

Nghe xong, Võ Tắc Thiên cảm thấy Nhân Kiệt là người rất có khí chất, có thể dung hòa với mọi người, có thể trọng dụng được và càng tôn trọng ông ta hơn.

Khi Địch Nhân Kiệt bị giáng chức, tướng quân Lâu Sư Đức đã hết sức cố gắng bảo vệ ông trước mặt Võ Tắc Thiên, nhưng Địch Nhân Kiệt không biết chuyện này.

Sau khi trở về kinh thành, một hôm Võ Tắc Thiên hỏi Địch Nhân Kiệt "Nhà người thấy tướng quân Lâu Sư Đức có phải là người biết người và luôn tiến cử người có đức không?".

Nhân Kiệt trả lời: "Tướng quân là người rất cẩn thận, thần chưa nghe nói ông ta tiến cử người tài bao giờ".

Võ Tắc Thiên cười nói: "Trăm trọng dụng nhà người hoàn toàn dựa vào công sức tiến cử của ông ta đó!".

Việc này làm cho Nhân Kiệt rất cảm động. Bản thân với ông ta không thân không sơ, ông tiến cử người hiền tài không phải để người khác báo đáp lại, rõ ràng ông ta còn cao hơn mình rất nhiều. Từ đó, Địch Nhân Kiệt luôn chú ý tới việc phát hiện nhân tài để tiến cử cho triều đình.

Cái gan của việc dùng người

Đời Đường, nước Khiết Đan luôn xâm lấn bờ cõi nhà Đường. Các danh tướng chủ yếu của họ như Lý Khải Cố, Lạc Vụ Chính đã nhiều lần đánh bại quân Đường, giết nhiều tướng sĩ quân Đường. Về sau hai người đó quy hàng, quân thần nhiều người dâng tấu lên Võ Tắc Thiên đòi giết họ.

Ý kiến của Địch Nhân Kiệt lại khác mọi người, ông nói với Võ Tắc Thiên: "Hai vị tướng quân này dũng mãnh vô song, trước kia là họ làm theo chủ của họ, nay nhất thiết phải để họ hết lòng vì triều đình nước ta, mong Bệ hạ dùng thánh đức vỗ về, miễn tội cho họ".

Do quân sĩ Đường bị hai người giết quá nhiều, nhiều đại thần trong triều lại không hề có quan hệ gì với hai người, nên số này cố gắng chủ trương giết hai tướng Khiết Đan đó. Địch Nhân Kiệt nói thẳng với họ: "Xử lý chính trị cần lấy quốc gia làm trọng, chớ vì ân oán cá nhân mà quyết định!" và kiên trì đề nghị ban cho hai người một chức quan.

Võ Tắc Thiên nghe lời kiến nghị của Nhân Kiệt, phong cho Lý Khải Cố làm tả lệnh Vệ tướng quân, Lạc Vụ Chính làm Hữu Võ Uy tướng quân, lệnh cho họ ra bảo vệ biên thùy, từ đó biên cương ổn định.

Tôn trọng người mới có thể dùng người

Trong giao tiếp với con người, cần nhớ rằng bất kỳ ở đâu, bất kỳ lúc nào, tôn trọng người nhưng mình phải tự trọng, cố gắng sao cho "Cái mà mình không muốn thì đừng đổ cho người khác". Trong

đơn vị hay trong gia đình cũng vậy, chớ vì những lợi nhỏ mà tính toán, càng không nên mang những việc mà mình không thích thú cho người khác làm hoặc buộc người khác làm. Làm như vậy vừa bị người khác coi thường vừa làm mất nhân cách của chính mình. Dưới đây xin nêu một vài nguyên tắc chung trong xử thế mà mọi người cần ghi nhớ:

1. Phải tôn trọng, đối xử bình đẳng và lịch sự với người, có như vậy mới được người khác tôn trọng, yêu mến.
2. Cần tôn trọng người khác, tôn trọng lao động, nhận cách và sự lựa chọn của họ.
3. Đặc biệt không nên đánh giá bình phẩm thể nọ thể kia về họ ở sau lưng họ, càng không nên tham gia vào các nhóm nhỏ để nói xấu nhau.
4. Phải tôn trọng người khác, không dò la cuộc sống đời tư của họ, càng không nên moi móc các điểm yếu của họ, lấy những điểm khuyết về sinh lý của họ để làm trò đùa, gây khó dễ cho họ trước mọi người.
5. Phải tôn trọng người, giao tiếp với họ phải bình dị, gần gũi nhưng nghiêm túc, sâu lắng, chớ khoa trương, ba hoa.
6. Cần giữ lòng tự trọng nghiêm chỉnh. Có người ở trong đơn vị thì có tác phong này, nhưng khi tạm thời chuyển sang một môi trường mới lại thường có tư tưởng thích thể hiện mình, khi hoàn cảnh thay đổi lại trở về như cũ. Nếu thời thế thay đổi hẳn sẽ hối không kịp.

Hoa rơi vô ý nước chảy có tình

Những năm 20 của thế kỷ trước, trên mảnh đất Trung Nguyên rộng lớn này đã từng xảy ra một tấn kịch xấu xa của một cuộc hôn chiến lớn giữa Tưởng, Phùng, Diêm và Lý. Thực ra trước đó, Tưởng Giới Thạch đã ra sức lôi kéo Diêm Tích Sơn, muốn lợi dụng ông ta chống lại các phe phái khác. Nhưng Diêm Tích Sơn cũng rất sáng suốt, ông ta thừa cơ để tăng cường thực lực của mình, lợi dụng Tưởng Giới Thạch đưa quân Tây Bắc vào hai tỉnh Dự, Thiểm hồng xưng vương ở vùng Bắc Trung Quốc. Cho nên, trong cuộc tranh đấu lúc đầu, thực lực của Diêm Tích Sơn không hề tổn hại chút nào. Chỉ sau khi Tưởng Giới Thạch mưu hại Diêm Tích Sơn, ông ta mới giương cao lá cờ chống Tưởng, công khai đối lập với Tưởng cho tới khi bị thất bại. Nhưng năm 1931, sau khi mượn thế lực của Nhật để nhảy ra vũ đài, ông ta lại câu kết với Tưởng Giới Thạch để lợi dụng lẫn nhau. Kế sách mượn dao giết người, hoa rơi vô ý, nước chảy có tình đó quả là một cao nhân.

Trong xã hội hiện đại ngày nay, không ít người hiểu rất rõ kế sách đó và mang nó vận dụng vào giao tiếp hàng ngày. Biểu hiện chủ yếu của nó gồm:

1. Cố ý làm những chuyện thị phi, kích động ly gián, gây mâu thuẫn giữa một lãnh đạo nào đó với nhân viên, sau đó mượn quyền thế của một lãnh đạo khác để loại trừ người nhân viên đó.
2. Cố ý gây mất thế cân bằng tâm lý, mê hoặc cấp dưới, gây hiểu lầm giữa cấp dưới với nhau, thù địch nhau để rồi chờ thời cơ mượn thế lực của bên A đánh đổ bên B.
3. Báo tin cho cấp trên để mượn tay cấp trên trừ khử đối thủ cạnh tranh hoặc người chống đối mình.
4. Biết rõ phụng án của họ có nhiều khiếm khuyết nghiêm trọng, dễ bị quần chúng phản đối nhưng vẫn cố ý để cho một ai đó thực hiện, kết quả là bị quần chúng phản đối, nhưng người chịu lại chính là người đứng ra thực hiện. Và lúc đó, lãnh đạo sẽ dùng áp lực quần chúng để buộc người kia phải chịu tội.
5. Lợi dụng mâu thuẫn gia đình của đối thủ, khích lệ người bạn đời của họ tung những tin xấu, bắt lợi, lấy đó để bôi xấu đối thủ.
6. Trong nội bộ lãnh đạo, cố ý tạo ra các xô xát để họ tự đấu đá nhau rồi ngồi chờ hưởng lợi, trèo lên đầu người khác để đi.
7. Mượn sức mạnh từ bên ngoài gây áp lực lớn cho đối thủ của mình, buộc họ rơi vào thế bị động rất bất lợi rồi thừa cơ nhảy vào thay thế.
8. Bí mật đưa ra những "quả bom" về một vị lãnh đạo nào đó cho quần chúng xấu, kích

động họ chống lại người lãnh đạo đó. Khi mâu thuẫn đạt tới điểm nhất định sẽ mượn sức mạnh quần chúng đánh đổ họ.

9. Lấy danh nghĩa đấu tranh thẳng thắn chính đáng để trong mỗi một thời kỳ giành giật lấy chỗ dựa, thông qua lãnh đạo quần chúng để loại trừ người phản đối mình nhằm không ngừng củng cố vị trí chính của mình trong ban lãnh đạo.
10. Nhận lời kêu gọi của lãnh đạo nhưng bí mật đưa những cái riêng tư của mình vào, dùng ngọn cờ quán triệt chỉ thị của lãnh đạo cấp trên để tìm cách thu thập, bịa đặt ra "Tôi lỗi" của ai đó, sau đó khéo léo dùng bàn tay cấp trên để đánh đổ họ.

Thỉnh cầu thành tâm

Khi thỉnh cầu người khác, cần cố gắng dùng biện pháp giản đơn, cụ thể, cách này có thể làm bạn hài lòng.

Tôi đã nghe được câu chuyện của một người bán sữa bò ở một thành phố. Anh ta đã thu hút được rất nhiều khách, lượng hàng bán ra nhiều hơn hẳn so với các đồng nghiệp khác. Cách thu hút khách hàng của anh ta là: Tự lái xe sữa tới cạnh đường đi rồi gõ cửa từng nhà, hỏi thăm và tự giới thiệu "Tôi là Hào Mã, là người đưa sữa đây, xe chở sữa của tôi đỗ ở kia. Sữa mà tôi đưa là loại sữa số một ở thành phố này và phục vụ chu đáo nhất". Cùng với lời giới thiệu là một khuôn mặt tươi cười với lời yêu cầu: "Bà (hay ông) không mua một ít sữa cho chúng tôi ư?".

Tất nhiên nghệ thuật thu hút khách còn có nhiều cách khác. Nhưng đối với Hào Mã, anh ta chỉ dùng cách này cũng đã hiệu quả rồi. Bạn có muốn làm theo cách này không? Hãy thử một lần xem sao.

Ví dụ trong hoạt động tiếp thị, khi hàng hóa tìm đến người mua, phương pháp thỉnh cầu có hiệu quả nhất để khách mua hàng có thể nói vẫn là cách cụ thể và đơn giản nhất. Một nhân viên tiếp thị về bất động sản rất thích hút xì gà, khi người mua xem xong đi ra anh ta luôn hỏi một câu: "Sao, có vừa ý ngài không ạ?".

Dù người mua trả lời ra sao, anh ta vẫn thêm một câu nữa: "Sao ngài lại không mua nó nhỉ?" và thường nhiều người đã nảy ra ý định mua vào lúc đó.

Biết địch biết ta, không chế điểm yếu của địch

Vào thời cuối Tần đầu Hán, sau khi Hàn Tín được phong làm Đại tướng, Hán vương mời ông ta cùng Hạng Vũ bàn kế sách giành thiên hạ. Hàn Tín đã phân tích, về sức mạnh, Hán vương không địch được Hạng vương, nhưng Hạng Vũ không thuộc loại tướng hiền (đạo đức) mà là loại thất phụ dũng mãnh; Nếu Hán vương chống lại được, dùng các võ sĩ thiên hạ, nhất định có thể đưa quân xuống Đông dẹp quân Tần để rồi cùng Hạng vương tranh thiên hạ. Cách mà Hàn Tín nói chính là cách rất quan trọng mà ông thường dùng đó là biết địch biết ta không chế sở trường của địch.

Hàn Tín không những vận dụng mưu lược này vào tình thế chính trị mà còn vào cả chiến tranh quân sự nữa.

Khi Hàn Tín truy đuổi Tề vương về hướng Đông (năm 203 trước công nguyên), nước Tề đã quy thuộc Sở bá vương, cho nên Hạng vương đã cử Long Thả dẫn 20 vạn quân đi cứu nước Tề.

Long Thả nói: "Tôi hiểu Hàn Tín đã từng được phụ nữ Phiêu Bó tiếp tế, như vậy là ông ta thiếu khả năng chăm sóc mình, ông lại đã từng chịu nhục, điều đó chứng tỏ khí phách cũng chẳng hơn người vậy không đáng sợ gì cả".

Và thế là Long Thả dựng trại trên hai bờ sông. Còn Hàn Tín lại cho người mang bao cát ném xuống dòng sông rồi dẫn quân qua sông, tấn công sau đó giả thua tháo chạy. Long Thả rất mừng nói: "Ta sớm biết Hàn Tín sẽ sợ hãi rồi!".

Long Thả ra lệnh truy bắt, Hàn Tín cũng lệnh cho người đào bao cát cho nước chảy và kết quả là nước sông dâng cao cuốn trôi hơn nửa quân của Long Thả. Lúc đó, Hàn Tín mới lệnh cho đuổi gấp giết chết Long Thả, bắt sông Tề vương, bình định nước Tề.

Dùng hiền thê

Năm thứ tư Kiến Trung đời Đường (năm 738 công nguyên), Lý Hy Liệt tiến công thành Khai Phong, sau đó còn cử vài ngàn binh mã tiến đánh Hạng Thành. Phu nhân của huyện lệnh Hạng Thành là Dương Thị nói: "Giặc đến phải dốc toàn lực ra thủ thành, lực lượng không đủ, vì thành mà hy sinh, đó là trách nhiệm của các quan. Nếu huyện lệnh bỏ chạy thì lấy ai phòng thủ đây?".

Huyện lệnh Lý Khả nói: "Ta vừa không có lính lại chẳng có tiền thì phòng thủ thế nào?".

Dương Thị nói: "Dân chúng chính là lính của chúng ta, thưởng phạt nghiêm minh nhất định sẽ cứu được thành".

Họ triệu tập quan lại và dân chúng tới, Dương Thị tuyên bố: "Huyện lệnh tuy là chủ nhân của dân chúng, nhưng hết nhiệm kỳ sẽ đi, còn các quan lại sở tại và dân chúng tất cả nhà cửa đất đai mồ mả đều ở đây nên cần phải đoàn kết lại, tử thủ tới cùng, lẽ nào can tâm quỳ gối trước bọn giặc đây?".

Vậy là mọi người cùng khóc và đồng ý tham gia chiến đấu. Dương Thị dẫn đầu tuyên thệ rằng: "Dùng gạch đá đánh trúng địch thì thưởng một ngàn tiền, dùng cung tên hoặc vũ khí giết chết địch được thưởng một vạn tiền".

Như vậy, để tập hợp được vài trăm người do huyện lệnh dẫn lên thành chống giặc, đích thân Dương Thị com nước phục vụ, chia đều cho mọi người bất kể là ai.

Về sau, Lý Khả bị thương, Dương Thị lại nói: "Huyện lệnh không ở trên thành thì còn ai chịu bỏ sức ra nữa, nếu phải nằm mà phụng dưỡng chẳng thà lên giữ thành mà chết còn hơn".

Sau khi băng bó vết thương, huyện lệnh lại lên mặt thành chỉ huy đánh địch, có người bắn một mũi tên trúng tướng địch làm cho thanh thế địch tiêu tan, hàng ngũ rối loạn, Hạng Thành đã được an toàn. Vì công lao này, Huyện lệnh đã được phong làm Thái Thú.

Dùng mưu của vợ

Thời Ngũ Đại, Lưu Trí Viễn (hậu Hán Cao Tổ) đến Tấn vương bàn về việc dùng tài sản của dân chúng để cúng Thiên tử.

Phu nhân Lý thị nghe được lập tức kiến nghị: "Bệ hạ là người dựng nghiệp lớn ở đất Hà Đông mà vẫn chưa ban ân huệ gì cho nhân dân cả, nay lại lấy tài sản của họ, đó không phải là ý của Thiên tử mới, xin đem tiền của quân đội uỷ Lạc những những người lính cần cù lao động, tuy chẳng đáng là bao, nhưng mọi người sẽ không có oán thán gì".

Lưu Trí Viễn nghe lời vợ, quân và dân đều rất vui mừng.

Dùng đàn bà trị đàn bà

Người chủ là đàn ông thường có nhiều khó khăn trong việc quản lý nhân viên nữ. Về việc này, có một cách giải quyết: Đề nghị ông chủ bố trí một người quản lý là nữ thích hợp, có nghĩa là chỉ cần người này có năng lực là có thể đảm đương được. Để phụ nữ quản lý phụ nữ về nhiều mặt xử lý việc sẽ tương đối thuận tiện. Nhưng ngược lại người chủ là nữ có thể ảnh hưởng tới tinh thần công tác của những viên chức nam; Nhưng điểm này không quá quan trọng, nếu người phụ nữ đó có tài năng sẽ kích thích được lòng nhiệt tình làm việc của các nam viên chức hơn.

Dùng nữ trị nam

Thời Chiến Quốc, Sở vương là kẻ háo sắc, luôn chìm đắm trong hưởng lạc, tìm gái đẹp khắp nơi, ngày đêm dâm loạn, mà lúc đó, người được sủng ái là Nam Hậu, vũ nữ Trịnh Tụ.

Một hôm, trương Nghi gặp Sở vương nói: "Đại vương không thích gái đẹp ư?"

Sở vương giật mình hỏi lại: "Người nói gì vậy?".

Trương Nghi thấy đã trúng kế mình liền nói: "Con gái nước Trịnh nước Chu da trắng như tuyết, tóc đen như mun, đứng bất kỳ ở đâu ai trông thấy đều cho là tiên nữ giáng trần!".

Sở vương sáng mắt lên nhưng thái độ lại hoà dịu nói: "Nước Sở chúng ta tương đối xa xôi, Trẫm chưa hề thấy con gái Trung Nguyên nào đẹp như vậy cả, ai nói ta là không thích người đẹp!".

Sở vương khao khát gái đẹp nên đã đưa cho trương Nghi vàng bạc châu báu để Nghi kiếm gái về cho mình.

Sau khi nhận được tiền, trương Nghi cố tình để lộ tin này ra cho Nam Hậu, Trịnh Tụ biết. Hai người rất hoảng hốt nghĩ rằng nếu Sở vương có được người con gái Trung Nguyên đẹp như vậy họ sẽ bị thất sủng, phải bằng mọi cách không để cho con gái Trung Nguyên lọt vào được. Thế là hai người cho trương Nghi một số tiền, yêu cầu không được mang gái đẹp về cho Sở vương. Trương Nghi đồng ý, nhưng thực ra, ông ta thừa biết nước Sở không cho phép, nên mục đích là kiếm chút tiền tiêu mà thôi. Ông ta bèn tới bàn với Nam Hậu và Trịnh Tụ cách đối phó với Sở vương.

Trương Nghi đặt tiệc trước khi lên đường, nhân lúc đã đỏ mặt vì rượu, ông ta đã yêu cầu Sở vương cho người đẹp đến hầu rượu. Sở vương cho gọi Nam Hậu, Trịnh Tụ lại cùng uống. Trương Nghi nhìn thấy hai người đi ra vội thất kinh nói rằng: "Thần Trương Nghi phạm tội chết với Đại vương rồi!".

Sở vương không hiểu chuyện gì hỏi: "Vì có làm sao vậy?".

Trương Nghi chỉ Nam Hậu, Trịnh Tụ nói: "Thần trương Nghi từng đi khắp nơi mà chưa hề thấy ai đẹp bằng hai người này! Thần nói là sẽ mang cô gái Trung Nguyên về cho Đại vương nhưng họ làm sao bì được với hai người đẹp này, cho nên thực tế thần đã phạm tội khi quân rồi!".

Thông qua thủ đoạn nói dối đó mà trương Nghi đã kiếm được tiền từ cả ba người, giải quyết được khó khăn cho mình.

Thực lòng ca ngợi cái đẹp

Hầu như tất cả phụ nữ đều rất yêu cái đẹp, nhưng có được khuôn mặt đẹp là điều họ ước ao và theo đuổi mà cũng là thử thách lớn nhất của họ và cũng là điểm họ luôn muốn người khác ca ngợi. Nhưng đối với Tuyệt thế giai nhân nghiêng nước nghiêng thành có vẻ đẹp như hoa ghen nguyệt hờn, chim sa cá lặn thì lại cần tránh sự ca ngợi quá mức dung nhan của họ, bởi vì, họ đã có sự tự tin tuyệt đối với nhan sắc của mình, nếu bạn chuyển sang ca ngợi trí tuệ, nhân đức của họ, nếu trí tuệ của họ lại hơn hẳn người khác thì việc ca ngợi của bạn nhất định sẽ làm họ thoải mái vui vẻ, mặt mũi rạng rỡ.

Thực ra, dù nam hay nữ, dù là bậc quyền quý hay dân thường đều thích nghe những lời tán dương hợp ý mình, đồng thời những lời đó còn có thể làm tăng cảm giác tự tin năng lực và thành tích của họ lên. Đó thực sự là cảm kích hóa phụ nữ hiệu quả nhất.

Ca ngợi là một phương pháp hiệu quả nhất để chiếm được tình cảm và duy trì quan hệ tốt đẹp đối với phụ nữ. Nó còn là một liều thuốc thúc đẩy cho sự hưng phấn của tình bạn và tình yêu, đó là do bản năng nhân tính của con người quyết định.

Tin dùng sức mạnh trí tuệ

Khi tiến đánh Kí Châu, Tào Tháo đã nói: "Ta dùng sức mạnh trí tuệ của thuộc hạ, dùng đạo nghĩa để lãnh đạo họ thì chẳng việc gì mà không làm được cả". Kí Châu là sào huyệt của Viên Thiệu, một trong những anh hùng cuối đời Hán. Chiến dịch Quan Độ, Viên Thiệu thất bại. Sau khi nơi này bị Tào Tháo công phá, ông ta đã đến trước mộ Viên Thiệu làm lễ và khóc thương cho Viên Thiệu. Sau đó, Tào Tháo nói với thuộc hạ: "Năm xưa khi cùng Viên Thiệu dấy binh, Viên Thiệu đã từng hỏi ta: "Nếu như không thành công, ta sẽ về phía Nam chiếm cứ Hoàng Hà, phía Bắc phòng thủ nước Yên, lại có cả một vùng sa mạc ở giữa ta sẽ hướng về phía Nam để tranh giành thiên hạ. Ngươi dựa vào cái gì để tiếp tục thực hiện ý đồ lớn của mình đây?". Câu nói trên chính là câu trả lời của Tào Tháo.

Viên Thiệu và Tào Tháo mỗi người đều dựa vào đất đai, kinh tế, sức mạnh quân sự và trí tuệ của mình, nhưng cuối cùng Tào Tháo đã thắng Viên Thiệu, nắm giữ cả vùng phía Bắc Trung Quốc là do đâu?

Đó chính là ở chỗ, Tào Tháo đã tin dùng sức mạnh trí tuệ và các nhân tài trong thiên hạ.

Nhiều người góp củi lửa cháy càng mạnh

Chúng ta đều biết, thời Tam quốc, Gia Cát Lượng đã dùng ba yếu tố thiên thời, địa lợi và nhân hoà để phân tích tình hình ba tập đoàn chính trị lớn Ngụy, Thục, Ngô cuối đời Hán. Lưu Bị được "nhân hoà" nhưng chưa hoàn thành nghiệp lớn thống nhất thiên hạ. Ngay một người túc trí đa mưu như Gia Cát Lượng cũng đã chịu "Xuất binh chưa thắng đã phải bỏ mình". Vì sao tập đoàn Lưu Bị thất bại? Có rất nhiều nguyên nhân, nhưng thực sự lịch sử ít nhất chứng minh được một vấn đề là nếu chỉ dựa vào "nhân tài" thôi sẽ không giải quyết được vấn đề. Nguyên nhân là phạm vi dùng nhân tài của Lưu Bị quá hẹp, không như Tào Tháo thụ nhận tất cả các trung thân nghĩa sĩ trong thiên hạ, không hề bó hẹp trong ba hội kết nghĩa vườn đào rất hạn hẹp. Đó chính là chỗ thất bại của Lưu Bị.

Nhưng về sau, Khổng Minh đã kiến nghị rằng: "Tào Tháo đã có hàng trăm vạn người, lấy Thiên tử ra để lệnh cho các chư hầu điều đó khó địch nổi". Chủ trương của ông ta là phía tây hoà hoãn với Rợ Nhung, phía Nam vỗ về nước Việt, phía Đông liên minh với Tôn Quyền, sau đó bắc phạt Tào Ngụy. Như vậy, Khổng Minh đã liên hợp ba lực lượng lại, cuối cùng bảo toàn được nước Thục. Đó là chỗ thành công của ông ta.

Tin dùng một người, nhiều người hiền tài sẽ tới

Người xưa nói, trong phương pháp dùng đông người cần chú ý đến nguyên tắc sau:

1. Tin dùng một quân tử, nhiều quân tử khác sẽ tới.
2. Tin dùng một kẻ tiểu nhân, những kẻ tiểu nhân khác sẽ tranh nhau đến.
3. Tin dùng người chính trực thì người tốt sẽ khích lệ.
4. Dùng nhầm người xấu, kẻ xấu sẽ đua nhau trà trộn vào.
5. Đuổi một kẻ tiểu nhân, những kẻ tiểu nhân khác cũng phải ra đi.
6. Dùng một người hiền thì nhiều hiền nhân khác cũng được tin dùng.
7. Loại bỏ tất cả kẻ tiểu nhân thì tất cả những hiền nhân sẽ đều được dùng tới, bốn bề sẽ được thanh bình.
8. Làm việc dựa vào sức mạnh tập thể thì việc gì cũng làm được.
9. Dựa vào dân, đó là cách quan trọng nhất để trị dân.
10. Dựa vào dũng khí tập thể thì dù kẻ nào mạnh tới đâu cũng không sợ.
11. Dựa vào sức mạnh khí chất của tập thể thì đại lực sĩ cũng không sợ.
12. Dựa vào sức nhìn của tập thể thì kẻ nào cũng không thoát được.
13. Dựa vào trí tuệ tập thể thì dù là Nghiêu thuân cũng chẳng hề gì.

Mới hay rằng sức mạnh của tập thể là rất lớn, trí tuệ của tập thể rất cao. Mất đi nhiều nhân tài ắt sẽ thất bại; Có được nhiều nhân tài ắt sẽ thành công.

Dùng nhiều vàng mua một ngựa, nhiều ngựa tốt sẽ tới

Thời Chiến Quốc, Sở quân đã không tiếc tiền bỏ ra ngàn vàng để mua một con ngựa ngàn dặm. Ông cho người điều tra, ba năm sau mới phát hiện ra tung tích của con ngựa. Nhưng chờ khi người kia trở về thì con ngựa đã chết. Ông lại bỏ ra năm trăm lạng vàng mua lại bộ xương con ngựa đó mang về. Quốc vương giận dữ nói rằng: "Ta cần ngựa sống, làm sao nhà ngươi lại mua bộ xương ngựa về làm gì?". Người sứ giả bình tĩnh đáp: "Một con ngựa chết giá năm trăm lạng vàng, vậy ngựa sống giá há chẳng càng cao hơn ư?. Nếu người trong thiên hạ biết được chuyện này thì sợ gì mà không có ngựa tốt nữa". Quả nhiên, tin này được truyền ra ngoài, quốc vương nhanh chóng có được mấy con ngựa ngàn dặm.

Về sau, Yên Chiêu Vương tuyển mộ nhân tài trước tiên đối xử rất tốt với Quách Hòe, cho ông ta làm quân sư, gọi là Quốc sư. Hiên sĩ các nơi sau khi biết chuyện đã kéo tới rất đông. Chiêu Vương chiêu nạp được hiền tài rộng rãi nên đã tăng cường thực lực của nước nhà, ít lâu sau tiến đánh nước Tề, rửa được nỗi nhục trước kia.

Chia ra để dùng

Tề Hoàn Công hỏi Quản Trọng cách dùng người, Quản Trọng nói: "Lên xuống, tiến lui... những nghi lễ này thân không thể bằng Tập Bằng, đề nghị cho ông ta chức đại hành; Khai khẩn đất hoang, tập trung trồng trọt làm đất phát huy hết tác dụng, về điểm này thân không bằng Ninh Thích, xin cho ông ta làm quan Tư Điền (quản lý ruộng đất). Trên chiến trường bằng phẳng có thể điều khiển chiến xa rất có trật tự, quân sĩ dũng cảm tiến lên không hề thoái lui; Sau hội trống tiền quân, ba quân tướng sĩ đều coi cái chết nhẹ tựa như lông hồng, điểm này thân không thể bằng Vương tử Thành Phụ, xin đề cho ông ta làm đại Tư Mã (tướng quân sự cao nhất) xét xử các vụ án luôn không làm hại người vô tội, về điểm này thân không bằng Tân Tư Nguyên, xin cho ông ta làm Đại Lí (quan chức viện kiểm sát tối cao); dám dũng cảm đứng ra can gián, nói lời trung nghĩa, không sợ chặt đầu, không cúi đầu trước các thế lực giàu có, về điểm này thân không bằng Đông Quách Nha, xin cho ông ta làm Đại Gián. Quân vương nếu muốn trị quốc cương binh thì chỉ cần năm người đó là đủ. Nếu muốn xưng vương xưng bá đối với các Chư hầu thì vẫn cần thân Quản Di Ngộ mới được". Tề Hoàn Công đã chia những nhân tài trên ra để dùng và đạt được mục đích trị quốc của mình.

Liên kết lại

Trong cuộc sống thực tế, thông qua các phương thức liên minh lại để kết thành một tập đoàn chính trị lợi dụng sức mạnh của quân chúng để giữ vững địa vị của mình. Thường có các phương pháp sau:

1. Liên minh hôn nhân: Cho con cái kết hôn với nhau, để mình và họ trở thành người thân; lấy mình ra để làm lời hứa, biến mình trở thành người có thân phận đặc biệt; tích cực mai mối xúc tiến việc hôn nhân của người khác, bí mật thông qua đối tượng mà mình mai mối để tiếp cận người khác.
2. Liên minh chính trị.
3. Liên minh ý kiến.
4. Liên minh đồng hương.
5. Liên minh đồng học.
6. Liên minh thân thích.

Hàng rào đứng được phải dựa vào cột, người đứng được cần dựa vào sự giúp đỡ

Người ta muốn làm việc lớn giành được thành công, thường cần phải có sự hiệp lực của người khác, không có ai đơn độc giành thắng lợi cả. Vì vậy, cổ nhân nói rất đúng: "Hàng rào đứng được phải dựa vào cột, người đứng được phải dựa vào sự giúp đỡ".

Vậy bạn đã nghiên cứu làm thế nào mượn sức mạnh của người để giúp mình hay chưa? Từ kinh nghiệm xa xưa thấy rằng, việc mượn này được chia ra làm các mục: Mượn thể lực, mượn cơ hội, mượn đạo đức, mượn trí tuệ và mượn sức mạnh.

1. Mượn thể lực: Tức là mượn hoặc dựa vào sức mạnh của người khác để tạo ra thanh thế nhất định, một khi thế đã hình thành tất sẽ thành công. "Tôn tử binh pháp" còn có cả một chương chuyên nói về việc tạo thế lực giải thích theo ngôn ngữ hiện đại chính là khi làm việc, trước hết phải xem có thuận theo trào lưu lịch sử hay không, có phù hợp với quy luật khách quan không. Cho nên, trong thuật ngữ kinh doanh hiện đại thường có nhiều ví dụ thừa thế mà lên. Giống như việc mua máy tính trước tiên người ta phải tới thành phố điện tử Trung Quan Thôn ở Bắc Kinh, ở đó sản phẩm rất đa dạng, có uy tín. Cũng có rất nhiều công ty muốn đưa sản phẩm của mình ra nên đã mượn các loại môi giới để tuyên truyền rất rộng rãi để tạo thế. Trong một báo cáo điều tra hiệu ứng quảng cáo, số khách hàng mua hàng qua quảng cáo lên tới 70%, điều này đủ nói rõ tính quan trọng của việc mượn thế.
2. Mượn cơ hội: chính là phải nắm chắc thời cơ có lợi cho việc phát triển của sự vật, hoặc mượn thời cơ người khác sáng tạo để đạt mục đích của mình. Nói theo lý luận hiện đại, cơ hội đến với mọi người đều như nhau, nhưng chỉ có các thiên tài đã tự chuẩn bị đầy đủ mới có thể có được nó, bởi thời cơ không thể để mất, nếu mất sẽ không thể có lại được, nắm bắt thời cơ là việc làm trong chớp mắt phải hoàn thành.
3. Mượn đạo đức: tức là mượn uy tín, tín nhiệm của người có đạo đức, làm cho thanh danh của mình nhanh chóng được xác lập. Nói theo lý luận hiện đại, thanh danh là mạch sống của sự nghiệp, kẻ thất đức tất phải tự chết.
4. Mượn trí tuệ: tức là tập trung ưu thế trí tuệ của nhân tài, thu thập rộng rãi ý kiến và kiến nghị về mọi mặt của họ tạo ra một phương án khoa học nhất để đảm bảo sự thành công của sự nghiệp.
5. Mượn sức mạnh: tức là dựa vào thực lực của người khác để làm sự nghiệp của mình.

Từ đó có thể thấy rằng, dù là ngày xưa hay ngày nay, muốn sự nghiệp thành công, trước tiên phải phát triển thực lực của mình, trong vô vàn tình huống mượn sức mạnh của người khác thì mượn sức là khó có thể được nhất.

Nghĩa già biết đường

Khi nói đến đặc điểm của người già, xã hội ngay lập tức nghĩ tới câu tục ngữ: "Nghĩa già biết đường". Người già và người trẻ đều có đặc điểm riêng của mình. Đó là vì:

1. Người có tuổi tạo cảm giác an toàn cho người khác. Lòng nhiệt tình và thân thiết của họ so với người trẻ có lúc hơn nhưng có lúc không bằng. Nhưng quan trọng hơn là sự ổn định, thân thiện của họ cho người ta một cảm giác an toàn, tin cậy tuyệt vời.
2. Người có tuổi nhiều kinh nghiệm, niềm tin trí tuệ và năng lực giải quyết vấn đề được tích lũy đương nhiên cao hơn những người trẻ mới bước vào đời.
3. Người có tuổi lão luyện và từng trải hơn, có nhân tính hơn, cũng có chỗ đứng vững hơn và có mối đồng cảm với người khác nhiều hơn.
4. Về mặt sáng tạo đề tài để khai thông sự tự tin và chắc chắn.
5. Tinh thần của người có tuổi tương đối ổn định, cũng hơi an phận do đó hiệu suất vận động thấp, nhưng cũng chính vì đó mà phẩm chất ổn định.

Gừng càng già càng cay

Kinh nghiệm là thứ rất quý giá, kể cả những kinh nghiệm thất bại cũng là một sự giúp đỡ rất tốt cho những công việc tương tự sau này. Với một công việc nào đó, việc tích lũy được phong phú kinh nghiệm và tri thức đều là tài sản chung của loài người, cho nên đối với những viên chức ngoài 40 tuổi cần phải biết sử dụng họ, tuy tinh lực của họ do lão hóa mà giảm sút đi nhưng có thể được bù đắp bằng kinh nghiệm chung, sau khi trí tuệ của người già không phát triển nữa, vẫn có thể công tác và ở

những vị trí quan trọng.

Nói chung, trong xí nghiệp, lớp trước tương đối được kính trọng. Người 50 tuổi, có thể chỉ huy chính xác những người 40 tuổi mà trí tuệ đang thời kỳ thịnh vượng. Nếu lấy trí tuệ làm chính để triển khai cạnh tranh thì người 50 tuổi sẽ thua. Nhưng nếu do yêu cầu công tác cần phải cùng bàn bạc một sự việc thì những lớp người hơn nhau 10 tuổi hoặc người có kinh nghiệm thường tỏ ra có tác dụng rất đặc biệt. Do vậy "người già" tuy già nhưng vẫn có thể làm tốt nhiệm vụ ở cương vị của mình. Ngay cả khi đã 60 tuổi, trí tuệ đã suy kiệt, sức khỏe cũng giảm sút, nhưng chỉ cần còn có kinh nghiệm thì cấp dưới vẫn còn tin tưởng họ, họ còn có thể tiếp tục công tác.

Cần cù là việc trước tiên

Khi người ta còn trẻ cần phải rèn luyện thành thói quen tính cần cù chịu khó. Tính lười nhác và cần cù đều không dễ dàng mất đi. Nếu đến lúc có tuổi muốn biến lười nhác thành cần cù thì thật là khó. Do vậy, khi sử dụng thanh niên cần bồi dưỡng thói quen cần cù cho họ mới được.

Nếu một người trong lúc trẻ luôn luôn cần cù, cố gắng thì xã hội sẽ vươn tới nhờ lực đẩy đó của họ. Do đó thanh niên cần nhận thức được tính quan trọng của việc cần cù chịu khó. Việc tạo ra thói quen tốt cho họ là điều rất quan trọng đối với sự sinh tồn của loài người. Những thói quen đó được gọi là tính bẩm sinh thứ ba, nó tạo ra được sức mạnh kiên cường.

Nếu khi còn trẻ đã có thói quen xấu và lười nhác thì sau này muốn sửa cũng rất khó. Do đó khi dùng người trẻ tuổi cần đưa họ vào môi trường để họ cần cù cố gắng.

Đáng tiếc là đa số thanh niên hiện nay không coi thói quen cần cù, cố gắng là yếu tố đầu tiên. Với một số thanh niên có những thói quen tốt, rất nhiều người lại không cho rằng họ là người có giá trị. Thực ra tài năng phụ thuộc vào bản thân mình, nhưng cũng có khi, cần cù và cố gắng lại rất có tác dụng. Sự thực chứng minh, những thanh niên cần cù chịu khó thường có thói quen tốt, những người này thường dễ có mức lương cao, được thưởng nhiều hơn và dễ dàng có chỗ đứng trong xã hội hơn.

Chiến thuật nước mắt

Có người nói phụ nữ mạnh hơn nam giới khi đi kiện tụng, bởi vì khi họ nói, chỉ cần một lúc là nước mắt đã rơi làm cho người nghe dù trái tim sắt đá cũng không khỏi động lòng.

Quả thật nói vậy cũng có lý. Nhưng trên thực tế, phần lớn người đi kiện tụng trong lòng đã chứa đầy mối ám ức, một khi có dịp là họ xả ra hết, khó ghìm nén được, tinh thần và ngôn từ rất có tính kích động gây cho người nghe một cảm giác họ không phải là kẻ yếu bị bức hại mà ngược lại, họ là một kẻ mạnh. Cho nên chiến thuật nước mắt của phụ nữ cũng không dễ dàng mà học được, không tin hãy thử xem.

Tình quê làm rung động lòng người

"Trước giường ánh trăng sáng, ngỡ là những giọt sương, ngẩng đầu ngắm vàng trăng, cúi đầu nhớ cố hương". Một người dù là vì lý do gì, khi xa quê hương, xa nơi chôn rau cắt rốn, có thể lúc đầu không hề cảm thấy khó chịu, nhưng thời gian qua đi, hoặc gặp phải những thói quen khác lạ nơi đất khách quê người hoặc khi bị dày vò thì họ sẽ cảm nhận được sự thân thiết và tốt đẹp của quê hương. Muốn có được mối quan hệ tốt với một người xa quê lâu ngày, cần phải có một kỹ xảo đặc biệt, đó là: Vận dụng kỹ xảo ngôn ngữ có hiệu quả của mình để nói về đề tài quê hương với họ để tạo cho họ một tình cảm nhớ quê hương, đạt tới một tiếng nói chung và từ đó làm cho mối quan hệ với họ càng thêm khăng khít hơn. Cuối đời Thanh, Tiểu Đức Chương do nhà quá nghèo muốn vào cung làm Thái giám, đã tới chỗ Tô Liên Ngô để mong tìm chút tình cảm nhưng lại bị từ chối. Nhưng khi nghe giọng nói của Tô Liên Ngô giống mình nên đã dùng tình cảm đồng hương để lay động Tô Liên Ngô, do đó đã nhanh chóng được đưa vào cung làm Thái giám, được Tô Liên Ngô dìu dắt nên đã được Thái Hậu ân sủng.

Biết tận gốc rễ

Con đường đơn giản nhất của nhân tài Võng La là liên lạc với bạn cũ. Khi bản thân chuẩn bị làm sự nghiệp lớn, ông ta đã ngồi nhớ lại các bạn cũ, tìm một số người bạn có tư tưởng tình cảm tương đối gần nhau; có chí hướng giống nhau, trung thành và đáng tin cậy xem trong số đó có ai có tài có thể dùng được. Ưu điểm lớn nhất của con đường này là mọi người đã hiểu và biết rõ về nhau, một khi đã dùng là có thể phát huy hết được ưu điểm và sở trường của họ, tránh được những sở đoản của họ. Dùng họ thật là thuận lợi biết bao.

Người mới khí thế mới

Một con đường khác của Võng La cũng rất quan trọng là kết bạn mới. Khi kết bạn mới, đặc biệt chú ý là cần chọn những nơi tập trung các danh nhân học giả hàng đầu, như vậy vừa có được những thông tin nhanh nhất lại vừa có được những nhân tài học giả thực sự. Nhưng điều cần phải cảnh giác là, khi dùng nhân tài mới, cần phải kiểm tra đức hạnh của họ, với người có vấn đề cần phải xem mình có không chế được họ không.

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với *Think and Grow Rich* - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại. Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba. Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ. Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết cố gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thế nào cũng có người làm cho nó xảy ra”. Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons). Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời. Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng. Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân. (1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời. Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la. Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc. 'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương

hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers.

Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật công kênh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyên được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ kỷ ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã

là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn. 2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com 4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch. 1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas. 1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường. 2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng 1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc. 1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mì, nước sốt mì Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ. 2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán

bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các công vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Không lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, phô mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III

(sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tâm nhìn của người sáng lập về cộng ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước

Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza đông lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về

lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyên nghi dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm... 3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa. 5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất, Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối. 6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000. 1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này. 1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu. 1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's. 2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client. 3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005. 1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke. 2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi. 3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu

Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung. 1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V.). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips. 2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google. 1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm. 1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật. 1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe buýt vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó. 1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com. 2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58). 3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!. 1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer. 1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể

(intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được. 2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật, độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II. (1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra. (1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả 1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kỹ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.) 2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002. 3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ. 1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT. 1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình. 1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu. 1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh) 1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri. 1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp. 1. Boxtion Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng. 1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn. 1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D). 1 pyoung = 3,3 m2. CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”. MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. “Rump” có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim). “Rump” đọc là “Răm”. “Inch”: đơn vị đo chiều dài của Anh, 1 inch = 2.54 cm “Red” nghĩa là màu đỏ “Milk” có nghĩa là “sữa” “Nothing” có nghĩa là “không có gì”, “không gì cả”. Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg. Nguyên văn: “Where There’s a Will, There’s No Way.” Đây là nói trại từ câu thành ngữ “Where There’s a Will, There’s A Way” (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình. 1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh không lộ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường. 3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ. (*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cô sinh, ... (*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York. (1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chất lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR. (2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe. (3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm. (4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York. 1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng 1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại

Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m, 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.

1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng Mạch thượng tang: nghĩa là dâu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh. Có nghĩa là đình mười dặm. Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang. Ngày mừng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm vấy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mừng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.

Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.

Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.

Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần. Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi.

Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31. Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.

Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.

Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lường trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiên kinh (Độc kinh thiên) của tác giả Bạch Cư Dị.

Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.

Nguyên văn: “... Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diêm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trưng ky, uyên ương chúc tự dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bách thảo, hiêu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”

Nguyên văn: “... Ngũ trưng ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trưng ky...”

Cửu trưng ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trưng ky là chín khung cử, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, tị là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhưng nhớ.

Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ức. Đoản tương tư hề, vô cùng tận.”

Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đằng) của tác giả Lương Y Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại).

Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.”

Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.”

Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.

Nguyên văn: “Xuân y. Tô ti nhiễm tự dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thi. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyền tú nhân. Canh dục lữ thành tị thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn trang nhân. Liếm mê nhi quy, tương tương hảo khứ...”

Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi

tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô. Có nghĩa là ngọc phù tím. Có nghĩa là cờ đầu điều. Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả. Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng. Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi. Có nghĩa: gặp là hoảng hốt. Có nghĩa: đẹp dễ mê hồn. Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thủy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tích (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác. Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chôn ăn chơi. Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiên tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đầu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ. Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m. Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát. Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại. Có nghĩa là ếch gáy đàn. Lưu thủy: tên một khúc đàn cô, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy. Nguyên văn: “Thục tăng bảo lục y. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tây lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gảy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu. Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ. Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi. Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý. Theo Sử ký thì Đặng Thông là bảy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông. Bang hội buôn muối Giang Nam. Trại buôn ngựa miền Bắc. Vua trên vùng biển phía nam. Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên. Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1 (Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ. Giờ

Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính Ngọ là lúc giữa trưa. Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang. Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang. Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường). Nguyên văn: “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống). Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”. Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc. Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên. Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiễn thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tân Quán (thời Tống). Đại ý: Khó đâu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hân và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ. Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou). Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà. Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hê thu phong kinh, thu phong bãi hê xuân thảo sinh, khí lạ tất hê trì quán tấn, cầm sắt diệt hê khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất âm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều). Mộng tiêu lộc: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt. Nguyên văn: “Thanh mục đồ nhân thiếu. Vân lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tượng truyền của hòa thượng Bồ Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời. Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thả tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiệm nhiệm, lạc điệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiêu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cô Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cô Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên. Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm. Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cừ (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hưởng (thời Đường). Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình”, dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân. Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa dãi mã phiên” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc. Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh. Kim Đỉnh Vân Hải: biên mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống

nghư chìm trong biển mây. Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tân thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bộ viết. Nguyên văn: “Nhân nhận yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất lý biệt, lang hành lang toạ chính tùy kiên.” Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh). Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yên đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lý; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhị phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yên đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.

1. Khuôn khô chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.
2. Trích từ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.
3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.
4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.
5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.

1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải “Industrial Design Excellence Awards” - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.

2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.

1. No Man’s Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.
1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.
2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.
3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.

(1) Nhân vật ngọc ngà trong truyện cổ tích Anh.

(1) Supply-side dynamic.

(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).

(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.

(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.

(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).

(4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.

(5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).

(6) Blue hair ball.

(7) Young Republicans.

(8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger

Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND). (1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về “phản xạ có điều kiện” rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó. (1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND). (2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith (3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND). (4) Trong bản gốc tiếng Anh là “Geisha” (ND). (5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thành giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải đeo lên ngực áo chữ A màu đỏ thẫm (chữ A viết tắt của “Adultery”, tức là “ngoại tình”). (6) Trận đấu play-off (1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ. (1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai. (2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội. (3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. (4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau. (5) Money Man (6) Firestarter (7) Finder/Minder/Grinder (8) Xem phần trước về thuật ngữ “kéo cò”. (9) Mud flap (10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên). (11) Wealthy. (12) Rich. (13) Line of credit. (14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND). (15) Double Income, No Kids. (16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ (17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ) (18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND). (1) Human Right: Quyền con người. (2) Rule of thumb Phòng Bậu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902. gallon = 3,78 lít l. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có. 2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau. 1. Chuyện gì đến sẽ đến. 2. Mueller của xứ Borneo. 3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas. 4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương. 1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia. 2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày. 1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia. 1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế. 2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty. 3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”. 1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia. 2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh. 3. Giống chó đốm. 4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia. 1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969. 1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959. 2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris. 3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler. 4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý. 5. Là một trong những công viên lớn nhất ở

London. 1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương. 2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm. 3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960. 1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager. 2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen. 3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó. 4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand. 5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây. 6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại. 7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km. 1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh. 2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF). 3. Một kính ngữ A Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thông đốc”. 4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley. 5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro. 6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng. 1. Danh hài người Mỹ. 2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách. 1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó. 2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York. 3. Tên một loại bánh ở Malaysia. (1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch). (2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch). (1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trâm” là nhân chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và , còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch) (1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch). Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”. Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động. Adult Video: phim người lớn. Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”. A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot. Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cô, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc. Hoa Cô: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa. Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đông 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đông và từ “học trò” phát âm giống nhau. AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á. Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xệch, đặc trưng của người A Đông. Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật. Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Ural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi

tiếng. Xúc cật công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thân Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi. Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu. Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua. Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc. “Nảo tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa. “Tru” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau. Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc. Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng $145,5 \pm 4,0$ triệu năm trước. Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối. Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga. Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng. Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhật Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX. Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc. Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle. Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất. Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng. Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông. Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam. Tiếng Nga: nghĩa là “Tôi yêu em”. Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hăm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đắm đắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch) Một thước: khoảng 1/3 mét. Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ. Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: “Mây khô vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lâu.” (bản dịch của Diệp Luyến Hoa). Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là “ông hoàng tốc độ”, nổi tiếng thế giới. Ngôn ngữ trên mạng, “bóc tem” ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn. Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ “thớt” ở đây là “thread” (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn. Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cô của người Trung Quốc. Chữ “trượng” có nghĩa là “chông”. (12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học. (13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005 (14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập,

NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15 (15): Xem chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, truy cập ngày 20/9/2011 (16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, thứ hai, 29/03/2010 (17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại <http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes>) (18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49 (19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company. (20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49 (38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp. (39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các bằng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát. 40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/ 41. By EmmetStiff http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/ 42. Business visit: FECON by Louis-David uin at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/ (21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajoki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011. (22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108. (23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320. (24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19. (25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48. (26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108. (27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207. (28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106. (29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320. (30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011):

Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48. (31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved) (32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 “Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội”, Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53. (34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191. (1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123. (2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999. (3): Eurostat (1999): Forschung und Entwicklung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, 1999 (4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98 (5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg. (6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot (7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press. (8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research. (9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13. (10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. (11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg. Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình. Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ. Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình. Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008. 1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. 1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở

đời, cho nên Không Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bên chỉ theo đường lành. * Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.

Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ

Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính. Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Encyclopedia)

Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán. Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu. Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám. Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1\$!

Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.

Bán không (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.

The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gọi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job. The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm. Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trực thăng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trực thăng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.

Accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.

Boobus Americanus. Down payment ARM: adjustable-rate mortgage. Uncle Sam Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia. Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang. Prime loans Dollar maximums Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà. Pass-through certificates Home equity lines of credit (HELOCs) Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng

tiêu dùng. Hedge funds Interest-only loans Recourse loans Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên. IPO – initial public offerings Page views Click-throughs The National Association of Realtors – NAR Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng. Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói “Ồi, nhân loại” (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ. Baby boom Nhân vật chính trong cuốn “Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer” của nhà văn Mark Twain. Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194. Layaway Crowding out: Trong kinh tế học, “hiệu ứng chèn ép” xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao. Dow Jones Industrial Average I Owe You Congressional Budget Office Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American). Electoral College Staggered senatorial terms Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai. Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật. Inflation risk Purchasing power risk Because there’s a bull market somewhere Bank certificates of deposit (CDs) Risk tolerance Investment horizon Diversification American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia) Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC. International Global Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ ‘Penny stock’ được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hời đỏi lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX. The National Association of Securities Dealers. Property trust. Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio. Quick ratio Acid-test ratio Operating profit margin Net profit margin Return on equity Debt to total assets Long-term debt to total capitalization Debt to equity (debt ratio) Fixed-charge coverage Price to earnings Price to book value Price to sales Dividend payout Dividend yield Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007. Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó. Passive foreign investment trust - PFIT Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ Business confidence Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006 Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sụp xuống. Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lợi người dịch. Mortgage-backed securities Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ. Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất. Kế hoạch Marshall hay còn được gọi

với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế. IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn. Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin. Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo. Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ. Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim. Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton. Producer price index: chỉ số giá sản xuất. Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng. Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập). Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình “Trực tiếp tối thứ bảy” của truyền hình Mỹ. Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam. Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla. “This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.” Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng. TIPS: Treasury inflation protected securities. Personal Consumption Expenditure William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970. IOU nothing Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775. (*) μg : microgram = 1 phần triệu gram (**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram (*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím (*) Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy (*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc (*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh. (*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chụm môi, dĩa sơn, sơn bút. (*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế (*) Đổ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc. (*) Ngũ bội tử: là những túi (*) Một dạng sung mủ trong ruột và phổi. Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc. (*) Trị mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi. (**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc. (*) Lát sơn trà là sơn trà (*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là *Inula Japonica* Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô. (*) Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc. (**) GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ... Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao. 1. Theo thuyết vụ nô tạo ra vũ trụ (N.D). 2. Management

Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D). 3. 1 inch = 2,54cm 1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D) 1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D). 1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn... (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát... (nhị chương) (N.D) 2. Hay tam khô: khô từ bên trong, khô từ bên ngoài, khô do thiên nhiên (N.D). 3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.). 1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D). 1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thê tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D). 1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woodchuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa. 1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D). 2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D). 3. I-dit (Yiddish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cô và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cô) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.) 4. Drek là tiếng I-dit, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quây rây một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đây chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”. 5. Điều này đặt tiền đề đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp. 1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh. 2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khỏe - một dạng bảo hiểm sức khỏe trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khỏe toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khỏe và phòng ngừa bệnh tật. 3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty. IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói “hãy xuôi theo thời thế.” Chúng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2 NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ. Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012. Dao xếp Thụy Sĩ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành “huyền thoại” của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008. Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái. Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico. Cả hai cuốn sách

này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008. Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011. Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007. Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại. Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel.com. Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@wirelessjobs.com. Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail: dhowlett@realhumanbeing.org. Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com. Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học. Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com. Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/. Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/. Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/. Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa. Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang www.jtdesign.com. Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com. Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/. (*) Đô-la được tính bằng tỷ 1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư 1. Chief executive officer 2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỷ XX. 1. Tên gọi tắt của Coca - cola. 2. PAR: Problem - Action - Result 3. Flat organization. 1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới 2. Return on investment 3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà

Trắng các năm 1992 và 1996. 1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ 2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush. 3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia 4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California 1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D. Roosevelt. 2. Rehabilitation Act (1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản. (1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc. (2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty. (3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí. (4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức. (1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng. (*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập. (1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần. (1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa. (1). Martin Luther King, Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động. (2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thanh ca của cuộc đời), Excelsior... (3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ. (4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990. (5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao. (6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup (7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes). (8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại. (9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và

nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bốn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”). (10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet. (11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ (12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962. (13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart. (14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ.. (15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California. (16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ. (17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề. (18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism). (1).

Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”. (2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450. (3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần đây, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”. (4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần đây, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”. (5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ. (6). Medicare và Medicaid: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ. (7). Nguyên gốc là “buy-cott”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quản điểm thay đổi, khách hàng “chuộc lỗi” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lỗi chơi chữ “buy-cott”, để chuyển tải được lỗi chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua chay”. (8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup (1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người

Context dependent behavior Driving While Distracted Asperger syndrome Executive skills Neuroscientists Jekyll and Hyde Behaviors Lost and Found White matter Gray matter A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (10¹⁵) Functional magnetic resonance imaging Amygdala Insula The fight-or-flight response Plasticity of brain Hot and cool cognition Neurotransmitter Limbic system Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) Positive psychology Premark Principle Grandma’s Law 1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đôi mới được gọi tắt là một đôi mới. 2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án. Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được. 6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy

trình kinh doanh. Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi. Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ. Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất. Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế. Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản. Dãy số Fibonacci: Dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận. Ô tô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiên liệu thứ hai là điện. Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau. FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000. 1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm. 2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ. 1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo. 1. CPA: certified public accountant. 1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý 2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiên Minh Triết (Phát triển Lục Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong). 3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ấn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ. 1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ. 1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor. 1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX. 1. Chuối cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ. 1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là "Godot". 1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson. 2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới. 3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mỹ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên. 4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mỹ. 1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau. 1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn. 1. Chuyên gia marketing và thương hiệu. 4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận. 1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong

hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì. 2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn. 3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được. Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê. Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

1. Mã Hữu Hữu: nghệ sĩ cello, nhạc sĩ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa. (2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm. (6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó. (1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ. (5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất. 3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản. (4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”. 1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thế ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiền cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thế có phép lạ!. 2. Ngụ ý đến tiêu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người. 1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng. 2. Sô tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó. 3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ. 1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám

độc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này. 1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng. 1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lý, tráo trở và bất nhân mà triết lý duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện. Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao. 1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thế ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thế có phép lạ!. 2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người. 1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng. 2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó. 3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ rằng “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ. 1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này. 1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng. 1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lý, tráo trở và bất nhân mà triết lý duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện. Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định

và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)” id=””

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự. Mỏm đồ chơi trông giống một ông lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau. Cách gọi khác của ni cô. Tảng đá. Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”. Cách hành văn thời xưa. Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ. Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm. Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau. Trong tiếng Trung, từ “Cố lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”. Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiên tủng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa. Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mạng tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra. Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển. Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp. Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay. Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trình tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án. Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau. Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc. Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc. Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng. Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo. Thần trộm. Tiếng Anh nghĩa là lỗi. Tiếng Anh nghĩa là: Lãnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh. 嗨(Hài): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau. Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ. Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bùng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khô và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kū' Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những

người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường. Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó. Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tần Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dưng sớ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tâm tôi, chỉ có bằng hữu tốt này.” Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”. Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness. Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia. Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối. Công nhân thủ công. Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch. Trẻ hư. Tổng số chữ trong bản thảo gốc. 1 Chú căn cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần không chế Tôn Ngộ Không. 1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ứng vô môi).

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>