

MINH GIANG - NGUYỆT ÁNH  
(Biên soạn)

**NGHỆ THUẬT  
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP**  
(BIẾT NGƯỜI, DÙNG NGƯỜI VÀ THU PHỤC NGƯỜI)



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

**NGHỆ THUẬT  
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP**  
(BIẾT NGƯỜI, DÙNG NGƯỜI VÀ THU PHỤC NGƯỜI)



MINH GIANG - NGUYỆT ÁNH  
(Biên soạn)

**NGHỆ THUẬT  
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP**  
(BIẾT NGƯỜI, DÙNG NGƯỜI VÀ THU PHỤC NGƯỜI)



NHÀ XUẤT BẢN THÔNG TIN

CHUYÊN KHOA HỌC KỸ THUẬT  
BƯỚC ĐIỆN  
SỐ:...V.1478.  
PHỤ BẢN:.....



## LỜI NÓI ĐẦU

**K**hông phải binh sĩ nào muốn làm tướng quân thì đều có thể làm được, cũng như có rất nhiều người muốn làm lãnh đạo nhưng không phải ai ai cũng có thể đảm đương trách nhiệm này. Con người ta, khi đạt đến một giới hạn nhất định của tiêu chuẩn cuộc sống và một chuẩn mực nhất định trong công việc thì mới có thể làm lãnh đạo được. Làm lãnh đạo là lí tưởng theo đuổi của việc “làm người” và “hành sự”, và cũng là mục tiêu mà “làm người” và “hành sự” vươn đến. Thoát ra khỏi những quan niệm mang tính thường nhật và có ý nghĩa thế tục, đứng từ góc độ cá tính hóa, thì làm lãnh đạo là sự phản ánh cái biên giới mà một cá thể đạt đến. Cái gọi là “gặp sự trái ngang mà không nổi giận, rơi vào sự biến mà không kinh hãi, biết là kẻ xấu mà không phân biệt đối xử”, chính là tố chất cần có của một nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo thành công là phải chế ngự được người mạnh hơn mình, đồng thời tạo ra cơ hội để đưa họ và một cơ cấu tổ chức nhất định, phát huy ưu điểm của họ, hạn chế khuyết điểm của họ. Nhưng để có được tố chất này đòi hỏi phải có một tấm lòng rộng mở. Có được tấm lòng bao dung, biết chấp nhận người khác bạn mới có thể nhìn người, tuyển người, và dùng người một cách

khách quan. Nhà lãnh đạo tài giỏi thích tuyển nhân tài, nhà lãnh đạo bình thường sử dụng người bình thường, nhà lãnh đạo kém cỏi chỉ cần những người ngu muội.

Trong giới quản lý hiện đại có lưu hành một câu nói: “một đàn dê do một con sói lãnh đạo có thể đánh bại một đàn sói do một con dê lãnh đạo”. Năng lực của nhà lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành bại của cả một tổ chức đoàn thể. Năng lực ở đây không chỉ là khả năng chuyên môn, quan trọng hơn là năng lực điều hành đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Nhà lãnh đạo ngoài ngành đương nhiên không thể lãnh đạo được nhân viên trong ngành, nhưng điều đó không có nghĩa là những người trong ngành thì có thể lãnh đạo những người khác cùng ngành với mình, vấn đề là ở chỗ anh ta có năng lực dùng người quản người hay không.

Lãnh đạo là một nghệ thuật, biểu diễn tốt sẽ có sức ảnh hưởng rất lớn và một sự tác động tuyệt vời. Lãnh đạo cũng là một khả năng thiên phú, sự sáng tạo là ý nghĩa tồn tại của hai từ “lãnh đạo”, có sáng tạo mới có những lời nói xuất thần và quả quyết, và nó cũng quan hệ trực tiếp đến sự thành bại của nhà lãnh đạo.

Lượng rõ sức mình cũng là một tố chất cần thiết của một nhà lãnh đạo. “Tri nhân giả trí, tự tri giả minh”, làm người cần phải như vậy, làm lãnh đạo càng cần phải như thế. Một nhà lãnh đạo không chỉ cần phải hiểu rõ người khác mà còn cần phải hiểu rõ chính bản thân mình. Biết mình mới có thể biết người, dùng người, và thu phục người.

Năng lực dùng người quản người của nhà lãnh đạo không phải chỉ những người “thiên sinh để bẩm” mới có.

đặc tính cần có của nhà lãnh đạo có thể bồi dưỡng được. Chỉ cần bạn mong muốn, chỉ cần bạn theo đuổi, không có bất cứ một trở ngại nào có thể ngăn được bạn trở thành một nhà lãnh đạo. Nội dung cuốn sách này là các vấn đề mọi người cùng thảo luận về việc làm thế nào để dùng người và quản người, trong đó có những lí luận đồng thời cũng có những kinh nghiệm. Nó vừa có tính nêu gương, mô phỏng, tham chiếu lại vừa có tính thao tác rất tốt.

Đi nhiên, mô phỏng và nêu gương chỉ là một phương pháp, một quá trình, muôn "vây thành chiếm đất" phải dựa vào quân lực và thực lực. Cuốn sách này chỉ là một công cụ, hữu dụng hay không chủ yếu còn dựa vào sự vận dụng của người đọc mới có thể đạt được hiệu quả.

Hy vọng rằng, sau khi đọc xong cuốn sách này, khả năng dùng người và quản người của bạn sẽ được nâng lên rất nhiều, bạn có thể đứng vững trên cương vị của của trước mọi người. Khi bạn thử làm điều đó, chúng tôi sẽ cổ vũ bạn hết mình: hãy cố lên!

Do trình độ có hạn, cuốn sách khó tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi rất mong sự góp ý của các nhà lãnh đạo!

## NGƯỜI BIÊN SOẠN



## SỬ DỤNG NGƯỜI TÀI – QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI

### THẤU HIỂU THẾ GIỚI NỘI TÂM CỦA CON NGƯỜI

*Để thấu hiểu, phán đoán một con người thì không thể chỉ dựa vào từng lời nói, cử chỉ hành động biểu hiện bên ngoài mà phải thông qua các hiện tượng để đánh giá bản chất, chú ý thái độ của người đó những con người có số phận ngang trái, địa vị thấp kém.*

Tiêu chuẩn để nhà lãnh đạo nhìn nhận một con người là: nhất định phải thấu hiểu thế giới nội tâm của người đó. Nhưng để hiểu một con người không phải dễ. Quang Võ Đế Lưu Tú đời Hán là một vị hoàng đế rất biết lắng nghe, thấu hiểu người khác nhưng lại bị Băng Manh qua mặt; Tào Tháo là người giỏi về hiểu tướng sĩ mà còn bị Trương Mạc lừa. Như vậy là tại sao?

Những dấu hiệu biểu hiện bên ngoài các sự vật có vẻ tương đồng nhưng thực chất thì không như vậy,

chúng rất dễ đánh lừa con người. Cho nên, người kiêu ngạo tự đại có vẻ rất thông minh nhưng thực ra thì chẳng thông minh chút nào, người có vẻ như ngốc nghếch đến đáng yêu, xem như một vị quân tử vậy, thực chất chẳng phải quân tử gì cả; những người thô lỗ có vẻ như rất dũng cảm dãy nhưng cũng không phải. Có vị vua nước Vong trong lịch sử Trung Quốc đã để lại trong lòng người ấn tượng về một vị quân vương rất có trí tuệ, thần dân Vong quốc thường thể hiện lòng trung thành tuyệt đối của mình với ông. Những cây cổ đại mọc lắn trong đám mây non thì không dễ phân biệt. Những vân hoa vàng ở những chú bò đen thì rất giống như ở những con hổ; những khúc xương trắng thì giống như ngà voi; những viên đá có màu như sắc ngọc thì rất dễ bị lẫn lộn với những viên đá ngọc. Tất cả những điều này đều là những việc tưởng chừng như đúng mà thật ra là sai.

"Họa hổ họa da khó họa xương, biết người biết mặt khó biết lòng". Đây là một quá trình tâm lý phức tạp, cần phải căn cứ theo thông tin chính xác mà phán đoán như:

1/ Diện mạo, lời lẽ, cử chỉ, tư thái của người được quan sát.

2/ Tình huống và vai trò của người được quan sát trong mối quan hệ tác động qua lại giữa người quan sát và người được quan sát.

3/ Những thành kiến và mức độ giản đơn hay phức tạp trong hệ thống quan niệm về những điều quan sát cũng có ảnh hưởng lớn tới người quan sát.

Cần phải hiểu đúng, phán đoán một người không

thể chỉ dựa vào những biểu hiện bên ngoài của từng lời nói, cử chỉ, hành động mà phải thông qua hiện tượng mà xem bản chất vấn đề, chú ý thái độ của anh ta với những hoàn cảnh ngang trái hay những người có địa vị thấp kém trong xã hội. Trong những tình huống giao tiếp cụ thể của con người có thể xuất hiện những tình huống khác nhau, những vấn đề cụ thể cần có thực tiễn cụ thể.

Trong nhịp sống hối hả, hiện đại, chúng ta không thể quan sát, đánh giá một con người một cách lâu dài sau đó mới quyết định cách giao tiếp của anh ta, mà chúng ta cần phải dùng nhãn quan sắc bén nhanh chóng phán đoán, quyết định những phương châm chiến lược giải quyết mau lẹ.

Mỗi người đều rất khó mà phán đoán những suy nghĩ của đối phương thông qua những biểu hiện trên nét mặt hay ngôn ngữ, cử chỉ của họ. Khi buồn, họ có thể mỉm cười để che giấu một cách khôn khéo; khi vui, họ có thể giả bộ cúi đầu trầm mặc không nói. Do đó, lúc này những lời họ nói ra, những việc họ làm không nhất định xuất phát từ thâm tâm của họ. Đó đúng như câu mà mọi người thường nói: "Mọi người đều mang một cái mặt nạ giả dối". Cái mặt nạ này lớn dần theo tuổi tác, được mang càng ngày càng tinh xảo, càng ngày càng khó bị phát hiện, lâu dần sẽ dần trở thành một xu thế nhất định của tư duy tâm lý mang tính xã hội, một thói quen, những ứng xử ngẫu nhiên cũng là một trong những tiêu chí thường gặp. Thủ nghĩ một chút, không phải chính mình cũng thế sao? Những tình cảm vui

buồn yêu ghét của chính mình khi thể hiện ra trước người khác thì rõ ràng là có chút che giấu, phải không nào? Quả là lòng người khó đoán.

Khổng Tử đã nói: "Lòng người còn hiềm trớn hơn cả sông núi, hiểu người còn khó hơn cả hiểu trời". Trời còn có sớm tối và bốn mùa xuân, hạ, thu, đông, còn người thì sao? Bề ngoài xem ra tất cả dường như rất thành thật, nhưng thế giới nội tâm lại rất kín đáo, giữ kín như bưng, ai mà có thể biết rõ đây! Có người bề ngoài hiền lành, nhưng hành vi lại rất lạnh lùng, ngạo mạn, không có lợi thì không làm; có người diện mạo quân tử nhưng thực chất lại là kẻ tiểu nhân; có người bề ngoài khôn khéo nhưng tinh tinh lại rất ngay thẳng; có người xem ra kiên trinh mà thực tế lại yếu đuối; có người xem ra ung dung, tự tại nhưng tinh tình anh ta lại thường lo lắng, bất an. Có người, xem ra trang trọng mà lại không chính khí; xem ra ôn hòa, khoan hậu mà lại đi làm trộm cướp; bề ngoài cung kính với bạn nhưng bên trong lại chửi thầm bạn, xem thường bạn; có dáng điệu một lòng một dạ thực ra là không toàn tâm toàn ý; có vẻ hùng hùng hổ hổ, dường như bận ngập dầu, thực chất một việc cũng không thành; có vẻ quả cảm quyết đoán mà thực tế lại phân vân, do dự; có vẻ như hổ đồ, đần độn mà ngược lại trung thành, chân thực; có vẻ đại khái qua loa nhưng giải quyết công việc lại có hiệu quả; có vẻ như cay nghiệt nhưng tinh tinh lại nhát gan sợ chết, tự mình mơ hồ mà lại đi coi thường người khác. Có người không gì là không làm được, không gì là không biết thì người trong thiên hạ lại coi thường anh ta, chỉ có thánh thần là tôn trọng anh ta. Những người bình

thường không thể hiểu rõ anh ta, chỉ có những người rất có ý thức học hành mới có thể thấy rõ được chân tướng. Tất cả các loại trên đều là sự phức tạp không thống nhất của diện mạo và nội tâm con người.

Có những người mang một khuôn mặt đạo mạo, an nhàn, hòa nhã, thân thiện nhưng lại che giấu ý đồ nào đáy trong lòng. Biểu hiện bên ngoài thì cực kỳ khen ngợi tán dương người khác nhưng ngầm ngầm bên trong lại tính những mánh khóc, làm sao để khiến cho người ta không nhìn thấy được con đường phía trước, làm sao để khiến cho người ta thán bại danh liệt, thậm chí kể cả giật đổ bình leo. Loại người này thường không xuất đầu lộ diện hại người mà thường thực hiện ngầm ngầm thông qua người khác.

Xung quanh chúng ta, có lúc họ thấy lãnh đạo thăng quan tiến chức liền nói những lời tán dương, tâng bốc; có lúc, họ thấy bạn mọi việc thuận lợi, tiến triển thần tốc thì họ đặt điều sinh sự sau lưng bạn, làm bất lợi với lãnh đạo; có lúc những sự lừa lọc, dối trá, giăng bẫy ẩn ủ trong đầu họ đã trở thành "những thòng lọng treo cổ" với lãnh đạo, làm họ trở mình không kịp; có lúc họ thấy lãnh đạo rơi vào hoàn cảnh khó khăn thì vui sướng mượn gió bẻ măng. Tất cả những điều như thế, lãnh đạo làm sao có thể không đề phòng?

## **QUAN SÁT TRẠNG THÁI TINH THẦN CỦA CON NGƯỜI**

*Tà chính nhìn vào mắt, thật giả nhìn vào miệng, công danh nhìn vào diện mạo, sự nghiệp nhìn vào tinh thần, ý chí nhìn vào nét mặt, từng trải nhìn vào bàn chân, nếu biết nhìn đúng cách tất cả sẽ được biểu hiện ra.*

Trong những nhân vật thời cận đại, Tăng Quốc Phiên dời nhà Thanh có khả năng đặc biệt thâm hậu khi nhìn nhận con người. Khi lần đầu tiên Giang Trung Nguyên bái kiến Tăng Quốc Phiên, sau cuộc nói chuyện, Tăng Quốc Phiên bảo với người thân cận: "con người này tương lai sẽ lưu danh thiên hạ, nhưng vì khí tiết quá mạnh mẽ mà sẽ không được suôn sẻ." Hơn 10 năm sau, quả nhiên Giang Trung Nguyên chiến công lừng danh thiên hạ, nhưng khi xảy ra giao chiến giữa Lô Châu và quân Thái Bình, do thiếu đạn dược lương thực mà tuẫn táng thân mình. Điều này đã kiểm chứng cho lời của Tăng Quốc Phiên là hoàn toàn chính xác.

Lại một lần khác, khi quân Hoài mới được thành lập, Lý Hồng Chương dẫn ba người tới bái kiến Tăng Quốc Phiên, vừa đúng lúc Tăng Quốc Phiên đi dạo về, Lý Hồng Chương định mời ông tiếp kiến ba người một chút nhưng ông xua tay nói không cần gấp nữa. Lý Hồng Chương ngạc nhiên hỏi tại sao, ông nói: "Cái người mà từ khi bước qua cửa không ngược đầu lên một lần, tính

cách cẩn thận, tâm lòng nhân hậu, thận trọng vững vàng, tương lai có thể làm quan chức sử bộ; cái người mà tỏ ra rất cung kính nhưng lại để ý khắp nơi, nhìn ngang nhìn ngửa, là tên tiểu nhân bên ngoài vắng dạ, bên trong thì chống đối, không thể trọng dụng; cái người trước sau trừng mắt nhìn giận dữ, tinh thần phấn chấn, là một nghĩa sĩ, có thể trọng dụng, tương lai công danh không ở dưới chúng ta đâu. "Người mà trừng mắt nhìn giận dữ, tinh thần phấn chấn ấy quả nhiên về sau chính là danh tướng Lưu Minh Truyền của quân Hoài.

Hai ví dụ này đủ để cho thấy cái cao minh trong nghệ thuật nhìn người của Tăng Quốc Phiên. Tăng Quốc Phiên khi đánh giá con người thì luôn nghĩ mấy câu vè: "Tà chính nhìn vào mắt, thật giả nhìn vào miệng, công danh nhìn vào diện mạo, sự nghiệp nhìn vào tinh thần, ý chí nhìn vào nét mặt, từng trải nhìn vào bàn chân, nếu biết nhìn đúng cách, tất cả sẽ được biểu hiện ra". Tăng Quốc Phiên đơn giản phân con người thành bốn đẳng cấp: người thuộc đẳng cấp thứ nhất: khí chất hiên ngang, người thuộc đẳng cấp thứ hai vì ổn định mà thận trọng, người thuộc đẳng cấp thứ ba vì tiền tài mà đầu óc mê muội, người thuộc đẳng cấp thứ 4 vì dao động mà hay hỏng việc. Sự phân chia thế này cũng không thể nói là không có lý được.

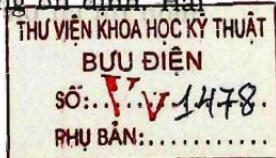
Tăng Quốc Phiên nhìn người, mục đích đều là lựa chọn phát hiện trọng dụng nhân tài, ông bỏ qua hết những tập tục chỉ đánh giá bề ngoài mà coi nhẹ thẩn khi, trọng võ nghệ, coi nhẹ đạo lí trong giang hồ. Tác phẩm truyền kỳ nổi tiếng của ông *Băng Giám* lại là

trọng thần thái đồng thời chú ý hình thể, từ xem trọng những việc bình thường mà phân biệt những điều kì quái, xem trọng đạo lý để dẫn dắt vở nghệ, xuất phát từ tổng thể, đánh giá con người từ tướng mạo, thân thai, từ trạng thái tinh mà nắm bắt bản chất con người, từ trạng thái động mà quan sát những điểm quy tụ của con người. Coi trọng cân bằng và đối xứng, tương xứng và tương hợp, trung hòa và vừa phải, hài hòa và điều chỉnh, chủ yếu và quyết định ... *Băng Giám* nói lên được sự khác biệt và tinh thần của con người, giúp đỡ rất nhiều cho các nhà lãnh đạo nhìn người. Ví dụ:

Bỏ đi vỏ thóc thì cảm không còn nhiều tác dụng nữa, nhưng tinh hoa của thóc - hạt gạo thì vẫn còn, không thể chỉ vì mất vỏ mà mất đi tinh hoa của nó. Tinh hoa này ở con người chính là trạng thái tinh thần trong mỗi con người. Thổ nhưỡng bên ngoài ngọn núi lớn mặc dù từng bị trôi đi, nhưng ngọn núi đó lại không thể đổ được, bởi vì thành phần chính của nó là nham thạch vững chắc như sắt thép không thể bị gió cuốn mưa vùi được. Nham thạch được nói ở đây tương đương với khung xương vững chắc trên cơ thể người. Trạng thái tinh thần của một con người chủ yếu thể hiện trong mắt anh ta, còn bộ xương của một con người khỏe mạnh thì được biểu hiện trên khuôn mặt anh ta, như công nhân, nông dân, thương nhân, bộ đội vừa phải xem trạng thái tinh thần của họ, vừa phải quan sát sự biểu lộ thể chất của họ. Những người đọc sách coi văn là chính chủ yếu phải xem trạng thái tinh thần và thể chất có khỏe mạnh hay không. Tinh thần và thể chất như hai cánh cửa lớn, số mệnh như các loại bảo bối tồn tại sâu thẳm

bên trong, kiểm tra tinh thần và thể chất con người cũng như là đi mở hai cánh cửa lớn này. Sau khi cửa được mở, tự nhiên có thể khám phá được bao bối bên trong mà lại kiểm tra biết được khí chất của con người. Hai cánh cửa lớn - tinh thần và thể chất là bí quyết đầu tiên để nhận biết con người.

Các nhà y học, nhà văn, nhà dưỡng sinh thời cổ đại khi nghiên cứu, quan sát cái "thần" của con người đều phân cái "thần" thành hai loại thuần khiết và đục ngầu. Sự thuần khiết và đục ngầu của cái thần thì rất dễ phân biệt, nhưng vì thuần khiết lại chia thành gian tà và chân thật, cái gian tà và chân thật ở đây thì thật khó mà phân biệt được. Muốn kiểm tra một người là gian tà hay chân thật, đầu tiên phải xem biểu hiện hai dạng trạng thái tinh và động của anh ta. Khi đôi mắt thuộc về trạng thái tĩnh, ánh mắt khoan thai chín chắn mà lại có thần, chân tinh, sáu lăng, hệt như hai hạt明珠 chau sáng ngời, hàm chứa bao điều không nói; khi đôi mắt ở vào trạng thái động, trong mắt lộ ra vẻ sắc sảo, như những mầm non nảy chồi trong mùa xuân. Khi đôi mắt ở vào trạng thái tĩnh, ánh mắt trong sáng vững vàng, như không có người bên cạnh; khi đôi mắt ở vào trạng thái động, ánh mắt ngầm ẩn sát khí, lộ ra sự sắc sảo, giống như ngầm dung mục tiêu, bắn đi là trúng đích. Hai dạng thần sắc ở trên thanh khiết trong veo, thuộc về thần sắc thuần khiết. Khi cả hai mắt ở vào trạng thái tĩnh, ánh mắt có ánh sáng như của con đom đóm, yếu ớt nhấp nháy không ổn định; khi cả hai mắt ở vào trạng thái động, ánh mắt có sự linh hoạt của dòng nước chảy, dù lăng trong nhưng lại không ổn định. Hai



kiểu ánh mắt như thế, một thi hợp với thần sắc của sự tò vò, một thi là thần sắc của mầm mống gian tà. Khi cả hai mắt ở vào trạng thái tĩnh, ánh mắt như ngủ mà không phải ngủ, như tỉnh mà không phải tỉnh; khi nó ở vào trạng thái động, ánh mắt giống như chú hươu non đang kinh hoàng, lo sợ, bất an. Hai kiểu ánh mắt như thế, một hắn là thần sắc của có năng lực trí tuệ mà không theo một đường lối nào, một hắn là thần sắc của mưu tính sâu xa mà lại sợ người khác nhìn thấy lòng mình. Những người có hai loại thần sắc trước thì đa phần là có dấu ấn của dời trước, những người có hai loại thần sắc sau lại là những người không dễ thấy, đều thuộc về thần sắc gian tà. Nhưng tất cả đều được trộn lẫn trong thần sự thuần khiết, cho nên khi quan sát cái thần thì phải phân biệt tỉ mỉ.

Thông thường quan sát trạng thái tinh thần của người khác, nếu loại đó chỉ là cái làm kích thích thêm, rất dễ phân biệt, nhưng nếu loại đó xem ra cũng đang phẫn chấn, lại có thể là sự phẫn chấn tinh thần đích thực, thi lại khó mà phân biệt. Không đủ tinh thần, đã làm cho nó phẫn chấn miễn cưỡng, lại biểu hiện ra bên ngoài, nhưng những đặc trưng khiếm khuyết thì không thể che dậy được. Mà tinh thần dư thừa, lại là do tự nhiên lộ ra chứ không tiềm ẩn bên trong. Các nhà truyền đạo có câu nói “Thu thập nhập môn” (bỏ đi những quan niệm phức tạp, lấy tinh khống chế động) để nói về việc quan sát cái “thần”, nội dung chủ yếu là: chưa có thu thập nhập môn, thì phải chú ý quan sát sự khinh nhơn xơ xuất của con người; đã có thu thập nhập môn rồi lại phải chú ý quan sát sự tì mỉ tinh tế của con

người. Đối với những người cẩn thận, phải xuất phát từ khi chưa có thu thập nhập môn để nhận biết anh ta, như thế mới có thể phát hiện anh ta càng chú ý cẩn thận, nhất cử nhất động của anh ta càng không thể tì mỉ, thiếu tinh tế, thường dường như thở ơi không để ý, trạng thái tinh thần như thế này được gọi là sự khinh thường sơ suất; đối với những người thẳng thắn bộc trực, phải xuất phát từ khi đã có thu thập nhập môn rồi để nhận biết anh ta, như thế mới có thể phát hiện anh ta càng thẳng thắn bộc trực, những hành động của anh ta càng thận trọng tỉ mỉ, làm việc gì cũng không chút cẩu thả, trạng thái tinh thần này đa phần tồn tại ở trong thế giới nội tâm, nhưng chỉ cần chúng lộ ra ngoài một chút, lập tức sẽ trở thành biểu lộ tình cảm, mà biểu lộ tình cảm thì rất dễ nhận ra.

Nhà lãnh đạo nhìn người là một quá trình từ ngoài vào trong, bởi lòng tìm vết, tìm tới ngọn nguồn. Khi quan sát trạng thái tinh thần của con người, cũng như thế này, từ những cử chỉ biểu lộ tình cảm bên ngoài đi tìm tới kiểm tra những khí chất tinh thần tiềm ẩn bên trong, thấy được những hành động chân thực sâu thẳm bên trong tâm hồn anh ta. Quá trình này có vẻ mang tính thần bí, vô sắc vô vị, vô thanh vô tin, vô hình vô trạng, vô diêm vô báo, nhưng còn có lí để làm theo, chứ không phải là không có lửa làm sao có khói; cây không có đất, nước không có nguồn.

## NĂM HIỆN TƯỢNG

*Năm hiện tượng, một là quan sát sự thành thực, hai là kiểm tra trí tuệ, ba là quan sát sắc mặt, bốn là kiểm tra sự mập mờ, năm là suy xét phẩm chất đạo đức.*

Nhận biết thấu đáo một người khác, để tránh những hiểu lầm, trong đó cần có những kỹ năng. Nếu bạn muốn biết năng lực biểu đạt ngôn ngữ của một người nào đó, có thể dột nhiên đưa ra những vấn đề tối nghĩa mơ hồ với anh ta; liên tiếp hỏi đến cùng, cho đến khi đối phương không còn lời để đối đáp được nữa thì có thể quan sát được năng lực ứng biến của một người; ngâm nói một vài bí mật với một người nào đó, có thể biết được anh ta có thành thật hay không; hỏi đi hỏi lại có thể thấy được phẩm chất của một người như thế nào; để người nào đó ra ngoài xử lý công việc có liên quan đến tiền bạc thì có thể kiểm tra được anh ta có trung thực hay không; dùng nhan sắc để kiểm tra một người có thể quan sát được tiết tháo của anh ta; muốn biết một người có dung khí hay không, có thể nói những khó khăn gian khổ của công việc với anh ta, xem anh ta có biểu hiện như thế nào; cho một người uống say, có thể thấy được lập trường của anh ta.

Phương pháp nhìn người của lãnh đạo được thể hiện cụ thể ở năm hiện tượng. Năm hiện tượng, một là quan sát sự thành thật, hai là kiểm tra trí tuệ, ba là quan sát

sắc mặt, bốn là kiểm tra sự mập mờ, năm là suy xét phẩm chất đạo đức.

### *Quan sát sự thành thực*

Phải người đến một nơi xa xôi làm việc có thể biết người đó có trung thực, và liên hệ với nơi làm việc trước kiểm tra thì có thể quan sát anh ta có hết lòng vì công việc không; luôn dễ cho người ta làm những công việc phức tạp có thể thấy được anh ta có tài, không hề nao núng trước khó khăn hay không; đột nhiên chất vấn có thể quan sát cơ trí linh hoạt của anh ta. Bạn cũng có thể dùng cách bất ngờ hẹn một người để xem anh ta có giữ chữ tín không, làm cho một đám người loạn lén, xem thần sắc thay đổi của một người nào đó có thể thấy được việc riêng tư phải giữ kín cả một người nào đó. Hãy xem người mà anh ta tôn kính là ai khi tiền đồ của con người suôn sẻ, hãy xem mục tiêu theo đuổi của anh ta là gì khi hiển quý, hãy xem đối tượng mà anh ta nuôι dưỡng khi giàu có. Nghe anh ta nói, xem những hành động anh ta làm có thể biết một người có nhân nghĩa hay không, xem những thứ mà anh ta thường tiếp xúc là gì có thể biết sở thích của anh ta; phải thường tiếp cận với người ta mới biết được hâm ý trong từng lời nói của anh ta; khi một con người bần cùng phải xem thứ anh ta ghét bỏ là gì, phải xem anh ta không thích làm gì khi nghèo hèn; như thế mới thấy được anh ta có khi phách hay không; có thể kiểm nghiệm con người có khả năng kiềm chế hoặc có suồng sã hay không khi anh ta

hứng khởi; có thể kiểm nghiệm sự dam mê của anh ta là gì hoặc có thể tiết kiệm được không khi anh ta vui vẻ, làm cho con người phẫn nộ có thể kiểm tra bản chất ưu kém của anh ta; làm cho con người bi thương có thể biết một con người có nhân ái hay không vì người có tấm lòng nhân hậu chứng kiến người khác bi ai thường nẩy sinh sự đồng cảm; gian nan khốn khó có thể kiểm tra chí khí của một người hoặc có khả năng kiềm chế tình cảm, thích ứng mọi cảnh ngộ hay không. Người nhận được sự trọng dụng, tin tưởng phải xem anh ta có kiêu căng xa xỉ không; người bị những người cầm quyền ghê lanh, giáng chức phải xem anh ta có thể lợi ngược dòng không hoặc có những hành động "vượt rào" nào; người vinh quý thành đạt phải xem anh ta có phải là người khoe khoang báu thân mình trước người khác hay không, cho mình là giỏi không; người âm thầm lặng lẽ phải xem anh ta có cái gọi là sợ hãi không. Thanh niên thi phải xem họ có biết cung kính hiếu học, lại biết sống hòa hợp với anh em không; người trung tuổi phải xem họ có phải là thực sự thanh liêm, cần cù yêu nghề, chí công vô tư; người già phải xem họ có phải là suy nghĩ thận trọng, mọi phương diện đều suy yếu rồi, thân thể trí lực không còn tinh tế nữa. Giữa cha con, phải xem họ có hiền từ, hiếu thuận; giữa anh em, phải xem họ có yêu thương dùm bọc nhau không; giữa hàng xóm với nhau phải xem họ có giữ chữ tín không; giữ vua tôi phải xem đáng quân vương có nhân nghĩa lương thiện, đại thần có trung thành không. Những cách dùng để đánh giá phân biệt con người này gọi là "quan sát sự thành thực".

## **Kiểm tra trí tuệ**

Cách kiểm tra trí tuệ là kiểm tra ý chí dối phuong thông qua việc nói chuyện với họ. Nếu ngữ khí của một người ôn hòa mềm mại, thần sắc cung kính mà không bợ nịnh, nói năng có trước có sau, thường thường tự mình nêu ra khuyết điểm của chính bản thân mình, người như thế này có thể đem lại những điều tốt đẹp cho người khác. Nếu nói chuyện kiểu cả vú lấp miệng em, ngôn ngữ thường chiếm ưu thế, nghĩ cách che giấu những khuyết điểm của mình, cố ý che giấu sự vô năng, loại người này chỉ có thể làm hại người khác. Nếu một người có thần thái thẳng thắn mà không ngạo mạn, nói chuyện chính trực không chút riêng tư, không che giấu những điều tốt đẹp của mình nhưng cũng không im đi những chỗ chưa đạt, không phòng bị những lỗi lầm đã qua của mình làm mình bị động, đây là người chất phác. Nếu thần thái của một người thường là lấy lòng người khác, cách nói chuyện của anh ta thiên về a dua dua đoi, thích làm những việc bê nổi, cố gắng thể hiện những việc thiện không đáng kể của anh ta, do đó mà dương dương tự đắc, loại người này là người giả dối. Nếu một người mà những vui buồn tình cảm không thể lộ ra chỉ vì những thay đổi của thế giới bên ngoài, những việc vặt, lung tung bê bón mặc dù làm con người rối bời tâm trí nhưng trí tuệ không bị che dậy, không bị dao động bởi mê hoặc của những lợi ích béo bở, không bị khuất phục trước uy hiếp của thế lực quyền uy, loại người này là người có nội tâm bình tĩnh, kiên trinh, bất khuất. Nếu vì những thay đổi của sự việc bên ngoài mà hoặc

buồn hoặc vui, vì công việc rối rắm mà tâm tính phiền loạn, không thể bình tĩnh, thấy lợi ích nhỏ đã động lòng, vừa mới bị uy hiếp đã khuất phục, loại người này là người tâm tính thiển cận không có khí phách. Nếu đặt một người vào những hoàn cảnh khác nhau mà anh ta đều có thể giải quyết dứt khoát mọi việc, với năng lực ứng biến vô cùng sẵn sàng đối diện với những rào cản bất ngờ, không cần dùng tài văn chương cũng thể hiện được sự khéo léo, đây là người có trí tuệ, có đầu óc. Nếu một người không thể thích ứng được với các loại tình huống biến hóa khôn lường, lại không nghe lời khuyên của người khác, bảo thủ với một quan niệm mà không hiểu được quy luật biến đổi, cố chấp với những thứ mình gặp mà không biết cải chính, đây là người ngu dốt cố chấp. Nếu người khác nói gì cũng không nghe theo, tự tư tự lợi, không che giấu, cả vú lấp miệng em, loại người này là người dễ lừa gạt người khác, ghen ghét với người khác. Cách nhận biết người ở trên được gọi là "kiểm tra trí tuệ".

### ***Quan sát sắc mặt***

Quan sát sắc mặt có thể nhận biết con người là vì tinh khiết của con người mặc dù ẩn giấu ở nơi sâu thẳm trái tim, nhưng có thể nắm bắt được nó thông qua vẻ mặt của con người. Người thực sự thông minh nhất định sẽ thể hiện thần sắc vô tận, khó mà nói được; người rộng rãi độ lượng sẽ có thần sắc đáng được tôn trọng; người thực sự dũng cảm nhất định sẽ có thần sắc không gì có thể làm cho sợ hãi; người thực sự trung thành nhất

định sẽ có thần sắc của cái giàu dư vị; người thực sự thuần khiết nhất định có thần sắc khó mà bị bôi bẩn; người thực sự có khí tiết nhất định sẽ có thần sắc đáng tin nhiệm. Thần sắc chất phác, chính khí nghiêm nghị, kiên cường mà chín chắn: thần sắc giả dối, thay đổi không ngừng, làm cho người khác nôn nóng không yên. Đây gọi là "quan sát sắc mặt".

### **Kiểm tra sự mập mờ**

Là khi xem xét một người, nếu thấy anh ta chỉ chịu mối thiệt nhỏ mà được lợi lớn, nói năng cung kính giả vờ thật thà, giả vờ yêu thương để làm ra vẻ trung thành, giải quyết việc tì mỉ thận trọng để lấy được tiếng thơm, đây chính là người lấy nhân ái hiền lành để rắp tâm hại người. Khi kiểm tra một người, nếu hỏi anh ta mà anh ta không đáp, hỏi tì mỉ đến cùng anh ta lại trả lời không rõ ràng; bê ngoài thi làm cho người khác cảm thấy là có học vấn nhưng lại dùng chiêu bài giảng giải đạo lý để nhầm mắt làm ngơ với chính mình; khi thì vì hoàn cảnh, một khi không còn chiêu nào nữa thì cố ý làm ra vẻ trầm lặng. Đây là người mướn lý luận học thức để che giấu ý đồ của mình. Khi quan sát người khác, nếu anh ta cao giọng để tỏ ra liêm khiết, giả vờ mạnh mẽ để tạo chân tướng giả dối rằng mình dám làm mọi việc cho mọi người thấy. Trong lòng nhát gan nhưng lại phô trương thanh thế, liên tục tự kiêu, cáo mượn oai hùm, cả vũ lấp miệng em, đây là người dùng sự thanh liêm, anh dũng để che giấu bản chất cá nhân mình. Nếu khi phục tung lanh đạo hoặc chăm sóc cha mẹ, họ thích

phô trương với mọi người minh trung thành, hiếu thuận như thế nào, thể hiện bẽ ngoài thật tốt, thực ra thì chẳng có thành tâm trung hiếu, mục đích chính là để có được tiếng thơm, dây chính là người lấy trung hiếu để đạt được mục đích riêng của bản thân. Trên đây chính là cách được gọi là: "Kiểm tra sự mập mờ".

### *Suy xét phẩm chất đạo đức*

Suy xét phẩm chất đạo đức là dùng cách đoán phẩm chất của một người để đánh giá con người. Nếu một con người lời nói trung thành, hành vi chuẩn mực, do ý chí kiên định mà chí công vô tư, làm việc tốt mà không cần được báo đáp, tấm lòng trung hậu mà thanh bạch, diện mạo không nổi bật nhưng tính cách ổn định, đáng tin cậy, đây là người có tấm lòng nhân hậu. Nếu một người gặp những biến cố bất thường mà có thể xử lý hiệu quả tuyệt vời, xuất thân khốn khổ mà luôn phấn đấu tiến lên phía trước, tiến thân lập công như ý, đây là người có trí tuệ. Nếu một người sau khi được hưởng vinh hoa phú quý vẫn cung kính cần kiệm mà không mất đi sự uy nghiêm, đối xử với người nho nhã lễ độ mà không kiêu ngạo, đây là người có phúc đức. Có người xuất thân trong hoàn cảnh cơ cực bần hàn mà không ngại gì cả, xuất thân trong hoàn cảnh yên vui phú quý mà không xa xỉ, công lao vang lừng mà không bội phản, khi vui vẻ cũng như khi phản nỡ đều biết kiềm chế, đây là người có hành vi phẩm chất phi thường. Có người làm việc cung cung kính kinh, hiếu kính cha mẹ, không hòa hợp với ai thì cũng không làm hại họ, tận trung tận lực,

không hề tạo phản, đây là người trung hiếu. Như thế gọi là suy xét phẩm chất đạo đức.

Người lãnh đạo phải thông minh, quan trọng nhất là phải biết nhìn người. Lãnh đạo có thể nhìn người đánh giá trí tuệ thì các nhân tài đều có những vị trí thích hợp, việc lớn việc nhỏ đều được giải quyết thỏa đáng. Cho nên khi Khổng Tử dạy dỗ đệ tử đã đưa ra cách nói "sáu điều che giấu", mục đích để ngăn ngừa những sai lầm đánh giá nhân tài. Chỉ ra sự lệch lạc sai lầm giữa cuồng ngạo và chinh trực để khai thông những nhân tài có khuyết khuyết, hơi cố chấp cẩn trọng hoặc kiêu ngạo cương trực; người chỉ đưa ra cho người khác những điều giả tạo, thiếu trách nhiệm, bất tin là người không có cách nào có thể tin cậy được, kiểm tra những thực tại yên thán gửi phận của một người, đánh giá các động cơ hoạt động của anh ta để hiểu rõ những hành vi trong cuộc sống hàng ngày của anh ta. Kiểm tra đánh giá con người theo những nguyên tắc và biện pháp như thế này, bất luận anh ta có là người như thế nào thì làm sao có thể giả vờ, che giấu được?

## **DÁNH GIÁ CON NGƯỜI QUA GIỌNG NÓI**

*Người tốc độ nói chuyện nhanh, một mặt gầy cho người khác ấn tượng về một con người dường như anh ta*

có một việc khẩn cấp gì đó cần làm, mặt khác làm cho đối phương cảm thấy nôn nóng, bối rối và một chút thô lỗ.

Tiếng nói loài người gồm nhiều yếu tố. Thanh điệu là một trong những yếu tố rất quan trọng, tiếng nói lớn đồng thời cũng có quyền lực. Nói với âm thanh cực lớn có thể làm người khác lặng im. Vậy mà, tiếng nói nhỏ có lúc càng phát huy tác dụng, đó là vì mọi người chú ý lắng nghe. Tất nhiên, tiếng to tiếng nhỏ đều cần sự hỗ trợ của tư thái hiệu quả mới tốt được. Cách điều chỉnh tiếng có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng âm thanh. Nếu để mũi phát ra cộng hưởng, tiếng nói sẽ như là tiếng khóc tố cáo, có thể để lại ấn tượng ngạo mạn cho người khác. Nhưng mà, nếu để ngực phát ra cộng hưởng, cách điều chỉnh tiếng có thể thay đổi tùy ý, thay đổi thoải mái, mạnh mẽ, độ vang cũng đủ.

Tốc độ nói chuyện cũng ảnh hưởng tới cuộc hội thoại. Người có tốc độ nói chuyện nhanh, một mặt gây cho người khác ấn tượng về một con người dường như anh ta có một việc khẩn cấp gì đó cần làm; mặt khác làm cho đối phương cảm thấy nôn nóng, bối rối và một chút thô lỗ. Người có tốc độ nói chuyện chậm rãi, mặc dù để lại ấn tượng về một con người suy sâu nghĩ kỹ, thành thật cho người khác, nhưng chậm quá cũng có thể trở thành do dự, không quyết đoán hoặc thờ ơ không để ý, thậm chí còn có thể lộ ra hàm nghĩa mang tính tiêu cực.

## **Người có giọng nói ôn hòa, nhỏ nhẹ**

Khi con người cầu xin, tư vấn, an ủi, trình bày ý kiến thường dùng tiếng nói ôn hòa, nhỏ nhẹ. Nó có thể làm tăng thêm nét đẹp trong sự nho nhã của nam tính và sự nhu mì của nữ tính. Đặc biệt là khi bầy tỏ tình cảm, áp dụng giọng nói ôn hòa nhỏ nhẹ càng có sức hút làm mê hoặc lòng người. Do những nguyên lý âm tố, âm vị trong ngữ âm học và trạng thái tâm lý, quy luật dùng thanh khi không giống khi con người nói chuyện, do xuất phát từ đáy lòng con người, thoái mái tự nhiên, hòa nhã thân thiện, không gấp gáp từ tốn mà có thể tạo cảm giác thoải mái, an nhàn, tinh tế, thân mật, hữu hảo, ôn hòa cho người nghe. Con trai nói chuyện ôn hòa nhỏ nhẹ nhất định là người thành thật, khoan dung, lòng dạ bao la; con gái nói chuyện ôn hòa nhỏ nhẹ nhất định là người dịu dàng, lương thiện, dễ hiểu lòng người.

## **Người thô thê dịu dàng**

Nói thô thê dịu dàng thể hiện sự tôn kính, khiêm tốn, lẽ độ, cẩn thận, nho nhã của người nói, khi giao tiếp với người khác, có thể rút ngắn khoảng cách tình cảm giữa người với người, tăng thêm mối quan hệ mật thiết giữa hai bên. Đôi khi, nó còn có thể tránh được một số phiền phức có thể phát sinh. Như không thể dùng giọng nói này để công khai bảo vệ ý kiến, phản bác người khác, bảo vệ chính nghĩa và sự tôn nghiêm hay biểu thị sự nhấn mạnh được.

## **Người ăn nói to lớn**

Ăn nói to lớn là thanh khí con người dùng để vẫy gọi, cỗ động, thuyết minh, nhấn mạnh và biểu đạt những rung động của bản thân. Nó có thể biểu hiện tính cách của tinh cảm mãnh liệt và hào phóng của người nói. Nó thường được dùng để biểu thị niềm vui sướng cực độ hay tinh cảm khẳng khái sục sôi. Trương Phi là một trong những nhân vật được quần chúng yêu thích nhất trong tác phẩm *Tam quốc diễn nghĩa*. Phẩm chất hào phóng, dũng mãnh, thẳng thắn và kiên trinh của Trương Phi đã cuốn hút độc giả của mọi thời đại một cách sâu sắc. Nhân vật này tiếng nói vang như chuông lớn, có khí chất anh hùng lẫm liệt. Ngay từ hình thức bề ngoài của anh ta đã có thể thấy rõ điều này. Anh ta: "thân cao tâm thước, tướng mạo uy vũ dũng mãnh, tiếng như sấm rền, thế như ngựa phi". Trong trận chiến cầu Trương Bán, Tào Tháo dẫn ba quân truy đuổi Trương Phi, Trương Phi cưỡi ngựa đến đầu cầu, giương to mắt héto lớn: "ta là người nước Yên, Trương Dực Đức, ai dám quyết một trận tử chiến với ta". Tiếng thét như sấm rền làm cho tướng bộ binh của Tào Tháo - Hạ Hầu Kiệt nhụt khi sợ hãi mà ngã ngựa. Tào Tháo đánh phải thu quân về. Đoạn kẽ hở sức sinh động của câu chuyện trường kỳ này đã thể hiện khí chất anh hùng của Trương Phi.

## **Người thở vắn than dài**

Hạng người này sức chịu đựng tâm lý kém, lòng tự tin không mạnh mẽ, thiếu dũng khí, một khi gặp thất

bại thì nản lòng nhụt chí, tinh thần bạc nhược. Trong cuốn *Khổng Tử hoa ngũ cốc* ghi lại một đoạn truyện kì lạ như thế này. Trên đường Khổng tử di tới nước Tề thì nghe thấy tiếng khóc rất bi thương, ông liền nói với đệ tử: "Tiếng khóc này dù rất bi thương, nhưng không phải là tiếng khóc bi thương của nhà có đám". Khổng Tử liền nhanh chóng tiến về phía trước, gặp người có tiếng khóc bi thương đó. Ông xuống xe hỏi tên anh ta, biết anh ta tên là Khâu Ngô Tử. Khổng Tử hỏi: "đây không phải là nơi buồn thảm, sao nhà người lại khóc bi thương đến thế?". Khâu Ngô Tử thở dài trả lời: "cả đời tôi có 3 sai lầm lớn, đến nay già rồi mới thấm thía hiểu ra, nhưng hối tiếc không kịp nên mới đau khổ như thế này". Khổng Tử không hiểu ý nghĩa trong lời nói đó liền hỏi tiếp. Khâu Ngô Tử mới kể rằng: "thời niên thiếu tôi đã rất hiếu học, chu du thiêng hạ, khi trở về thì phụ mẫu đã không còn, là một người con mà lại không phụng dưỡng được song thân, đây là sai lầm thứ nhất. Tôi làm bẽ tôi của nước Tề đã lâu, vua Tề giờ đây xa hoa ngạo mạn, tôi đã nhiều lần can gián mà không được tiếp nhận, đây là sai lầm thứ hai. Tôi bình sinh kết bạn vô số, không ngờ cuối cùng đều tuyệt giao cả, đây là sai lầm thứ ba. Cây muồn lặng mà gió chẳng dừng, con muồn dưỡng mà cha mẹ không còn. Thứ mất đi không lấy lại được, đó là thời gian; người mà không thể gặp được nữa, đó là cha mẹ. Tôi là một người bại trận, sao mà còn mặt mũi sống trên thế gian này đây?". Nói xong Khâu Ngô Tử liền nhảy xuống sông tự vẫn. Con người bước tới đường đau khổ này mà lại tự sát, sự đau thương của anh ta nghĩ cũng biết được. Còn Khổng Tử

từ thanh âm mà nhận ra tiếng khóc của Khâu Ngô Tử không phải vì người chết mà vì nguyên nhân khác, như vậy dù thấy tai nhìn người của ông.

## ĐÁNH GIÁ CON NGƯỜI QUA NGÔN NGỮ NÓI CHUYỆN

*Người có sở trường vận dụng tài nói chuyện thì sẽ rất thành công trong cuộc sống, công việc.*

Ngôn ngữ là công cụ để tư duy, cho nên ngôn ngữ là căn cứ quan trọng để đánh giá con người. Tư tưởng và tình cảm con người được biểu đạt thông qua ngôn ngữ. Nhân cách của một người là thô lỗ hay nho nhã có thể tự nhiên bộc lộ ra thông qua những từ ngữ thô lỗ hoặc nho nhã họ dùng. Trong cuộc sống có rất nhiều người nói năng không bờ bến, nói chuyện không nhất quán, bất kể người khác có chịu nghe hay không cũng đều liên tiếp nói những chuyện viển vông, cuối cùng, tất nhiên là lầm lỗi tất có sai sót.

Thứ xem những người có sở trường nói năng ấy, họ làm cho cuộc sống mọi lúc mọi nơi đều rất vui vẻ. Khi họ rảnh rỗi, họ có thể cùng bạn bè hoặc người thân trải qua một buổi tối vui vẻ, làm cho mọi người đều có thêm nhiều hứng khởi. Những người này ở những nơi phải nói mấy câu thì thường có thể nói nhất quán, vừa khéo. Do đó, người có sở trường vận dụng thì nói chuyện thi sẽ rất thành công trong cuộc sống, công việc.

## *Người tư duy ngôn ngữ tinh tế*

Người này đầu óc hài hước, nói chuyện dí dỏm, hoa lừa linh cảm bật ra chỉ trong một từ đến nửa câu. Cho dù anh ta tới đâu đều có thể mang tới nơi đó tiếng cười, vui vẻ, hạnh phúc.

## *Người chuyển bại thành thắng*

Người này toán tính tỉ mỉ, vào những thời khắc quyết định có thể tự mình ổn định tình hình, năng lực ứng biến tốt, giữa công kích và phòng ngự có thể muốn sao làm vậy, tuỳ ý thay đổi, không cầu nệ cách thức. Người này còn có một ưu điểm làm cho người khác ngưỡng mộ, anh ta không bao giờ làm việc gì mà mình không chắc chắn, tất cả mọi việc đầu tiên đều yêu cầu không được thất bại, sau đó mới tới cơ hội thắng lợi.

## *Người biết lắng nghe*

Một người biết yên lặng lắng nghe người khác nói hẳn nhất định sẽ là một người giàu suy nghĩ, có kiến thức tinh tế và phẩm hạnh khiêm tốn, tính cách nhu mì. Trong tập thể, người này đầu tiên có thể không được chú ý nhưng sau đó nhất định sẽ được kính trọng nhất. Bởi vì anh ta khiêm tốn nên được mọi người yêu thích; bởi vì anh ta tư tưởng hiền lành nên được mọi người tin nhiệm.

## **Người tùy cơ ứng biến**

Người này đầu óc phản ứng nhanh nhẹn, như một cái máy tính tốc độ cao vậy, trong một giây có thể phân tích chính xác những ưu kém tình cảnh hiện tại của mình và nghĩ cách tìm ra lí do ứng biến khéo léo tài tình để tự mình thoát ra.

## **Người sở trường hỏi vặt**

Người này không chỉ biết nói, mà còn biết nghe, có thể nắm bắt cơ hội đưa ra các loại chất vấn để phản kích lại với những lời đối phương vừa nói, làm cho đối phương nín bặt không nói được lời nào, từ đó giành được thắng lợi biện luận.

## **Người có sức thuyết phục mạnh**

Người này là những nhân tài ngoại giao ưu tú mà không có nhiều. Anh ta hiểu rất rõ những suy nghĩ, cảm giác, cách nhìn của người khác, nói chuyện người khác mà biết kỹ như biết của quý nhà mình, có thể chỉ ra sai lầm cho người khác, và còn có thể lật ngược lại ý kiến không hợp hoặc ngược lại với anh ta, làm cho cuộc đàm thoại di theo phương án kế hoạch do mình định ra. Do đó người này thường là người chiến thắng sau cùng. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc của Trung Quốc chính là một người giỏi thuyết phục như thế.

## ***Người nói chuyện hài hước***

Những người có óc hài hước không chỉ luôn làm việc vui vẻ mà còn có thể nói chuyện càng vui vẻ, đi tới đâu, sự vui vẻ bước theo tới đó. Người như thế này cũng khó mà tránh khỏi khuyết điểm, nhưng do có tính tình sở thích, làm cho người khác vui cười, thoái mái nên mọi người đều sẵn sàng tiếp xúc với anh ta. Người hài hước, họ hiếm khi tuân theo những quy tắc logic mà ngược lại họ thường dùng những lí lẽ rất quái chiêu, hoặc dùng những thủ pháp như kiểu cài chày cài cối, làm cho đối phương như rơi vào vòng mờ hồ. Những lời nói hài hước, hóm hỉnh, cười mà không dừa liên tục không dứt làm cho những người ngồi đó bái phục anh ta. Người đặc biệt phát triển tài năng này thường là người thông minh linh hoạt. Người có óc hài hước là người có cảm giác nhạy bén, tâm lí vững vàng, cũng là người luôn nở nụ cười, tấm lòng rộng rãi, người khác vui vẻ giao tiếp, thân thiện, kết bạn với anh ta.

## ***Người luôn gây cười***

Người này thường lấy cách trêu chọc, muốn sao làm vậy, giải thích tự do tự tại đối với một vấn đề nào đó, nối hai sự việc chẳng có quan hệ gì với nhau để tạo ra một kết quả không hài hòa, không hợp tình hợp lý, ngoài dự kiến của con người, từ đó dưới góc độ sai lầm của quan hệ nhân quả và sự mâu thuẫn giữa tình cảm và logic mà sinh ra nghệ thuật gây cười.

### **Người nói cạnh khéo**

Người này giao tiếp với người khác thường nghe ý ngoài lời, lại biết truyền đạt ý ngoài lời, thường gặp sự cố, sở trường nói hàm ý, một lời nhiều nghĩa.

### **Người nhũng nhèo quấy rầy**

Đây là người tính cách ngoan cường, không đạt được mục đích thê không thôi. Để đạt được mục đích nào đó, anh ta có thể áp dụng cách nhũng nhèo quấy rầy, hữu hảo dựa vào thời gian của đối phương, dựa vào giao tình của đối phương, thậm chí dựa vào địa bàn của đối phương cho dù đối mặt với cái gì cũng không từ bỏ, không làm xong việc thì không thôi, làm đến nỗi đối phương vội không được, cáu không được, cuối cùng phải đáp ứng yêu cầu của anh ta.

## **NHẬN BIẾT 9 DẠNG NGƯỜI THỊ PHI**

*Người trộn lẩn vàng thau, người bới lông tìm vết, người lời ngọt tiếng ngọt, người tránh thực tìm hư, người nói năng rỗng tuếch, người nói như vẹt, người hào hoa rỗng tuếch, người hay sinh hối hực, người lời thô thô dài dòng.*

Trong nhân thế có không ít những điều giả mạo tồn tai, chính bản thân con người cũng có bao điều như thực

mà không, những điều như thực mà không nay đều do miệng người nói ra, mới đầu nghe có vẻ như ưu điểm, thực tế lại là khuyết điểm chí mạng, người lãnh đạo không được để điều giả mạo mê hoặc, phải nhận biết bản chất thông qua hiện tượng mới có thể phát hiện và dùng tốt người có thực lực chân chính được mà không bị lầm mờ mắt.

### *Người vàng thau lân lộn*

Người này có Nam Quách tiên sinh là ví dụ điển hình, tất cả chỉ cần bình yên vô sự nhưng nhất gan sợ việc, gấp việc là trốn. Trong một tập thể, thêm anh ta cũng không thể gia tăng lực lượng, vắng anh ta thì cũng không thiếu cái gì. Hạng người này nếu không có dã tâm mạnh thì cũng không có trở ngại gì, bởi vì anh ta hòa lẩn vào tập thể chỉ là muốn có chỗ ấm. Nếu không, nhân đuổi việc sớm hoặc xa lánh anh ta là tốt nhất.

### *Người bối lồng tìm vết*

Người này thường cố ý soi mói, gặng tim sai lầm, khi không có vấn đề rồi chỉ muốn tạo ra vài vấn đề. Anh ta có lúc giả vờ ra vẻ rất chăm chỉ, có trách nhiệm với công việc, sự nghiệp, có lúc lại thay bằng bộ mặt xấu xa ngang ngược vô lí, hoặc là tự cho mình thông minh tuyệt đỉnh, hoặc ngạo mạn vô tri. Cho dù anh ta có thuộc vào một trong những dạng nào, người bối lồng tìm vết đều cất dấu một ý nghĩ xấu xa, không muốn thiện với người khác. Khi một người lúc nào cũng làm

núi thế này, anh ta không dựa vào nguyên tắc chân lý, chính xác, anh ta chỉ lấy hành động này làm cốt lõi để đạt được mục đích chính anh ta không thể nói cho người khác được. Nhưng kết quả của những việc làm như thế này hai người mà không lợi cho bản thân.

### *Người lời ngon tiếng ngọt*

Thường có câu “những lời nói phù phiếm không thiết thực thì thiếu đi lòng nhân ái”. Ngạn ngữ Anh cũng nói: “những lời nói thành thật thường không hoa lệ điêu ngoa. Những lời nói hoa lệ điêu ngoa thường không thành thật”. Cách nói lời ngon tiếng ngọt được miêu tả như thế này có rất nhiều. Những lời lẽ ngon ngọt nghe thi rất thuận tai, nhưng nếu ai hoàn toàn tin vào lời lẽ này, lâu rắn hậu quả tất sẽ khôn lưỡng. Những người thích lời lẽ ngon ngọt thường lấy lợi ích của bản thân làm điểm xuất phát để lấy lòng người khác, khi người khác bị rơi vào mê muội rồi, ham muốn cá nhân của bản thân mình cũng được thỏa mãn. Không chỉ như vậy, trong những cái ngon ngọt ấy còn ẩn giấu một miệng cạm bẫy, một miệng cạm bẫy hoa tươi che phủ. Thường là người bị hại đến nước đường cùng mới phát hiện ra. Thật giống như lời của một bài hát: “Bạn lừa tôi xuống đáy giếng, cắt đứt dây thừng rồi bỏ đi”.

### *Người tránh thực tìm hư*

Người này như hoa mà không phải là hoa, như sương mà không phải là sương, lại như trăng trong gương, tiên

trong nước, tạo cho con người cảm giác dự đoán không ra, như có mà không. Xét về bề ngoài, loại người này vì cuộc sống có thể lấy kiến thức che đậy, nhưng khi thực sự đến lúc “con dâu xấu ra mắt mẹ chồng”, anh ta có thể thực hiện những thủ đoạn, khôn khéo áp dụng cách tránh thực tìm hư cho qua quá khứ. Theo lí mà nói, đây là một bản lĩnh. Hạng người này cho làm nhân viên trợ lí thì chưa có nguy hại gì lớn, nhưng nên đặt cẩn thận nên hàng đầu, nếu không anh ta có thể tạo ra một kẽ hở lớn không thể bù đắp được.

### ***Người nói chuyện sáo rỗng***

Người này nói lớn thích hư danh, làm việc viển vông, bàn những đạo lý cao xa, nói những lời giả dối, người thích nói suông, khi lời nói của anh ta không thể giữ lời được; để bao vệ cái “tôn nghiêm” của mình, anh ta liền bịa ra những lời giả dối để che giấu, như thế dần dần đưa mình vào vũng bùn thất bại mà không biết. Vương Diễn Thanh nói chuyện nước Ngô, Triệu Quát nói binh pháp trên giấy, đây là những ví dụ điển hình về người nói chuyện sáo rỗng. Họ cuối cùng đều rơi vào kết cục thân bại danh liệt, hại nước hại dân.

### ***Người nói như vẹt***

Người này có tài tiếp thu những tinh hoa tư tưởng của người khác, chính mình thì chẳng có ý kiến gì đặc sắc. Lấy ý tưởng của người khác làm của mình, diễn giải trước mọi người, tạo cho người khác ảo giác “người này

cũng được đầy chữ". Vô hình chung để mọi người coi anh ta là cao nhân, từ đó sùng bái tôn kính anh ta. Tính chất nói như vẹt, nói nghiêm trọng hơn một chút là bắt trước một cách máy móc. Loại người này không thể trở thành một tác gia chân chính khi sáng tác, không thể trở thành một nhà diễn thuyết chân chính khi diễn thuyết. Nhưng, loại người này năng lực mô phỏng tốt, có lúc cũng có thể dùng được, lãnh đạo có thể cân nhắc để lợi dụng.

### *Người bè ngoài hào hoa bên trong rỗng tuếch*

Người này khi nói chuyện thì thao thao bất tuyệt, mạch lạc rõ ràng, mồm miệng lanh lợi, lí luận hợp thời. Mỗi tiếp xúc với anh ta thì dễ có cảm tình, nhưng sau khi tiếp xúc lâu dần, bản chất "bè ngoài vàng ngọc, bè trong rẽ rách" của anh ta mới dần lộ ra. Khi đối mặt với hạng người này, người lãnh đạo cần có một lập trường kiên định, không thể để những biểu hiện bên ngoài của anh ta đánh lừa.

Năm 622 trước Công nguyên, thuộc hạ của Tấn Tương Công có một đại thần tên Dương Xử Phụ, anh ta thường ngày rất thích nói ba hoa, tự cho mình là người có thể dạy dỗ người khác. Có một lần, anh ta phụng mệnh Tương Công đi sang nước Vệ, khi trở về qua Ninh Thành của nước Lỗ, Ninh Thành có một người tên Ninh Doanh di cùng với anh ta. Nhưng, mới đi được vài ngày, Ninh Doanh rời Dương Xử Phụ một mình trở về nhà. Vợ

của Ninh Doanh rất bồn chồn, hỏi anh ta tại sao lại trở về nhanh như thế. Ninh Doanh trả lời: "Mặc dù tôi chỉ ở cùng Dương Xử Phụ vài ngày, nhưng tôi phát hiện ra anh ta như một cái cây trổ hoa rất đẹp mà không kết trái được". Ninh Doanh thở dài, cảm khái nói: "Hoa không kết trái làm sao...", ý của câu nói sau là: "Mình tưởng tượng xem, những người như hoa mà không kết trái thế này, người khác nhất định sẽ phát cáu vì anh ta, tích lũy nhiều cái phẫn nộ, tôi đi theo anh ta, không những không có kết quả tốt ngược lại còn bị liên lụy nữa chứ. Cho nên tôi mới trở về sớm thế này". Quả nhiên, một năm sau, Dương Xử Phụ vì không có bản lĩnh thực sự mà bị người dời giết hại.

### *Người thường phát sinh bực bội*

Bực bội là sự giải tỏa tinh thần phiền muộn khi một người gặp những trở ngại, cũng là nói vài lời trách mắng, lời bất mãn. Phát sinh những bực bội thích đáng có một ý nghĩa nhất định tích cực, đó là một loại "phương thức bảo vệ" tương đối nguyên thủy. Nhưng một người thường xuyên bực bội có nghĩa là năng lực thích ứng với xã hội của anh ta thấp, anh ta là một người vô năng, là một "tiểu nhân" chỉ biết suy nghĩ tới được mất cá nhân, thích ki kèo tính toán. Người thường xuyên bực bội, không chỉ không nhận được sự đồng tình của xã hội, mà có thể làm cho địa vị của mình càng thấp, bởi vì con người tuyệt đối không thích lấy sự bực bội làm hình thức chủ yếu của giao tiếp xã hội.

## ***Người nói lôi thôi dài dòng***

Những người này trong óc đã có bàn tính hổ dồ, nói chuyện không nắm được trọng điểm, xem xét vấn đề không để ý đến được bản chất, bản bạc vấn đề, thường thấy cái gì cũng có lí, cái gì cũng có thể liên quan được với nhau, cái gì cũng muốn nói rõ ràng, thế nên, bất kể người khác có tiếp thu hay không, có tiếp thu được không, không phân rõ trước sau, không phân nặng nhẹ nói hết ra những điều muốn nói, nói một mạch làm người khác không còn kiên nhẫn để nghe nữa. Gặp phải hạng người này, cách tốt nhất là hoặc chuyển đề tài nói chuyện hoặc nhảm măt an thần, hoặc làm việc của mình tránh lãng phí thời gian.

## ***ANH TÀI VÀ HÙNG TÀI***

*Anh chính là thông minh lanh lợi, có đầy đủ văn tài.  
hùng chính là dũng cảm hơn người, có đầy đủ võ lược.*

Cái cẩn bắn của con người là ở tinh tinh. Đạo lí tinh tinh tớ nhị mà lại sâu sắc, quan sát không tỉ mỉ không thể nhận rõ được.

Nếu phẩm đức của một người dù để làm cho những người ở phương xa ngưỡng mộ mà tim đến; nếu uy tín của anh ta dù để tập hợp những người muôn màu muôn vẻ lại với nhau; nếu kiến thức của anh ta dù để bàn về

dúng sai của cố nhân; nếu tài năng của anh ta dù để thay đổi thế giới, thì người như thế gọi là "anh tài của quần chúng". Nếu lí luận của một người dù để trở thành hệ thống giáo dục con người; nếu hành vi của anh ta dù để trở thành khuôn mẫu đạo đức; nếu lòng nhân ái của anh ta dù để lấy được sự kính yêu của quần chúng; nếu sự anh minh của anh ta dù để từ trên nhìn xuống, thì người như thế này chính là "tuấn kiệt của quần chúng". Nếu hình tượng của một người dù để làm gương cho người khác; nếu trí tuệ của anh ta dù để quyết đoán những nghi ngờ; nếu uy tín của anh ta dù để an ủi người khác, thì người như thế này chính là "niêm tự hào của quần chúng". Nếu một người gặp khó khăn mà muôn phần kiên định; nếu anh ta có nhiều sáng kiến mà bị người khác bác bỏ nhưng không phản nỡ, gặp phải người hoặc sự việc làm cho anh ta khinh bỉ mà không hà khắc miến cưỡng, gặp được lợi ích mà không dễ dàng giảng lấy, thì người như thế này chính là "Kiệt nhân của quần chúng".

Phân chia anh tài của quần chúng, tuấn kiệt của quần chúng, niêm tự hào của quần chúng, kiệt nhân của quần chúng cũng chính là phân biệt giữa anh tài và hùng tài. Anh chính là người thông minh lanh lợi, có đầy đủ vần tài, như là anh tài của quần chúng; hùng chính là người dũng cảm hơn người, nhưng quan hệ giữa chúng rất mật thiết, không kể tách rời. Tại sao? Vì tri thông minh là thuộc về thành phần của anh ta, nếu thiếu đi sự cổ vũ lòng dũng cảm của hùng, thế thì những chủ trương của nó không có cách nào thực hiện được; lòng dũng cảm là thuộc về thành phần của hùng, nếu

thiếu đi sự tiếp xúc thông minh của anh, thì sự nghiệp thành công của nó cũng không có cách nào hoàn thành được. Cho nên "anh" phải cùng với trí thông minh của nó bắt đầu kế nghị, nắm bắt thời cơ, dự báo trước những rủi ro để phòng tránh, và phải dựa vào lòng dũng cảm của "hung" để thực hiện chủ trương. "Hung" phải lấy lòng dũng cảm của nó trấn an quần chúng, lấy dũng cảm bài trừ khó khăn và phải có sự thông minh của "anh" giúp đỡ. Tóm lại, "anh" và "hung" phải bổ sung cho nhau, phối hợp chặt chẽ mới có thể phát huy đầy đủ sự tồn tại lâu dài. Hai thứ bất luận thiếu thứ nào cũng không thể làm nên nghiệp lớn được.

### **Anh tài và hung tài mỗi cái đều có ba tầng lớp**

#### **Ba tầng lớp của anh tài là:**

1/ Mới bắt đầu có thể căn cứ theo trí thông minh của nó lập kế hoạch nhưng không thể dự báo kiểm tra rủi ro, chỉ có thể ngồi một chỗ bàn luận, không có cách nào xử lý công việc.

2/ Không những mới bắt đầu căn cứ theo trí thông minh của nó lập kế hoạch, mà có thể hiểu thông trước được phúc họa nhưng lại thiếu dũng khí để tiến hành, lúc này có thể xử lý được những công việc thông thường, lại không thể dựa vào tình hình lấy biến chế ngự biến.

3/ Không những có thể căn cứ theo trí thông minh lập kế hoạch, mà còn có thể biết được xu hướng tương lai lợi tránh hại, càng có thể mượn lòng dũng cảm quyết đoán công việc. Người như thế này là anh tài đích thực, như Lưu Bách Ôn chính là người như thế.

### **Ba tầng lớp của hùng tài là:**

1/ Dù lòng dũng cảm hơn người, nhưng thiếu dũng khi tiến hành, lúc này chỉ có thể có được danh hiệu Mỵ miêu đại lực sĩ, không thể làm tiên phong.

2/ Không những dũng cảm hơn người, mà còn có dũng khi tiến hành, nhưng mưu lược không đủ, không thể làm tướng soái, chỉ có thể làm tiên phong.

3/ Không những dũng cảm hơn người mà còn có dũng khí, càng có thể xử lý đại sự nhờ trí thông minh. Người như thế này là hùng tài đích thực, như Vệ Thành Hoắc khứ bệnh là người như thế.

Anh tài có trí tuệ, nổi danh nhờ tài văn; hùng tài có dũng cảm, nổi danh nhờ võ lược. Người trước có thể đảm nhiệm chức vụ tể tướng, người sau có thể đảm nhiệm chức vụ tướng soái, hai người mặc dù chức danh không giống nhau, nhưng đều là có tài chất làm thuộc hạ. Chỉ có người đủ cả anh tài và hùng tài mới có thể làm nên sự nghiệp mới, trường tồn vĩnh cửu. Như là Tào Tháo vậy.

Tào Tháo sau khi làm vương nước Ngụy, có một lần chuẩn bị tiếp kiến sứ giả Hung nô nhưng ông lo rằng mình không hấp dẫn, không đủ để biểu hiện ra khí phách anh hùng làm người Hung nô thần phục. Thế là ông cho Thôi Phân đóng giả là mình, còn ông cầm thanh dao đứng bên Thôi Phân làm Tào Tháo giả. Đội sứ giả Hung nô bái kiến hoàn tất tháo lui; Tào Tháo phái người đi dò la ấn tượng của sứ giả với vua nước Ngụy như thế nào, sứ giả Hung nô nói, vua Ngụy rất tốt nhưng vệ sĩ cầm dao đứng cạnh ông ta càng có khí phách anh hùng hơn. Câu chuyện này cho thấy dung mạo của một người có thể mô phỏng nhưng khí phách anh hùng thì không thể học được.

## **TUYỂN CHỌN NHÂN TÀI DÙNG NGƯỜI VÀ QUẢN LÝ**

*Giang sơn có người tài xuất hiện, công việc quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là lựa chọn nhân tài trong thiên hạ, không phải là tuyển dụng kẻ bất tài trong thiên hạ; nên chọn người cao trong số những người cao, không nên chọn người cao trong số những người lùn. Chọn người cao trong số những người lùn có nghĩa là chọn kẻ bất tài trong số những kẻ báu tài mà còn tự cho là đã chọn được nhân tài.*

### **CHỌN NHÂN TÀI NHƯ CHỌN NGỰA ĐUA**

*Nếu phải thể hiện tài hoa của một nhân tài trong công việc, thì hãy tạo ra trường đua ngựa trong công việc, anh có thể chạy nhanh thế nào, có thể chạy bao xa đều có thể được thể hiện ra trên đường đua.*

Đời nhà Thanh của Trung Quốc, Hàng Châu có một thương nhân tên là Thạch Kiến, ông ta cho rằng thứ mà

buôn bán phải dựa vào là thiên thời, địa lợi, nhân hòa, mà trong ba điều này thì nhân hòa là quan trọng nhất. Khi đó khi ông ta quyết định mở rộng quy mô buôn bán, điều đầu tiên ông nghĩ tới là tuyển một trợ thủ tốt. Làm sao để chọn được người lí tưởng đây? Thạch Kiến nghĩ ra một tuyệt chiêu. Đầu tiên ông dán một bối cáo, nói rõ cần chiêu nạp một đồ đệ và đưa ra một loạt điều kiện cụ thể. Sau một hồi suy nghĩ. Thạch Kiến quyết định trong ba đối tượng phỏng vấn sẽ lấy một người. Đến ngày phỏng vấn, ba người được đề cử vừa bước vào cửa. Thạch Kiến liền sắp xếp cho họ tới nhà bếp ăn cơm. cuối cùng lại phỏng vấn quyết định người cuối cùng được ở lại.

Khi thí sinh thứ nhất ăn xong và đến trước bàn phỏng vấn. Thạch Kiến hỏi anh ta: "ăn đủ chưa?" trả lời: "ăn no rồi". Lại hỏi: "ăn cái gì?" trả lời: "Bánh chèo". Lại hỏi: "ăn bao nhiêu cái?" trả lời: "Một bát lớn". Thạch Kiến nói: "Ngươi hãy nghỉ ngơi chút đi".

Thí sinh thứ hai đến trước bàn phỏng vấn, Thạch Kiến hỏi: "ăn bao nhiêu cái bánh chèo?" trả lời: "40 cái". Thạch Kiến cũng bảo người này sang bên cạnh nghỉ ngơi chút xíu.

Khi Thạch Kiến cũng hỏi như thế này với người thứ ba, anh ta trả lời thế này: "Người thứ nhất ăn 50 cái, người thứ hai ăn 40 cái, tôi ăn 30 cái". Nghe câu trả lời này Thạch Kiến gõ bàn, quyết định người thứ ba ở lại. Tại sao ông lại giữ người thứ ba? Ông cho rằng người thứ nhất đầu óc không linh hoạt, chỉ biết ăn không tính số lượng, người thứ hai chỉ nhớ phần của mình, không

dễ ý đến người khác, chỉ có người thứ ba, không những nhớ phần mình, mà còn biết chú ý quan sát người khác, điểm này chính là tiềm năng mắt nhìn bốn phương, tai nghe tám hướng mà người buôn bán cần phải có. Quả nhiên, sau khi người thứ ba được tuyển dụng, anh ta tính nhanh nồng nổ, có đầu óc làm ăn, nhanh chóng trở thành trợ lí đắc lực của Thạch Kiến.

Người ta thường nói: "Trong cuộc đua ngựa có thể phân biệt được ngựa tốt". Nếu phải thể hiện ra tài hoa của một nhân tài trong công việc, hãy tạo ra trường đua ngựa trong công việc đó, anh có thể chạy nhanh thế nào, chạy được bao xa, đều được bộc lộ ra trên trường đua. Kiểu tạo ra cuộc đua như thế không chỉ có thể phán đoán được anh ta có phải là nhân tài không, mà còn phán đoán được đẳng cấp của nhân tài.

Làm thế nào để phân biệt được ngựa tốt trong cuộc đua?

#### **Đáp án là:**

*Thứ nhất:* phải có trường đua, chính là cung cấp cho nhân tài một vị trí thích hợp.

*Thứ hai:* Phải có phân chia đường chạy, nhân tài không thể chen chúc, loạn lên thành một tập thể, phải hướng họ có thứ tự cạnh tranh.

*Thứ ba:* Phải có quy tắc cuộc đua, chính là thành lập một hệ thống kết quả kiểm tra khoa học và đánh giá giải thưởng.

*Thứ tư:* Phải có cản trở, chính là sắp xếp cho nhân tài hàng loạt công việc có tình khiêu chiến.

*Thứ năm:* Phải có người thuần ngựa, tức là nhân tài phải học tập những đồng nghiệp có tài năng và cấp trên.

Tập đoàn Liên Tưởng là tập đoàn sản xuất máy tính lớn nhất Trung Quốc. Cũng như lịch sử phát triển của các doanh nghiệp khác, tập đoàn Liên Tưởng cũng đã trải qua các giai đoạn phát triển từ thời kỳ thành lập ban đầu, trưởng thành và chín muồi.

Cùng với quy mô phát triển của tập đoàn Liên Tưởng ngày càng lớn, tầng lớp lãnh đạo của Liên Tưởng cũng ngày càng nhận biết được tác dụng của con người, do đó họ tích cực dựng lên vũ đài công việc thể hiện tài năng cho những thanh niên chịu khó, chịu thăng tiến và sẵn sàng phấn đấu vì công ty. Ngày nay, bình quân tuổi tác của tầng lớp quản lý của tập đoàn Liên Tưởng chỉ có 32 tuổi.

Từ năm 1990, Liên Tưởng đã đề bạt và sử dụng một lượng lớn thanh niên, dường như mỗi năm đều có khoảng 10 thanh niên được đề bạt và trọng dụng. Khẩu hiệu mà tập đoàn Liên Tưởng đưa ra cho người quản lý là:

Bạn không thể trao quyền với người khác, bạn sẽ không thể được trọng dụng;

Bạn không thể đề cử người khác, bạn sẽ không được đề cử.

Từ năm 1994 tập đoàn Liên Tưởng có một chế độ mỗi thời kì mới cứ 3, 4 tháng lại phải tiến hành điều chỉnh lại tổ chức cơ cấu và kết cấu nghiệp vụ. Trong quá trình điều chỉnh phải có những thay đổi lớn đối với phương thức quản lý và nhân viên. Tiến hành sự điều

chính như thế này là vì ban lãnh đạo của tập đoàn Liên Tưởng hi vọng cung cấp cho công nhân viên cơ hội cạnh tranh nhiều nhất, những nhân tài kiệt xuất hơn người trong công việc mới được xuất hiện, còn những người giàm chán tại chỗ, không theo kịp những thay đổi của thời đại thì sẽ bị đào thải.

Cách làm này chính là “Tìm lựa ngựa tốt trong cuộc đua”.

## TUYỂN CHỌN NHỮNG NHÂN TÀI ƯU TÚ

Nhân tài kiều tinh anh, nhân tài kiều đại tướng, nhân tài kiều khai mỏ, nhân tài kiều minh tĩnh, nhân tài kiều kiên cường, nhân tài kiều chuyên gia, nhân tài kiều tri thức, nhân tài kiều tiềm ẩn.

Nhà kinh doanh nổi tiếng trong giới thương nhân Liêu Truyền Trí thường nói: “Người lãnh đạo được ví như số một, dằng sau thêm một số không là 10, thêm hai số không là 100, thêm ba số không là 1000”. Lấy một ví dụ không mấy khó hiểu, một cơ quan nhỏ mới được thành lập cần phải có những kiệt xuất nhân tài như Túc Hà, Hàn Tin, Trương Lương, còn một đơn vị đã có quy mô rồi thì càng cần tài dùng người của Lưu Bang. Một người lãnh đạo tốt cần phải có con mắt nhìn người và chiến lược dùng người, như vậy, tuyển người như thế nào mới có thể đạt được thành công?

## **1. Nhân tài kiều tinh anh**

Cái gọi là tinh anh, như chúa Jesu đã từng nói với môn đồ: "Các con là những hạt muối của thế giới này". Ở đây có hai lớp hàm ý: một là thêm vị vào bát canh nhân loại, hai là rửa sạch vết thương xã hội thối nát của nhân loại, làm cho nó thấy đau nhưng lại khử trùng. Tinh anh là một quần thể tri thức, một loại trào lưu tư tưởng, một phương hướng nỗ lực, mà làm con người ngưỡng mộ.

Nhân tài kiều tinh anh, một mặt chăm chỉ làm việc, một mặt lại có những theo đuổi cao hơn; họ có mục tiêu, có nghị lực, trọng lẽ nghĩa, theo đuổi tiến bộ, sáng tạo cái mới, dám đối mặt với thất bại và có thể rút ra kinh nghiệm từ trong thất bại; thể xác tinh thần cân bằng, đầu óc nhạy bén; biết kiểm chế bản thân, quan tâm người khác, dũng cảm nhận sai, cẩn mẫn tiến thủ, biết tiến biết lùi, không tham lam không lãng phí. Người kiều này tiền đồ rạng rỡ. Nhân tài kiều tinh anh, trí hướng xa rộng, tầm nhìn rộng lớn, không bao giờ tính toán được hơn. Khi anh ta làm việc thì không quên tu dưỡng bản thân và đẩy nhanh kết quả. Ngoài việc hoàn thành công việc của mình, anh ta còn có thể giúp đỡ người khác và chỉ dẫn cho đồng nghiệp. Nhân tài kiều tinh anh mỗi khi đến một nơi nào đó, cho dù thời gian có dài ngắn thế nào, bất luận địa vị cao thấp, anh ta đều có thể gây ảnh hưởng một cách tự nhiên tới người khác, kiểm chế hành động của quần chúng. Kiến thức của anh ta luôn luôn khác với người thường, cách tư duy logic cũng có cái đặc sắc cá nhân của anh ta. Khi thời

cơ chưa chín muồi, anh ta có thể nhẫn耐, bất luận  
năm gai ném mặt hay là phải bò qua hàng người khác  
anh ta đều có thể chịu đựng được mà người thường  
không thể. Nhưng khi thời cơ đã chín muồi, anh ta sẽ  
vùng dậy, không ái có thể tranh giành với anh ta.  
Không phải mỗi tinh anh đều có thể thành công lập lên  
sự nghiệp lớn. Nhưng mỗi người có cách giải quyết công  
việc của riêng mình, không thấp không cao, không gấp  
không nóng nảy là bản tính của anh ta.

## ***2. Nhân tài kiểu đại tướng***

Lời than thở “nghìn binh dễ đoạt, một tướng khó  
cầu” làm cho con người cảm thấy được một cách sâu sắc  
địa vị và tác dụng to lớn của nhân tài quân sự trong việc  
quyết định sự thắng bại của cuộc chiến, sự tồn vong của  
quốc gia. Bởi vì đại tướng đóng vai trò làm cầu nối giữa  
người lãnh đạo và người tiến hành cơ bản nhất, cho  
nên, có năm tiêu chuẩn để đánh giá một nhân tài có  
tài làm tướng hay không:

1/ Không sợ chết. Người tài kiểu tướng quân đầu tiên  
phải có tinh thần không sợ hi sinh, tự mình đi trước sĩ  
tốt, dũng cảm chiến đấu xông pha mới có thể kích thích  
binh sĩ hăng say chiến đấu, cống hiến nhiệt huyết, càng  
nguy hiểm càng không sợ; tiếp đến là phải hiến mình  
cho sự nghiệp, có ý thức lấy mình làm gương, chỉ có  
tòan tâm tòan sức vì sự nghiệp mới có tư cách yêu cầu  
cao với thuộc hạ.

2/ Công minh, cần. Không minh bạch chỉ không rõ

ràng, không có ý đồ rõ ràng có thể làm người không phục; không cần chỉ quán luật lỏng lẻo, việc quán không được giải quyết cẩn thận, kịp thời. Người tài kiểu tướng quân chỉ có chính mình lâm được công, minh, cần mới có thể dẫn dắt được cả một đội quân hùng mạnh.

3/ *Xem thường danh lợi*. Người tướng qua theo đuổi chiến công danh lợi tất sẽ không thể khống chế được ham muốn của bản thân, khi sự thăng cấp của mình không được như ý liền oán hận ông trời. Người như thế này mà lại có tài năng thì anh ta sẽ làm ảnh hưởng tới thuộc hạ di tranh giành sự cao thấp của lương bổng, sự hơn kém trong dâng ngô, do đó dẫn đến vì những lợi ích nhỏ bé này mà làm mất hòa khí.

4/ *Thể xác tinh thần vững vàng*. Người làm tướng trên phải mộc nối với lãnh đạo, dưới phải liên lạc với binh sĩ, vừa phải động não, vừa phải động tay, rất lao tâm vất vả. Nếu một người thân thể suy nhược có thể vì làm việc vất vả quá mà chịu không nổi, thậm chí mắc bệnh mà sao nhãng việc quân; nếu một người thiếu sự chống đỡ tinh thần, sẽ có thể vì lâu dài mà có thể sinh ra chán ghét phiền muộn, rời bỏ tám đức, khó được trọng nhiệm. Cho nên đối với một người tài kiểu tướng quân mà nói, hình thể khỏe mạnh, tinh thần dồi dào là rất quan trọng.

5/ *Gan dạ trung thành*. Nếu nói người tài làm tướng phải đồng thời có đủ 4 yêu cầu trên thì hơi quá, vậy thì yêu cầu thứ năm này tuyệt đối không thể thiếu được. Bởi vì người tài làm tướng cũng có phân chia trên dưới, mỗi người cũng có ưu điểm riêng, có người đa mưu quả

doán, có người trầm mặc dũng cảm, có người mang trong lòng trí lớn, có người đầy minh tuýệt chiêu. Mỗi người có thể phát huy tác dụng không giống nhau, nhưng cho dù có là người nào, nếu không có sự gan dạ trung thành, tâm huyết thì cuối cùng cũng không thể làm cho người khác tin tưởng, dựa vào được.

Nhìn lại lịch sử Trung Quốc, nói chung khi xã hội rối loạn, chiến tranh liên miên tập trung và gay go, người tài quân sự rất được đất nước và xã hội coi trọng. Những câu chuyện về người tài được lưu truyền trong lịch sử Trung Quốc như "Hoàng Kim Đài", "Chiêu Hiền Bảng", "Cầu Hiền Lệnh" đều là những minh chứng sinh động của tư tưởng này.

### **3. Người tài kiều khai mỏ**

Người tài kiều khai mỏ có những đặc điểm là: không hài lòng với hiện tại, thường tìm những mỏ mới để khai thác, dám làm những cải cách lớn, hoàn thiện công việc đối với chế độ và cách làm hiện tại. Những người này là "những tuyển thủ có ý thức chiến đấu", là những nhân tài sáng tạo ra cái mới mà không có nhiều.

Dám khai thác sáng tạo cái mới là một phẩm chất đáng mừng. Nhưng, khai thác phải có 3 đặc điểm:

Đầu tiên, phải dám sáng tạo, dám cải cách, tích cực khai thác; ngoài ra, phải phù hợp với quy luật phát triển của xã hội và kinh tế, và được tiến hành trong phạm vi cho phép của hiến pháp và pháp luật nhà nước; thứ 3 là phải tư duy xử lý vấn đề xuất phát từ thực tế, có quan

niệm đại cục và lâu dài. Ba đặc điểm này không thể thiếu một cái nào. Nếu không thể sáng tạo thì không thể nói đến "khai thác"; dù có sáng tạo, mà lại vi phạm pháp luật, thì lại là hành động phá hoại, không phải là "khai thác"; nếu có sáng tạo, hợp pháp nhưng không phù hợp với thực tế thì cũng chỉ là "nói suông", không thể thực hiện được.

Vì vậy, kiểm tra tinh thần khai thác của một người, phải xuất phát từ ba điểm kể trên. "Tinh thần khai thác" không có đủ ba yếu tố trên thì không thể đạt được.

#### **4. Nhân tài kiêu minh tinh**

Trong một doanh nghiệp, tài năng đặc biệt của một vài nhân viên không được biết đến, dễ bị lãng phí vô cớ hoặc chưa được phát huy hết là chuyện thường có. Vì lợi ích của doanh nghiệp, nhà quản lý nên nắm bắt những minh tinh trong doanh nghiệp, để anh ta nhanh chóng phục vụ cho doanh nghiệp. Dưới đây là vài đặc điểm của nhân tài kiêu minh tinh:

1/ *Anh ta có lí tưởng hoài bão lớn.* Nhân tài kiêu minh tinh tất có nguyên vọng mạnh liệt muốn đạt được thành công. Anh ta thường hoàn thành tốt công việc, không ngừng tìm kiếm những cơ hội phát triển.

2/ *Anh ta có thể lôi kéo người khác hoàn thành nhiệm vụ,* chú ý xem ai có thể động viên người khác hoàn thành nhiệm vụ công việc, vì như thế thể hiện là anh ta có năng lực tổ chức quản lí.

*3/ Có rất nhiều người cần anh ta giúp đỡ.* Nếu bạn phát hiện có rất nhiều người thường lảng nghe kiến nghị, ý kiến và sự giúp đỡ của anh ta thì anh ta chính là minh tinh mà bạn đang cần tìm kiếm đấy. Bởi vì như thế là đã cho thấy anh ta có năng lực giải quyết vấn đề, mà phương pháp tư duy của anh ta được mọi người tôn trọng.

*4/ Anh ta có thể nhanh chóng đưa ra quyết định,* là một người có thể nhanh chóng chuyển đổi tư duy vào thuyết phục người khác. Nhân viên quản lý cao cấp có tài cán, có thể nhanh chóng đưa ra quyết định trước những tin tức liên quan sẵn có.

*5/ Anh ta có thể độc lập giải quyết vấn đề.* Nếu anh ta là một người có tài cán, anh ta không bao giờ đi gặp ông chủ nói: "Chúng tôi có vấn đề phải báo cáo". Chỉ khi vấn đề đã được giải quyết xong, anh ta mới đi nói với ông chủ: "Vừa rồi có những việc như thế này, chúng tôi đã xử lý như này, kết quả là thế này".

*6/ Anh ta tiến bộ nhanh hơn người khác.* Nhân tài minh tinh có thể hoàn thành nhiệm vụ cấp trên giao cho nhanh chóng tốt đẹp bởi vì anh ta giỏi về làm "công việc gia đình", anh ta sẵn sàng tiếp nhận những nhiệm vụ đặc biệt khác. Anh ta cho rằng chính mình nên đi tìm hiểu kĩ lưỡng chứ không thể thoái mái khi chỉ hiểu cái bề ngoài.

*7/ Anh ta dũng cảm gánh vác trách nhiệm.* Dũng cảm chịu trách nhiệm là điều kiện quan trọng của nhân tài kiểu minh tinh.

## **5. Nhân tài kiêu kiên cường**

Nhân tài kiêu kiên cường có một nguyên tắc, không dễ dàng tiếp nhận thất bại. Cá tính của họ mạnh mẽ, có chủ kiến độc lập của bản thân. Họ nói chuyện thẳng thắn thật thà, có lúc dường như chanh chua hắc khắc, do đó thường làm cho cấp trên bất mãn, ghét bỏ. Ban lãnh đạo của công ty cũng không phải bất cứ lúc nào vì sự phê bình không đố kị của những nhân tài như thế này mà cảm thấy đau đầu và khó xử. Trong mắt một vài nhà lãnh đạo, nhân tài kiêu kiên cường là những hạ thủ khó đối phó nhất, khó quản lí nhất. Nhưng những thuộc hạ như thế này ưu điểm lại nhiều hơn khuyết điểm. Ví như, họ có đầu óc rõ ràng, hành động nhanh nhẹn, nhiều chủ ý. Họ dồn toàn tâm toàn ý vào công việc, mà cá tính của họ cũng có thể giúp họ giải quyết tốt công việc.

Những người này không bao giờ đặt những trớ ngại trong mắt. Đối với họ mà nói, những việc không thể hôm nay thì lại là lệ thường của ngày mai. Họ có dư thừa tinh thần mạo hiểm, nhưng lại tương đối thực tế, không thể vì những trớ ngại tạm thời mà làm tinh thần của họ không tốt hoặc gục hẳn, mà ngược lại còn có thể làm cho họ cắn chặt răng, tiếp tục xông pha.

Là cấp trên của những người kiêu cường, rõ ràng biết họ có tài, thì cũng không nên cản trở mà đưa ra cho họ vài chỉ dẫn cá nhân, cải thiện tác phong kiêu cường của họ, để cho họ càng có thêm những kỹ xảo khi xử lí, khắc phục những khó khăn do cơ cấu thay đổi gây ra.

Lựa chọn người kế tục là một môn học vấn cao thâm. phản ánh bạn có phải là một người lãnh đạo thành thực chân chính không. Trong thời đại thiên biến vạn hóa, cách lựa chọn quá cẩn trọng thực ra là không an toàn nhất. Sự vật phát triển một ngày nghìn dặm, người lãnh đạo phải phản ứng nhanh, không được theo những cách truyền thống mới có thể tạo ra cảnh giới mới. Ở điểm này, nhân tài kiểu kiên cường là cực kì thích hợp.

## *6. Nhân tài kiểu chuyên gia*

Ưu điểm lớn nhất của nhân tài kiểu chuyên gia là tinh thông nghề nghiệp, có tri thức và kĩ năng chuyên nghiệp cao thâm, có tính cách xếp sắp giỏi, anh ta không chỉ không dễ bị người khác thay thế, mà đối với nhà lãnh đạo mà nói, có một thuộc hạ kiểu chuyên gia là không thể thiếu được. Chính những sở trường nghiệp vụ kiểu này của cấp dưới đã tạo dựng vị thế của họ đối với lãnh đạo. Quyền lực không phải chỉ tồn tại trong tay người lãnh đạo mà còn phân tán trong tay những nhân tài chuyên nghiệp ở các ngành các cấp. Những người nhân tài kiểu chuyên gia này đưa ra ý kiến trong phạm vi chuyên môn của chính anh ta nhất định có một vị thế nào đó, vị thế này đủ để phát huy ảnh hưởng tương đối lớn, thu hút sự chú ý của các bên, chính lãnh đạo cũng phải hạ thấp tư thế lắng tai nghe. Chính vì như thế, những nhân tài kiểu này mới có năng lực ảnh hưởng tương đối lớn với lãnh đạo, trở thành người lãnh đạo sự thực. Hiện tượng này cũng là việc thường có trong đơn vị làm việc của chúng ta.

Một vị nghiên cứu chính trị học Mĩ tên là Mosher cho rằng, nền chính trị Mĩ “Cho đến nay là nằm trong sự thâu tóm của các chuyên gia (kể cả chuyên gia khoa học) trên nhiều lĩnh vực”. Vả lại “trong các lĩnh vực rộng rãi của pháp luật, tinh hoa chuyên nghiệp có quyền phát ngôn ảnh hưởng lớn nhất đối với các vấn đề như quyết định chính sách nhân sự, tiêu chuẩn và quy chế”. Thật ra, rất nhiều chính khách chuyên nghiệp đang làm cho đầu não chính phủ Mĩ đau đầu nhức óc, những từ vựng chuyên nghiệp tối cao thâm lam cho người lãnh đạo trên thực tế bị đẩy ra ngoài cánh cổng nghiệp vụ. Các quan chức chính phủ ngày càng cảm thấy họ đang thay đổi không biết làm thế nào trước cán bộ nhân viên chuyên nghiệp, đành phải nói gì nghe nấy, từ bỏ những dự định khổng chế họ. Những điều nói trên chẳng qua là nói với những nhân tài kiều chuyên gia: nghiệp vụ có thể mang đến cho mình sự ảnh hưởng đối với lãnh đạo, do đó anh nên biết tận dụng điều kiện có lợi này, nâng cao vị trí của mình trong mắt lãnh đạo, trở thành sự tin cẩn và trợ thủ của lãnh đạo.

## 7. *Nhân tài kiều tri thức*

Trong một quyển sách có tên *Kinh tế tri thức* có một đoạn như thế này “Trong nền kinh tế có nền tảng là tri thức mới, các doanh nghiệp đã không bảo đảm sự tăng trưởng thông qua những nhân viên tạm thời kĩ năng thấp, lương thấp không ngừng lặp lại sản xuất hàng hóa. Ngày nay, sự phát triển của doanh nghiệp sáng tạo phải đi đầu, sáng tạo những tri thức dẫn đầu. Một người

có thể tận dụng những ưu thế tri thức của anh ta sẽ có thể làm tăng thêm lượng sản phẩm sản xuất trong cả doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải trở thành doanh nghiệp kiểu tri thức, phải có những nhân viên tri thức. Như học giả người Mỹ, Petre Drucker đã nói: "Người làm việc trí óc không thể bị quản lý hữu hiệu, trừ khi họ biết những đặc biệt của họ hơn hẳn bất kỳ một người nào khác trong tổ chức, nếu không họ tuyệt nhiên không có tác dụng".

#### ***Đặc điểm của nhân tài tri thức được biểu hiện ở:***

1/ *Tinh tự chủ.* Những nhân viên có tri thức có sức sống dồi dào, họ hướng về môi trường làm việc có tự chủ, không chỉ không chấp nhận bị sự chỉ phối bên ngoài, mà họ còn không thể chịu được sự chỉ huy điều khiển từ xa của cấp trên, họ nhấn mạnh phải tích cực phát huy cái tôi trong công việc.

2/ *Lao động có tính sáng tạo.* Những nhân viên tri thức phát triển rõ rệt năng lực và linh cảm cá nhân trong những hệ thống dễ thay đổi và không hoàn toàn xác định, ứng phó với các khả năng có thể xảy ra, huy động sự tiến bộ kĩ thuật.

3/ *Quá trình lao động không dễ giám sát khống chế.* Họ là những người lao động trí óc chứ không phải là lao động chân tay, quá trình lao động của họ là vô hình, công việc không có quy trình nhất định, người khác rất khó mà biết được nên làm thế nào, do đó không thể giám sát khống chế quá trình lao động của họ.

4/ *Hiệu quả lao động khó mà đo lường được.* Họ

thường làm việc theo nhóm, như thế thành quả lao động là kết tinh của trí tuệ và sự cố gắng của cả nhóm, thành tích của một người khó mà đo lường được.

5/ *Động cơ thành tích mạnh*. Những nhân viên kiểu người có tri thức rất quan tâm tới thể hiện giá trị bản thân trong công việc, họ thích công việc có tính khó khăn, coi cửa ải khó công phá là thú vui, họ cho rằng đây là cách tốt nhất để thể hiện giá trị bản thân mình.

### **Làm sao để quản lý tốt nhân viên kiểu tri thức?**

1. Tạo môi trường làm việc rộng rãi, tiện nghi, để họ tự mình hoàn thành nhiệm vụ trong khung hệ thống mục tiêu đã định và tự mình khảo sát.

2. Vứt lịch trình làm việc 8 tiếng và việc vào tan ca không ngừng vào đống rác, thiết kế lại thời gian làm việc có thể co giãn và địa điểm làm việc linh hoạt, nhiều thay đổi, để những nhân viên kiểu tri thức có thể sắp xếp lịch trình làm việc và nghỉ ngơi có hiệu quả hơn, từ đó đạt được sự bố trí hợp lí về thời gian.

3. Thực hiện sự quản lí thoải mái đặc biệt đối với họ, kích thích họ chủ động cống hiến và có tinh thần sáng tạo.

4. Trả cho họ khoản thù lao phù hợp với những gì họ cống hiến, để họ cảm nhận được cái giá thành quả sáng tạo của chính mình, cũng phải hiểu rõ nhu cầu cá nhân và nguyện vọng phát triển nghiệp vụ của họ, tạo cho họ con đường thăng tiến phù hợp với những gì họ yêu cầu.

## **8. Nhân tài kiểu tiềm ẩn**

Nhân tài kiểu tiềm ẩn như ngọc, như hoàng kim trong đất, không thu hút được sự chú ý của thế nhân, không được sự công nhận của quần chúng, nếu không có người có con mắt đánh giá ngọc thì khó mà được phát hiện. Thiên lý mà được phát hiện ở vùng quê nghèo hoang vắng, trong đường núi lầy lội, dưới xe chở muối là vì may mắn gặp được Bá Nhạc giỏi vẽ xem ngựa. Nếu Thiên lý mà không gặp Bá Nhạc, e rằng cả đời bị nhốt trong tàu ngựa, vĩnh viễn không được thể hiện với cả nhân loại phong thái "một ngày ngàn dặm" của nó. Rất nhiều nhân tài tiềm ẩn đều là được phát hiện đúng lúc, cho họ cơ hội phát triển trưởng thành, thi thoả tài hoa mới đạt được thành công. Khi bạn phát hiện trong số những người cấp dưới có nhân tài tiềm ẩn, thì nên lập tức tăng cường trọng dụng, chỉ cần một khắc do dự thôi là sẽ mất đi một khắc lợi ích đấy; nếu chỉ vì ghen tị mà đối đãi với anh ta như những nhân viên tầm thường khác thì công ty sẽ có thể gặp tổn thất lớn và cuối cùng đi tới bờ vực của sự phá sản.

Sau khi phát hiện những nhân tài tiềm ẩn ưu tú thì nên chú ý làm mấy việc sau:

1. Khuyến khích anh ta bầy tỏ quan điểm và kiến nghị của mình trước những nơi công khai. Làm như thế có thể tăng thêm sự tin nhiệm của anh ta với bạn, thể hiện rằng kiến nghị của anh ta được bạn coi trọng, và để thể hiện mình, anh ta tất sẽ càng vui vẻ sáng tạo.

2. Coi anh ta là một mục tiêu chiến đấu trong công tác quản lí, đối đãi với những cấp dưới có năng lực hơi thấp hoặc giàu có dư dật, thậm chí để người ta coi bạn là mục tiêu phấn đấu. Nhưng trong mắt của những nhân tài ưu tú, bạn chỉ là đại diện một viên chức, chứ không phải là hiển thị tài cán của bạn vượt qua tất cả mọi người, yêu cầu họ tất cả phải nghe bạn đó không phải là một chuyện dễ.

3/ Tán dương biểu hiện của anh ta đúng lúc, không phải lo lắng anh ta có thể biến chất. Sau khi anh ta có những biểu hiện kiệt suất phải tăng cường tán dương khích lệ anh ta đúng lúc. Nếu bạn lạnh nhạt với anh ta, có thể làm một người mẫn cảm như anh ta cảm thấy bạn đố kị với anh ta. Bởi vì những nhân tài ưu việt đều có thể phân biệt được sự thay đổi sắc mặt, để tránh những thành tích hơn hẳn cấp trên làm họ đố kị, anh ta thả giữ lại những sáng tạo của mình, đợi có cơ hội thì thể hiện.

4/ Đặt cho anh ta những mục tiêu rõ ràng và những công việc có tính thách thức. Những nhân tài ưu việt hành sự đều khác với người thường, nhưng lại có những thành công ngoài dự kiến. Bạn đặt cho anh ta mục tiêu rõ ràng và những công việc có tính thách thức, anh ta sẽ cảm thấy được trọng dụng mà nhiệt tình với công việc.

5/ Tặng những giải thưởng đặc biệt đối với những cống hiến nổi bật của anh ta. Khi bạn vẫn chưa cho anh ta mức thù lao cao hơn thì một vài phần thưởng đặc biệt là rất cần thiết. Với những cống hiến nổi bật của anh ta cho công ty, nếu không có những đai ngộ đặc biệt,

dòng lực có thể sẽ giảm đi, nhưng không có nghĩa anh ta không theo đuổi tiến bộ.

6/ Giới thiệu một vài cuốn sách giúp được cho anh ta "Họa như di thuyền trên dòng nước ngược, không tiến ắt lùi". Nếu bạn sắp xếp cho anh ta chi chít công việc, như thế anh ta sẽ không có thời gian để học tập cái mới; công việc liên tục sẽ làm cho anh ta mệt mỏi. Những nhân tài ưu việt không phải là vạn năng, anh ta cũng có việc không biết chứ.

## CHỌN NHÂN TÀI KHÔNG CHỌN KẺ BẤT TÀI

Một nhân vật vĩ đại có thể vĩ đại không phải do những điều đặc biệt của bản thân mà vĩ đại, mà là ở chỗ giỏi dùng những nhân tài đặc biệt vĩ đại mà vĩ đại. Lấy tài năng đơn phương của mình để làm việc chỉ có thể trở thành một người vĩ đại có hạn; coi việc dùng người làm chủ thể để làm việc thì có thể trở thành một người vĩ đại vô hạn.

Tuân Tử đã nói: "Quân chủ có tài năng là có thể sử dụng tài năng của đại thần mà làm cho mình cũng trở thành người tài ba. Người bình thường thường coi mình là người tài ba"

Hán Cao Tổ Lưu Bang nói: "trong trù tinh việc quân,

ngoài quyết thắng ngàn dặm, ta không bằng Trương Tử; trấn giữ nước nhà, trấn tinh nhân dân, phát lương thực bảo đảm quân đội, ta không bằng Tô Hà; chỉ huy trăm nghìn đội quân, chiến tất thắng, công tất thành, ta không bằng Hán Tin. Ba người họ đều là anh hùng hào kiệt, bởi vì ta có thể tin nhiệm sử dụng họ cho nên ta mới đoạt được thiên hạ". Từ đây hoàn toàn có thể thấy được tầm quan trọng của việc dùng người.

Vua Triệu Võ Linh 50 tuổi chết đói ở cồn cát là vì ông tín nhiệm sử dụng Lí Khắc; cũng là một Tề Hoàn Công vì dùng Quản Trung mà khiến mình xưng bá chư hầu, dùng Thụ Tập, Dịch Nha, Khai Phương lại thấy mình chết không tàn thây, thi thể mẩy ngày cũng không được an táng; Ngũ Tử Tư là người nước Sở, nước Sở không dùng anh ta mà Ngô Vương dùng anh ta, nước Ngô liền đánh bại nước Sở; Thương Uởng là người nước Vệ, nước Vệ không dùng anh ta mà Tân Hiếu Công dùng anh ta, nước Tân liền lớn mạnh lên. Những ví dụ như thế này trong lịch sử kể không hết, cho nên cổ nhân đã nói quả đúng, nước có được người tài át sê hùng mạnh, nước mất đi người tài có thể bị diệt vong. Điều quan trọng trong dùng người là ở chỗ giỏi thu hút hiền tài trong thiên hạ dùng cho mình, mà không chọn kẻ bất tài, tiện nhân dùng cho mình. Đây cũng là điều tục ngữ đã nói, nên chọn những nhân tài trong số những nhân tài, không thể chọn nhân tài trong số những kẻ bất tài. Chọn nhân tài trong số những kẻ bất tài có nghĩa là chọn kẻ bất tài trong số những kẻ bất tài mà còn tự cho là đã chọn được nhân tài.

Trong số các bậc đế vương quân chủ trong lịch sử, vì không thể trọng dụng hiền tài mà dẫn đến vô số những thất bại. đa số những người mà họ tuyển dụng là kẻ bất tài, họ lại tự cho rằng mình đã chọn được nhân tài, như thế làm sao mà không thất bại được? Cho nên Mạnh Tử khuyên vua nước Tề xưng vương nên mở rộng chiêu mộ hiền tài trong thiên hạ, từ chối tuyển lựa kẻ bất tài. Mạnh Tử cho rằng: "Những người thân cận xung quanh đều nói rằng một người nào đó tốt thì không thể dẽ tin. Các vị đại phu đều nói một người nào đó tốt thì không thể dẽ tin. Cả nước đều nói một người nào đó tốt thì hãy đi tìm hiểu, thấy anh ta quả có tài cán thì hãy tín dụng anh ta. Những người thân cận xung quanh đều nói một người nào đó không tốt thì cũng không được dẽ tin, cả nước đều nói một người nào đó không tốt thì hãy đi tìm hiểu, thấy anh ta quả là người không tốt hãy bãi miễn anh ta". Đây chính là một cách hoàn toàn thận trọng, một cách khách quan. Quyết định tiến lùi, một chút cũng không được tin vào ý kiến của một người. Chỉ có làm theo cách của Mạnh Tử nói mới có thể chọn được nhân tài thực sự. Tuy nhiên, Khổng Tử nói sâu sắc hơn Mạnh Tử.

Trong cuốn *Luận ngữ* có ghi: "Tử Cống hỏi: người ở địa phương đều thích anh ta, thế thì thế nào?" Khổng Tử trả lời: "không được". Tử Cống lại hỏi: "người ở địa phương đều ghét anh ta, thế thì thế nào?". Khổng Tử trả lời: "cũng chưa chắc được! Nếu những người lương thiện ở địa phương đều thích anh ta, những người xấu xa thì ghét anh ta thì sao". Như thế có nghĩa: một người phải để những người lương thiện tán dương anh ta,

những người xấu xa coi ghét, anh ta mới có thể coi là người lương thiện nhất.

Làm việc phải lấy việc dùng người, hiểu người đặt lên hàng đầu. Trong cuốn *Bách hổ thông giám* có nói: "Trời là vị thần lớn nhất, ông ấy có ánh sáng của cả mặt trời và mặt trăng; đất là linh khí lớn nhất là có sự biến hóa của sông núi; Thánh nhân có đức hạnh của vạn người vẫn không thể rời được sự phụ tá của người hiền tài". Sự nghiệp lãnh đạo là rất vĩ đại, là vô hạn, không thể có được sự giúp đỡ của thánh nhân thì cho dù làm được vĩ đại, kiểu vĩ đại này cũng có hạn thoi. Nếu có được sự giúp đỡ của thánh nhân, sự nghiệp này có thể càng thêm vĩ đại, thậm chí vô hạn. Nếu xung quanh đều là những kẻ bất tài, kết cục có thể lâm mất đi cái vĩ đại vốn có của chính mình, làm tài năng của chính mình không tỏa sáng được. Những nhân vật vốn hiền minh, lại tài hoa bị đứt đoạn trong lịch sử là do dùng người không đúng mà không đạt được đại tài trong thiên hạ, để đến nỗi những thí dụ về thất bại nhiều vô kể.

## TUYỂN DỤNG NGƯỜI CÓ TÂM HUYẾT

*Anh hùng hào kiệt trong thiên hạ không phải là không xuất phát từ tính cách chân chính, cho nên cách dùng người chính là tìm được một người có tính cách chân chính, người có tâm huyết, người có can đảm để dùng.*

Mạnh Tử nói: "Là người lãnh đạo, nên là người lấy tâm của đất trời làm tâm mình; là bậc quan viên, nên là người lấy sự tin nhiệm của thiên hạ làm sự tin nhiệm của mình".

Khi Ngụy Văn Hầu hỏi Lí Khắc vấn đề làm sao mới có thể lựa chọn, tín dụng một bậc tướng tốt. Lí Khắc trả lời: "Quan sát một người, xem anh ta bình sinh tiếp cận với những người nào; xem anh ta khi cuộc sống khá giả kết giao với những người nào; xem anh ta khi không được như ý còn giữ được tiết tháo không; xem anh ta khi bần cùng liệu không lấy tài sản vượt qua giới hạn không. Quan sát người từ năm phương diện trên thì có thể lựa chọn được hiền tài lì tướng".

Từ xưa tới nay, anh hùng hào kiệt trong thiên hạ không phải là không xuất phát từ tính cách chân chính, cho nên cách dùng người chính là tìm được một người có tính cách chân chính, người có tâm huyết, người có can đảm để dùng.

Nguyễn Huân Lí đổi Đường lập quốc, lịch sử ghi lại khi ông còn nhỏ là một tên vô lại, chính ông ta sau này cũng nhớ lại: "Tôi khi khoảng 12, 13 tuổi là một tên vô lại, thấy ai là chỉ muốn giết chết anh ta; khi 14, 15 tuổi vì gia đình nghèo khó, chỉ có cách vào rừng làm cướp, làm một tên cướp khép tiếng, gấp phải người không vừa ý liền muốn giết chết anh ta; khi 17, 18 tuổi ta tham gia cuộc khởi nghĩa nông dân chống lại chế độ thống trị tàn bạo nhà Tùy, trở thành một tên tặc tốt, chỉ giết người trên chiến trường; khi 20 tuổi, vì lập nhiều chiến công, được thăng làm đại tướng, dùng binh cứu người".

Từ đoạn hồi ức này, ta có thể thấy được sự chân tình vì dân, tâm huyết vì dân, dũng cảm vì dân của Lí. Trên chiến trường Lí da mưu quả đoán, khi thống lĩnh binh sĩ, chiến tranh thắng lợi rồi, công lao đều quy về thuộc hạ, toàn bộ của cải chia cho tướng sĩ, còn mình không lấy đồng nào. Hành động của ông làm cảm động toàn bộ binh sĩ, họ thi nhau thể hiện, muốn đầu quân cho tướng quân, chuốc bầu nhiệt huyết. Quả nhiên, trên chiến trường, mọi người dũng cảm giết giặc, quân địch tan tác. Đây là việc Lí dùng chân tình cảm hóa. Sau này Lí làm đến chức quan cai quản bọn nô bộc, nhưng sự chân tình của ông vẫn nguyên, không vì quan cao vọng trọng mà thay đổi. Khi chị ông sinh bệnh, Lí tự mình sắc thuốc cho chị, có một lần châm lửa không cẩn thận đốt mất bộ râu của ông, chị ông vì việc này mà đau lòng nói: "Chị có một người em trai như cậu là cũng mãn nguyện lắm rồi, cậu giờ đã là quan chức triều đình, việc nhỏ này làm sao nỡ để cậu làm dây?" Lí thân tình nói: "Trong nhà dù có nhiều kẻ hầu rồi, nhưng em vẫn muốn làm chút việc cho chị. Giờ chị già rồi, em cũng già rồi, chỉ sợ sau này không còn thời gian nữa". Chuyện nhỏ này càng thể hiện lòng chân tình của Lí với người.

Dường Huyền Tông cũng có một câu chuyện tương tự. Khi Tiết Vương lâm trọng bệnh, Huyền Tông sắc thuốc cho ông, lửa than đốt cháy bộ râu của ông, thái giám trong cung vội chuyển lửa than đi, Huyền Tông mỉm cười nói: "Chỉ cần Tiết Vương uống xong chỗ thuốc này liền hồi phục, ta cũng an tâm rồi, làm sao phải để ý đến bộ râu chứ? Hương vị tình người mà người ta thường nhắc tới đã được thể hiện đầy đủ ở đây.

Đường Huyền Tông là vua của một nước, cũng coi trọng tình huynh đệ như vậy, thật là sự chân tình cao thượng biết bao. Đường nhiên, ở đây cũng khúc xạ được một cách chính xác của việc lãnh đạo dùng người.

Dùng người là nghệ thuật làm việc cao nhất, muốn đạt tới cảnh giới hoàn Mỹ, thì cũng khó mà làm được. Lãnh đạo phải có hiểu biết rõ ràng về phẩm chất, tu dưỡng, đức hạnh, học thức của người được tuyển chọn. Chỉ có việc bắt đầu quan sát từ những điều nhỏ nhặt nhất, không bỏ qua cái gì thì sau mới dùng người tốt được. Mỗi vị lãnh đạo thu được những thành quả lớn trong lịch sử chẳng có bí quyết thành công nào khác, chỉ là họ biết nhìn người, biết dùng người, có được những nhân tài hàng đầu trong thiên hạ, có thể lượng tài mà sử dụng và bổ sung những khuyết điểm thiếu sót của họ, để nhân tài phát huy những điểm mạnh đặc biệt mà thôi.

## PHƯƠNG PHÁP KHẢO SÁT NGƯỜI TÀI ĐỨC

*Lãnh đạo muốn nhìn người nhất định phải có tấm lòng thảng thắn quan điểm rộng mở, không thể nhìn người bằng nửa con mắt, càng không thể mang ánh mắt sắc khi đánh giá con người.*

## ***Biết người biết lòng, đức tài kiêm đức***

Cố nhân đã nói: "Đại đức chi hành, thiên hạ vi công", điểm quan trọng để kiểm tra "đức" là ở chỗ "công tâm" như thế nào. "Tài" là chỉ năng lực và phương pháp xử lí vấn đề, giải quyết mâu thuẫn, thu được thành quả và hiệu quả công việc. Có cả đức và tài được coi là người hiền.

Xét một con người cụ thể, sự phát triển của đức tài có thể xuất hiện không ngang nhau. Có người đức tương đối tốt nhưng tài thi còn kém một chút; có người dù có tài nhưng đức lại kém hơn một bậc. So sánh giữa đức và tài thường thì nên chú ý đức. Đức cao hơn tài thì có thể thông qua cố gắng bồi dưỡng tài từ đó thống nhất giữa đức và tài. Trong cuốn *Tư trị thông giám* Tư Mã Quang nói: "Từ xưa tới nay loạn thần của đất nước, đưa con hư hỏng trong gia đình, tài có dư mà đức không đủ để dẫn đến người lật đổ nhiều thay". Đến nhà quản lý học giai cấp tư sản cũng chú ý đến điều này, trong cuốn *Người quản lý có hiệu quả* Durack có nói tới: "Phẩm chất là lòng chính trực của con người cơ bản không nhất định phải trở thành việc to tát gì, nhưng nếu một người có khuyết điểm về phẩm chất và lòng chính trực thì đủ để thất bại rồi. Cho nên khuyết điểm của con người ở mặt này không thể chỉ cho là sự hạn chế về hiệu quả thành tích mà thôi, những người có khuyết điểm này không có tư cách làm người quản lý".

Lãnh đạo muốn nhìn người nhất định phải có tấm lòng thẳng thắn quan điểm rộng mở, không thể nhìn người bằng nửa con mắt, càng không thể mang ánh mắt

sắc khí để đánh giá con người. Phải phản đối những quan điểm luận thân sơ, xem tư cách, nhìn thuận nghịch mới tuyển người. Nên hiểu và kiểm tra nhân tài từ nhiều góc độ, nhiều cung bậc. Tư cách có giá trị tham khảo đặc biệt phản ánh một người đã làm những việc nào, thu được địa vị gì. Nhưng không thể "duy tư", bởi vì tư cách phản ánh những cái đã qua chứ không thể phản ánh hiện tại và tương lai. "Duy tư", cực dễ áp đặt một dám dông thanh niêc có thực tài mà không có "tư cách". Còn luân thân sơ, nhìn thuận nghịch lại là thủ đoạn chọn người của tất cả tầng lớp thống trị cổ hủ lạc hậu trong lịch sử.

Từ xưa tới nay, trong vấn đề chọn người, phải biết mặt biết lòng, phải chí công vô tư. Trong cuốn *Bàn vấn đề đợi nụ hôn* Trương Văn Thiện có viết: "Sự thật mà nói, những người giỏi tảng bốc bản thân, bợ nõ nịnh hót chính là những người dễ làm hỏng việc nhất, còn những người có thể thường xuyên chỉ ra và phê bình những khuyết điểm và sai lầm của mình thì lại là những người có ích cho công việc nhất, là người đáng quý nhất". Đây chính là nói về những kinh nghiệm xuất phát từ đáy lòng.

Cần nhìn người, người quan sát phải có khát vọng cầu tài. Không thể vừa nhắc tới "có cả đức và tài" là cho rằng không chỉ nên cái gì cũng biết, mà phải là người hoàn thiện không khuyết điểm, không tật xấu. Ai cũng không thể cái gì cũng tốt được. So với những tri thức, kinh nghiệm, năng lực mà nhân loại hiện có, bất kì một người nào cũng không thể bao dung toàn bộ được. Darwin là người đặt nền móng cho lí luận tiến hóa sinh

vật nhưng ông một chút hoá học cũng không biết; Trần Cảnh Nhuận nghiên cứu số học có nhiều cống hiến lớn nhưng ông không giỏi về ngôn ngữ, khi làm giáo viên trung học, ông kém chút nữa bị học sinh trêu đùa phải rời khỏi bục giảng; Gia Cát Lượng có thể bầy binh bố trận nhưng không thể ra chiến trường chiến đấu... con người từng có điểm mạnh điểm yếu.

Chỉ có khát vọng cầu tài mới tìm thấy được những ưu điểm trong số những khuyết điểm. Ngày nay chúng ta có vị lãnh đạo vì mong tìm được người toàn diện đã thay hết những cán bộ có tâm huyết với công việc, có năng lực làm việc, cũng có chút khuyết điểm tật xấu, để cù vào vị trí lãnh đạo những người không có tật xấu gì nhưng bình thường không nổi bật, không sáng tạo ra được cái mới, kết quả là làm tổn thất lớn cho công việc. Nếu yêu cầu những người mình sử dụng không có khuyết điểm, không sai sót, thì cái thu được phần nhiều là những kẻ tầm thường không có gì nổi bật, mà tổ chức dưới sự lãnh đạo của anh ta cũng chỉ có thể trở thành một tổ chức tầm thường không phạm sai lầm nhưng cũng không có thành tích. Thực ra thì người giỏi không có nghĩa là người biết làm, người biết làm càng không phải là một người hoàn thiện. Cahners cho rằng đối với một nhà kinh doanh mà nói, thà trọng dụng một người biết làm mà có khuyết điểm chứ quyết không tiến cử những kẻ bất tài bình thường, ổn định.

Ưu điểm và khuyết điểm của một người thường ảnh hưởng lẫn nhau. Lê nin đã nói: "Hơn một nửa khuyết điểm của con người có liên hệ với những ưu điểm của

con người". Yêu cầu toàn tài, nhưng lại không dùng được một người tất sẽ mất đi một đội ngũ những người có năng lực tinh nhanh tháo vát, dũng cảm khai thác. Từ việc biểu dương cái tốt, tránh cái xấu, đến tôn trọng cái tốt mà nén cái xấu xuống thì có thể biến những nhân tố tiêu cực thành nhân tố tích cực làm cho nhân tài của chúng ta lớp lớp xuất hiện.

## KHÔNG CẦU TOÀN

*Sau sự quá cầu toàn của người lãnh đạo đối với nhân tài, không chỉ không thể đánh giá được con người, mà còn có thể hạn chế làm hại nhân tài.*

Vàng không đủ đỏ, con người không thể hoàn mỹ, bất kể nhân tài nào đều cũng không thể thập toàn thập mỹ. Quan điểm này đã có không ít những học sĩ văn nhân Trung Quốc cổ đại dùng nhiều hình thức so sánh để thể hiện. Như trong tác phẩm *Lã thị xuân thu*. Cử nan có viết: "một thước gỗ cũng có tiết mục, một chút ít ngọc cũng có ti vết". Trong tác phẩm *Xem nhà Khuất Nguyên* cũng viết: "Một thước cũng coi là ngắn, một tấc cũng coi là dài; sự vật cũng có chỗ khiếm khuyết, trí tuệ cũng có chỗ không minh mẫn". Công lao thành tích của một người tất cũng có chỗ không toàn diện, năng lực tất cũng có chỗ không thể đảm nhiệm được, tài năng tất cũng có chỗ không đầy đủ. Con người không thể toàn

diện dược, vì thế kết luận nghe có lí nhất là không cầu toàn trách bị đối với nhân tài.

Trong chiến tranh Nam Bắc của Mỹ, có người nói với tổng thống Lincoln rằng tổng tư lệnh mà ông ta mới tín nhiệm, tướng quân Grant đam mê rượu chè, khó làm được việc lớn. Lincoln lại nói: "Nếu tôi biết tướng quân Grant thích uống rượu mác gì, tôi sẽ tặng vài chai cho ông ta và những tướng quân khác". Tổng thống Lincoln trải qua thời thơ ấu ở bang Kentaji và bang Yilinuo, đương nhiên ông biết mê rượu có thể làm hỏng việc, nhưng ông càng biết rằng tướng quân Grant là người có tài năng nhất trong số các tướng quân, chỉ có ông ta mới có thể bầy binh bố trận, quyết thắng ngàn dặm. Thực tế, sự tín nhiệm đối với tướng quân Grant đã dẫn đến bước chuyển ngoặt trong chiến tranh Nam Bắc. Đây đúng là một lần bổ nhiệm có hiệu quả, chứng minh chính sách dùng người của Lincoln là ở yêu cầu những ưu điểm của con người chứ không phải chô yêu cầu một con người "hoàn thiện". Nhưng cách dùng người này là do Lincoln phải qua một quá trình nỗ lực gian khổ mới học được. Trước khi bổ nhiệm Grant, Lincoln đã từng liên tiếp bổ nhiệm 3, 4 tướng quân, tiêu chuẩn của bổ nhiệm là yêu cầu người được sử dụng không có nhược điểm gì nghiêm trọng lắm. Nhưng kết quả tuyển dụng những người này là mặc dù quân miền Bắc đều chiếm được ưu thế lớn về nhân lực hoặc vật lực nhưng trong ba năm từ 1861 đến 1864 nhưng chiến tranh không có một chút tiến triển nào.

Bất kể người nào, nếu người mà anh ta sử dụng là người không có nhược điểm, thì bộ máy mà anh ta lãnh

đạo nhiều nhất cũng chỉ là một bộ máy bình thường. Trên thực tế, con người hoàn mỹ không có khuyết điểm chẵng qua chỉ có vai trò thứ hai. Người tài cán vượt bậc thì khuyết điểm của anh ta cũng thể hiện rõ. Trên thế giới này không có ai có thể nổi bật trên tất cả các lĩnh vực được. Lấy cả tri thức, kinh nghiệm và tài năng của nhân lại để so sánh, cho dù là thiên tài vĩ đại nhất cũng không hoàn toàn đạt tiêu chuẩn. Trên thế giới không có chuyện "con người hoàn thiện", chỉ là có có một số người rõ ràng "tài giỏi" hơn người khác ở một vài phương diện nào đó mà thôi.

Sự cầu toàn trách bị của lãnh đạo đối với nhân tài không chỉ không thể đánh giá được con người, mà còn có thể hạn chế, làm hại nhân tài.

Không ít những hiền tài trong lịch sử bị oan đều là vì lãnh đạo thích bới móc những chuyện nhỏ nhặt dã qua, như Tư Mã Thiên chỉ là nói mấy lời công kích làm cho Lí Lăng bị Hán Vũ Đế đầy đọa cực hình, làm cho ông ân hận suốt đời. Tô Thước vì có ý kiến với việc triều chính mà viết mấy bài thơ phúng dụ lại bị mắc oan "án ô Đài thi", nửa đời còn lại đều bị xua đuổi, phải sống một cuộc đời lưu lạc cùng khổ. Còn trong lịch sử, vì hay bới móc những chuyện nhỏ dã qua, những kẻ có ý đồ hay tâng bốc nịnh bợ liên nhân cơ hội ném đá giấu tay, bởi lòng tim vết, do đó những người tài phải chịu những việc hảm oan lại càng nhiều.

Người lãnh đạo có hiệu quả không bao giờ hỏi những câu như thế này: "Anh ta và tôi sống cùng nhau thế nào?" mà thường suy nghĩ: "Anh ta có những cống hiến

gi?". Họ cũng không bao giờ hỏi: "Anh ta không làm được những gì?" mà suy nghĩ: "Anh ta có thể làm ra kỳ tích ở phương diện nào". Nguyên tắc dùng người của họ chỉ là tìm kiếm những người có tài cần đặc biệt ở một lĩnh vực nào đó, chứ không phải tìm người ưu tú trên tất cả các lĩnh vực hoặc đại thể ưu tú. Dùng người là làm cho anh ta có thể phát huy tài năng trong công việc, đây là điều tất nhiên. Bởi vì "Người hoàn thiện" hay "Cá tính thuần thực" thì thực tế của nó là coi nhẹ tài thiêng phú đặc biệt nhất của con người - chỉ nó mới có năng lực với một hoạt động nào đó, một lĩnh vực nào đó, một loại công việc nào đó - chúng ta không thể yêu cầu một nhà vật lí học (cho dù anh ta có cái thiên tài của Anhxtanh) phải có kết quả kiệt xuất như thế trên lĩnh vực di truyền học (hoặc tâm lý học, y học...). Điểm mạnh yếu của con người chỉ thể hiện ở thành quả thuộc một lĩnh vực nào đó, nhiều nhất là đạt được tới biên giới "ưu việt" ở một vài lĩnh vực nào đó.

Nếu bạn cứ nghĩ cách để đối phó với những nhược điểm của cấp dưới, kết quả tất sẽ làm cho mục đích công việc trở nên tan vỡ. Công ty, tổ chức, ban ngành là một loại công cụ đặc biệt, có thể dùng để phát huy điểm mạnh của con người, và tiêu trừ, giảm bớt những ảnh hưởng bất lợi do nhược điểm của con người gây ra. Những người có năng lực đặc biệt không cần và cũng không muốn chịu sự ràng buộc của hàng loạt chế độ quy tắc, bởi vì họ cho rằng dựa vào chính mình mà quản lý sẽ làm việc tốt hơn. Còn phần lớn người trong số chúng ta, chỉ dựa vào mình thì không thể để tài năng của mình phát huy hết tác dụng, làm đơn lẻ cũng không thể

dạt được nhiều kết quả to lớn. "Bạn muốn trói buộc "tay" của một người, nhưng anh ta lại thường đến "cả người"". Một người không thể chỉ có ưu điểm mà không có khuyết điểm. Khuyết điểm thường cùng với những ưu điểm của con người đến bên nhà lãnh đạo.

## TUYỂN NGƯỜI KHÔNG CĂN CỨ XUẤT THÂN, QUÊ QUÁN

Sự được mất của nhân tài ảnh hưởng tới sự thành bại của sự nghiệp, nhỏ thì là một đơn vị, dân tộc. Cho nên, mỗi người lãnh đạo phải chú ý mở rộng chiêu nạp nhân tài, lôi kéo nhân tài, mở rộng đội ngũ nhân tài, cố gắng hội tụ nhân tài trong thiên hạ.

Trong cuốn *Chủ đạo biên* Hàn Phi Tử có viết: "Quân chủ minh anh dùng "đạo" phải làm cho người có trí tuệ hết minh đưa ra những mưu lược của họ, quân chủ căn cứ theo những mưu lược của họ mà quyết định chính sự, trí tuệ của quân chủ là vô cùng; phải cho người có tài năng phát huy hết tài năng của họ, quân chủ căn cứ theo tài năng của họ mà tín dụng họ, nên tài năng của quân chủ là vô cùng; thiết lập được sự nghiệp thành công là thể hiện được sự hiền danh của quân chủ, những sai lầm đã phạm thì do thần dân trách phạt, cho nên danh vọng của quân chủ là vô cùng. Do đó quân chủ không có tài đức lại có thể làm thầy của hiền dân,

quân chủ không có trí tuệ lại có thể làm quân trưởng của người có trí tuệ. Thân dān lao động mệt nhọc, quân chủ hưởng thụ thành quả chính là luật trị nước của quân chủ hiền minh”.

Dùng người nên lấy tài năng của anh ta làm mục tiêu lựa chọn, không màng đến tiềm lực kinh tế, không màng đến xuất thân, quê quán, chỉ màng đến việc cần người tài như thế nào khi làm việc, xem anh ta có thể để mình sử dụng hay không. Như thế có thể phát huy đầy đủ kỹ năng và sở trường của họ. Mục đích cuối cùng của người diều khiển xe là khiến cho năng lực người khác dùng được cho mình. Bất kể địa vị, tài năng, tiếng tăm của nhân tài trên hay dưới tôi, chỉ cần làm trung tâm cho tiền đồ sự nghiệp của mình, chỉ đạo tất cả hành động của mình là được rồi.

Hán Cao Tổ vì những yêu cầu trong quản lý mà lợi dụng Túc Hà và Trương Lương; vì những yêu cầu của quân sự mà lợi dụng Hán Tin và Trác Việt. Lưu Bị vì nghiệp bá vương mà tuyệt đối dựa vào những tài năng quân chủng như Gia Cát Lượng, Trương Phi, Triệu Vân. Mở rộng chiêu nạp nhân tài hữu dụng thì sự nghiệp mới có thể thành công.

### **1. Không màng tiềm lực kinh tế**

Tuân Tử nói “Đối với những người hiền năng không nên đề cử sự thăng quan lần lượt theo quy định thông thường, mà nên phá vỡ quy luật mà dùng; đối với những người bạc nhược vô năng nên lập tức bãi miễn; đối với

những người xấu xa độc ác, không cần phải giáo dục cảm hoá mà lập tức trừ bỏ. Chỉ có như thế, tài năng không lẩn lộn, không thể hỗn loạn được. Bởi vì sắp xếp cấp bậc chủ yếu dựa vào tiềm lực kinh tế, người không có đức tài có thể được đề cử trọng dụng, người có đức tài lại không được tuyển dụng, đấy chính là phải trái bất minh. Không sắp xếp các bậc dựa vào tiềm lực kinh tế, lấy đức tài làm tiêu chuẩn duy nhất để tuyển dụng hiền tài mới có thể tránh được thật giả lẩn lộn, làm được phai trái phân minh.

Chu Lãng đời Nam Triều ở Trung Quốc nhầm vào chế độ môn phiệt của Thâm Nghiêm lúc đó, kiên quyết phản đối phân cấp dựa vào tài chính, liên tục nhấn mạnh đẳng cấp, tiềm lực kinh tế và tuổi tác không phải là mục tiêu đo đạc nhân tài. Kim Thế Tông, Hoàn Nhan Ưng khi nói chuyện với quần thần cũng cho rằng, chọn người không nên thận trọng quá về tư cách mà cần sớm sử dụng được.

Không ít người đã tiếp tục bàn về sự nguy hại của việc chỉ đơn thuần coi trọng tư cách. Tôn Mạc Tăng ở đời Bắc Tống, Trung Quốc đã kiên quyết cho rằng, nhân tài hiền năng bị ở vào địa vị thấp do là tư cách đã gây trở ngại, chức vụ quan phủ bị bỏ lỡ là vì chịu sự kìm chế của tư cách; nhân sĩ mặt dày mày dạn là phải tranh giành tư cách vì bản thân; bách tính khổ vì những chính sách tàn bạo là do dựa vào tư cách quá nhiều; mọi việc hà thả bại hoại, bách trí khinh thường cương vị công tác, luật pháp suy tàn hỗn loạn không thể cữu vân... tất cả đều do tai hại của tư cách tạo nên. Cho rằng tư cách

có lợi là cho pháp luật là những người ngu xuẩn mà tri trẻ, cho rằng tư cách thuận lợi cho pháp luật là những người già nua hổ đồ. Nhưng nó đối với thiên hạ, đất nước lại là nguy hại lớn.

Cung Tự Trân, người chủ trương không câu nệ cốt cách nhân tài đã tiết lộ và phê phán hiện tượng xã hội lấy tiền bạc phân cấp bậc ở triều nhà Thanh, và ông cũng phân tích triệt để những cực đoan của nó.

Cung Tự Trân nói, các quan viên ở vương triều nhà Thanh, kể từ ngày làm quan, muốn làm đến quan nhất phẩm, thường phải cần 35 năm, ít nhất cũng phải 30 năm, người có tài không thể vượt trước thời gian đó, còn bọn bất tài chỉ cần dựa vào tiền bạc cũng làm được. Cung Tự Trân cho rằng, có rất nhiều nguy hiểm của việc dùng tiền bạc phân cấp. Đầu tiên là làm cho tố chất của sứ quan ngày càng kém đi vì nếu tính làm quan từ lúc 30 tuổi đợi đến di dược thăng đến đại thần nhất phẩm thì đã tuổi già sức kiệt rồi, cho dù tuổi cao đức đạo, làm việc vũng vàng thì vẫn cẩn thận tỉ mỉ, rụt rè không dám tiến lên, dẫn đến khinh thường cương vị công tác, đồng thời làm quan dài dễ bị liên lụy chức quan, tuổi tác cao rồi lại tính toán cho con cháu, do đó cuối đời già cả rồi lại không chịu từ chức, cho dù vì trở ngại mà từ quan thì cũng không dùng người thông minh tài trí, vẫn dùng tiền bạc phân cấp. Tiếp đó, làm cho đại trượng phu mất đi sinh khí. Vì thi hành việc dùng tiền phân cấp rất khó khăn làm cho những người sẵn sàng làm việc được cổ vũ, những người coi thường công việc bị trừng phạt, những người tài cán bình thường

không có tâm lí may mắn, người tài cán xuất chúng từ bỏ oán hận vì tài cán không được trọng dụng. Đương nhiên càng không thể nói được có thể tích cực suy nghĩ đến kế hoạch lâu dài của đất nước, chủ động đưa ra những kiến nghị có liên quan đến phương châm chính sách. Vì những người tư cách nông cạn có thể nói: Tôi chỉ cần được sống đến già, an phận thủ thường, cho dù có trước có sau nhưng từng qua tuổi trung niên thường mong muốn làm thượng thư, thị lang, hà tất khi tư cách không đủ lại tranh luận với bê trên mà làm mất đi tiền đồ của mình? Người có tư cách sâu sắc lại cho rằng: Tôi đã sống đủ rồi, khó khăn lắm mới làm được đại quan làm sao có thể tranh biện với bê trên để vứt bỏ đi hết những gì tôi đã phải khổ sở gây dựng trong quá khứ. Tóm lại, do phân cấp theo tiền bạc, mọi người đều không làm nên được việc gì. Lập luận này của Cung Tự Trân quả là sâu sắc.

## *2. Không màng xuất thân*

Dùng người rất kị quan điểm xem xét xuất thân người đó. Những luật chứng trong thời kỳ Xuân Thu Chiến Quốc xưa kia đã phản ánh điều đó. Như chủ trương của Mặc Tử chỉ cần có tài đức, kẻ hèn cũng nên được sử dụng “Bất chấp là người nông dân hay công nhân, chỉ cần có tài năng là được thu nạp”. Chủ trương của Hàn Phi Tử chọn người tài từ tầng lớp cơ bản “Tể tướng tất khởi từ Cháu bộ, mãnh tướng xuất phát từ ngũ tốt”. Ông còn cảnh cáo thêm: Nếu quan chức có thể đạt được nhờ quyền thế tài lộc, có thể dùng tiền mưu cầu,

thì đất nước nhất định bị diệt vong. Thậm chí, Mạnh Tử còn cho rằng, nhân tài kiệt xuất không nhất định xuất thân từ gia đình đại quan quý nhân, dùng người không nên để ý tới xuất thân, càng không nên tính toán ân oán cá nhân.

### *3. Không luận quê quán*

Đường Thái Tông Lý Thế Dân là thí dụ điển hình về sử dụng nguyên tắc này. Bất luận địa vị trước hay sau, ông đều coi trọng tuyển bá nhân tài, chú ý thu thập nhân tài trên nhiều lĩnh vực để sử dụng, mà không tính toán nguồn nhân tài từ những tổ chức chính trị nào. Vẫn vồ đại thần dưới quyền ông ta, có đại thần của nhà Tuỳ như Túc Đẳng; cũng có người đến từ đội quân của Li Mật, Vương Thế Thông như Từ Thế, tần Thúc Bảo, Trình Giáo Kim.

Tống Chân Tông Triệu Hằng giỏi về dùng người, ông tuyển chọn nhân tài không giới hạn khu vực. Trong *Tiếp tư thị thông giám trường biên* có ghi: Tống Cảnh Đức năm thứ hai phủ chúa tiến sĩ Yến Sơ 14 tuổi, đại danh phủ tiến sĩ Khương Cái 12 tuổi đều lớn lên rất anh tuấn. Tống Chân Tông hạ lệnh triệu tập. Yến Sơ bị kiểm tra làm một bài thơ, Khương Cái bị kiểm tra làm 6 bài thơ. Yến Sơ làm thơ vừa nhanh vừa hay, Tống Chân Tông rất tán thưởng. Tể tướng tâu rằng vì Yến Sơ là người phuơng nam, muốn bỏ Yến Sơ lấy Khương Cái, Tống Chân Tông không đồng ý nói: "Chiêu mộ binh sĩ chỉ cần tài, từ hải một nhà sao phải hạn chế xa gần?", thế là, ban cho Yến Sơ xuất thân tiến sĩ, Khương Cái xuất thân tiến sĩ.

Trích ra câu chuyện Yến Sơ, Tống Chân Tông phản đối ý kiến chọn người theo khu vực, ông cho rằng "chiêu mộ binh sĩ chỉ cần cầu tài". Sự thực cho thấy, Tống Chân Tông chọn Yến Sơ là đúng, sau này Yến Sơ làm đến chức quan tể tướng kiêm khu mật sứ. Tinh tình ông cương liệt, phụng dưỡng thanh liêm, đặc biệt là về lĩnh vực bồi dưỡng và tiến cử hiền tài rất có công lao.

Trong *Giám trực khách thư* Lý Tư có nói: "Trước kia Mục Công chiêu mộ hiền tài, giành được Do Dư từ Tây Nhung, khéo léo chọn được Bách Li từ nước Sở phía Đông, lại phái người đến nước Tống đón Kiển Thúc, chiêu mộ Phi Báo, Công Tôn Chỉ từ nước Tân. Năm vị hiền nhân này không sinh ra ở nước Tân nhưng Mục Công tin dụng họ, kết quả là thôn tính được hơn 20 quốc gia, tức thì xưng bá Tây Nhung. Hiếu Công dùng phương pháp mới, thay đổi phong tục tập quán cũ, bách tính do đó đầy đủ hưng thịnh, nước nhà do đó sung túc giàu sang, trãm dân hết lòng cống hiến cho đất nước, chư hầu cũng thân thiện quy thuận". Lý Tư lại nói: "Chiêu Vương tin dụng Phạm Tuy làm thừa tướng, thế là bai miễn Nhương Hầu, mang đuổi Hoa Dương, tăng cường Vương Thất, Đỗ Tắc quyền quý tư môn, dần dần chinh phá chư hầu như tăm ăn rỗi, cuối cùng làm cho nước Tân gây dựng được cơ sở của nghiệp để vương. 4 vị quân vương ở trên đều dựa vào sức mạnh của môn khách. Từ những sự thật lịch sử này, giả sử 4 vị quân vương này xua đuổi môn khách mà không chiêu nạp, ghê lạnh hiền tài mà không tin dùng, thế thì đất nước sẽ không thể sung túc giàu mạnh, nước Tân cũng không có uy danh to lớn như vậy". Vì thế mới nói, dùng người không thể giới hạn tiềm lực, xuất thân, quê quán.

## KHÔNG BÁM VÀO CHI TIẾT

Vàng không đủ đỏ, người không tháp toàn, thử chung ta cần dùng là tài năng của một người, chứ không phải là những sơ suất của anh ta, thế thì tại sao lại phải để mắt vào những sơ suất ấy chứ?

Trong cuốn *Uất Lí Tử* có kể một câu chuyện như thế này: ở nước Triệu có một người trong nhà rất nhiều chuột, anh ta liền đến nước Trung Sơn mua một con mèo về. Con mèo mà người nước Trung Sơn bán cho anh ta không những bắt được chuột mà còn hay cắn gà. Qua một thời gian, chuột trong nhà người nước Triệu này đều bị bắt hết, không còn gây hại gì được nữa, nhưng gà trong nhà cũng đều bị con mèo đó cắn chết hết cả. Con trai của người nước Triệu bèn hỏi anh ta: "Sao không đuổi con mèo đi?" ý là nói mèo có công nhưng cũng có tội. Người nước Triệu trả lời: "Thế là con không hiểu rồi. Tai hại lớn nhất của nhà chúng ta là có chuột, không phải là ở không có gà. Có chuột, chúng ăn vụng lương thực nhà chúng ta, cắn rách quần áo của chúng ta, đào khoét tường vách nhà chúng ta, phá hủy công cụ trong nhà chúng ta, chúng ta sẽ phải chịu đói chịu rét, không trừ chuột làm sao được? Không có gà thi cũng lầm là không được ăn thịt gà, đuổi mèo đi, chuột lại đến, thế thì tại sao phải đuổi mèo đi chứ?". Bất kể việc gì cũng có mặt tốt, tự nhiên cũng tồn tại cả mặt không tốt, nhưng chúng ta nên nhìn vào tác dụng chính của nó.

Người nước Triệu biết được rằng tác dụng của mèo còn lớn hơn rất nhiều những tổn hại mà nó gây ra, cho nên anh ta không đuổi mèo đi. Trong cuộc sống hàng ngày cũng có những kiểu người như con mèo trong nhà người nước Triệu, những cống hiến của họ là chủ yếu, so với những tật xấu của họ và những sai lầm mà họ mắc phải thì còn lớn hơn nhiều. Nếu cứ để ý đến khuyết điểm và vẩn đẽ của người khác, làm sao mà đoàn kết con người được, làm sao phát huy được hết tính tích cực của nhân tài đây?

Khi giải quyết công việc, một mục nhấn mạnh những chi tiết vụn vặt thì không nắm bắt những đòi hỏi của công việc để giải quyết, không có trọng điểm, đầu óc rối loạn, không biết bắt đầu từ đâu mới là chuẩn xác. Do đó, bất kể là dùng người hay giải quyết công việc, cũng đều nên chú ý đến điểm chính, không nên chỉ vì những chuyện nhỏ mà đánh mất sự thăng tiến của sự nghiệp. Vàng không đủ đỏ, người không thập toàn, thử chung ta cần dùng là tài năng của một người chứ không phải là những sơ suất của anh ta, thế thì tại sao lại phải để mắt vào những sơ suất ấy chứ?

Người xưa coi việc không suy xét những chuyện nhỏ là điểm mấu chốt mà một người có thể làm nên việc lớn không. Họ đề cập đến đại cục chứ không dụng đến những chi tiết vụn vặt, cái mà họ coi trọng là tài cán của con người chứ không phải là những vẩn đẽ của anh ta. Người làm việc lớn không tính toán chuyện nhỏ; người sự nghiệp thành đạt không truy cứu việc vặt.

Cầu Biển nước Vệ thời Chiến Quốc rất có tài năng quân sự, có thể chỉ huy 500 thừa binh, tức 35.500

người, lúc đó có thể chỉ huy nhiều quân như thế có thể nói là có cái tài định tướng rồi. Tử Tư đến nước Vệ, khi tiếp kiến Vệ hầu đã tiến cử Cẩu Biến. Vệ hầu nói ông ta biết Cẩu Biến có tài, nhưng khi Cẩu Biến làm quan thuế vụ đã ăn không hai quả trứng gà của nông dân nên không dùng ông ta. Tử Tư nghe xong, yêu cầu Vệ hầu nhất định không được nói ra, nếu không chư hầu các nước mà nghe được sẽ chế cướp. Tử Tư cho rằng tư tưởng này là sai lầm, dùng người phải như người đốn củi dùng gỗ, "Chọn những cái ich của nó, bỏ đi cái tật". Trước mắt là ở vào thế của Chiến Quốc, cần phải dùng nhân tài quân sự, sao lại có thể chỉ vì chuyện nhỏ ăn không hai quả trứng gà mà không dùng một viên đại tướng đây? Khi nghe Tử Tư nói như vậy, tư tưởng của Vệ hầu lúc này mới thay đổi, đồng ý dùng Cẩu Biến làm tướng. Nếu không có sự tiến cử và chỉ dẫn của Tử Tư, người có tài làm đại tướng như Cẩu Biến cũng chỉ vì ăn không hai quả trứng gà mà bị Vệ hầu bỏ qua không trọng dụng.

Rộng rãi chiêu hiền nạp sĩ, tập hợp những người có trí tuệ trong thiên hạ phục vụ cho mình, từ đó mà hoàn thành lý tưởng hoài bão lớn của mình. Ngược lại, ghen tị hiền tài, vì người khác có một vấn đề nho nhỏ mà bố trí nhân tài vào những vị trí không thích hợp thì thật là ngu xuẩn.

## KHÔNG LÂM TRÁNH THÂN THÙ

Nhưng vị vua anh minh thời xưa vì làm việc lớn mà không tính toán tư thù, không để ý đến thân sơ, chỉ cần là người hiền tài thì sử dụng; có những người hiền tài với sự công tâm và độ lượng của mình thì có lợi cho cả nước cả dân.

"Chọn bě ngoài không tránh kẻ thù, chọn bên trong không tránh người thân", là cách mà Kì Hoàng Dương, đại phu nước Tấn thời Xuân Thu tiến cử người hiền tài. Sự việc này được ghi trong cuốn *Tả truyện. Tương Công tam niên*.

Kì Hoàng Dương là quân úy của nước Tấn do tuổi già mà cáo quan. Tấn Điếu Công hỏi ông ai sẽ là người thay thế chức vụ của ông, Kì Hoàng Dương tiến cử Giải Cô, mà Giải Cô lại là kẻ thù của ông. Nhưng khi Tấn Điếu Công định bổ nhiệm Giải Cô làm trung quân úy thì Giải Cô vì bệnh mà chết. Tấn Điếu Công lại yêu cầu Kì Hoàng Dương tiến cử người khác, Kì Hoàng Dương nói con trai ông Kì Ngọ có thể thăng nhiệm. Vừa đúng lúc này thì phò tá trung quân úy Dương Thiết chết, Điếu Công hỏi Kì Hoàng Dương ai có thể thay thế chức vụ này, Kì Hoàng Dương nói con trai của Dương Thiết là Dương Thiết Xích có thể đảm nhiệm. Thế là Điếu Công bổ nhiệm Kì Ngọ làm trung quân úy, Dương Thiết Xích làm phò tá trung quân úy. Việc tiến cử kẻ thù Giải Cô

rõ ràng không phải vì lấy lòng Giải Cô, mà là Kì Hoàng Dương xuất phát từ công tâm, cho rằng tài năng của Giải Cô có thể đảm nhiệm được chức vụ này. Nhưng tiến cử con mình có phải là thiên vị người thân không? Tiến cử con của hạ quan có phải là chỉ yêu hạ cấp? Người đương thời không có cách nghĩ này mà là tán dương Kì Hoàng Dương tiến cử nhân tài “không thiên vị bao che”, ông tiến cử con của mình và con của hạ quan đều là vì tài đức của hai người bọn họ đủ để đảm nhiệm chức vị đó.

Có người để tránh sự hiềm khích, dù con của mình có tài năng cũng không tiện tiến cử. Như thế, không chỉ vùi dập nhân tài mà còn làm tổn hại cho đất nước. Kì Hoàng Dương không đi theo sự khiêm tốn của tập tục kiểu này, ông cho rằng tài năng của con trai mình còn hơn cả mình để đảm nhiệm chức vụ này, do đó nên tiến cử con.

Trung thư thị lang Hi Siêu thời Đông Tấn cũng như vậy tiến cử nhân tài, được đời sau tán thưởng. Tạ thị và Hi thị đều là đại tộc trong chiêu Đông Tấn. Tạ An từng làm tể tướng. Hi Siêu từng làm trung thư thị lang, nhưng hai nhà nghi hoặc lẩn nhau, mâu thuẫn sâu sắc. Khi đó, Tiết Tân mạnh lên thôn chiếm Đông Tấn, thống nhất Trung Nguyên. tình hình trong thiên hạ do đó rất căng thẳng. Tạ An dã bảo đảm tiến cử cháu trai của mình là Tạ Huyền cầm quân xông pha giết giặc. Hi Siêu nghe thế vui mừng nói: “Tạ An dám tiến cử cháu trai của mình chứng tỏ ông là người có cái sáng suốt của người có chí khí; Tạ Huyền tất nhiên không phụ sự tiến cử đó

vì anh ta là người có tài năng. Ông còn giải thích thuyết phục các đại thần trong triều nên tin tưởng và cổ vũ Tạ Huyền. Do Hi Siêu là người có uy thế và thực quyền trong triều đình, hoàng thượng đã hạ lệnh cho Tạ Huyền làm kiêm võ tướng quân chỉ xông pha đánh giặc. Tạ Huyền vâng mệnh, vào thời khắc nguy nan, đổi mặt với kẻ thù mạnh hơn mình gấp 10 lần liền đê phòng cẩn thận, tỉ mỉ phân tích tinh hình địch ta, sẵn sàng ứng chiến, làm nên một trận đánh lấy ít thắng nhiều, uy vũ hùng tráng. Đây chính là “cuộc chiến phi thủy” nổi tiếng trong lịch sử. Cuộc chiến phi thủy cơ bản đã làm thay đổi cục diện Bắc cường Nam nhược, bảo vệ được sự yên ổn của vương triều Đông Tấn. Trong cuộc chiến tranh này, Tạ Huyền đã không phụ sự mong đợi của quân chúng, thể hiện tài năng quân sự kiệt xuất, tấm lòng và sự độ lượng của Hi Siêu cũng thực làm người ta thán phục.

## NÂNG NIU TRÂN TRỌNG TÀI NĂNG

*Người lãnh đạo có hoàn thành sự nghiệp không, quyết định ở có hay không có nhân tài. Những người giành giật vùng Trung Nguyên thời cổ đại, người có nhân tài dũng dúc thì giành được thắng lợi, người thiểu hoặc không có nhân tài thì dẫn đến thất bại, mà có hay không có nhân tài thì quyết định ở chỗ có dùng cách thức chỉ tuyển có tài không.*

Theo cuốn *Sách lược chiến quốc* có ghi, trong cuộc nói chuyện giữa Tôn Đại và Yên Chiêu Vương, bàn về tác dụng không giống nhau của hai loại người: một loại là người có phẩm hạnh tốt. Có hiếu như Tăng Tham, Hiếu Kỷ, uy tín như Vĩ Sinh Cao, liêm khiết như Bảo Tiêu, tất nhiên là những người có phẩm hạnh tốt. . Nhưng Tô Đại cho rằng những người con có hiếu như Tăng Tham, Hiếu Kỷ chỉ là vì phụng dưỡng tốt cha mẹ của họ; người giữ uy tín như Vĩ Sinh Cao chẳng qua là vì không lừa người khác; người liêm khiết như Bảo Tiêu chỉ là vì không trộm tiền bạc của người ta. Một loại khác là người có tài năng. Loại người này có chí tiến thủ, muốn có những thành công vang dội. Tô Đại cho rằng ông ta chính là người như vậy. Tô Đại so sánh hai loại người này, ông cho rằng người loại đầu chỉ là tự mình hoàn thiện về đức hạnh, mặc dù đức hạnh của họ hoàn thiện, nhưng lại thiếu đi chí tiến thủ. Mà người có chí tiến thủ thì mới có chí hướng xây công lập nghiệp, mới có thể phụ trợ cho quân vương làm nên nghiệp lớn, mới có lợi cho nước cho dân.

Đại thừa tướng nước Ngụy - Vũ Văn Thái biết rõ tầm quan trọng của nhân tài. Trong thời loạn lạc, Vũ Văn Thái phản đối cách làm bổ nhiệm đại sứ bang chau chỉ chọn những địa vị giàu có mà không chọn những người hiền tài, ông chủ trương, lựa chọn nhân tài chủ yếu là chọn được người, không giới hạn trong sự che chở về tiền bạc, phải đề cử trọng dụng những người thực sự có tài năng như Tô Xước. Tô Xước là người Thiểm Tây, võ công tài hoa xuất chúng, nhờ được người tiến cử mà đảm nhiệm hình thái lang trung. Vũ Văn Thái thông qua

tiếp xúc và tìm hiểu mà cảm thấy Tô Xước có tài năng nên ông tìm cơ hội giữ Tô Xước lại nói chuyện. Sau đó, Vũ Văn Thái nói với thuộc quan châu Huệ Đạt: "Tô Xước đúng là tài sỹ, ta sẽ giao cho anh ta những công việc chính trị". Không lâu sau, Tô Xước được thăng lên chức đại hình thái tả thừa, được tham gia vào công việc triều chính bảo mật quốc gia, ngày càng nhận được sự tin nhiệm và hậu đãi của Vũ Văn Thái. Sau này, Tô Xước trở thành trợ thủ dắc lực của Vũ Văn Thái, giúp ông ta ra sức cải cách chế độ quan lại, ban hành chế độ ruộng đất công bằng, thiết lập chế độ quân đội chính phủ, từ đó làm cho Tây Ngụy ngày càng lớn mạnh tạo cơ sở cho việc thiết lập chính quyền Bắc Chu.

Tiến cử nhân tài không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió, muốn là được. Chỉ có những người thực sự yêu quý cái tài mới có thể không tiếc sức mình lựa chọn nhân tài, liên tiếp tiến cử. Nhiều nhân tài được phát hiện tín dung phát huy tài năng sau quá trình nhiều lần được tiến cử như thế này. Tể tướng Bắc Tống Triệu Phổ được người đời khen ngợi là "nửa bộ Luận ngữ trị thiên hạ" đã giữ chức mấy chục năm, đã có những công hiến to lớn cho công cuộc thiết lập và củng cố Bắc Tống; về phương diện tiến cử dùng người, ông cũng làm hết sức mình. Có một lần, Triệu Phổ tiến cử một người nào đó làm quan. Tống Thái Tổ không chấp thuận; ngày thứ hai tiến cử lại vẫn không được chấp thuận; ngày thứ ba ông vẫn tiến cử. Tống Thái Tổ phẫn nộ, xé rách bản tấu của ông ta vứt xuống đất. Triệu Phổ mặt không biến sắc, lặng lẽ quỳ dưới đất nhặt hết những mảnh rách rời sau đó cáo từ về nhà. Ngày thứ tư, ông hoàn chỉnh lại

bản tấu cũ và lại tiếp tục dâng tấu như ban đầu. Tống Thái Tổ hiểu được nỗi lòng của ông ta, cuối cùng cũng bổ nhiệm người được tiến cử. Lại một lần khác, có một vài đại thần nên được thăng chức. Tống Thái Tổ vẫn luôn không ưa mấy người này nên không phê chuẩn cho. Triệu Phổ lại liên tiếp xin cho bọn họ. Tống Thái Tổ rất tức giận nói: "Trẫm quyết không phê chuẩn cho những người này thăng chức, xem khanh có cách nào nào?" Triệu Phổ dùng lí lẽ nói: "Hình phạt là để trừng trị những kẻ độc ác xấu xa, khen thưởng để khuyến khích những người có công, từ xưa tới nay đạo lí như thế này đã có. Mà những thưởng phạt trong thiên hạ không phải là những thưởng phạt của bệ hạ, sao phải để sự yêu ghét ảnh hưởng vào trong đó chứ". Tống Thái Tổ tức không nên lời, đứng dậy đi vào hậu cung. Triệu Phổ vội vã theo sau, đến trước cửa tắm cung, cung kính đứng đợi, không chịu cáo lui. Tống Thái Tổ không biết làm sao được, đành phải phê chuẩn bản tấu của ông ta.

Triệu Phổ vì lợi ích quốc gia, không để ý đến những điều đúng sai nhất thời của vua và những điều được mất của bản thân mà hết lần này đến lần khác tiến cử nhân tài, làm cho những nhân tài thực sự được trọng dụng, để lại tiếng thơm sau này.

## **NGUYÊN TẮC PHÂN CÔNG QUẢN LÝ DÙNG NGƯỜI**

*Là lãnh đạo, phân công công việc sao cho ổn thỏa tốt đẹp cũng là một năng lực. Phân công rõ ràng, mục đích là để thể hiện rõ năng lực khả năng của mỗi người; tính tích cực của việc lưu chuyển điều động nhân tài là để dùng được nhiều sở trường của anh ta.*

### **PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC THỎA ĐÁNG**

*Người có thực lực làm việc thật sự có thể luôn phát hiện được những vấn đề trong công việc và bắt tay vào làm. Do đó anh ta luôn có được sự yêu mến tin tưởng của cấp trên và đồng nghiệp, họ luôn tìm anh ta giúp đỡ.*

Trí tuệ cờ tướng của Trung Quốc thì tuyệt vời không phải nói rồi, chỉ cần nghĩ đến 3 quân “xe, mã, pháo” là đã có hứng rồi. Cờ tướng lấy “tướng, soái” làm hạt nhân, “xe, mã, pháo” dường như tổ chức thành những lực

lượng trung kiên, mỗi quân đều có những đặc sắc riêng, có những tác dụng riêng. Chúng không giống như quân "tốt", quân tốt số đông, lặng lẽ không tiếng tăm, hoạt động bị hạn chế, mất đi một hai con cũng chẳng hề gì. "Sĩ" và "tượng" không có khả năng công kích gì, đóng vai trò phòng thủ, dù dựa vào quyền lực của hạt nhân, nhưng công lao lớn nhất cũng chỉ là "bia đỡ đạn", phải hi sinh bản thân mình bất cứ lúc nào để bảo toàn cho tướng soái. "Xe, mã, pháo" rõ ràng đóng vai trò công kích, thắng thua của ván cờ chủ yếu phải dựa vào chúng. Do đó, một trong những thách thức lớn nhất của người làm tướng soái là làm thế nào để xe xông xáo tiến lên, để pháo bắn xa muôn dặm, để mã giẫm nát cung giặc...

Lấy chiến lược tác chiến của cờ tướng áp dụng vào quản lý tức là yêu cầu lãnh đạo phân công công việc cho người khác đi làm. Người lãnh đạo tốt, giỏi về phân công công việc, cần phải có những kĩ thuật sau:

*Thứ nhất:* Thường xuyên kiểm tra những nội dung công việc của người phụ trách, tính toán thích hợp chất và lượng của công việc để phân phối cho công bằng.

*Thứ hai:* Tinh đến thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc nào đó.

*Thứ ba:* Nếu phải phái công việc khác thì đầu tiên nên nghĩ đến tình hình làm việc của nhân công mà quyết định.

Người lãnh đạo phải phân công công việc tốt. Học giả người Mỹ Lee Pears đã đưa ra 8 bước để phân công công việc có hiệu quả:

### *1/ Lựa chọn công việc cần cắt cử anh ta đi làm*

Tuyệt đối không được cắt cử những công việc kiểu “khoai lang nóng”. Công việc kiểu “khoai lang nóng” là chỉ những công việc đặc thù cần được ưu tiên và cần lãnh đạo lập tức tự mình giải quyết. Ví như, một công việc cụ thể nào đó mà lãnh đạo coi trọng chính là công việc kiểu “khoai lang nóng”. Loại công việc này cần lãnh đạo cấp cao tự thân giải quyết.

### *2/ Lựa chọn người có thể đảm nhiệm công việc*

Bước này là rất quan trọng. Yêu cầu bạn phải đánh giá đầy đủ cấp dưới. Bạn có thể dùng vài ngày với hình thức viết, yêu cầu cấp dưới viết ra những đánh giá về công việc của mình. Bạn có thể tổ chức một cuộc họp, yêu cầu mỗi nhân viên giới thiệu cách nghĩ của mình, và những người khác cho nhận xét đánh giá, cần chú ý những công việc cần có hai nhân viên luân phiên lẫn nhau.

### *3/ Quyết định thời gian và phương pháp cắt cử công việc*

Thời gian cắt cử công việc của người lãnh đạo có kinh nghiệm là sắp xếp trong khoảng thời gian trước khi tan ca buổi chiều. Trong khoảng thời gian này có lợi cho cấp dưới chuẩn bị cho công việc ngày mai, có sự sắp xếp cụ thể cho việc làm thế nào để hoàn thành công việc ngày mai. Cắt cử công việc phải tiến hành trực tiếp trước mặt nhân viên, như thế để tiện cho việc trả lời những vấn đề cấp dưới nếu ra nhận được những tin tức phản ánh kịp thời.



#### *4/ Đặt ra những kế hoạch cắt củ chính xác*

Kế hoạch là mẹ của thành công. Trước khi cắt củ công việc phải tính toán tốt.

- Ai phụ trách công việc này?
- Tại sao lại chọn anh ta làm công việc này?
- Hoàn thành xong công việc này phải mất bao nhiêu thời gian?
- Kết quả dự đoán là gì?
- Tư liệu cần để hoàn thành công việc ở đâu?
- Cấp dưới báo cáo tiến triển công việc như thế nào?

Trước khi cắt củ công việc, lãnh đạo phải có những đáp án chính xác đối với những câu hỏi này, ngoài ra cũng phải viết ra mục tiêu kế hoạch cần đạt được, giao cho nhân viên 1 bản, tự mình giữ 1 bản để kiểm tra. Làm như thế để hai bên cùng hiểu rõ yêu cầu và đặc điểm củi công việc, không để lại những nhận định sai lầm về yêu cầu công việc.

#### *5/ Cắt củ công việc thỏa đáng*

Giao công việc cho những người nhàn rỗi hay những người cả ngày bận rộn, điều này yêu cầu người lãnh đạo phải cân nhắc kỹ càng. Nếu giao những công việc quan trọng cho người cả ngày dường như bận không chịu nổi, anh ta nhất định sẽ đòi bỏ ra tương đối nhiều thời gian để kéo dài thời gian, kết quả vẫn là chẳng được gì. Nếu giao cho người nhàn rỗi có thể sẽ xuất hiện những kết quả ngoài dự tính. Những người nhàn rỗi nói được ở đây

là những người biết làm việc, thậm chí là những người biết tìm ra công việc. Người có tài cán thực sự có thể luôn phát hiện được những vấn đề trong công việc mà bắt tay vào làm. Do đó anh ta luôn có được sự yêu mến tin tưởng của cấp trên và đồng nghiệp, họ luôn tìm anh ta giúp đỡ. Nhưng hãy yên tâm, những cấp dưới như thế này biết rõ làm thế nào phân phối thời gian thoải đáng, nâng cao hiệu suất công việc.

#### *6/ Kiểm tra tình hình tiến triển của công việc*

Lãnh đạo giao công việc nào đó cho cấp dưới có nghĩa là đã tin tưởng anh ta có thể đảm nhiệm được công việc đó. Do vậy, hãy gọi điện thoại cho anh ta theo thời gian cố định, hỏi thăm một chút tình hình tiến triển của công việc, không cần phải ngày nào cũng giám sát.

#### *7/ Kiểm tra và đánh giá hệ thống cắt cử công việc*

Sau khi một cấp dưới nào đó hoàn thành thuận lợi công việc được giao phó anh ta, lãnh đạo phải đánh giá hệ thống công việc tự mình cắt cử trong thời gian thích hợp để có những cải tiến. Phương pháp cụ thể là có thể tổ chức một tổ bình xét các thành viên, trong tổ đều có thể đánh giá những biểu hiện của một cấp dưới nào đó khi hoàn thành công việc được cắt cử.

#### *8/ Biểu dương những nhân viên hoàn thành công việc xuất sắc*

Đây là cách tốt nhất để duy trì lòng nhiệt tình của nhân viên, để lần sau họ tiếp tục thực hiện nhiệm vụ.

## **ĐỂ CẤP DƯỚI LÀM CÔNG VIỆC “CHUA BAO GIỜ LÀM”**

*Khi bạn đưa ra cho cấp dưới công việc vẫn chưa thành hiện thực, điều quan trọng nhất là giai đoạn bắt đầu.*

Công ty và trường học không giống nhau, chỉ dựa vào những kiến thức sách vở thì không có ích gì cho công việc cả. Điều quan trọng nhất là vận dụng những kiến thức đã học vào phán đoán thực tế hoặc hành động. Do đó, cho dù có làm công việc gì, chỉ cần dám đổi mới với thực tiễn là có thể rút ra được kinh nghiệm, tăng thêm kiến thức. Những năng lực có được của ngày hôm nay đều là những thứ đã nắm bắt được trong quá khứ, là kết quả của những thách thức công việc chưa được kinh qua.

Vì vậy, đối dài với cấp dưới, khi bạn cho rằng họ đã nắm bắt tốt công việc hiện tại thì không nên để lỡ cơ hội giao cho anh ta công việc mới chưa qua thực tiễn và gợi cho anh ta những chỉ dẫn thích hợp, giúp anh ta hoàn thành.

Khi giao cho cấp dưới những công việc chưa qua thực tiễn, đầu tiên phải nghĩ cách để họ thiết lập tư tưởng toàn tâm toàn ý làm việc. Nếu cấp dưới sinh ra tâm lý tiêu cực: “đây là công việc cấp trên giao cho, không làm không được”, thì rất dễ dẫn đến thất bại, không thể nói đến việc nắm bắt những kỹ năng mới.

Khi cấp dưới chăm chỉ làm những việc chưa qua thực tiễn, người lãnh đạo nên quan sát tỉ mỉ quá trình tiến

triển và đưa ra những hướng dẫn cần thiết. Trong quá trình làm việc, cấp dưới nhất định sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn và trở ngại, khi họ không tự mình khắc phục được và cũng không có ai cổ vũ, thì tất sẽ dẫn đến thất bại, từ đó mà có thể mất đi lòng tự tin, tiến đến là tiếp thu những bài học tiêu cực “những công việc chưa làm qua thi sẽ không làm được”. Như thế sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới cảm hứng và lòng tự tin nâng cao năng lực bản thân.

Khi cấp dưới nghĩ cách khắc phục khó khăn và thu được thành công, bạn cần phải kịp thời biểu dương và tán thưởng, để họ có được lòng tự tin “mình cũng có thể đạt được thành công”. Sau đó dù lãnh đạo có không giao những công việc chưa làm qua, họ cũng có thể tự động xin được làm, từ đó hình thành một vòng tuần hoàn tốt đẹp, dốc sức dương đầu với những công việc khó khăn, đối diện với những vấn đề mới ra sức khắc phục, tăng thêm lòng tin và năng lực bản thân. Khi cấp dưới tiếp tục nhận công việc mới, vai trò của bạn là hướng dẫn, hướng dẫn cấp dưới cố gắng hoàn thành vòng tuần hoàn tốt đẹp này.

Khi bạn đưa ra cho cấp dưới những công việc vẫn chưa thành hiện thực, điều quan trọng nhất là giai đoạn ‘ban đầu’. Bạn phải biết rằng, trên thế giới này, người cho rằng “tôi sợ là không làm được” mà không dám làm còn rất nhiều. Đối với những loại người này, bạn phải khuyến khích họ kịp thời: “Tôi nghĩ là anh nhất định cũng muốn nâng cao năng lực bản thân, tôi cũng luôn hi vọng như vậy, mà muốn nâng cao năng lực bản thân thì phải biết so sánh sức mình với những công việc vẫn

chưa thành hiện thực, dũng cảm đối mặt với vấn đề mới. Tôi cho rằng anh có năng lực hoàn thành công việc này, vì như thế mà tôi mới đưa ra ý kiến để anh làm. Tôi sẽ cổ vũ và giúp đỡ anh, anh hãy thử đi, nhất định thành công đó”.

Cách làm thông qua cổ vũ để cấp dưới tăng thêm lòng tin này chính là trách nhiệm của người lãnh đạo.

## **GIAO CHO CẤP DƯỚI NHỮNG CÔNG VIỆC CÓ NHIỀU THỦ THÁCH**

*Không qua các lần tìm kiếm thử sức - bất kể là thực nghiệm thành công hay những bài học thất bại, đều là chất xúc tác thiết thực không thể thiếu được để nâng cao năng lực của con người.*

Phòng tài liệu của một công ty thiết bị công nghiệp có vị trưởng phòng Hoàng. 5 năm trước, ông ta đặc biệt tinh nhanh năng nổ. Giám đốc cũng thường xuyên giao cho ông ta rất nhiều việc, ngoài ra, trưởng phòng Hoàng cũng còn kiêm nhiều việc khác nữa như hợp tác với các phòng khác, thiết lập hệ thống quản lý nghiệp vụ... Vị trưởng phòng Hoàng làm việc tích cực, phẩm chất tốt nên ông nhận được sự đánh giá tốt của đồng nghiệp và người xung quanh.

Tuy nhiên, mới cách vài năm, ông Hoàng đã thay đổi thành một người hoàn toàn khác so với một ông Hoàng

trước đây. Lúc này ông vẫn là trưởng phòng nhỏ nhưng đã rời xa tuyến đầu chỉ huy sản xuất, trở thành trưởng phòng hữu danh vô thực, đã không có công việc ổn định, cũng không có cấp dưới, cả ngày râu ria xồm xoàm, một hình tượng tiêu cực chán đời.

Sao lại có sự thay đổi không ngờ này? Thì ra là, trong 5 năm nay, cấp trên của ông ta thay đổi 3 lần, vì ông ta tinh nhanh nồng nở, vị giám đốc nào cũng không chịu buông tha ông ta, kết quả là trong suốt thời gian dài ông ta bị ép làm những công việc như nhau. Mới bắt đầu ông ta cũng dường như không nghỉ ngơi gì, làm việc rất tốt. Nhưng theo sự thay đổi của thời gian, ông ta dần dần trở nên chủ quan, ngạo mạn, cố chấp. Nghe không lọt được ý kiến và kiến giải của ông ta. Thêm vào đó, ông ta hiểu công việc như lòng bàn tay, lâu dần cũng hình thành thói quen ra lệnh, độc đoán chuyên quyền, cả vú lấp miệng em không ai bì được. Kết quả làm cho cấp dưới không ai chịu làm việc lâu với ông ta được, thi nhau đòi chuyển đi. Do đó, cấp trên của ông ta cho rằng ông Hoàng tuy làm việc có chuyên môn, có thể coi là chuyên gia nhưng lại không thích hợp đảm nhiệm những chức vụ cao hơn một bậc. Vì lí do này làm cho ông ta làm trưởng phòng muộn hơn so với người vào công ty làm việc cùng thời với ông ta. Như thế, ông ta càng ngày càng trở nên cố chấp, dẫn đến những sai lầm trong công việc, cuối cùng ông bị đẩy ra khỏi hệ thống chỉ huy sản xuất tuyến đầu.

Tại sao lại xảy ra tình trạng này?

Điều này có quan hệ trực tiếp với việc để cho một người làm một công việc trong thời gian quá lâu. Nếu

một người làm một công việc trong một thời gian quá lâu, trình độ của anh ta có thể đạt đến bão hòa. Cũng như đạo lí một người quen với cái tổ ấm của mình rồi thì không chịu thay đổi vị trí vậy. Nếu một người thường xuyên thay đổi công việc mới, tâm lí sẽ nảy sinh ý thức lo lắng bất an, từ đó mà phải khiêm tốn hiếu học, có thể thường xuyên lắng nghe ý kiến đóng góp của người khác, học tập kiến thức mới, kĩ năng mới. Vì vậy, thông qua các lần tìm kiếm thử sức - bất kể là thử nghiệm thành công hay những bài học thất bại, đều là những chất xúc tác thiết thực không thể thiếu được để nâng cao năng lực của con người.

Nhưng, nếu một người làm một công việc trong thời gian quá lâu, tất cả công việc đều trở thành những thứ có trình tự rồi, quen thuộc đến nỗi không thể quen hơn được nữa, như thế họ sẽ chỉ như ếch ngồi dây giếng cho rằng mình không ai bì được, làm sao có thể tiếp thu được ý kiến của người khác đây? Con người một khi đã đến bước này, năng lực có thể tiếp tục phát triển, cũng không còn tinh thần đào sâu nghiên cứu, càng không thể lại tiếp tục đón nhận những công việc mang tính thách thức được nữa.

Là một người lãnh đạo, bạn hãy nghĩ kỹ xem, thời gian cấp dưới của bạn làm cùng một công việc có dài quá hay không? Bạn nên thường xuyên suy đi nghĩ lại vấn đề này. Chú ý nghiên cứu năng lực bão hòa của họ đã phát triển đến mức nào rồi, nếu phát hiện có người gần đây không kiên nhẫn lắng nghe ý kiến đóng góp của người khác hoặc bẽ ngoài thi lắng nghe nhưng lại không tích cực áp dụng thì nên kịp thời điều động anh ta khỏi vị trí hiện tại, để cho anh ta làm một công việc mới.

## LÀM CHO CÔNG VIỆC ĐƠN ĐIỆU TRỞ NÊN KHÔNG ĐƠN ĐIỆU

*T*hời gian nhàn rỗi quá nhiều thì không thể nói đến một kết cấu tổ chức có thể thu hút con người làm việc.

Đây là một câu chuyện xảy ra ở một công ty sản xuất hàng tiêu dùng.

Các nhân viên bảo dưỡng bộ phận phục vụ sau bán hàng của công ty này liên tiếp từ chức chuyển đi, tỷ lệ những nhân viên ổn định cực thấp. Người lãnh đạo mới nhậm chức điều tra tỉ mỉ và biết được rằng nguyên nhân không ít người làm việc ở đây không lâu lại chuyển đi là vì công việc bảo dưỡng thực tế quá đơn điệu, vô vị.

Tính đơn điệu của loại công việc này tập trung thể hiện ở quy trình công việc. Bộ phận tiếp nhận phụ trách thu nhận yêu cầu sửa chữa sự cố mà người tiêu dùng đưa tới. Sau đó, họ chỉ giao những đơn yêu cầu sửa chữa cho phòng điều phối nhân viên sửa chữa, ngồi đợi nhân viên sửa chữa cầm đơn yêu cầu tới nhà sử dụng sửa chữa, sửa xong thì mời người sử dụng kí tên vào rồi mang về giao cho bộ phận tiếp nhận. Từ đó thực dễ thấy, nhân viên bảo dưỡng hoàn toàn ở vào thế bị động, khi đi làm thì chờ việc ở phòng nghỉ, khi đi sửa về rồi thì lại ngồi rồi chẳng có việc gì làm ở phòng nghỉ. Mà công việc sửa chữa cơ bản cũng là cố định, cơ bản là công việc loại hình, đơn điệu đến nỗi làm cho người ta phát chán.

Đối mặt với những tình trạng này, vị lãnh đạo mới nhậm chức liền áp dụng biện pháp tương đối. Đầu tiên là phái những nữ nhân viên phụ trách nghiệp vụ tiếp nhận bảo dưỡng đến văn phòng nhân viên bảo dưỡng, để họ thu nhận sắp xếp hệ thống liên quan trong cùng một phòng. Sau đó lại phân nhân viên bảo dưỡng thành 4 nhóm nhỏ, phân chia những khu vực phụ trách. Nhiệm vụ của các tổ hoàn thành như thế nào thì dựa vào mức tiền bảo dưỡng thu được để tính (do nhà máy phụ trách phí bảo dưỡng thay đổi, cũng đánh dấu ở thu nhập bảo dưỡng của tổ đó, yêu cầu sửa chữa và công bố công khai, chỉ cần có thể nâng cao kim ngạch kinh doanh, tu sửa gì cũng được).

Như thế, có vài tổ ngồi không yên, bắt đầu đến các điểm tiêu thụ nắm lấy độc quyền sửa chữa, kim ngạch kinh doanh nhanh chóng tăng cao. Các tổ khác thấy vậy hiểu ra đạo lí, tích cực hành động. Còn có một tổ khi mới bắt đầu là làm những công việc mà các tổ khác không chịu làm, mức thu nhập nhanh chóng tăng cao, sau đó thậm chí còn giành được công việc của các tổ khác về phía mình. Càng đáng để ý là có tổ còn tiếp nhận sản phẩm của các công ty khác vào phạm vi sửa chữa của mình.

Do vô hình chung đã tạo ra một sự cạnh tranh nhỏ, rất nhiều biện pháp khi bình thường đến nghĩ cũng không ra thì cũng được tìm ra, tạo ra cục diện đáng mừng. Từ đó bộ phận phục vụ sửa chữa sau buôn bán này bắt đầu tràn đầy sinh lực, người từ chức không những là không còn nữa mà những nhân viên mới

không ngừng tăng thêm, cuối cùng phát triển thành 7 nhóm nhỏ.

Sự việc này cho thấy, công việc mà nhân viên bảo dưỡng làm ban đầu là bị động, chỉ cần phía yêu cầu sửa chữa không đến là không làm việc được, làm cho công việc rất đơn điệu. Thời gian nhàn rỗi quá nhiều, không thể nói đến một kết cấu tổ chức có thể thu hút được con người làm việc. Vì lãnh đạo mới được bổ nhiệm đã dám tiến hành cải cách, đã quyết định lấy thu nhập sửa chữa làm thước do thành quả công việc, làm cho mọi người đều nhầm vào cách làm tăng kim ngạch của doanh nghiệp và buông tay để các tổ tự do đi lựa chọn công việc, để mọi người có quyền làm những công việc sửa chữa khác, đây là nguyên nhân cơ bản khiến cho toàn thể nhân viên có sự thay đổi lớn như vậy.

Do đó, là người lãnh đạo, bạn phải để ý một chút xem trong ngành của mình có người đang phải làm những công việc quá đơn điệu hay không - phải để mắt tới toàn thể nhân viên trong ngành. Nếu phát hiện những người vì tuổi tác, năng lực không phù hợp với cấp dưới mà không có hứng thú với công việc thì phải khuếch đại tinh thần sở thích của anh ta, giao những công việc có liên quan tới anh ta để anh ta làm; nếu thực tế không có những công việc như thế này có thể để họ cùng nhau làm, cũng có thể yêu cầu họ cùng nhau làm một vài công việc khác.

## TIẾN HÀNH TIÊU CHUẨN HÓA CÔNG VIỆC

*Những sự việc trong tiêu chuẩn như thế này đều nên để cho cấp dưới toàn quyền xử lí, chỉ có khi phát sinh những sự việc ngoài ý muốn, người lãnh đạo mới tham gia vào công việc để đưa ra những sự chỉ đạo kịp thời.*

Tiêu chuẩn hóa có nghĩa là thống nhất phương pháp xử lí bộ phận, công việc các kiểu, các quy cách hiện thời so le cọc cách, không thống nhất thành hình thức hệ thống hoàn thiện nhất, cũng chính là làm cho nó trở nên khách quan, dễ truyền đạt cho người khác và có thể nhanh chóng nắm bắt hình thức để nâng cao hiệu suất công việc.

Nhấn mạnh tiêu chuẩn hóa chính là vì nó có ý nghĩa như thế này, xem ra khó khăn phức tạp, công việc chỉ có những nhân viên chuyên nghiệp đặc biệt nào đó mới có thể làm được, trở thành hình thức mà những nhân viên bình thường cũng có thể làm được. Chức vụ của những nhân viên bậc trung về lí không được từ chối là nên chủ động tiêu chuẩn hóa công việc hiện tại của mình, sau đó truyền lại cho những người đến sau. Để họ làm, như vậy thuận tiện cho mình tập trung sức lực đối diện với những thách thức trong công việc cao hơn.

Những nhân viên bậc trung đã có sự nắm bắt nhuần nhuyễn công việc của mình nên đặt ra tiêu chuẩn công

việc của mình ở mức độ cao hơn để tạo ra những điều kiện thuận lợi cho những nhân viên đến sau làm công việc này. Là người lãnh đạo đương nhiên phải cổ vũ, thúc đẩy nhân viên trung cấp làm tốt công việc này. Để nhanh chóng đạt được mục đích mục tiêu hoá, trong công việc cần phải làm mới rõ ràng mục đích công việc, phải quy nạp một cách có khoa học trình tự công việc, phương pháp và chú ý hạng mục trong giai đoạn chuẩn bị. Làm thế này chính là học tập lại. Nội dung công việc tiêu chuẩn hoá có ý nghĩa quan trọng, nó đơn giản, trình tự hoá nội dung công việc bê bônh mà chỉ có những người làm việc trước đó mới có thể nắm bắt, tinh thông, thì cuối cùng quy kết thành hình thức mà mọi người đều có thể làm được và bất kể lúc nào đều có thể bàn giao cho người khác. Như thế làm cho những nhân viên đảm nhiệm công việc này có những thay đổi, những năng lực kĩ thuật khó rèn luyện cũng không vì thế mà mất đi.

Sau khi đặt ra tiêu chuẩn hóa căn cứ theo yêu cầu thì còn có thể dùng để bồi dưỡng rèn luyện những nhân viên và người kế nghiệp sau này vào làm ở công ty, và đối với họ thì còn có thể dựa trên cơ sở này mà suy nghĩ tiến hành những cải tiến có phạm vi lớn hơn, từ những góc độ không giống nhau sửa đổi tiêu chuẩn, để nó càng có tính khách quan, tính thực dụng.

Quả nhiên, sau khi đặt ra tiêu chuẩn hoá, rất nhiều vấn đề có thể được giải quyết, vậy nhưng, mọi việc đều có những điều không ngờ, tiêu chuẩn hoá cũng không thể bao hết toàn bộ tất cả sự việc có thể phát sinh ở bên trong được. Do đó, tất cả những sự việc trong tiêu

chuẩn này đều nên để cho cấp dưới toàn quyền xử lí, chỉ có khi phát sinh những sự việc ngoài ý muốn, người lãnh đạo mới tham gia vào công việc để đưa ra sự chỉ đạo kịp thời, cách làm này gọi là “quản lí trường hợp ngoại lệ”.

Nhân viên bậc trung muốn nâng cao trình độ công việc của mình phải tiến hành có trình tự dần từng bước. Đầu tiên là cải tiến công việc, tiêu chuẩn hoá, tự động hóa, trình tự hóa nó, dây công cải tiến công việc là một khâu quan trọng, không có cải tiến công việc, tiêu chuẩn hoá sẽ rất khó thực hiện, chỉ làm cho những hiện tượng lãng phí cố định hoá, hợp pháp hóa. Tự động hóa đối với văn phòng cũng như vậy, nếu không có cải tiến đổi mới công việc, không lấy tiêu chuẩn hoá công việc làm tiền đề thì không thể tiến hành thuận lợi được.

## CÀNG NHỮNG VIỆC KHÔNG BIẾT LÀM CÀNG PHẢI LÀM NHIỀU

Sức biểu hiện là một loại năng lực cơ bản mà một người truyền đạt cho người khác ý kiến của mình hoặc tin tức, sự thực khách quan..., bao gồm năng lực trên 3 phương diện nói, nghe, viết.

Yêu cầu đối với nói chuyện là phải nói hết những đặc điểm nổi bật muốn nói trong một thời gian ngắn, nói cách khác là phải lời nói giản lược, biểu đạt rõ ràng.

Đương nhiên còn phải phân biệt chính xác sự thực và suy đoán. Nói chuyện là một khâu không thể coi thường của việc thể hiện năng lực biểu đạt của một người, do đó tích cực phát biểu ý kiến trong các hội nghị chính là cách cực kỳ quan trọng đánh giá trình độ nói năng của một người, mà muốn làm được điều này thì phải quen nói trước quần chúng. Người lãnh đạo phải lưu tâm những người có vấn đề ở phương diện này, kịp thời giúp đỡ, như cố ý đưa ra một vài vấn đề để họ suy nghĩ, không thể nói là một phương pháp không có hiệu quả. Nghe người khác nói và tự mình nói rõ ràng là không giống nhau. Một khâu quan trọng khác thể hiện sức biểu hiện của một người là năng lực nghe. Khi nghe người khác nói nhất định phải chăm chú, chuyên tâm để ý, không sót một chữ, khi cần thiết còn phải ghi chép. Để thiết thực hình thành nên thói quen chuyên tâm lắng nghe, đảm nhận ghi chép hội nghị có thể nói là cơ hội luyện tập khó mà có được.

Còn về năng lực viết, hoàn toàn có thể nói như thế này, bất kể trình độ tự động hóa văn phòng có cao đến đâu đều không thể làm cho năng lực viết mất đi ma lực. Viết cho dù là một bài văn hay một bản báo cáo đều cần phải để người khác xem hiểu được, điều này rất quan trọng.

Thực ra, viết văn và diễn thuyết không có sự khác biệt về nguyên tắc nào cả. Trọng điểm nổi bật, ngắn gọn, rõ ràng có thể nói là yêu cầu chung. Cùng với nhịp điệu cuộc sống tăng nhanh, ý thức về thời gian trong mỗi người đã được coi trọng hoá, do đó cần phải rút

ngắn thời gian xem tài liệu, mà muốn làm được điều này thì làm cho người khác dễ dàng xem hiểu đã trở thành điều kiện quyết định đầu tiên. Ở đây cần phải đặc biệt nhấn mạnh một điều là nếu cần làm một báo cáo diễn đạt miếng bổ sung nói rõ thì phải cố gắng khống chế trong một trang. Điều này rất có lợi cho sự hình thành cách suy nghĩ nhanh nhẹn.

Bình thường thì năng lực biểu đạt hành văn của một người và lượng đọc sách của anh ta có quan hệ với nhau. Người hàng ngày đọc một lượng sách lớn thì năng lực biểu đạt tự nhiên chính xác, năng lực viết cũng tự nhiên cao lên. Tương phản với nó, người hàng ngày cơ bản là không đọc sách mà muốn nâng cao năng lực viết là điều không thể. Do đó, là người lãnh đạo, trách nhiệm quan trọng là phải dẫn dắt cấp dưới sử dụng thời gian hết sức, cố gắng đọc nhiều sách hoặc tập chí.

Quả nhiên, trình độ biểu đạt báo cáo, hành văn của một người cao hay thấp, ở một trình độ nào đó sẽ chịu sự khống chế của tố chất của chính anh ta và nền giáo dục trong nhà trường. Cái thâm căn cố đế ảnh hưởng lớn nhất đối với năng lực biểu đạt báo cáo, hành văn vẫn là cơ hội luyện tập. Nói một cách đơn giản, người có nhiều cơ hội nói năng và viết lách, do trải qua thực tiễn, năng lực biểu đạt tự nhiên sẽ được nâng cao; còn người có ít cơ hội luyện tập nói và viết thì trí tưởng tượng, năng lực rất khó được nâng cao. Muốn nâng cao năng lực biểu đạt, diễn thuyết và hành văn, không trải qua nhiều thực tiễn không được, đây có thể nói là triết lí danh ngôn rồi.

Nhưng trong thực tiễn, có rất nhiều việc làm cho người ta không thể suy nghĩ, như không có ít người tự cho rằng năng lực biểu đạt diễn thuyết và biểu đạt hành văn của mình còn kém liền tìm mọi cách trốn tránh những nơi có khả năng phải nói là một ví dụ. Họ không từng nghĩ tới rằng kết quả của việc làm như thế này là làm cho mình mãi mãi ở vào tình cảnh không tiện nói năng hay sao? Người không có sở trường viết văn dường như cũng mang trong lòng tâm lí này - không dám động bút, nếu cứ tiếp tục thế này, làm sao có thể nâng cao trình độ viết lách của mình được? Thực ra, đây là một điều rất ngốc nghếch, cũng như là người không bao giờ dám xuống nước lại muốn nâng cao trình độ bơi vây, chỉ có thể tự mình làm khó mình.

Là một người lãnh đạo cần phải chăm chú để ý mỗi nhân viên bậc trung. Đối với những người không có sở trường diễn thuyết thì cần phải chú ý động viên anh ta viết nhiều để anh ta dùng hình thức viết báo cáo công việc. Như thế nhiều lần để anh ta luyện tập thì sẽ thấy ngay được hiệu quả.

Càng là những việc không phải sở trường, càng phải có ý thức, tích cực làm lặp lại nhiều lần, tăng thêm cơ hội luyện tập. Đây là cách duy nhất để nâng cao năng lực biểu đạt. Người lãnh đạo phải thường xuyên truyền bá tư tưởng này cho cấp dưới.

## LỢI DỤNG TRIỆT ĐỂ “DỨT ĐIỂM”

*Mỗi khi công việc kết thúc một giai đoạn thì giao lưu lẫn nhau có định kì là hết sức quan trọng.*

“Đóng cơ khuyên bảo” là điều kiện quản lí và bồi dưỡng tiền đề công việc, cho dù phải đề cập tới rất nhiều sự việc cần phải chú ý, nhưng cái mà không thể coi thường nhất trong đó lại là khi công việc kết thúc một giai đoạn làm thế nào để lợi dụng hết mức thời gian trước khi công việc mới vẫn chưa bắt đầu.

Cùng với sự gia tăng của lao động trí óc, công tác kế hoạch cũng không ngừng tăng lên. Bình thường mà nói, từ công tác tìm tòi mang tính lâu dài đến kĩ thuật sản xuất, thiết kế hạng mục hoặc cải cách chế độ nhân sự của các ban ngành tất cả đều thuộc về công việc mang tính kế hoạch không phải là từng ngày. Nhưng những công việc đề cập tới kế hoạch thường cần chúng ta trong một thời gian ngắn tạm thời rút bởi nhân viên tổ chức lại cùng nhau nghiên cứu một vấn đề đặc biệt nào đó, sau khi có kết quả liền chuyển đến kế hoạch tiếp theo. Tất cả đều là những hoạt động quan trọng ảnh hưởng nghiêm trọng tới phương hướng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới thành tích của doanh nghiệp. Ngoài ra còn có các loại nghi thức tổ chức cẩn cứ theo thông lệ, hoặc là những hoạt động thi đấu cũng thuộc về công tác kế hoạch mà nhiều người cùng nhau tham gia.

Mỗi khi hoàn thành xong một kế hoạch, nhất định phải mở cuộc họp tổng kết, hoặc trao đổi kinh nghiệm thành công, hoặc là đưa ra những vấn đề cần chú ý khi lần sau lại tiến hành. Cùng chúc mừng thành công với cấp dưới, cổ vũ cấp dưới, đây là công việc quan trọng, tuyệt đối không thể đợi khi nào rảnh rỗi mới làm. Làm thế này không chỉ là để làm cho công việc lần sau tốt hơn, mà còn để thông qua giao lưu lẫn nhau, tiếp tục nhấn mạnh một thể thống nhất các thành viên cấp dưới đồng cam cộng khổ; niềm vui mừng của sự thành công có thể làm tăng thêm lòng tin công việc, chuyển hóa thành động lực của công việc mới.

Không chỉ có công tác kế hoạch là nên như thế này mà những công việc như sản xuất, kinh doanh cũng nên làm như thế. Mỗi khi công việc kết thúc một giai đoạn thì giao lưu lẫn nhau có định kì là hết sức quan trọng. Làm như thế không chỉ có thể tránh được cách quen làm việc công theo thường lệ, bài nào cũng như bài nào, mà còn có thể lấy đó làm sỉ khí cổ vũ và lấy lòng hăng hái mới để ứng phó với thách thức của mục tiêu tiếp theo. Điều này dường như là cơ hội khó mà có được đối với bất kì một vị lãnh đạo nào, nên tận dụng hết mức.

Không chỉ phải lập kế hoạch phụ trợ động cơ đối với các tổ, đối với công việc của mỗi cá nhân cấp dưới cũng phải như vậy. Chẳng hạn như, khi bạn ủy thác một nhân viên cấp dưới di làm một công việc nào đó, hoặc khi kết thúc một giai đoạn thách thức của công việc anh ta chưa được thử làm qua, bạn nhất định phải độc lập nói chuyện một lần với cấp dưới này, cái cần biểu dương

nhất định phải biểu dương, để tăng thêm lòng tự tin sẵn sàng tiếp nhận thách thức tiếp theo của anh ta.

Con người một khi đã mất đi lòng tự tin thì sẽ bước vào thế bị động, còn có lòng tự tin thì sẽ chuyển sang thế tích cực chủ động. Nguyên nhân của nó là vì con người mà chỉ dựa vào những phán đoán của mình thì thường không sản sinh ra được lòng tự tin, phải thông qua sự thừa nhận của người khác, đặc biệt là sự biểu dương của lãnh đạo mới có thể sinh ra được lòng tự tin.

Muốn làm cho cấp dưới tràn đầy lòng tự tin, bạn nên lợi dụng hết mức khi công việc vừa mới kết thúc, các cấp dưới vừa mới thở phào nhẹ nhõm - thời cơ này là rất quan trọng. Bởi vì lúc này, chỉ có lúc này mới có thể làm bạn cùng chia sẻ thành quả với cấp dưới - hoàn thành sự thỏa mãn một công việc nào đó, từ đó tiến thêm một bước làm mạnh thêm quan hệ tin cậy được thiết lập giữa bạn và cấp dưới.

## ÁP LỰC THÍCH HỢP CÓ LỢI MÀ KHÔNG CÓ HẠI

*Giữa lãnh đạo và cấp dưới cần phải tiến hành phân công công việc, cũng cần phải chi viện lẫn nhau.*

Giữa lãnh đạo và cấp dưới cần phải tiến hành phân công công việc, cũng cần phải chi viện lẫn nhau.

Mười ngón tay giơ ra cũng có ngón dài ngón ngắn, năng lực cấp dưới của bạn cũng không thể đạt đến trình độ nhất loạt như nhau. Do đó, khi bạn sắp xếp bố trí công việc, phương pháp giao việc cũng phải mỗi người mỗi khác. Thật vậy, dùng cách giao cho cấp dưới những công việc chỉ cần lực là có thể thành công thì có thể tốt cho việc kích thích tiềm năng của cấp dưới. Nhưng nếu không hỏi phải trái gì mà sắp xếp cho cấp dưới những công việc khó đảm đương, thế thì những nguy hiểm gây ra sẽ càng lớn. Làm như thế này không chỉ làm cho cấp dưới bị động mọi thứ mà còn làm dao động dũng khí và lòng tự tin của họ.

Một công việc quan trọng của người lãnh đạo là dựa vào những hoàn cảnh khác nhau của cấp dưới mà sắp xếp cho họ những công việc khác nhau. Đồng thời còn phải đưa ra sự giúp đỡ kịp thời, hiệu quả khi cấp dưới gặp khó khăn để bổ sung những kinh nghiệm còn thiếu sót của anh ta. Có người cho rằng dù sao cũng đã ủy thác công việc cho cấp dưới rồi, có thể hoàn thành tốt đẹp hay không là trách nhiệm của cấp dưới. Thái độ này không phải là thái độ mà người lãnh đạo nên có. Một khi quả trách cấp dưới thì sẽ không có lợi cho việc giải quyết vấn đề.

Tất nhiên, khi giao công việc cho cấp dưới cũng phải chú ý mỗi người một khác. Chẳng hạn, với 3 người A, B, C bạn định ra cho họ mục tiêu công việc bình quân là 100 thì năng lực của mỗi người lại phân biệt là 60, 40 và 80. Ở đây, khoảng chênh lệch của A là 40, về lý bạn phải cho anh ta sự chi viện 40, nếu làm vậy thì quả là

sai lầm lớn. Sự giúp đỡ của bạn lúc này tốt nhất chỉ khoảng 30, phần còn lại là để cho A tự phát huy mạnh mẽ tiềm năng còn lại của mình trong công việc thực tế. Đây mới là cách bạn chi viện cho cấp dưới đúng nhất.

Tại sao vậy? Tại vì nếu bạn chi viện hết cho anh ta, A chỉ đơn thuần là đảm nhận công việc bằng năng lực hiện có của mình. Lâu dần, năng lực của anh ta chỉ có thể dừng lại ở trình độ hiện có, mà không thể đạt được sự nâng cao nhanh chóng. Kết quả xấu hơn nữa là, nếu bạn không thường xuyên đem hết sức mình bổ sung những thiếu kém trong công việc của một người nào đó, vậy thì sẽ làm cho người ta vừa lòng với thực tại, sinh ra tính ỷ lại. Mà tính ỷ lại là điểm bắt đầu của tư tưởng thụt lùi của con người. Còn nhớ trong một quyển sách được biên tập ở một trường quân sự "Huấn luyện bộ đội đặc chủng sinh tồn điên dã" có một đoạn luận: Nếu một người ăn quá no rồi thì sẽ rất dễ lâm vào khó khăn, dễ mất đi tính cảnh giác, còn khi bị đói thì các loại kỹ năng phản ứng mới linh hoạt nhất.

Tóm lại, khi giao công việc cho cấp dưới thì phải lưu lại cho đối phương chỗ trống để phát huy tiềm năng, con người thường không ngừng tăng thêm tài cán trong quá trình không ngừng phát huy tài năng, nếu lo nghĩ hết cho cấp dưới, thậm chí quên đi rằng cấp dưới còn có một cái đầu biết suy nghĩ thì chỉ có thể tạo ra một cấp dưới ỷ lại vào người khác, không có chút tinh thần sáng tạo nào.

Làm theo quan điểm này, đối với B chỉ có năng lực 60 thì chỉ cần chi viện cho 50, đối với C có năng lực 80

thì có thể không cần phải chi viện, để tự anh ta phát huy. Đưa ra sự giúp đỡ viện trợ thích hợp đối với năng lực của cấp dưới so với mức công việc cần cù chính xác, bạn nhất định không thể xem là bình thường được. Ai giải quyết tốt được vấn đề này thì cấp dưới của người đó sẽ có thể trở nên tài giỏi bội phần.

Tất nhiên, nếu buông tay hết, không để ý hỏi han, để cho cấp dưới "tự lực" cũng không được. Cách thỏa đáng là một khi đã bố trí công việc rồi thì phải tỉ mỉ tiến hành theo dõi quan sát, khi phát hiện cấp dưới gặp khó khăn trở ngại thì kịp thời trợ thủ thích hợp cho anh ta, vừa không gây trở ngại cho cấp dưới phát huy tiềm năng, vừa có thể bao bọc anh ta.

Tóm lại, giữa lãnh đạo và cấp dưới phải phân công công việc, cũng cần phải giúp đỡ lẫn nhau, đương nhiên, khi giải quyết những vấn đề như thế này, mỗi người lãnh đạo cũng nên nghĩ kĩ, tự mình có thể để lại chỗ trống để cấp dưới phát huy tiềm năng của mình không.

## **ĐƯA RA CHỈ THỊ CHUẨN XÁC**

*Khi cấp dưới đưa ra vấn đề, lãnh đạo lại để lộ ra thần sắc phiền não, như thế có thể dẫn đến kết quả cấp dưới có lời không dám nói mà dựa vào tưởng tượng của mình để làm.*

Đối với những công việc cấp trên chỉ thị hoặc giao phó, về nguyên tắc là nên một lần phải làm tốt ngay.

Nếu trong đó có chỗ chưa rõ thì phải không do dự hỏi kĩ ngay, đối với công việc tương đối phức tạp, càng cần phải xem lại một lần nội dung chỉ thị, đến khi xác định chính xác không có sai sót nào mới đi làm. Đây là thói quen công việc mà mỗi người nhân viên mới phải tu dưỡng cho được.

Thật đáng tiếc là, có nhân viên mới sợ thất lễ với cấp trên, không dám hỏi lại, như thế chỉ dành phải dựa vào những tưởng tượng của bản thân đi giải quyết những công việc có nội dung phức tạp, do đó thường khó tránh đi vào con đường sai lầm. Đặc biệt là những sinh viên mới tốt nghiệp ra trường, họ không hiểu, càng không quen triết lý “linh lương” thì phải có trách nhiệm với công việc”, trong đầu vẫn là những kiến thức thời đi học. Làm việc trong công ty không giống như là hẹn bạn bè, tham gia hoạt động xã hội, tiếp nhận chỉ thị nếu không thể làm theo những yêu cầu thì sẽ bỏ lỡ cơ hội, làm tổn hại cho công ty.

Rất nhiều nhân viên mới đều phải tốn sức lực để vượt qua cửa ải này. Tất nhiên, cũng không thể không thừa nhận, có một bộ phận nhân viên như thế công việc thường khó mà một lần là làm tốt. Nếu đối với những tình trạng này, không kịp thời chỉnh đốn, thi sẽ làm cho bộ phận người này trở thành những người thường xuyên phạm sai lầm, từ đó gặp sự xa lánh của đồng nghiệp, mất đi cảm hứng đối với công việc, hoặc dẫn tới việc xin thôi việc, nếu có ở lại cũng có thể trở thành người có vấn đề, bị mọi người chú ý.

Khi lãnh đạo đưa ra những chỉ thị cho nhân viên mới, phải cực kì chú ý điểm này, tốt nhất là nên bắt

đầu từ công việc đơn giản, tiến dần từng bước tới công việc phức tạp, không ngừng thay đổi nội dung và độ khó của công việc đã giao. Phải để cho nhân viên mới hình thành thói quen không ngại đưa ra vấn đề, những công việc phức tạp thì thuật lại.

Khi cấp dưới đưa ra vấn đề, lãnh đạo lại để lộ ra thần sắc phiền não, như thế có thể dẫn đến kết quả cấp dưới có lời không dám nói mà dựa vào tưởng tượng của mình để làm.

Đối với những công việc cấp trên giao cho, dù quá trình có phức tạp một chút cũng có thể hoàn thành trong một lần, đây là bước đầu huấn luyện quy tắc hành vi cơ bản với nhân viên mới. Công việc này xem ra thì đơn giản nhưng khi làm thì mới thấy phải bỏ ra rất nhiều tinh thần nại và lòng nhiệt tình. Đặc biệt là đối với những nhân viên mới, hơi chậm chạp, phải huấn luyện nhiều lần, cố gắng để toàn bộ nhân viên mới có thể thông qua mọi loại kiểm tra đánh giá, như thế mới coi là hoàn thành trách nhiệm của người lãnh đạo.

## **PHÁT HIỆN TIỀM NĂNG TRONG DÙNG NGƯỜI VÀ QUẢN LÝ NGƯỜI**

*Phát hiện ra công việc của cấp dưới rất khó tiến hành tiếp, cần phải căn cứ theo tình hình thực tế quyết định cách giúp đỡ.*

Khi mục tiêu đã được khống chế, hãy để cho cấp dưới tự lựa chọn cách làm việc đạt được mục tiêu. Như thế, cấp dưới liệu có nhất định đạt được thành công không? Thực ra, chỉ có làm được điều này thì còn chưa đủ. Thậm chí vẫn còn khả năng phát sinh vấn đề.

Trong quá trình quan sát cấp dưới tiến hành, khi thuận lợi thì không cần nói, còn khi không thuận lợi thì có thể có những tình huống như thế này, có lúc không thuận lợi đến bước khó có thể tiếp tục được nữa; có lúc gặp phải những trở ngại mà chỉ dựa vào sức mình thì không thể giải quyết được, tiến thoái lưỡng nan; có lúc dù có miễn cưỡng phải làm nhưng phải bỏ ra quá nhiều thời gian, cơ bản là không có hi vọng hoàn thành đúng hạn; hoặc hao tổn quá nhiều, kết quả không mấy tốt đẹp. Những tình huống trên đây đừng nói là tất cả đều

phát sinh, chỉ cần phát sinh một vấn đề cũng đủ để thu hút sự chú ý của lãnh đạo rồi.

Do đó, khi phân công nhiệm vụ, nội dung cuối cùng cần chú ý là mọi lúc quan sát tiến trình phát triển công việc của cấp dưới, khi cần thiết thì cổ vũ kịp thời, thúc đẩy anh ta thành công. Vì điều quan trọng nhất trong mục đích bồi dưỡng là để cho cấp dưới có lòng tự tin với công việc của anh ta. Nếu do những nguyên nhân khác như năng lực bản thân không đủ, khả năng không cho phép dẫn đến thất bại, thi rất khó để anh ta tự tin vào công việc được.

Phát hiện ra công việc của cấp dưới rất khó tiến hành tiếp, cần phải căn cứ theo tình hình thực tế quyết định cách giúp đỡ. Nếu do cách làm của cấp dưới trái ngược thì phải dùng cách khuyên nhủ, chỉ đạo dứt khoát để anh ta hiểu ra phương pháp chính xác là gì, nếu các mặt như thái độ không doan chính, tư duy của cấp dưới có vấn đề thì nên giúp đỡ họ thay đổi quan niệm.

Nếu nguyên nhân công việc của cấp dưới không tiến triển thuận lợi là do những trở ngại trong công việc thì phải giúp đỡ anh ta nhanh chóng giải quyết, nếu do không phối hợp ăn ý với đồng nghiệp thì phải khuyên bảo những đồng nghiệp có liên quan với anh ta đưa ra sự hợp tác; nếu là do những trở ngại trong nội bộ công ty, người lãnh đạo phải tự mình ra mặt điều chỉnh, giải quyết, tạo cho cấp dưới một môi trường làm việc thoải mái, tự do phát huy; nếu là do khi cấp dưới giao thiệp với công ty khác gặp phải những vấn đề tự mình không giải quyết được, lãnh đạo phải tự mình đưa anh ta đi giao thiệp.

Cho dù là tình huống nào, điều quan trọng nhất vẫn là phải để cho cấp dưới “con đường phát huy”, nếu khả năng không cho phép của cấp dưới chiếm 3 phần thì giúp đỡ anh ta lúc này chỉ nên là 2 phần, phần còn lại chính là để lại cho anh ta “con đường phát huy”.

Khi giúp đỡ hoặc chi viện cho cấp dưới, còn có một điều cần phải chú ý, đó là nên coi như không có việc ấy, không để lại bất cứ “dấu tích” nào. Trong những tình huống thông thường, một khi cấp dưới cảm thấy sự thành công của công việc mình làm là kết quả của việc lãnh đạo nhiều lần giúp đỡ, thì sẽ vô tình làm cho cấp dưới mất đi tự tin. Ngược lại, nếu để họ có một chút hiểu lầm, cho rằng sự thành công của công việc hoàn toàn là do dựa vào chính sức mình mà đạt được, như thế nhất định sẽ đem đến sự cổ vũ và khích lệ rất lớn đối với sự trưởng thành của họ.

Do đó, từ ý nghĩa này mà nói, những người lãnh đạo thích dương dương tự đắc thể hiện với cấp dưới: “thế nào? Nếu không có tôi thì anh không thể đảm nhiệm được công việc này” thì 10 trong số 10 người họ không xứng đáng với chức vụ. Đặc biệt trong số những người lãnh đạo trẻ tuổi, họ thường chỉ vì muốn thể hiện vai trò của mình mà không hề suy nghĩ chín chắn rằng làm như thế sẽ tạo nên những vết thương trong lòng cấp dưới. Nếu không nhanh chóng sửa đổi thì không có cách nào đặt mình vào địa vị lãnh đạo được. Khi cấp dưới gặp khó khăn thì giúp đỡ vốn là công việc cơ bản của người lãnh đạo, tuyệt đối không được xem nó như là thứ mượn để mua bán lòng người, đổi lấy ân huệ. Mỗi người lãnh đạo nên ghi nhớ khắc sâu điều này.

## **GIÚP NHÂN VIÊN TIẾP XÚC VỚI NHIỀU HÌNH THỨC RÈN LUYỆN**

*Đưa ra những vị trí, chức vụ có tính độc lập hoặc cạnh tranh cao. Dùng nhiều những vị trí, chức vụ khác nhau để rèn luyện. Cũng có thể kiêm lãnh đạo ở hai công ty hoặc kiêm làm cấp dưới cho lãnh đạo chủ chốt.*

Để bồi dưỡng được một nhân viên tốt, có các tố chất một cách toàn diện thì không chỉ bồi dưỡng trong một vị trí, chức vụ mà phải khiến họ tiếp nhận sự thay đổi thường xuyên trong rèn luyện ở những chức vụ, vị trí khác nhau. Phương pháp như sau:

### **1 - *Đưa ra vị trí, chức vụ có tính độc lập, cạnh tranh cao.***

Những vị trí, chức vụ như vậy nhiều hay ít đều có thể rèn luyện được nhân viên, có thể tạo cho nhân viên có ý chí cao, năng lực làm việc độc lập, nắm bắt được cục diện.

### **2 - *Rèn luyện trong nhiều vị trí, chức vụ khác nhau.***

Giám đốc của một công ty sản xuất vải lông dê đã nhận ra tài năng của nhà thiết kế thời trang Đỗ Hòa. Nhưng ông không cho anh đảm nhận ngay công việc thiết kế mà để anh làm trưởng phòng kinh doanh trong nửa năm mới giao cho anh công việc này. Những

thiết kế của Đỗ Hòa nhiều lần nhận được giải thưởng, và nhờ việc anh đã từng làm trưởng phòng kinh doanh trong nửa năm, mà nǎm bắt được thị trường, hiểu được khách hàng có một mối quan hệ mật thiết. Trải qua nhiều vị trí, chức vụ có thể tích lũy được nhiều kinh nghiệm trên nhiều phương diện khác nhau. Hơn nữa, mỗi lần đảm nhận một vị trí, chức vụ đều phải thâm nhập thực tế, đi sâu vào quần chúng, đều phải tạo nên những điều mới mẻ, thành tích mới. Do vậy, có thể bồi dưỡng nên tác phong gắn liền công việc với quần chúng, và tinh thần luôn muốn tìm tòi để tạo ra những cái mới. Tập đoàn Thần Ưng Giang Tô đã áp dụng phương pháp mà các sinh viên, kỹ thuật viên hay quản lý viên có thể tự do lựa chọn những chức vụ, công việc mà thấy hợp với mình, đồng thời cũng có thể chọn nhiều chức vụ để rèn luyện.

### **3 - Có thể đồng thời kiêm công việc lãnh đạo của hai đơn vị.**

Cách thức này tuy không thấy nhiều nhưng ở những trường hợp đặc biệt riêng, cũng có thể áp dụng được. Cách này có những điểm tốt sau:

Một là có thể làm tăng nhanh sự trưởng thành trong công việc của đối tượng.

Hai là nâng cao khả năng nắm bắt cho đối tượng.

Ba là tạo cho đối tượng nghệ thuật nắm bắt được những việc lớn quan trọng mà không phải cầu nệ vào những sự vật cụ thể.

#### *4 - Kiêm làm cấp dưới cho lãnh đạo chủ chốt.*

Có những lúc đã cho nhân viên thăng chức rồi nhưng lại phát hiện ra anh ta thiếu khả năng độc lập trong công việc hoặc năng lực, tố chất trong một số lĩnh vực quan trọng. Những trường hợp như vậy, có thể dùng phương pháp này để bổ sung cho những khuyết điểm đang tồn tại.

## **KHÔNG CÓ “A ĐẦU” NÀO KHÔNG THỂ BỒI DƯỠNG**

*Rác cũng có thể thu hồi lại để lợi dụng, biến những thứ đã bỏ đi thành những thứ có ích chứ nói gì đến con người.*

Cái gọi là “những a đầu không thể dỗ dậy được” ở các nhà máy, dùng để chỉ “những nhân viên không dùng được”, không có một vị trí nào trong con mắt cấp trên. Hay nói cách khác trong mắt cấp trên những nhân viên như vậy không khác gì rác, thậm chí rác cũng không bằng, bởi vì rác vẫn còn có thể thu hồi lại để lợi dụng.

Không ít cấp trên đã tỏ ra hoàn toàn thất vọng đối với những nhân viên như vậy. Thà bỏ không dùng còn hơn là lãng phí công sức, lại còn khiến cho “những a đầu không thể dỗ dậy” nhận những khó khăn thất bại. Nhưng những nhân viên như vậy có thật sự là “những a đầu không thể dỗ dậy” không? Họ thật sự không có một

chút gì, đến rác cũng không bằng không? Đáp án là không hẳn như vậy.

Cấp trên nên nhớ rằng, cho dù là những "thủ hạ không dùng được" thì sau khi bồi dưỡng vẫn có thể có được những người có khả năng có thể tạo nên được.

(1) "ẩn sâu nêu chưa lộ" tức là những người có những năng lực vẫn chưa được phát huy.

(2) ở vào thế "nút cổ chai" tức là dù đã cố hết sức làm nhưng vẫn không có sự phá vỡ, tiến triển. Đó là những nhân viên có hy vọng đào tạo.

Không dễ sử dụng những nhân viên như sau:

- có tính rồm rà
- có tật nói không đứng đắn
- có tính dễ vứt bỏ, bỏ qua
- loại công tư không rõ ràng

Trong một công ty thường có những nhân viên không thể dùng được là những nhân viên không chỉ thiếu năng động mà còn không có cả trí tiến thủ và những nhân viên năng động nhưng trí tiến thủ lại không cao. Sự mâu thuẫn này quả làm cho người ta nghĩ không ra.

"Những thuộc hạ không dùng được" được giải thích như sau:

- Những người có khuynh hướng không thích lao động, cố gắng hết sức để không phải làm việc.
- Từ khuynh hướng ghét công việc, do đó đa số mọi

người chỉ khi gặp tình huống cấp bách, nhận được lệnh hoặc có nguy cơ bị phạt, mới ra sức vào công việc.

Tuyệt đại đa số mọi người đều thích nhận mệnh lệnh, nhờ đó để thoát khỏi cảm nhận trách nhiệm. Đồng thời đa số đều không săn lông hoặc không có hoài bão mà chỉ mong được yên ổn.

Do đó có thể thấy rằng, những nhà lãnh đạo không cần phải cảm thấy tuyệt vọng về những “thuộc hạ không dùng được” trong công ty mà phải hướng dẫn, chỉ đạo cho từng loại một, thế gọi là “biến những thứ bỏ đi thành những thứ quý giá”.

Rác còn có thể thu hồi lại để lợi dụng, biến những thứ đã bỏ đi thành những thứ có ích chứ nói gì đến con người.

Dù là “những a đầu không thể đỡ dậy được” nhưng cũng vẫn có những khả năng chưa được khai thác. Trên thực tế, họ bị gọi như vậy hoặc là do những tiềm năng của họ chưa được phát huy. Những nhân viên có khả năng nhưng lại thiếu ý nguyện trong công việc, những nhân viên do “ẩn sâu nên chưa lộ”, nên cho họ những cơ hội để phát huy tiềm lực.

Đối với những nhân viên “ẩn sâu nên chưa lộ”, cần phải đưa ra những công việc có độ khó khăn cao, để họ cảm nhận được sự vui mừng, thỏa mãn khi mà “tự mình có thể làm được”. Còn những nhân viên mà làm việc chăm chỉ nhưng lại vận động kém thì hãy coi họ như đang ở vào thế “nút cổ chai”, có thể giao cho họ những công việc có tính sáng tạo cao, để có thể sử dụng được họ.

Các nhà lãnh đạo nên nghĩ cách làm cho "những nhân viên không dùng được" hiểu rằng khả năng của anh ta hoàn toàn có thể phát huy được. Cần chú ý những điểm sau:

1. Bất cứ công việc nào cũng cần phải bỏ công sức, đó là một việc đương nhiên, dù là khi công việc vui vẻ cũng phải tiêu tốn một phần sức lực.
2. Đối với mọi người, do hoàn cảnh khác nhau nên công việc cũng có lúc sinh ra cảm giác được thỏa mãn, nhưng cũng có khi lại làm cho ta cảm thấy mệt mỏi.
3. Ở trong tình huống bị uy hiếp hoặc bị bắt buộc phải làm cũng là một phương pháp khiến người ta nỗ lực đạt được mục tiêu. Mọi người vì muốn đạt được mục tiêu sẽ luôn chủ động thực hiện.
4. Một người cảm thấy lương của mình có thỏa đáng hay không, khi đã đạt được mục tiêu trong công việc, quan trọng nhất là tự họ phải cảm thấy thỏa mãn.
5. Thường thường người ta sẽ tùy theo điều kiện của bản thân mà chịu trách nhiệm với một công việc nào đó và đồng thời chủ động thể hiện trách nhiệm của mình.
6. Những năng lực liên quan đến giải quyết các vấn đề cũng như nghiên cứu sáng tạo là những năng lực mà mọi người đều phải có chứ không phải là của một số ít người.

Chỉ cần phát huy được hết những tiềm năng thì biết đâu đấy một "a đầu" cũng có thể trở thành một thiên tài.

## NHÌN TÀI MÀ SỬ DỤNG

*Trọng dụng nhân tài là một quan điểm trong việc quản lý mà người lãnh đạo phải có. Nếu không rất có thể dẫn đến không phân biệt được tốt xấu, làm mất đi tính tích cực, sáng tạo của một số tài năng có ích.*

Mười nhân viên là mười kiểu khác nhau, có người làm việc nhanh nhẹn, có người thì cẩn thận, có người thích độc lập tự làm. Một vị lãnh đạo khi sử dụng nhân viên thì phải hiểu được đặc điểm của từng người.

Đối với những nhân viên chỉ thích nhanh nhanh chóng chóng, làm thì qua loa quýt luýt, một vị lãnh đạo dòi hỏi anh ta làm việc chính xác không sai sót thì có vẻ không được hợp lý. Đối với những nhân viên như vậy có thể yêu cầu anh ta vừa nhanh lại vừa chính xác không? Thật khó, nhưng có nhiều vị lãnh đạo biết được thực tế đó song vẫn yêu cầu anh ta phải làm được.

Một vị cấp trên trong việc quản lý nhân sự nên có khả năng phát hiện người tài, khiến cho nhân viên biết rằng anh ta được trọng dụng, từ đó phát huy hết được khả năng vốn có của mình. Do đó, trọng dụng nhân tài là một quan điểm trong quản lý mà các nhà lãnh đạo phải có. Nếu không rất có thể dẫn đến không phân biệt được tốt xấu, làm mất đi tính tích cực, sáng tạo của một số tài năng có ích.

Trên bảng in tuyển chọn nhân sự của mỗi một công ty đều ghi rất nhiều những yêu cầu liên quan đến việc xử lý tinh huống công việc, nhiệm vụ. Những người mà thỏa mãn được đầy đủ các yêu cầu đó thì có thể gọi là một nhân viên giỏi rồi. Do đó có rất nhiều các vị lãnh đạo đã một mực tuân theo những yêu cầu đó để làm tiêu chuẩn tuyển chọn. Trên thực tế, có thể có một nhân viên "vạn năng" không?! Thực tế thì tất cả những người được gọi là đáp ứng đủ hết các yêu cầu chỉ là vì cấp trên đã đánh giá quá cao năng lực thực tế của anh ta mà đưa ra những yêu cầu quá cao. Nếu muốn cho độ chính xác của công việc được cao thì phải bỏ thời gian ra để bắn bạc nhiều lần nhưng cũng không được bỏ qua yêu cầu về tốc độ của công việc. Có một số nhân viên vì chạy theo tốc độ mà bỏ qua sự bắn bạc, không chịu tìm tới, chỉ đợi vào sự may mắn, hoặc là do bản thân đã có nhiều kinh nghiệm và những kỹ năng cao siêu. Những nhà lãnh đạo này luôn luôn không xem xét thêm, chỉ căn cứ vào mỗi một trang sát hạch tiêu chuẩn, tức là dựa vào ý kiến chủ quan của bản thân mà tuyển chọn nhân viên.

Nói một cách đơn giản, nếu chỉ dựa vào bảng kiểm tra nhân sự để xem xét tinh hình công việc của một người, đưa ra những điểm số đánh giá, thì làm như vậy cũng chẳng có ý nghĩa gì nữa. Lãnh đạo có những quan sát thực tế, giao những công việc phù hợp, trong quá trình làm việc, quan sát thái độ làm việc, tốc độ, độ chính xác, thành quả của anh ta. Như thế mới có thể kiểm tra đánh giá được khả năng của nhân viên. Chỉ có

nhiều quản lý mới linh hoạt, thành công trong việc sử dụng nhân viên, thúc đẩy công việc ngày một tiến triển.

Khi hiểu rõ được nhân viên thì mới có thể phân công công việc hợp lý. Một công việc đòi hỏi độ xử lý cao thì có thể giao cho những nhân viên nhanh nhẹn, sau đó lại giao cho những nhân viên cẩn thận, tỉ mỉ sát hạch. Nguôi lại, nếu có nhiều thời gian cho công việc thì có thể giao cho nhân viên cẩn thận, tỉ mỉ, để có được sự hoàn hảo. Vạn nhất các nhân viên đều thuộc loại nhanh nhảu thì phải đưa ra những công việc đòi hỏi cẩn thận tỉ mỉ để nhân viên đó rèn luyện trở thành nhân viên cẩn thận tỉ mỉ, chỉ cần bỏ thời gian ra làm thì chấn chỉnh sẽ làm được.

Những nguyên tắc cơ bản của trọng dụng nhân tài. Nhân viên là một nhân viên như thế nào?! có chuyên môn gì?! Nhân viên này ở trên chức vụ đó có thể bị người khác thay thế hay không?! Nhân viên này có thể mang lại cho công ty những lợi ích gì?! Nếu như tài năng của nhân viên này là không thể thay thế thì anh ta có thể được coi là một nhân tài có ích rồi.

## HỮU XẠ TỰ NHIÊN HƯƠNG

*Nhân tài thì cũng khó tránh khỏi có những khuyết điểm. Do đó, khi dùng người không nên vì một khuyết điểm mà bỏ qua anh ta, hoặc đưa anh ta vào "lãnh cung"*

*hoặc cho đúng "ngoài rìa". Lá vàng thì hãy để cho nó phát quang, là tài năng thì hãy để cho nó phát huy tác dụng. Đây là một nguyên tắc tối thiểu của việc dùng người.*

Thời Nam Tống, Nguyên soái Trương Tuấn vô tình đi ngang qua sau vườn hoa, thấy một binh sĩ đang ngủ rất say. Trương Tuấn nghĩ bụng: "hiện nay quốc thái dân an, vũ khí thì được cất vào kho, ngựa thi thả trên núi Nam, binh sĩ thì không có việc gì làm. Phải làm gì đó cho họ có việc để làm, để không lãng phí nhân lực đây?!"

Trương Tuấn dùng tay đánh thức viên binh sĩ dậy hỏi: "Nhà ngươi tại sao lại thích ngủ đến như vậy?". Viên sĩ quan thấy nguyên soái vội đứng dậy trả lời: "Không phải là thuộc hạ thích ngủ mà là hiện tại chẳng có việc gì để làm". Trương Tuấn lại hỏi: "Thế nhà ngươi có thể làm được việc gì?" Viên binh sĩ trả lời: "Mọi việc đều có thể làm một chút, làm tốt nhất đó là buôn bán". Về việc buôn bán thì Trương Tuấn không hiểu chút gì, ông chỉ biết buôn bán thì cần phải đầu tư, liền hỏi viên binh sĩ: "Nếu như buôn bán thì cần phải có bao nhiêu tiền?" Viên binh sĩ trả lời: "Không vốn thì không có lãi, vốn ít thì lãi ít, vốn nhiều lãi nhiều. Thưa Nguyên soái, nếu như buôn bán chỉ để một mình gia đình nguyên soái dùng thì một vạn là đủ, nhưng nếu để bổ sung cho quân lương thì càng nhiều càng tốt".

Trương Tuấn nghĩ: "thời bình quân đội không có việc làm, quân lương cũng là một chi phí lớn. Hiện tại có một nhân tài biết buôn bán như vậy, sao có thể để anh ta phát huy tác dụng dây?". Do đó, ông để viên binh sĩ

mang theo một số người nữa đi làm, quả nhiên, viên binh sĩ này đã lập được công lớn.

Thành tích và lòng hăng hái, ý chí phấn đấu của nhân viên là tỉ lệ thuận với nhau. Một đơn vị có tinh thần và khí thế hiên ngang của một công ty, có thể biến những cái không thể thành có thể. Từ đó có thể thấy được vai trò của người cán bộ lãnh đạo, một người lãnh đạo tốt qua việc tự mình làm gương để truyền đạt giảng dạy, đều có thể bồi dưỡng nên những nhân viên. Một thành tích tốt trong công việc không chỉ làm cho người ta thêm tự tin, ngày càng hướng tới những tiêu chuẩn cao hơn nữa mà còn có thể giữ được những thành tích đã đạt được, ngày càng nỗ lực, phát huy được các tiềm lực. Điều này cũng có nghĩa là vô hình chung nâng cao được năng lực trong công việc của nhân viên.

Nhưng ở một công ty mà không có một chút hăng hái nào, có thể xảy ra một số tình huống hoàn toàn ngược lại với những gì ghi ở trên. Những nhân viên đó sẽ tranh nhau quy mọi thất bại, sai lầm về phía người khác, không thể phối hợp cùng nhau, bất luận mọi sự phê bình, dù là có thiện ý cũng khó có thể khiêm tốn lắng nghe, càng không có ai có thể xem xét sự phê bình đó. Ở trong tình huống này, nhân viên làm thế nào để có được sự trưởng thành dày?! hay chỉ có thể ngày càng làm cho thành tích công việc giảm sút, thiếu tự tin, làm cho sự né tránh trách nhiệm tăng thêm?!

Muốn quản lý, dẫn dắt tốt nhân viên, tạo nên một đội ngũ nhân viên đầy sức sống thì phải biết cách phát huy tiềm lực cũng như sự hăng hái của nhân viên một

cách có hiệu quả, tạo nên một bầu không khí cạnh tranh để cùng phát triển.

Tiềm năng, sự hăng hái của con người là vô hạn, chỉ cần có điều kiện hoàn cảnh thích hợp thì tài năng của nhân viên đều có thể tự nhiên phát triển, ra hoa kết quả, thu được những thành tích tốt hơn, thúc đẩy sự cải biến của bản thân, làm nên một nhân viên tốt, lý tưởng. Phải để việc quản lý công việc được "tự động hóa" nhanh chóng, chỉ có một cách đó là "dẫn và dắt". Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào việc lãnh đạo phải làm thế nào khiến cho nhân viên khao khát được thành công.

## PHÁT HUY SỞ TRƯỞNG CỦA NHÂN TÀI

Nếu như lấy việc xem xét một người có thể làm được những gì ra để làm căn cứ dùng người thì ở mức thấp nhất cũng là một cái đúng để đánh giá.

Trong chiến tranh thế giới thứ hai, Chủ tịch hội nghị Liên tịch tham mưu trưởng Hoa Kì, tướng quân A đã kiên trì đòi ngay lập tức phải cách chức hết những tướng quân không có những biểu hiện nổi bật. Lý do ông đưa ra là: nếu như cách chức những người không xứng đáng với chức vụ thì những binh sĩ dưới quyền những người này càng có thể thực hiện tốt những chức trách mà quân đội và nhà nước đã giao cho họ. Ông kiên quyết khước từ những sự tranh luận như: "nhưng

không có người để thay thế". Ông cho rằng: "Bạn phải biết rõ, vấn đề quan trọng là những người này không xứng đáng với chức danh của họ đang có. Thậm chí cái người thay thế cũng chỉ là vấn đề thứ yếu".

Tướng quân A cho rằng cách chức của một người đang trên vị trí chỉ huy mà nói với anh ta rằng công việc đó không phù hợp với họ, thì chẳng thà nói rằng đó là sai lầm của người bổ nhiệm anh ta. Ông đưa ra: "Chúng ta nói chức vụ này không hợp với người này, điều này không có nghĩa là nói anh ta cũng không phù hợp với các chức vụ khác. Những người bổ nhiệm anh ta vào chức vụ không thích hợp này cũng là sai lầm, cho nên nhiệm vụ trước mắt là phải tìm ra vị trí mà anh ta có thể đảm nhận". Ở đây, Tướng quân A đã đưa ra cho chúng ta một phương pháp tốt mà có thể phát huy hết điểm mạnh của một người.

Khi Tướng quân A đảm nhận chức vụ quan trọng trong những năm 30 của thế kỷ 20, quân đội Mĩ không thể tìm ra một tướng quân trẻ nào có thể đảm nhận được vị trí đó. Tướng quân A vượt quá bốn tháng tuổi nghỉ hưu, đã đảm nhận chức vụ quan trọng này. 1/9/1939 ông đảm nhiệm chức Tổng tham mưu trưởng, mà sinh nhật tuổi 60 là vào ngày 31/11. Tướng quân A sau khi nhận chức, đã đưa những quân quan trẻ lên, những người đó lúc ấy đều chưa có tên tuổi gì, nhưng sau này, trong chiến tranh thế giới thứ hai, đều trở thành những tướng quân cấp cao. Tướng quân B là một trong số đó, lúc đó ông chỉ là thiếu tá quân quản. Năm 1942, tướng quân A do đã dùng người một cách phù

hợp, đã tạo nên trong lịch sử nước Mĩ một số lượng tướng quân đông nhất và cũng có tài nhất. Trong số họ không có ai là người thất bại. (C ở chiến trường Triều Tiên là một ngoại lệ), những người thuộc dạng kém hơn cũng rất ít.

Điều này trong lịch sử bối dường quân sự Mỹ là một thành công vĩ đại nhất, mà người làm nên thành công này lại là một người hoàn toàn thiếu phong cách của một người lãnh đạo. như cái uy của một người lãnh đạo là sự tự tin cao.

Tướng quân A chỉ có nguyên tắc. Ông thường hỏi câu hỏi: "Người này có thể làm được việc gì?" Khi ông phát hiện ra người đó quả thực có thể làm được, ông liền coi tất cả những khuyết điểm của họ chỉ là thứ yếu mà thôi.

Lấy một ví dụ chứng minh. Tướng quân A hết lần này đến lần khác chỉnh sửa tướng quân D. Ông cho rằng: vị chỉ huy đầy hoài bão nhưng lại tự phụ này, không nên vì anh ta thiếu cái khí chất ưu tú của một vị tham mưu trưởng hay sự huấn luyện trước thời kì bình mà phủ nhận anh ta là một vị tướng giỏi. Mặc dù A bản thân cũng không thích cái phong cách khoe khoang của D.

Chỉ khi mà nhược điểm của một người hạn chế sự phát triển tài năng của anh ta thì tướng quân A mới quan tâm đến những nhược điểm đó. Lúc đó, ông sẽ giúp anh ta khắc phục những nhược điểm đó qua những cơ hội trong công việc.

Lại lấy một ví dụ nữa để chứng minh. Năm 1930, tướng quân B mới chỉ là một thiếu tá lục quân trẻ, tướng

quân A đã có ý muốn đưa ông vào kế hoạch chiến lược của bộ tham mưu để bồi dưỡng những khuyết điểm trong nhận thức về hệ thống chiến lược. Tuy B không trở thành một chuyên gia chiến lược nhưng ông cũng đã học được những chi tiết mà chiến lược đã đặt ra, biết được tính quan trọng của chiến lược; nhờ đó mà đã làm mất đi những trở ngại ánh hưởng đến sự phát huy tài năng chỉ huy tuyệt vời của mình, từ đó ông trở thành một nhà tổ chức và một nhà chiến thuật vĩ đại.

Tướng quân A luôn dùng những người có tài để đảm nhận những chức vụ quan trọng, từ đó mà không cần biết người này đang ở đơn vị của họ quan trọng như thế nào, không thể thiếu thế nào. Khi mà đơn vị có tranh luận, họ là những người không thể thiếu, nên không muốn điều họ di đâu hết, ông liền trả lời: "Chức vụ mới cần anh ta, chúng tôi cần anh ta, quân đội cần anh ta".

Chỉ có một trường hợp ngoại lệ, khi tổng thống E kiên quyết cho rằng A là người mà ông không thể thiếu, ông mới chỉ còn cách là ở lại Washington, chỉ còn cách giao lại quyền thống soái cao nhất ở Châu Âu cho B, và vứt bỏ lý tưởng cả đời của ông. Nhưng A cuối cùng cũng hiểu ra rằng: bất kì một người nào khi nhận lệnh, trên thực tế giống như một lần cá cược. Mọi người sau này đã từ ông mà hiểu được điều đó. A cho rằng: "Nếu như lấy việc xem xét một người có thể làm được những gì ra để làm căn cứ dùng người thì ở mức thấp nhất cũng là một cái dung để đánh giá".

Một vị lãnh đạo không chỉ có những trách nhiệm không thể khước từ với nhân viên của mình mà còn

phải có quyền quyết định sự phát triển tiền đồ của nhân viên. Do đó, phát huy tích cực sở trường của nhân viên so với các yếu tố của việc quản lý có hiệu quả quan trọng hơn mình. Đây không chỉ là trách nhiệm của lãnh đạo với nhân viên mà cũng là trách nhiệm của đơn vị, quyền lực lãnh đạo có trong tay, để sự quan sát trên những yếu điểm không chỉ là ngu xuẩn mà cũng là vô trách nhiệm. Trách nhiệm của lãnh đạo đối với công ty chính là tích cực phát huy ưu điểm của mỗi một nhân viên. Nhưng quan trọng hơn nữa là đạo lý vì mọi người: lãnh đạo nên dùng quyền lực của mình để giúp đỡ nhân viên, để cho tài năng của họ có được sự phát triển cần có. Công ty (hoặc các bộ ngành) cần phải vì mỗi người của chính công ty (hay bộ ngành) mà phục vụ, để cho mỗi thành viên trong công ty đều có những thành tích cũng chính là phát huy những ưu điểm của bản thân, khắc phục những hạn chế và nhược điểm. Phát huy những ưu điểm của con người là một nguyên tắc ngày càng trở nên quan trọng, hơn nữa đã trở thành mấu chốt của thành công và thất bại.

Có thể cách đây hơn 20 năm, ở đất nước của chúng ta, chức vụ, công việc có tính tri thức còn ít, mà phạm vi xin những việc mang tính tri thức cũng rất hẹp. Đối với những sinh viên mới tốt nghiệp lúc đó thi muốn ứng dụng những tri thức đã học để mưu cầu phát triển, chọn lựa phạm vi là rất có hạn, trước mắt họ chỉ có 2-3 lĩnh vực kiến thức và chức vụ công việc có thể đưa ra để chọn lựa. Còn hiện nay thì chúng ta có nhiều loại kiến thức và chức vụ công việc đến mức làm mọi người hoa cả mắt để lựa chọn. Đầu thế kỷ trước, phạm vi của

những công việc có tính tri thức chỉ có ở một số lĩnh vực truyền thống xưa nay như giáo dục, văn học và một số công việc khác. Nhưng hiện nay thì có hàng trăm, hàng nghìn loại tri thức chuyên môn và các lĩnh vực ứng dụng đang đợi chúng ta. Hơn nữa, mỗi một tri thức đều được dùng vào các công việc thực tế; đặc biệt là ở cơ cấu công ty và cơ cấu chính phủ.

Do đó, ngày nay mọi người một mặt có thể chọn lựa những tri thức, chức vụ công việc hợp với mình mà không phải giống như ngày trước, cứ phải bắt mình thích nghi với tri thức, vị trí công việc. Một mặt khác, những thanh niên trẻ càng ngày càng khó khăn trong việc chọn lựa những tri thức, chức vụ công việc hợp với mình. Điều này là vì họ thiếu sự hiểu biết về bản thân và về các cơ hội lựa chọn công việc.

Ở trong trường hợp như vậy, tăng cường sự hướng dẫn cho mỗi người để phát huy ưu điểm của anh ta là quan trọng nhất. Đối với công ty mà nói, việc người quản lý coi trọng nhân tài và nỗ lực phát huy ưu điểm của anh ta cũng rất quan trọng.

## ĐẶT RA NHỮNG MỤC TIÊU THIẾT THỰC CÓ THỂ THỰC HIỆN

Các nhà lãnh đạo phải luôn đặt ra những mục đích chung có đầy tính cạnh tranh làm cho tổ chức phát huy

*được tinh thần phấn đấu mạnh, cũng là yêu cầu tối thiểu mà các nhà lãnh đạo cần có.*

Một chi nhánh của một tập đoàn thương mại trong nhiều năm, bất luận là ai đảm nhận chức vụ giám đốc đều không thể làm mới được diện mạo cũ, đến mức mà ngay cả nội bộ tổng công ty cũng không thể thay đổi được gì. Những năm trước khi điều động nhân sự, giám đốc Lưu được điều đến dây nhậm chức, lúc đó ông cảm thấy không tự nguyện. Trái với dự đoán, ông vừa đến đó liền thấy không khí của công ty thật nặng nề, không có một cơ hội nào. Khi mà ông mới thăm thì khách hàng cũng chỉ là miễn cưỡng mà vào. Tuy chi nhánh công ty này là phân phối bán lẻ hàng hóa cho các khu vực ngoại thành song số nhân viên đến làm việc đúng giờ chỉ lơ thơ vài người. Số hàng tồn kho thì làm mọi người hết sức kinh ngạc. Giám đốc Lưu rất buồn khi đối diện với cục diện như vậy.

Qua 3 tháng điều tra nghiên cứu, giám đốc Lưu đã phấn chấn lên, mở một cuộc họp toàn thể nhân viên, đưa ra mục tiêu phấn đấu về việc "tăng gấp đôi lượng buôn bán trong 3 năm" và đưa ra trước nhân viên cách làm thế nào để hoàn thành mục tiêu này. Đó chính là "di chuyển cái chi nhánh ảm đạm này đến trung tâm thành phố". Khi mục tiêu to lớn này được đưa ra, diện mạo của công ty đã thay đổi làm mọi người ngạc nhiên. Mức độ siêng năng của nhân viên đã được nâng cao lên. Để nhanh chóng thay đổi diện mạo của công ty, nhân viên đã liên tiếp mấy ngày thảo luận đến đêm khuya, không khí cuộc họp hết sức sôi động. Trong vZN

hơn một tháng, lượng buôn bán của công ty đã bắt đầu tăng lên rõ rệt. Kì tích đã xuất hiện. Mục tiêu trong 3 năm, 2 năm đã hoàn thành. Mọi người cũng rất đồng tình di chuyển công ty vào trung tâm thành phố.

Khi toàn thể nhân viên họp mặt chúc mừng thắng lợi, nâng cốc chúc mừng, Giám đốc Lưu đã nghe một cán bộ lão thành nói: "Trước khi Giám đốc mới nhậm chức, chúng tôi, tất cả những nhân viên do kinh doanh không tốt mà cảm thấy mũi không có khí sắc, cũng đã nghĩ đủ mọi cách để thay đổi cục diện và hy vọng nhanh chóng thay đổi một hoàn cảnh mới, triệt để thay đổi không khí ảm đạm. Nhưng theo thói quen trước đây, một đơn vị nhiều năm thiếu hụt trong thu tri thì dù có đưa ra ý kiến di dời thì cũng không có được hy vọng gì. Mọi người rời vào tinh thế khó khăn như thế, trong lòng cảm thấy rối loạn. Đúng vào lúc này, sau khi Ngài đưa ra cái mục tiêu kinh doanh nhất định là chuyển dời. Nhờ đó mà không khí ảm đạm của buổi chiều đã được xua tan. Cuối cùng cũng đã thực hiện được lời hứa".

Làm rõ được cái mà mọi người cùng theo đuổi, nắm bắt được chính xác nguyện vọng của nhân viên, đặt ra những mục tiêu chung đầy tinh cạnh tranh mà toàn thể nhân viên cảm thấy thuyết phục và nguyện nỗ lực phấn đấu; thi tổ chức sê có đầy sinh lực, có những lực lượng và động cơ mới mẻ. Trong một thời gian ngắn ngủi đã hoàn thành được công việc mà trước đây thật khó tưởng tượng được.

Các nhà lãnh đạo khi thay đổi tình hình đã làm cho tổ chức có đầy sinh lực, phát huy được tốt nhất cơ hội

về trí tuệ và lực lượng. Do đó, khi mà được điều đến một chức vụ mới, bạn phải suy nghĩ xem làm thế nào để cho tổ chức phát huy tích cực những cơ hội, làm thế nào mới có thể nắm bắt được những mong muốn của mọi người. Để làm được tất cả các việc này, tốt nhất là trước khi nhậm chức hãy tiến hành các cuộc trò chuyện với toàn thể nhân viên. Nếu như có thời gian, mỗi người tốt nhất hãy dùng một tiếng trớ lên. Trò chuyện tốt nhất là tổ chức ở văn phòng, coi trọng việc hiểu rõ nội dung khó khăn trong công việc của mọi người cũng như các ý kiến và hy vọng, nếu cần có thể bao gồm cả vấn đề cá nhân. Trên cơ sở này, thâm nhập sâu thêm để hiểu rõ được tình hình công việc của mọi người, từ đó tìm ra được những vấn đề tồn tại có thể phát huy tích cực và suy nghĩ áp dụng những biện pháp tương ứng, đặt ra những mục tiêu thiết thực. Có như vậy mọi người mới có thể làm phấn chấn tinh thần, phát huy được ý chí phấn đấu, khôi phục lại cơ hội và sinh lực.

Các nhà lãnh đạo phải luôn đặt ra những mục đích chung có đầy tính cạnh tranh làm cho tổ chức phát huy được tinh thần phấn đấu mạnh, cũng là yêu cầu tối thiểu mà các nhà lãnh đạo cần có. Lãnh đạo phải làm thế nào để nâng cao lên một cấp đáy?! Theo sự nâng cao lên một bậc chức vụ, năng lực này càng trở nên quan trọng. Do đó, là một vị lãnh đạo, khi đã nhậm chức phải tiến hành rèn luyện nhiều.

## **TRỌNG DỤNG NHỮNG NHÂN VIÊN TRẺ CÓ NĂNG LỰC**

*Lãnh đạo nên từng bước hướng dẫn nhân viên trẻ, bao gồm hiệu quả, chất lượng và đặc biệt là phương pháp làm việc, có vú họ ham học hỏi, nghĩ nhiều, thực hiện được nhiều, không thể thiếu một trong các nhân tố đó.*

Những nhân viên trẻ là khó dùng nhất; nhưng nếu biết cách dùng thì lại là tốt nhất. Họ luôn luôn làm ra sự hăng hái lớn nhất, cống hiến cho công ty cũng lớn nhất. Do đó, phải nhớ rằng không thể coi nhẹ việc dùng những nhân viên trẻ.

Những nhân viên trẻ thường được chia làm 3 nhóm:

- Có đầy tham vọng chiến thắng.
- Làm việc tạm thời, luôn nghĩ đến việc tự lập một mình.
- An phận thú thường, chỉ cần có một công việc, không biết lý tưởng là gì.

Bất luận nhân viên là loại nào đi chăng nữa, họ đều có sự hăng hái, chỉ có điều là chưa biết tự mình phát huy, hoặc không muốn phát huy.

Là cấp trên của họ, bạn phải hướng dẫn cho họ, đó là trách nhiệm không thể né tránh của bạn. Vậy thì làm thế nào để giúp đỡ nhân viên phát huy được sự hăng hái của họ đây?!

### *1 - Giao cho họ một số công việc quan trọng*

Rất nhiều lãnh đạo quen chỉ giao phó công việc quan trọng cho một số nhân viên và không chịu tìm hiểu một số nhân viên khác có thể đảm nhận được những công việc đó hay không. Tiếp theo đó là tạo ra một số nhân viên thì bận rộn, không kịp thở, còn một số thì lại nhàn rỗi.

### *2 - Dưa cho nhân viên những lời dặn thích hợp.*

Có một số nhân viên quá vội vàng, coi những lúc do quá xúc động là hăng hái. Đối với những nhân viên trẻ này nên dùng những kĩ xảo làm việc để cho họ biết mọi việc đều phải làm có trình tự, nhằm đúng thời cơ, không nên làm bữa mà hỏng mất việc lớn.

### *3 - Ít xấu nhiều tốt*

Lòng mặn cảm của những người trẻ là rất lớn, được cấp trên khen thưởng là đã vui mừng khôn tả, bị khiển trách thì ủ rũ hết cả tinh thần. Lãnh đạo nên biểu dương nhiều thì họ mới dám tiến thêm một bước. Những nhân viên trẻ có tham vọng trong công việc cao, luôn đưa ra những ý kiến của riêng mình, hy vọng có được sự đồng tình của cấp trên, từ đó khẳng định tài năng của mình. Gặp trường hợp những nhân viên như vậy thì lãnh đạo đã gặp may rồi. Bởi vì như vậy có nghĩa là có được một kho báu, chỉ cần biết cách khai thác thì lợi sẽ vô cùng. Những lãnh đạo ngu ngốc mặc ý bác bỏ ý kiến của những nhân viên trẻ, đấy là một sự lăng nhục, cho thấy rõ họ không có một vị trí nào trong mắt lãnh đạo.

Khi mà bạn thấy có những nhân viên chủ động đưa ra ý kiến trong công việc thì hãy nên lắng nghe họ, hãy nhìn thẳng vào mặt họ, không nên nhìn đi nơi khác, cho dù ý kiến của họ có ích hay không hãy cứ cổ vũ họ. Mặc dù không thể thực hiện được ngay ý kiến đó cũng nên nói sê tiếp thu ý kiến đó. Nếu quyết định áp dụng ý kiến của họ thì phải chú ý đến việc chọn cách bàn bạc nghiên cứu. Nhất định không được thu nhận ý kiến của A lại đi bàn với B và cuối cùng lại giao cho C đi làm. Nếu làm như thế thì A sẽ không bao giờ đưa ra thêm một ý kiến nào nữa, B cũng chẳng có hứng để đi bàn bạc, phân tích lợi hại, còn C thì biến thành một cỗ máy chỉ biết có làm mà không hiểu gì về việc mình đang làm. Những người trẻ tuổi, trí nhớ tốt lại hiếu kì nên dễ dàng tiếp nhận những cái mới. Lãnh đạo khi tuyển dụng nhân viên thường cho rằng tốt xấu sẽ thể hiện ra ngay, coi nhẹ việc truyền bá kiến thức, điều này là không nên. Ngày nay tất cả đều theo đuổi những thành công nhanh chóng. Rất nhiều nhà lãnh đạo khi tuyển dụng nhân viên đều đòi hỏi các ứng viên phải có chuyên môn nhất định, trong ngày làm việc đầu tiên phải có thành tích với công ty. Đây là một sai lầm vì lợi ích trước mắt.

Lãnh đạo nên từng bước hướng dẫn nhân viên trẻ, bao gồm hiệu quả, chất lượng và đặc biệt là phương pháp làm việc, cổ vũ họ ham học hỏi, nghĩ nhiều, thực hiện được nhiều, không thể thiếu một trong các nhân tố đó.

Cổ vũ những nhân viên trẻ học hỏi không phải là chỉ có nói mà phải đưa vào hành động thực tế. Ví dụ

nhiều: đích thân truyền đạt lại những tâm đắc, mở chương trình dạy ngắn hạn, mời chuyên gia đến giảng dạy, diễn thuyết định kì hoặc không định kì v.v... khiến cho nhân viên thấy rằng bạn nói đi đôi với làm. Không nên duy trì một mức độ hiệu quả công việc nhất định mà phải không ngừng đổi mới và làm tốt hơn.

Đối với những nhân viên trẻ, tránh biện pháp quá căng bởi vì ở bất cứ trường hợp nào nếu áp dụng những biện pháp quá căng chỉ có thể tạo nên những nhân viên như sau:

1. Những kẻ phản bội
2. Những tên nô lệ

Những nhân viên thuộc loại một có thể gây ra cho công ty những tổn hại ít hay nhiều. Nếu chỉ qua biểu hiện mà đánh giá hiệu quả và chất lượng thì sẽ có rất nhiều những sai lầm. Ví dụ: Nhân viên ngoài mặt thể hiện là đại diện cho công ty nhưng thực chất thi lại làm cho một công ty khác, kết quả là sẽ đem lại những tổn hại cho công ty.

Phải làm cho nhân viên trẻ tích cực tham gia công việc, đầu tiên phải để họ hiểu rõ được ý nghĩa của công việc. Làm cho họ biết được các bước tiên phong trong công việc của họ đối với công ty, có lợi ích như thế nào. Ngoài ra lãnh đạo nên biết nắm bắt được sự sùng bái thần tượng của những người trẻ tuổi, để cho một số người có tri thức chuyên môn hướng dẫn họ. Vai trò này có thể do chính lãnh đạo tự đảm nhận và cũng có thể chỉ định một số nhân viên có kinh nghiệm đảm nhận.

Do sử dụng nhân viên trẻ là khó nhất mà khi đã dùng tốt được họ thì bạn, một người lãnh đạo đã biến một bỗng muối rồi. Đúng vậy, lãnh đạo muốn dùng tốt những tiềm năng của nhân viên thì phải chú ý đến công việc của anh ta. Trong mắt những người trẻ tuổi, công việc chính là lợi ích hoặc có thể nói công việc chính là giá trị. Lãnh đạo hãy theo những quan niệm công việc về xin việc và nhận việc của người trẻ tuổi mà phát huy sự nhiệt tình và tài năng của họ, làm cho họ trở thành một "tộc công tác", hội tụ đầy những năng lực. Có một tập thể như thế công ty sẽ có đầy sinh lực, đẩy nhanh được cái mục tiêu của công ty. Đặc biệt là nếu như tập thể những người trẻ tuổi này lại có thể cùng một số những nhân viên ở các độ tuổi khác nhưng có đầy kinh nghiệm, hợp thành một thể thì công ty sẽ trở thành một lực lượng cạnh tranh lớn. Nhờ đó mà lãnh đạo công ty vì một lý do nào đó như thiếu kinh nghiệm mà coi nhẹ những tiềm tài của nhân viên trẻ sẽ có thể làm mất đi nguồn nhân lực đầy sinh lực cho công ty.

## KÍCH THÍCH SỰ NHIỆT TÌNH VÀ HĂNG HÁI CỦA NHÂN VIÊN

*Chọn nhân tài trong số các nhân viên hãy tăng cấp trên sơ sở nhất định chứ không phải là "loạn chọn loạn thăng".*

Dùng người khó ở chỗ là phát huy sự nhiệt tình và hăng hái của họ. Điều này có nghĩa là: lãnh đạo công ty không thể một mình quản lý được tất cả, nhất định phải nhờ đến những nhân viên đáng tin cậy để giảm bớt gánh nặng cho bản thân, bồi dưỡng một nhân viên có năng lực có nghĩa là mình dùng đã dùng rất tốt.

Lãnh đạo của một công ty giống như một đầu tàu, thường hay nói: Tàu chạy có nhanh hay không đều phụ thuộc vào đầu tàu. Do đó mà chọn tốt được đầu tàu là vô cùng quan trọng, điều này đòi hỏi bạn phải có khả năng tuyển chọn nhân viên đúng lúc; đồng thời tuyển chọn nhân tài, thăng cấp cho một số người có năng lực, không chỉ có lợi cho bộ ngành, sự phát triển của công ty mà còn có thể có lợi cho cả những nhân viên được thăng cấp này. Nhờ đó mà hiểu được tinh hình tư tưởng của các nhân viên khác và cũng theo đó mà có những người sẽ làm tốt công việc của mình.

Những nhân viên mà bạn thăng cấp tuyển chọn ít nhiều dối với bạn, đều có cảm kích, ít nhất là có lòng tin nhiệm với bạn. Khi mà bạn gặp khó khăn, họ sẽ chủ động giúp bạn vượt qua thời điểm khó khăn đó. Khi mà công việc của bạn đều rất tốt, chỉ có một chút bất ổn thì họ vẫn có thể giúp bạn, làm nên những lợi ích.

Những nhân viên mới được thăng chức luôn dễ dàng tiếp cận với các nhân viên hơn bạn, hơn nữa quan hệ giữa họ thường rất mật thiết. Cho nên, khi mà quan điểm của bạn không được mọi người hiểu và quán triệt thực thi thì những nhân viên mới được thăng cấp dẫn đầu, đã có thể khiến mọi người càng làm theo rồi.

Những nhân viên được thăng cấp nếu như giải thích có tình, có lý những quyết định của bạn với mọi người, mọi người đều hiểu rõ thì không còn nghi ngờ gì nữa, nhân viên đó đã trở thành trợ thủ đắc lực cho bạn rồi.

Chọn nhân tài trong số các nhân viên hãy tăng cấp trên sơ sở nhất định chứ không phải là “loạn chọn loạn thăng”. Điều đầu tiên: nhân viên được lựa chọn, thăng cấp phải là một người tài đức, là người khiến cho mọi người phải tin phục.

Một số nhân viên ở các mặt như năng lực nghiệp vụ, trình độ kỹ thuật thì quả là “hơn người” nhưng họ lại có thể thiếu sót cái đạo đức nghề nghiệp tối thiểu, thường xuyên làm ngược lại với điều lệ công việc, không gây được cảm giác tốt cho các nhân viên khác. Những người như vậy là có tài mà không có đức. Nếu không được bạn phân tích lựa chọn, thăng cấp lên thì họ rất khó có thể thuyết phục được các nhân viên khác, đã dùng không tốt mọi người, lại còn tạo ra cho mọi người tình cảm không tốt, sẽ mang đến cho bạn những phiền muộn.

Một số nhân viên thi lại rất giỏi trong đối nhân xử thế, trong công việc thi lại chẳng bao giờ vi phạm kỉ luật, đối với đồng sự, lãnh đạo thì hết sức tốt đẹp, nhưng trong công việc thực tế, trình độ lại rất thấp, năng lực thì kém, nhiệm vụ công việc thì phải miễn cưỡng mới hoàn thành, đã thế chất lượng công việc lại tồi. Người bất tài như vậy cho dù các nhân viên khác có những đánh giá tốt thì cũng quyết không được thăng cấp. Nếu như anh ta thực sự được thăng cấp rồi thì công việc quan trọng mới sẽ khiến anh ta chống đỡ không

nỗi mà thất bại, dã ảnh hưởng đến bộ ngành, công việc, lại làm bạn, người chọn lựa, cảm thấy xấu hổ.

Quan trọng hơn nữa là, loại nhân viên như vậy tuy là có thể đoàn kết mọi người mà nhận được sự đánh giá tốt của các nhân viên khác nhau, nhưng nếu như anh ta được thăng cấp thì một số nhân viên khác sẽ có ý kiến. Họ sẽ cho rằng loại người như vậy chỉ do là gặp may, tài thì không hơn ai, ngược lại có khi còn kém, tại sao lại thăng cấp cho anh ta mà không thăng cấp cho tôi?! Hơn nữa anh ta cẩn bản không thể đảm nhận được công việc mới. Những ý kiến như vậy cũng có bất lợi với công việc.

Làm thế nào để tìm ra những nhân viên có tiềm chất?!

1. Xem anh ta giúp bạn quản lý về kỹ thuật.
2. Cổ vũ anh ta công khai thảo luận ý kiến và quyết điểm của mình.
3. Khen thưởng những biểu hiện tốt của anh ta.
4. Đưa ra cho anh ta những công việc có mục đích rõ ràng và đầy tính cạnh tranh.
5. Tiến cử anh ta dựa vào những sự giúp đỡ của anh ta.
6. Khen thưởng những cống hiến ngoài mục tiêu của anh ta. Lãnh đạo công ty ngày thường chú ý đến bồi dưỡng nhân viên sẽ có ngày mang lại cho bạn những lợi ích to lớn không thể biết trước được.

## THI ĐUA TRONG TẬP THỂ

Một trong nhiệm vụ của bạn là điều động tinh tích cực của nhân viên. Nói một cách khác chính là áp dụng tất cả những phương pháp, biện pháp có thể áp dụng để kích thích nhân viên nâng cao hiệu quả công việc.

Mấy năm gần đây, rất nhiều công ty hết sức cố vũ hình thức làm việc theo nhóm. Nguyên tắc của hình thức này là phân nhân viên thành từng nhóm có những tính chất tương đồng - làm việc theo nhóm. Do tất cả đồng sự tự động lựa chọn các công việc, đồng thời định ra mức độ đánh giá kết quả. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ, mọi người có thể cùng bàn bạc đưa ra ý kiến, đưa ra đánh giá thành quả công việc, không ngừng hoàn thiện, từ đó làm cho nhân viên làm việc giống như đoàn thể cạnh tranh vậy. Nhưng họ lại có thể cảm thấy vui vẻ, đồng thời còn có thể làm nên thành tích cho công ty hoặc bộ ngành. Tóm lại là những hình thức làm việc theo nhóm được "cạnh tranh hóa". Thúc đẩy hoạt động theo nhóm của các nhân viên có được những thành công chính là phụ thuộc vào bạn phân công công việc.

Từ phương diện rộng, trách nhiệm của bạn đối với hoạt động của tập thể có hai phương diện:

Thứ nhất là: phải quan tâm đến các hoạt động của tập thể, hơn nữa phải dùng lời nói hoặc hành động, thể hiện ra. Khi tổ chức họp công bố kết quả, không

cần biết có bạn đến mấy cũng phải có mặt. Phải thường xuyên hỏi thăm xem tình hình có thuận lợi hay không và đồng thời giới thiệu một số thành tích tốt của các nhóm khác để kích thích các thành viên trong nhóm. Dùng hành động của bạn thể hiện sự quan tâm với tập thể.

Thứ hai là: nắm bắt được tình hình bất lợi của nhóm để hướng dẫn cho họ. Nếu như họ chưa tìm ra chủ đề hoặc mức độ đánh giá, hãy đưa ra thảo luận trước các thành viên. Nếu như do người chịu trách nhiệm và nhóm phối hợp không được tốt thì có thể thành thật báo cáo với lãnh đạo. Nếu như do phương pháp phân hoạch của nhóm không được hợp lý thì có thể đem ra bàn bạc cùng mọi người. Nếu như trong quá trình thực hiện gấp phải khó khăn, lại có thể đưa ra một phương án mới, bạn hãy giúp họ vượt qua khó khăn này. Nếu như cần trao đổi với các bộ ngành khác, bạn phải đảm bảo sự trao đổi phải thuận lợi, không có trở ngại. Khi mà nhân viên đưa ra một ý tưởng hay, bạn phải biểu dương anh ta trước tập thể. Nếu như bạn thấy rằng họ mới chỉ có ý tưởng mà chưa có hành động cụ thể, hãy động viên hướng dẫn họ thực hiện ý tưởng đó.

Phải biết rằng bất cứ công việc nào cũng có lúc khó khăn, thuận lợi mà nguyên nhân dẫn đến bất lợi thì lại vô kể. Do đó bạn phải theo sát, phát hiện bất lợi, phải thu xếp ổn thỏa, nhanh chóng cải thiện, đó chính là trách nhiệm của bạn.

Tuy nhiên, điều đáng để chú ý là trong khi hướng dẫn hoạt động của các nhóm xuất hiện những khó khăn thì

không thể xử lý công việc như hàng ngày, bởi vì đóng vai trò chính trong hoạt động của nhóm là các thành viên. Tất cả sự tham gia của bạn chỉ là phụ. Để nhân viên có hứng thú trong công việc, để mỗi thành viên trong nhóm có được sự quản lý tự chủ, để cho họ làm theo những gì họ nghĩ, là một tiền đề vô cùng quan trọng.

Nếu mọi người đều cảm nhận được sự ủng hộ nhiệt tình và sự quan tâm đặc biệt của bạn thì họ sẽ cảm thấy được thỏa mãn. Thậm chí là ngay cả sự ủng hộ ngầm thì càng tốt: ngầm quan tâm, giúp đỡ, khắc phục khó khăn, giúp cho nhóm được tự do hoạt động là điều mà bạn nên chú ý.

Muốn làm tốt công việc này bạn phải có những mục tiêu hành động cao hơn, có ý kiến lý giải cao hơn nhóm, chỉ khi thỏa mãn được với thành quả công việc của nhân viên và có tinh thần tham gia công việc với nhân viên, đối với công việc, địa vị thân phận lãnh đạo của bạn là chưa đủ.

## **TÍNH CÔNG BẰNG TRONG QUẢN LÝ, DÙNG NGƯỜI**

*Công bằng là cơ sở để giành được sự tín nhiệm của nhân viên, một lãnh đạo đáng tin thì mọi người càng có lòng tin với lãnh đạo. Nhờ đó mà đặc quyền của lãnh đạo đã tác động đến cuộc sống của họ. Lãnh đạo mà không đáng tin thì mọi người sẽ không tin tưởng, như vậy lãnh đạo sẽ làm ảnh hưởng đến vị trí của họ.*

## **LÃNH ĐẠO THÌ PHẢI LÀM TÂM GƯƠNG TỐT**

*Lãnh đạo không công bằng, nguyên nhân là do không thể sửa đổi nội tâm của chính mình. Nội tâm sửa đổi rồi thì làm việc sẽ không có tự tú. Muốn thay đổi được cái tâm của mình thì hãy sửa đổi từ chính bản thân mình, thay đổi được bản thân rồi thì có thể thay đổi được đời mình, đất nước m... và cả thế giới.*

Sách *Đại học* cho rằng điều cần bản khi trị quốc  
bình thiên hạ là ở tu thân, tu thân là ở chính tâm.  
Khổng Tử nói: "Tự mình sửa đổi trước thì thiên hạ còn  
ai dám không sửa đổi". Phó Huyền nói: "Cái căn để lãnh  
đạo lập đức không bằng chính tâm. Tâm chính sau mới  
có thể thân chính, thân chính rồi mới làm cho mọi  
người xung quanh chính; mọi người chính rồi mới làm  
cho triều đình chính; triều đình chính rồi mới làm  
cho đất nước chính, đất nước chính rồi mới làm cho thiên  
hạ chính. Nói đảo lại thì thiên hạ không chính phải bắt  
đầu làm từ kiến thiết đất nước. Đất nước mà chưa chính  
thì phải sửa đổi cương triều, triều đình chưa chính thì  
phải sửa đổi văn võ bá quan. Xung quanh mà không  
chính, làm lãnh đạo phải tăng cường tu dưỡng từ bản  
thân mình trước. Tự thân mà chưa chính thì phải bắt  
đầu từ tu tâm. Đối tượng tu dưỡng càng gần gũi ta thì  
ánh hưởng và thành công đem lại càng lâu bền. Đại Ngũ  
Thành Thang luôn chỉ trích chính mình cho nên đất  
nước hưng thịnh, sinh khí dồi dào mạnh mẽ. Đây mới  
chính là sửa đổi lớn. Sửa đổi được tự tâm thì sẽ sửa đổi  
được bản thân; sửa đổi được bản thân rồi mới sửa đổi  
được người khác".

*Luận Ngữ* có câu "Ki thân chính, bất lệnh nhi hành.  
Ki thân bất chính, tuy lệnh bất tòng". Câu nói này chỉ  
rõ cho lãnh đạo phẩm hạnh phải đoàn chính, làm việc  
cẩn thận, lấy mình làm gương.

Lãnh đạo là tấm gương cho mọi người, lời nói, cử  
chi, giọng nói khuôn dung, "hỉ nộ ái lạc", đều ánh hưởng  
trực tiếp đến nhân viên và quần chúng. Nếu như mọi

hành vi của lãnh đạo đều qui phạm thì cho dù có không quy định một quy định nào đi chăng nữa, mọi người cũng sẽ tự động noi theo hành vi của lãnh đạo, đi đúng và làm đúng việc. Tuy nhiên nếu hành vi của lãnh đạo là bất chính, làm bừa, thì có quy định hǎn hoi, mọi người cũng sẽ không thực hiện.

Ở vùng nông thôn nước tôi lưu truyền một câu vè như sau: "Thôn xem thôn, hộ xem hộ, nhân dân thì xem cán bộ". Vậy nhân viên xem gì ở cán bộ? Nhân dân xem cán bộ nói, quan trọng hơn nữa là xem cán bộ làm được gì. Đầu cầu không thẳng thì đuôi cầu lệch. Làm lãnh đạo mà lại làm sai thi nhân dân sẽ sai theo. Ngược lại, làm lãnh đạo phải khiến cho nhân viên tự nghe lời, phải có tín nhiệm với mọi người, phải là một lãnh đạo tốt.

Tào Tháo trong quân đội năm đó rất có uy quyền với binh lính, từ tướng đến quân đều sẵn sàng chết vì ông ta, đa phần là do ông tự mình làm gương, khiến cho binh sĩ tinh phục khẩu phục. Sau trận đại chiến ở thành Thọ Xuân đã xảy ra một việc như sau:

Khi Tào Tháo điều quân về phủ, trên đường thường qua những cánh đồng lúa mạch, Tào Tháo truyền lệnh các binh sĩ không được dẫm lên lúa, người nào vi phạm sẽ bị xử chém. Kể cũng lạ, ngựa của xe Tào Tháo bị kinh động đã chạy loạn lên, phá hỏng cả cánh đồng lúa mạch. Sau khi chuyện xảy ra, Tào Tháo không tự mình phạt minh theo đúng lệnh đã ra, mà đến tìm người chịu trách nhiệm ghi lại việc hành quân, yêu cầu ông ta theo lệnh xử minh, nhưng ông ta không dám. Tào Tháo liền nói rất có đạo lý rằng: "Luật do ta đặt ra, chính ta lại

vi phạm, sao có thể không tuân lệnh đây?!", liền tự rút gươm tự chém đầu mình. Sau khi mọi người ba lần khuyên can, Tào Tháo liền đưa ra một hình phạt khác: cắt tóc thay cho chém đầu. Ba quân thấy vậy, ai dám lấy trứng chơi đá đây?! Như vậy làm gương đối với việc xây dựng uy tín cho lãnh đạo, sẽ đem lại thành công đáng kể.

Nói nhiều cũng chẳng bằng tự thân mình hành động. Mồm thì nói rất hay nhưng làm thì lại là một việc ngược lại. Vậy chẳng thà không nói cũng không làm. Bởi vì ngôn mà không đi với hành thi cũng chỉ là "giả" quân tử khiến cho mọi người thấy phản cảm.

Một vị lãnh đạo chỉ có nghiêm khắc yêu cầu bản thân, phát huy tác dụng của "dẫn đầu tầu", mới có thể khiến mọi người phục tùng. Hơn nữa, "dĩ dục lập nhi lập nhân", "dĩ dục đạt nhi đạt nhân". Chỉ khi tự mình đã tự nguyện làm thì mới có thể yêu cầu người khác làm, chỉ khi có việc mình có thể làm được rồi mới có thể yêu cầu người khác đi làm.

## **ĐỐI XỬ VỚI MỌI NGƯỜI VỚI THÁI ĐỘ CÔNG BẰNG**

Cách tốt nhất để kiểm tra năng lực lao động của một người là phân tích cảm nhận của bạn sau khi cùng họ trao đổi trò chuyện.

Nhà sinh học Kay Rølings đã dùng một loại quạ để đem ra nghiên cứu, với mục đích minh chứng trách nhiệm của lãnh đạo. Loài quạ này có vị trí được định vị rõ ràng, từ trên xuống dưới, địa vị mỗi con người cũng vậy, đều có thứ tự nhất định, hơn nữa vị trí này không bao giờ thay đổi. Đàn quạ từ nhỏ đã tranh chấp địa vị rồi, nhưng cuối cùng chỉ có một con là trở thành thủ lĩnh. Do đó mà khi đã quyết định ai là thủ lĩnh rồi thì những con quạ ở vị trí cao sẽ không bao giờ tranh giành với đồng bọn, đặc biệt là không bao giờ dành với những con quạ có địa vị thấp hơn mình. Nếu như phải tham gia tranh giành thì nó nhất định là đang bênh vực những con quạ thấp kém. Chỉ có như vậy mới có thể dẹp yên được cãi vã.

Loài quạ này cũng giống với loài vượn. Trong một bầy vượn nếu có một thủ lĩnh mới, mà khi những con khỉ đồng bọn tranh giành, ai có thể đứng ra giải quyết tranh chấp, giúp đỡ kẻ yếu, sẽ chính là một con khỉ xứng đáng với vị trí thủ lĩnh đó. Tóm lại, thủ lĩnh của giới động vật cũng phải làm việc công bằng. Đối với loài người mà nói, để trở thành một vị lãnh đạo thì phải có khả năng lấy được sự công nhận của mọi người, từ cách làm việc công chính và tuân theo tinh thần nguyên tắc của quần chúng. Hãy bắt đầu làm từ việc mà mọi người mong chờ.

Một vị Nguyên soái Lục quân Anh nói: "Lãnh đạo nên có tính công bằng mà có khả năng lan truyền sang cho người khác. Cách tốt nhất để kiểm tra năng lực lãnh đạo của một người là phân tích cảm nhận của bạn sau khi cùng họ trao đổi trò chuyện. Nếu như bạn cảm thấy

chí khí hăm hở, đầy tự tin thì bạn có đủ tư cách của một nhà lãnh đạo rồi đấy”.

Lãnh đạo công chính, là cách để yêu thương nhân viên và công việc. Khách sạn Pari ở New York là khách sạn hàng đầu trên thế giới. Có một lần báo chí phỏng vấn người phụ trách khách sạn, ông đã cho biết về những gì mình đã học được. Ông nói: “Tôi làm đầu bếp đã gần 40 năm rồi, tôi biết công việc của mình là gì và ngày nào tôi cũng cố sức hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Tôi dùng “công chính” để nấu ăn. Phục vụ cũng thế, người tiếp đãi phải dùng công chính để phục vụ. Vẫn hay có người hỏi tôi về bí quyết kinh doanh, nói thật chỉ có một bí quyết, đó là hãy làm việc một cách công bằng”.

Rôbốt là người chịu trách nhiệm của công ty bao bì Cảng xanh, một vị lãnh đạo đầy truyền kiếp như vậy nhưng cũng rất coi trọng “công chính”. Ông đã từng nói với các quản viên của Hội nghị về quản lý ở Mỹ rằng: “điểm mạnh trên tinh thần là khiêm tốn, đơn thuần và công chính. Tôi không nhất thiết phải quý hết mọi nhân viên nhưng là một người quản lý, tôi phải tôn trọng họ”.

Công chính là trung trực, là đoàn đội hợp tác, là tôn trọng tinh độc lập của mỗi người. Lực lượng tâm hồn chính là mọi lực lượng của công ty. Chỉ khi đã có một trái tim công chính, lãnh đạo mới có tinh trách nhiệm cao và niềm tin kiên định.

## CÔNG MINH CHÍNH ĐẠI

*Khuông Tử Nha khi trả lời câu hỏi: "Lãnh đạo làm thế nào để triển khai công việc?" của Châu Văn Vương, đã nói: "Phải khoan thai, chắc chắn mà tâm khí phải yên ổn, phải có tình cảm tiết mà phải có chủ định sẵn. Phải biết lắng nghe ý kiến, không bao thủ với ý kiến của riêng mình, khiêm tốn thận trọng và chính trực, làm việc phải công chính không tự tú".*

Lãnh đạo là phải công chính nghiêm minh. Lãnh đạo công tư thì tâm ắt sẽ không có tư vọng. Lãnh đạo mà chính thì tâm sẽ yên ổn, lãnh đạo mà đại thì tâm sẽ thâm uyên, quảng bác. Tâm của lãnh đạo đồng với tâm thường dân, để cho nó được giống với vạn vật, sáng như nhật nguyệt, đồng hành với đất trời, như vậy là đã làm được "công minh chính đại". Tâm mà không theo trời đất tức là vẫn còn tư vọng. Vứt bỏ tư vọng thì tâm chỉ còn một chữ công.

Làm hại đến hình tượng của lãnh đạo đó là quyết đoán và làm việc theo việc tư và lợi ích của riêng mình. Những người bình thường có thể có tư lợi nhưng tư lợi của họ chỉ dừng lại ở bản thân họ mà thôi. Lãnh đạo không thể có tư lợi bởi có tư lợi sẽ mất đi sự ngay thẳng. Những người quan tâm đến những việc lớn của thiên hạ, trước hết phải lấy đại công vô tư để ứng phụ, với thiên hạ. Làm trong sáng cái tâm của mình để xét

xử, làm cho cái tâm của mình yên ổn để luận sự, làm cho cái tâm của mình công chính để đối đãi với mọi người. Khoan hồng với cái tâm của chính mình để có thể khoan hồng với mọi vật, trấn tĩnh cái tâm của chính mình để gặp biến không hoảng, đó là những dự định cao nhất trong tâm của lãnh đạo.

Trên lý luận và lời nói, đại công vô tư là dễ, nhưng trong thực tế, để làm được đại công vô tư thì thật là khó. Trong cuộc sống, những lãnh đạo thực sự quên mình vì người khác, bỏ qua bản thân để làm cho người khác, có được bao nhiêu đây?! Công chính sẽ vô tư, vô tư sẽ trở nên vĩ đại. Những người vì mình mà tư lợi, thường “dĩ nhân vi tư, dĩ vật vi tư”, nhưng cuối cùng thì mọi việc lại hoàn toàn tương phản. “Đại đạo chi hành là dĩ thiên hạ vi công”.

Tử Cống hỏi Khổng Tử: “3 điều vô tư là gì?” Khổng Tử trả lời: “Thiên vô tư phúc, địa vô tư tái, nhật nguyệt vô tư chiếu. Làm theo 3 điều này tức là 3 điều vô tư rồi”. Quên mình vì người khác sẽ làm người ta tin phục; quên mình vì nước, nước sẽ tin phục; quên mình vì thiên hạ, thiên hạ sẽ tin phục. Trong lịch sử các thời đại, các bậc thánh quân hiền chủ, các quan thanh liêm đã không ngừng phục vụ đất nước, dân tộc, loài người với tinh thần hi sinh. Đời người hãy lấy phục vụ làm mục đích, không nên lấy đòi hỏi làm mục đích. Vì bạn sẽ có được bạn, vì xã hội phục vụ sẽ có được xã hội, vì đất nước phục vụ sẽ có được đất nước, vì nhân loại phục vụ sẽ có được nhân loại. Đây chính là chân lý.

Mao Trạch Đông từng nói: "Đại công vô tư, tích cực nỗ lực, nghiêm khắc với bản thân, tôn trọng công lý, tinh thần làm việc không sợ khổ cực mới đáng được kính trọng".

Phạm Trọng Yêm khi làm tể tướng đã từng làm một việc như sau: Ông chọn một số những viên quan tháo vát, nhanh nhẹn đến các địa phương kiểm tra xem các quan ở nơi đó có đúng là xứng đáng với chức vụ của mình không, nếu không xứng đáng thì sẽ bị khoanh một khoanh tròn. Kết quả là có không ít các quan bị đánh dấu. Các thuộc hạ của Phạm Trọng Yêm biết ông sẽ cắt chức các quan bị đánh dấu đó, liền khuyên ông rằng: "Đại nhân đánh dấu tên của một người là việc dễ nhưng đại nhân có biết rằng, chỉ cần một nét bút ấy thôi, cả gia đình của họ sẽ khóc". Phạm Trọng Yêm nói: "Gia đình khóc còn tốt hơn là hàng ngàn gia đình sẽ phải khóc. Ban đầu, khi mà quan phong bại hoại, một người làm quan, con cháu của ông ta cũng nhờ đó mà được làm quan, hơn nữa làm quan mà chỉ biết có moi tiền, vơ vét tài sản của nhân dân, không biết nhân dân sống chết ra sao thì Phạm Trọng Yêm ta sẽ không để cho những tên quan như thế tiếp tục giữ chức vụ đó, lấy không tiền của nhân dân. Những kẻ như thế đã quen ăn không uống không rồi thì không làm quan nữa, cả nhà hắn chắc chắn sẽ khóc rồi. Nhưng hàng nghìn gia đình dưới tay hắn sẽ không phải khóc". Sự công chính của Phạm Trọng Yêm đã được mọi người khen ngợi khắp nơi.

Đầu tiên hãy vì nỗi buồn của thiên hạ mà buồn, sau vì thiên hạ vui mà vui. Những lãnh đạo, việc đầu tiên

cần nghĩ: đó không phải là việc của cá nhân mà là thiên hạ đại sự; cho đến khi thiên hạ đều vui vẻ rồi thì lãnh đạo cũng sẽ vui vẻ. Hãy cùng chia sẻ niềm vui với mọi người, mọi người sẽ vui cùng bạn. Hãy coi nỗi buồn của mọi người như nỗi buồn của chính mình vậy, mọi người sẽ buồn cùng bạn. Vui hãy lấy niềm vui của mọi người để vui, buồn hãy lấy nỗi buồn của mọi người để buồn. làm được như vậy thì rất ít người không làm được lãnh đạo.

## THÀNH BẠI LÀ Ở SỰ CÔNG BẰNG

Tâm lý mọi người cân bằng, thuận lợi đều là nhờ vào lãnh đạo có thể đổi đổi công bằng. Thiên hạ có thái bình yên ổn cũng là nhờ vào lãnh đạo biết lấy chữ "công" để làm việc.

Lữ Thị Xuân Thu. Quý Công từng nói rằng: "khí hậu âm dương, có thể lúc sương, lúc mưa, không vì vật mà chuyển đổi, không vì vật mà rời, đó mới là khí tượng công bằng". Lưu Bảo Nam giải thích rằng: "Trí thiền hạ trước tiên phải công chính, công bằng, công khai, công tác, khiến cho nhân dân vui mừng. Công tác thiền hạ thái bình, thái bình là do công. Việc thành là ở công bằng, việc thất bại là do riêng tư, Người sống là ở hơi thở còn cây sống là ở vỏ cây. Người có thể cái gì cũng không có nhưng hơi thở thì lúc nào cũng có.. Chỉ cần

đang sống thì hơi thở sê tần tại. Lúc bình thường bị coi khinh, bị lừa, hơi thở này ra sức nhẫn nhịn lại, cho đến khi không thể chịu được nữa nó sê như nước vỡ bờ mà tràn ra, rồi dần dần quá cái bờ của lí trí, như vậy sẽ rất nguy hiểm. Là một vị lãnh đạo không thể lúc nào cũng đứng ở chỗ cao mà tùy tiện làm cho những người dưới tìu thân, coi họ là ngu dốt. Ngược lại, xử lí phải để cho họ cảm thấy vui vẻ, khiến cho khí thế của họ phải hòa. Để làm được điều này không còn cách nào khác ngoài chữ "công".

Tâm lý mọi người cân bằng, thuận lợi đều là nhờ vào lãnh đạo có thể đối đãi công bằng. Thiên hạ có thái bình yên ổn cũng là nhờ vào lãnh đạo biết lấy chữ "công" để làm việc. Việc đáng sợ nhất trên đời này là không công bằng. Việc thành là ở lấy công bằng để phục vụ mọi người, không công bằng thì khó làm cho mọi người phục. Trương Nam Hiên từng nói: "Muốn làm nên việc phải có tâm công bằng, tâm mà không công thì việc tốt cũng biến thành xấu". Để cho mọi người cảm thấy công bằng trước hết phải làm cho tâm khí của họ được yên, tinh cảm được ổn. Tâm người khó yên là do có những lo lắng, do có những suy nghĩ. Gia Cát Lượng có một câu nói nổi tiếng sau: "Tâm của tôi giống như một cái cân, không thiên lệch ai cả". Thành công cả đời của ông đều thể hiện ở hai chữ "công bằng". Tác giả của truyện Tam quốc chí, đã đánh giá về Gia Cát Lượng như sau: "Vì việc công mà hành xử công bằng tận trung. Người mà có ích đối với thời thế thì có là kẻ thù cũng khen thưởng. Những người vi phạm pháp lệnh, coi khinh đất nước thì có là người thân cũng phải giết.

Những kẻ nhận tội hối cải thì sẽ xử lý nhẹ. Những kẻ chết vẫn không nhận sai, lại còn cãi lại thì tội có cũng phải phạt nặng. Thiện, không có thành tích, không khen thưởng, ác, không có hậu quả xấu, không chỉ trích. Phật nghiêm khắc theo pháp luật, thiên hạ không có người phải oán hận. Đó chính là kết quả của việc công bằng chính trực mà Gia Cát Lượng đã dùng”.

Mã Tốc cùng Đại tướng quân nước Ngụy - Trương Đại, đánh trận tại Nhai Định, do Mã Tốc phản lại Gia Cát Lượng, bị Trương Đại đánh bại. Gia Cát Lượng liền mang Mã Tốc ra giết. Ông đích thân lẽ tể Mã Tốc và nuôi dưỡng con của hắn, đối xử với người nhà Mã Tốc như chính gia đình mình vậy. Tưởng Uyển nói: “Hiện nay thiên hạ chưa yên mà Đại nhân giết đi một người vừa có trí vừa có mưu như vậy chẳng nhẹ không tiếc hay sao?!” Gia Cát Lượng đã khóc và nói: “Tôn Võ có thể yên được thiên hạ là do ông dùng pháp công chính. Hiện nay bốn bề phân lia, chiến tranh vừa mới bắt đầu, nếu như không tuân theo quân pháp thì dùng gì để đánh dẹp kẻ thù đây?!”.

Mới đầu Gia Cát Lượng cho rằng Mã Tốc tài quyền hơn người, vô cùng coi trọng ông ta. Trước khi chết, Lưu Bị còn nói với Gia Cát Lượng rằng: “Mã Tốc hay nói quá sự thật không thể trọng dụng”. Gia Cát Lượng đã bỏ qua lời nói đó, cho Mã Tốc tham gia quân đội. Đến nay đã giết ông ta rồi, mọi người đều nói rằng Mã Tốc là người thân cận quen thuộc của Thừa tướng, khi ông ta đánh thua trận, không những khóc khi giết ông ta mà còn chu cấp cho đời sau của ông ta, thật là chính mà không có tự tư.

Trương Thích Chi ở thời Tây Hán Văn Đế làm chức quan Đinh úy, nắm giữ về hình ngục, có một lần, xe Văn Đế đi qua cầu Trung Vị, có một người từ dưới cầu chạy ra, làm kinh động đến ngựa của xe Hoàng đế. Hoàng đế liền hạ lệnh bắt người đó lại, giao cho Đinh úy trị tội. Trương Thích Chi thụ lý án này, người phạm nhân xưng là người của huyện đó, đang đi qua cầu, nghe tin Hoàng thượng di qua huyện, nghiêm cấm dân chúng đi lại và phải nấp dưới cầu này. Một lúc lâu sau, ngõ là xe của Hoàng thượng đã qua, lúc vừa đi ra thì gặp đúng xe của Hoàng thượng, liền vội vàng chạy. Đinh úy y luật định tội, tâu báo lên Hoàng thượng: "một người phạm luật cấm, phạt bốn lượng vàng". Văn Đế tức giận, cho rằng người này làm kinh động đến ngựa của xe, mạo phạm đến minh. Đinh úy chỉ phạt vàng, như vậy là khi quân trọng thị. Trương Thích Chi theo lý mà tranh luận rằng: "Pháp luật là do thiên tử và thần dân cùng tuân theo, theo luật mà định thì chỉ phạt tiền. Nếu như phạt nặng sẽ khiến dân không tin vào luật pháp. Nếu lúc đó mang người dân đó đi giết thì cũng được. Đã giao cho Đinh úy xét xử thì phải theo pháp luật định tội. Đinh úy là hình tượng công bằng cho thiên hạ. Đinh úy không công bằng, những người thi pháp sẽ coi nhẹ pháp lệnh, nhân dân sẽ không yên. Hy vọng bệ hạ xem xét". Văn Đế cân nhắc lợi hại, tâm phục, khen ngợi rằng: "Đinh úy xét xử như vậy là đúng".

Người là một linh hồn trong vạn vật, có nhiều tình cảm nhất. Giữa người với người, có thân có lạ, có bạn có thù. Sự khác biệt đó vốn không thể quở trách quá mức nhưng nếu đưa tình cảm vào pháp luật, vì tình riêng mà

làm sai pháp luật thì khó có thể có được sự tin trọng của dân chúng. Gia Cát Lượng và nhiều người đã hiểu được ý nghĩa này, dùng lý trí để xét xử, tình cảm ân oán là tình cảm ân oán, công pháp là công pháp. Lãnh đạo mà làm được như vậy thì thật là cao cả.

## CÔNG BẰNG GIẢI QUYẾT MỌI MÂU THUẪN XUNG ĐỘT

*Trong một tập thể, do lợi ích không đều, ý kiến không hòa hợp, thái độ không thống nhất mà sinh ra mâu thuẫn, ít nhiều sẽ tạo ra tổn hại cho trình tự công việc. Do đó lãnh đạo phải xử lý một cách quyết đoán, nhanh chóng, khống chế sự việc, làm cho mức thiệt hại là nhỏ nhất.*

Khi giữa các nhân viên có mâu thuẫn, giải quyết mâu thuẫn này thể hiện rõ khả năng, trình độ quản lý của lãnh đạo. Giải quyết tốt, biến "can qua thành ngọc lụa", cùng nhau tiến bộ. Giải quyết không tốt mâu thuẫn sẽ trở nên gay gắt. Đến mức độ đó rồi, lãnh đạo cũng sẽ rất bối rối. Dưới đây là một vài phương pháp giải quyết mâu thuẫn tốt:

### 1 - Giải quyết một cách lặng lẽ

Khi hai nhân viên có xô sát, đầu tiên, bạn phải bình tĩnh, không nên nóng giận, lửa giận bùng bùng của bạn sẽ khiến cho mâu thuẫn hai bên như "thêm dầu vào

lửa". Không can ngăn để giải quyết một cách lẳng lẽ, không vội vàng cũng không chậm dãi, như vậy sẽ cho mọi người cảm thấy là không phải giải quyết chỉ bằng lời nói và mọi người càng tin rằng, bạn giải quyết công bằng. Nếu như bản thân bạn lại "một bước nhảy ba tấc", giải quyết sẽ không được hợp lý cho lắm và kết quả cũng không tốt.

Khi mà hai bên do việc công mà nảy sinh những ý kiến không khớp nhau, tranh cãi đặt ra trước mắt bạn. Lúc này bạn không nên đồng thời hỏi cả hai bên vì mâu thuẫn hai bên đang lên đến đỉnh điểm. Lời nói lúc này chỉ làm cho hai bên càng thêm cãi vã, khiến cho bạn cũng bị lôi vào "trận chiến". Hai bên có thể vì ai đó nói trước một câu mà tranh cãi không ngừng. Rút cuộc là có gà trước khi có trứng, hay là có trứng trước khi có gà, lúc này tranh luận càng thêm phức tạp. Tình huống như vậy khó có thể chứng minh ai đúng ai sai. Có thể rót trà vào hai tách mời họ ngồi xuống uống trà rồi về trước, sau đó phân ra để hẹn hai người sau. Khi hẹn từng người một, mời anh ta bình tĩnh kể lại sự việc một lần nữa, lúc đó bạn tốt nhất là không nên nói chêm vào, càng không nên có những phê bình, phải đợi đến khi việc đã lắng xuống.

Mọi việc đều là "chồng nói chồng có lý, vợ nói vợ có lý", cả hai đều có lý lẽ cả, bạn ở trong tình huống này cũng không cần phải chứng minh ai nói đúng. Nhưng đúng sai vẫn là do bạn định đoạt. Khi trong lòng bạn đã có tính toán rồi, lúc đó dù cho đèn trăng đã rõ ràng, cũng không nên công khai nói ai đúng ai sai, để tránh gây ảnh hưởng xấu đến tình cảm và hình ảnh của hai

người. Nếu bạn công khai đứng về bên A thì hiển nhiên là A sẽ cảm thấy có được sự ủng hộ lớn rồi, còn B lại thấy rằng bạn bênh A. Bạn có thể nói: "Sự việc bạn đã rõ rồi, hai bên không phải cãi nhau nữa, việc đã qua không cần phải nhắc đến nữa. Vấn đề là ở chỗ các bạn phải xuất phát từ đại cục, sau này không nên tính đến việc trước nữa mà hãy hợp tác với nhau". Tin chắc rằng sau một vài ngày bình tĩnh lại, hai bên đều có những thu hoạch. Bạn nói như vậy, hai bên có nước xuống, cùng nhau nhận sai và cũng sẽ thông hiểu.

## 2 - Giải quyết mâu thuẫn

Nếu công ty của bạn là kết hợp giữa mới và cũ, mà bạn lại là lãnh đạo mới của công ty, nhất thiết không được có quan niệm "đòng chính". Ngay cả khi bạn không như vậy, cũng rất dễ xuất hiện sự tranh đấu giữa hai phái mới cũ. Mâu thuẫn này so với mâu thuẫn giữa hai người ảnh hưởng càng lớn hơn và nguy hiểm càng lớn. Vì thế lực hai bên đều rất lớn, đều có những thành viên nhất định, hai bên sẽ dễ dàng hình thành nên tình trạng đối đầu, khiến cho lợi ích của công ty bị tổn hại.

Làm lãnh đạo ở trong mối quan hệ này, bạn phải dồn ý được tâm lý hai bên, không bảo vệ một bên nào cả, càng không thể có quan niệm một dòng chính. Vào ngày đầu tiên thành lập công ty, phải nói rõ rằng: "chúng ta hiện nay là người một nhà, hy vọng hai bên hợp lực hợp tác, có những cống hiến cho công ty mới". Lúc này phải chú ý tăng cường ý thức về công ty của họ, là thành viên của công ty mới chứ không phải của công ty trước.

Nếu hai bên có mâu thuẫn, nhất định phải giải quyết một cách tốt nhất. Có thể tìm hiểu từ mỗi phía để nắm bắt tình hình, áp dụng thái độ phi cách thức, cùng hai bên tâm sự, lúc này sẽ không giải quyết mâu thuẫn theo cách quá nghi thức. Trong lúc trò chuyện, thăm dò để biết được những mâu thuẫn đang tồn tại, phải biết nghe người khác oán thán, tìm ra điểm mâu chốt của tranh cãi, sau đó mới tiến hành cải thiện tình hình. Có thể nhận hết sai về mình: "Vấn đề này là do tôi chưa suy nghĩ rõ ràng, nên mới gây ra cục diện như ngày hôm nay, sau tôi nhất định sẽ chú ý. Và cũng hy vọng hai bên sẽ bỏ qua những mâu thuẫn này, sau này lượng thứ cho nhau, cùng công hiến những kế sách cho sự nghiệp của công ty". Nói những lời không liên quan gì đến đại cục như vậy, nhận hết những sai sót về mình, hai bên cũng chẳng có gì để oán trách nữa, như thế là giải quyết một cách mơ hồ.

### 3 - Né tránh mâu thuẫn

Nhưng thật ra có lúc công bằng rất khó thực hiện được, người ta nói trên thế gian này không có gì là công bằng tuyệt đối cả, nói vậy cũng đúng, mọi người không thể không có những ánh hưởng mang tính chủ quan. Khi mà thực tại bạn không thể công bằng hoặc không công bằng, chúng ta có thể lùi một bước, "lùi một bước trời cao biển rộng".

Pháp luật có một chế độ gọi là "né tránh". Tức là người thi pháp, do một nguyên nhân nào đó, không thể tham gia xét xử án, có thể chủ động hoặc đã qua xin phép mà rút ra khỏi việc xét xử, điều tra án kiện này.

Chúng ta có thể mượn cớ, hiện tại chưa thích hợp, để né tránh. Né tránh không có nghĩa là lùi lại, nó bản chất là một sự công bằng. Có thể một ý nghĩa nào đó, bạn né tránh lại thể hiện bạn công bằng.

Ai đúng ai sai, bạn không nên gặng hỏi mà để người khác làm. Đây không phải là muốn lãnh đạo học thoái thác trách nhiệm, mà là một cách bất đắc dĩ để giải quyết một số vấn đề không thể giải quyết được. Nếu như một nhân viên dắc lực và một nhân viên có quan hệ mật thiết với bạn xảy ra tranh cãi, bạn có thể giao cho phó thủ giải quyết, để mình không phải giải quyết. Làm như vậy đôi bên công tư đều có lợi. Về công thì có lợi cho việc, bảo vệ trợ thủ dắc lực, đối với đơn vị tất nhiên là chỉ có tốt, đồng thời cũng gây dựng lên uy tín cho bản thân, từ đó dành được sự tin nhiệm của nhân viên. Về tư thì có lợi cho mối quan hệ của bạn. Như vậy có nghĩa là một trứng hai gà, sao lại không vui mà làm đây?!

## CÔNG BẰNG TẠI NHÂN TÂM

*Chỉ khi dùng người một cách công bằng, nhân viên mới có được sự yên tâm, mới có hy vọng, mới có tinh thần.*

Lấy công bằng để dùng người, đối đãi với người là sự thể hiện lớn nhất của lãnh đạo. Tinh thần này luôn gặp phải những khó khăn trong thực tế, nên việc lấy tư

lợi để dùng người đã trở thành một thủ đoạn để thỏa mãn tư lợi của cá nhân. Do đó, phải thảo luận lại vấn đề “dùng người phải công bằng”, vứt bỏ cái tự tư và tham lam trong dùng người. Vậy là lấy công dùng người và dùng người để tạo nên lợi cho mình, không hề mâu thuẫn, động cơ của chúng đều như nhau, chỉ có điều là cách làm khác nhau mà thôi.

“Dùng người phải công bằng” là khi dùng nhân viên nên lấy tâm nguyện và lợi ích của số đông nhân viên hoặc mục tiêu của toàn công ty làm mục đích.

1. Dùng người không nhất thiết phải dùng người nhà mình, mà phải tuyển chọn, tin dụng từ yêu cầu thực tế.

2. Đối nội không nên thiên vị nhân viên thân tín, đối ngoại cũng không nên coi nhẹ người có quan hệ xa lạ.

3. Không nên coi chức vị là tình cảm tư để tặng cho người khác.

4. Căn cứ theo yêu cầu của chức vụ để tuyển chọn nhân viên, không được vì người mà chọn chức vị.

5. Dùng người không nên vì tư lợi mà làm tổn hại đến lợi ích của tập thể.

6. Không nhất thiết phải dùng những người có cùng ý kiến với mình và cũng không được coi thường những người khác ý kiến của mình.

7. Dùng người mà vì tư tâm thì sẽ không thán cậy, những người không có mối quan hệ cá nhân riêng sẽ oán hận, làm cho họ sinh lòng dối kị, nghi ngờ, như vậy nhân viên sẽ không yên tâm làm việc.

8. Dùng được những người không có quan hệ mật thiết với mình mới có thể làm nên đại sự.

9. Không nên dùng những người có tài nhưng lại dùng tài vào việc tư, cho lợi ích riêng của mình.

Chỉ khi dùng người một cách công bằng, nhân viên mới có được sự yên tâm, mới có hy vọng, mới có tinh thần. Những kế hoạch, chính sách mà lãnh đạo đặt ra mới khiến cho nhân viên thực hiện một cách cẩn thận. Nếu không, nhân viên có thể hợp tác với "tư vọng" của lãnh đạo mà trở thành cái máy làm việc. Xem ra "lấy công dùng người", khách quan mà nói có thể phát huy được ý thức tập thể và lực lượng quần thể của nhân viên, bởi vì công bằng chính là tiêu chuẩn cao nhất của sự lựa chọn.

## **ĐÙNG ĐỂ CẤP DƯỚI TRỞ THÀNH CÔNG CỤ ĐỂ BIỂU DƯƠNG THÀNH TÍCH**

*Trong thực tế, có rất nhiều người không phải vô tâm nói ra những điều không nên nói, hoặc làm những việc không nên làm.*

Khi bạn biết thậm chí có chứng cứ rõ ràng về một cấp dưới, rằng anh ta có khả năng sẽ vi phạm quy định của công ty. Chuyện này có thể là thật, và cũng là một cơ hội để bạn lập công với cấp trên mới, nhờ đó mà

chứng tỏ việc quản lý của bạn chặt chẽ vô cùng. Bạn sẽ làm như vậy chứ?

Một đêm trong thành phố, một người sơ ý đạp xe vào làn đường dành cho xe buýt. May mà Bình, tài xế xe buýt kịp thời phát hiện ra người nọ, liền lập tức chuyển hướng xe sang một bên để tránh và chỉ làm bị thương nhẹ người đó. Chiếc xe đạp nằm chồng trơ bên đường. Khi phanh gấp, xe đã đâm phải hòn gạch nằm trên đường. Người đạp xe tuy bị thương, xát sát đầy máu, nhưng vẫn chỉ vẫn tỉnh táo. Còn lái xe thì phát hiện ra chiếc xe buýt đã bị hỏng mất rồi.

Trước lúc đó, Bình đã gọi điện thoại cho điều phối viên xe buýt một lần nhưng trong lúc hỗn loạn, anh lại làm mất di động. Không có phương tiện liên lạc, đối mặt với đám đông, hành khách đang run sợ lại thêm người đạp xe bị thương nữa, Bình chỉ còn cách di bộ ra nơi có điện thoại công cộng gần nhất để báo án. Bình biết chắc sẽ có một chiếc xe buýt khác đến dồn những hành khách này, anh cũng cẩn thận thông báo chi tiết sự việc cho các cán bộ công đoàn.

Trên đường quay về xe buýt, Bình gặp một đứa trẻ. Đứa trẻ này bị lạc đường, một mình lang thang trên con đường thành phố héo lánh. Bình biết rằng, chỉ mới tuần trước đây thôi, ở đoạn đường này đã xảy ra 2 vụ án bắt cóc trẻ em. Vì vậy Bình dành phải đưa đứa trẻ về nhà, trước khi việc này làm lỡ mất nhiều thời gian của anh.

Đến khi Bình quay trở về hiện trường vụ xe buýt, chiếc xe bị tai nạn và những hành khách khốn khổ đã biến mất. Anh dành phải đi bộ mất 45 phút quay về

tổng trạm. Chính ra anh phải đi làm đến 12 giờ đêm, nhưng trước khi anh quay về đó nửa tiếng thì đã hết giờ làm mất rồi. Bình quyết định dừng chân ở một quán rượu ngay tại đó, uống vài ly cho hết nỗi sợ hãi, thoái mái tinh thần một chút xíu.

Minh, người quản lý của công ty vận tải hành khách công cộng, chuyên phụ trách việc sắp xếp tổ xe trên chuyến này. Sau khi nghe nói về sự cố ngoài ý muốn này vào buổi chiều hôm đó, đã bò ra một tuần để thu nhập các chứng cứ liên quan và chuẩn bị trình báo với ông Lưu, cấp trên mới. Trong báo cáo Minh chỉ rõ, tuy trong hơn tám năm làm việc, Bình có rất nhiều biểu hiện tốt nhưng trong ghi chép thành tích gần đây lại có biểu hiện đi xuống. Có người nghi ngờ trong khi làm việc anh ta uống rượu, lại có người nhìn thấy anh ta ngồi uống rượu tại một quán gần tổng trạm xe buýt ngay đúng chiều hôm xảy ra sự việc. Ngoài ra điều phiền viễn tổng trạm cũng chỉ rõ, tối hôm ấy còn thấy mùi rượu trong hơi thở của Bình. Trong báo cáo Minh còn dẫn ra 2 điều quy định có liên quan, chỉ cần vi phạm một trong hai điều sẽ dẫn đến bị đuổi việc. Minh đề nghị nên đuổi việc Bình.

Có thể do vừa nhận chức nên để tăng cường việc quản lý nhân sự đối với công ty, tay cầm báo cáo của Minh, ông Lưu gọi Bình đến văn phòng, đọc cho anh ta nghe những chí trích của chính cấp trên anh ta, dẫn ra những vấn kiện liên quan và đuổi việc anh.

Đây là một sự việc làm người ta khó hiểu, không biết cấp trên của Bình vì muốn bản thân “thể diện tốt” hay thực sự làm “đến nơi đến chốn”?!  
.....

Trên con đường đời của chúng ta, có một nguyên tắc chỉ đường thực tế mà có thể tuân theo, đó là đi tìm động cơ tiềm tàng sâu thẳm bên trong tâm hồn. Chúng ta đều hi vọng có một danh thơm, hành động chính trực, có đạo đức, có dũng khí. Tuy nhiên lại rất dễ vì theo đuổi mục tiêu ấy mà hi sinh người khác, lợi dụng khuyết điểm, nhược điểm của người khác để phục vụ lợi ích bản thân.

Trên thực tế, có rất nhiều người không phải hoàn hảo, thập toàn thập mỹ, sẽ rất dễ vô tâm mà nói ra những điều không nên nói, làm những việc không nên làm. Thực ra, những người đó không có dụng ý xấu nhưng nếu thường xuyên, sẽ trở thành mục tiêu cho những người nhiều tham vọng công khích. Mỗi người đều có thể trở thành cái bia đỡ đạn vì chúng ta ai cũng có ít nhiều khuyết điểm. Để đẹp mặt giữ thể diện, những người tố cáo sẽ có những lời phán đoán không công bằng với những lỗi lầm nhất thời của người khác. Những người nghe phải những lời buôn chuyện tầm phào nhỏ to trong công ty, lập tức thêm mắm thêm muối, kết quả làm cho nội bộ vững chắc của công ty bị phân hóa. Có thể biện pháp phòng tránh duy nhất là ngăn chặn triệt để ngay từ đầu.

Bạn nên tự vấn bản thân, bỏ ngay tư tưởng đặt việc “thể diện tốt” lên trước việc “làm cho tốt”.

## **SỰ TÍN NHIỆM TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

*Người tự tin không nghi ngờ người khác, người khác cũng sẽ tin tưởng mình.*

*Người hay nghi không tin người khác, người khác cũng sẽ nghi ngờ.*

*Dùng người thì không nghi, mà đã nghi không dùng người.*

## **NGHI NGỜ LÀ ĐIỀU CẤM KỊ TRONG DÙNG NGƯỜI**

*Chỉ khi tin tưởng người ta vừa thật thà đáng tin lại vừa có năng lực mới có thể làm được việc này “Tôi rất yên tâm khi có anh làm việc”.*

Con người cần sự chân thành. Ai cũng cần một ánh mắt trung thành một lời nói thật lòng, một tiếng cười sảng khoái. Chỉ có chân thành người ta mới cảm nhận

được ánh bình minh mặt trời rạng rỡ, nhành hoa tươi diễm lệ. Nơi không có sự chân thành, người ta sẽ cảm thấy giả dối, cảnh sắc có đẹp thế nào cũng bị sự ám u thay thế.

Người Trung Quốc cảm nhận một cách sâu sắc sự cẩn thiết của lòng tin vì thế vô cùng tin tưởng vào nhân viên của mình.

Nguyên tắc dùng người của người Trung Quốc: "Dùng người thì không nghi ngờ, nghi ngờ người ta thì sẽ quyết không dùng".

Họ cho rằng nghi ngờ là điều đại kỵ trong các nguyên tắc dùng người.

Họ yên tâm giao công việc cho nhân viên và còn dành cho họ các quyền tối ưu để thực hiện công việc.

Sự tin tưởng tuyệt đối của cấp trên là sự khuyến khích lớn lao giúp cho nhân viên nhiệt tình làm việc. Họ sẽ tích cực tham gia công việc của công ty, đưa ra các sáng kiến cho công ty, đóng góp cho sự hoàn thiện chế độ công ty, cải thiện kỹ thuật.

Người Trung Quốc luôn tôn trọng ý kiến và kiến nghị của nhân viên mặc dù đôi khi những lời nói của họ có phần nghiêm trọng hóa và hơi khó nghe nhưng họ có thể khoán dãi hợp lý với những người trung ngôn.

"Dụng nhân bất nghi, nghi nhân bất dụng" của người Trung Quốc, không có nghĩa là mặc cho nhân viên tự tung tự tác. Sự tín nhiệm của họ là có điều kiện, chủ yếu thể hiện ở:

*Thứ nhất, nhân viên bắt buộc phải trung thành với công ty, nhất định phải hoàn thành công việc của mình một cách hoàn hảo.*

*Thứ hai, tin tưởng vào tài năng của người đó. Chỉ khi tin tưởng người đó thật thà, đáng tin, tài năng sáng tạo mới có thể thực hiện được điều này “Tôi rất yên tâm khi anh làm việc”.*

*Người tự tin không nghi ngờ người khác, đó chính là ý nghĩa chung nhất của rất nhiều người thành công.*

## **TÍN NHIỆM CẦN PHẢI TRẢI QUA QUAN SÁT VÀ TUYỂN CHỌN**

*Dùng người mà không nghi ngờ, luôn tin tưởng có thể là sự cố vũ tinh thần to lớn và sức mạnh vô hình cho họ.*

Con người ai cũng có lòng tự tôn và lòng tự trọng. Khi lòng tự tôn của con người được xã hội công nhận sẽ tạo nên một ý thức hợp tác, một sức mạnh tiềm ẩn, sẽ duy trì được sự hòa thuận, nhất trí với mọi người trong xã hội. Nhưng khi lòng tự tôn của con người bị xâm phạm, sẽ tạo nên một cảm giác xa cách và sự bức xúc mạnh. Các tác động tinh cảm quá mức sẽ tạo thành một hậu quả xấu cho xã hội và cá nhân. Vì vậy, chỉ khi tôn trọng nhân cách, thành quả của người khác, làm cho mọi người trong công ty cảm nhận rằng người khác

tôn trọng mình mới có thể làm việc hòa thuận, đoàn kết nhau hoàn thành các nhiệm vụ chung.

Ai cũng có lòng tự tin, đều có ham muốn thành công, đều tự thân cố gắng thực hiện mơ ước và nguyện vọng. Sau khi lãnh đạo tuyển chọn nhân tài thì nên tin tưởng họ, nên để họ tự do thực hiện công việc. Dùng người không nghi ngờ, luôn tin tưởng sẽ đem lại cho họ sự cổ vũ lớn lao và sức mạnh vô hình.

Nhà giáo dục người Nga, Macarenco coi tin tưởng là một nguyên tắc quản lý giáo dục và đạt được kết quả nghiên cứu thực nghiệm hoàn hảo. Ông từng đưa ra một chi phiếu ghi một số tiền rất lớn cho một thanh niên đang cải tạo để anh ta trực tiếp lãnh tiền. Do ông tin tưởng người thanh niên này mà nhận được sự tin tưởng của anh ta, cuối cùng anh ta cũng hoàn thành nhiệm vụ lãnh tiền. Đương nhiên, niềm tin đó không phải là mù quáng, không phải không có căn cứ, mà là trải qua một sự quan sát tỉ mỉ và lựa chọn cẩn thận. Từ đó có thể thấy, người biết tin tưởng người khác mới có thể nhận được sự tin tưởng của họ. Còn những kẻ khi dùng người lại bán tín bán nghi, lo lắng đó không phù hợp với nguyên tắc dùng người.

Quang Vũ Đế - Lưu Tú, vị vua đầu tiên Đông Hán chiến đấu với Vương Lang, kẻ tự xưng vua ở Hà Bắc. Vương Lang dần thua trốn về thành A. Trải qua 20 ngày vây hãm tấn công, đại quân của Lưu Tú đã đánh bai thành A và giết chết Vương Lang, giành thắng lợi. Khi kiểm kê lại những thư sách thu được, các quan phát hiện ra một lượng lớn thư riêng của Vương Lang. Có

khoảng vài ngàn lá thư, nội dung chính là ca ngợi, nịnh nọt Vương Lang, đả kích Lưu Tú, người viết thư là người của Lưu Tú, gồm cả quan lại và thường dân.

Có người rất tức giận, nói những người này “ăn cây táo rào cây sung” nên bắt hết lại xử chém hết. Những người đã từng thư cho Vương Lang thấp thỏm không yên, trong lòng sợ hãi vô cùng.

Sau khi Lưu Tú biết được sự việc, lập tức triệu tập văn võ bá quan, bảo người mang những bức thư đó lại, đến xem cũng chẳng thèm mà đem đốt hết. Lưu Tú nói với mọi người: “có người trước đây viết thư tư thông với Vương Lang, đã làm những việc sai lầm. Nhưng sự việc đã qua thì có thể bỏ qua. Hy vọng những người trước kia lầm đường lạc lối sẽ yên tâm, cố gắng làm việc cho tốt”.

Cách xử lý này của Lưu Tú đã giúp cho những người trước đây đã từng tư thông với Vương Lang nhẹ nhõm, an tâm. Họ đều cảm kích Lưu Tú sâu tận đáy lòng, cam tâm tình nguyện phục vụ cho Lưu Tú.

Cách làm của Lưu Tú rất đáng được các nhà lãnh đạo thời nay học tập. Con người không phải thánh thần, không thể không có lỗi lầm. Nếu cứ nhầm vào tội lỗi mà trước đây người ta phạm phải, nhắc đi nhắc lại, làm sao khiến họ an tâm làm việc đây?! Xem ra muốn làm lãnh đạo phải học cách “quên”.

## TẠI SAO MỘT SỐ LÃNH ĐẠO THÍCH DÙNG NHỮNG NGƯỜI KÉM TÀI?!

*Miệng thì nói rất tin tưởng cấp dưới nhưng thực tế lại bán tín bán nghi họ. Điều đó giống như bạn đang dùng một viên đá tự đập vào chân mình mà thôi.*

Tin tưởng cấp dưới của mình, là thành công bước đầu của bạn. Nên tin tưởng rằng cấp dưới của bạn luôn trung thành với bạn, rằng các cấp dưới của bạn luôn hợp tác tốt với nhau. Điều này đối với công việc của bạn chỉ có lợi chứ không hề có hại.

Có một số nhiều lãnh đạo rất tài năng, tinh lực dồi dào, làm việc nhanh gọn, ngày nào cũng bận tối mắt mũi chẳng còn thời gian nghỉ ngơi, vui vẻ, mọi việc lớn đều đích thân làm còn những việc lặt vặt mới giao cho cấp dưới. Những việc trọng đại đều do bản thân làm còn cấp dưới thì làm những "việc khó" mà ngay cả những nhân viên mới cũng có thể làm được.

Cách xử lý như vậy chỉ thể hiện rằng bạn không hề tin tưởng cấp dưới, cho rằng họ không thể làm được những việc lớn. Như vậy không chỉ làm phung phí sức hoạt động của cấp dưới mà bản thân cũng không đạt được kết quả tốt gì. Giao một số công việc quan trọng cho cấp dưới có năng lực là hành động thể hiện sự tin tưởng của bạn đối với họ. Tất cả các cách khác đều không thể có hiệu quả bằng cách này. Hơn nữa, cách

làm đó còn giúp bạn có thời gian và sức lực thực hiện những công việc quan trọng hơn, hoặc để học tập, bổ xung kiến thức, không phải là tốt hơn nhiều sao?!

Tin tưởng cấp dưới, không thể lúc nào cũng chỉ hô khẩu hiệu này mà phải khắc cốt ghi tâm, để lúc nào, nơi nào cũng thực hiện điều này. Đó mới là hành động của người lãnh đạo sáng suốt. Nếu không, miệng thì nói tin tưởng cấp dưới, nhưng trên thực tế lại nghi ngờ cấp dưới, cứ như vậy thì chỉ làm cho bản thân "tự va đầu vào đá" mà thôi.

Khi cấp dưới thành công trong công việc cần phải thể hiện được lòng tin đối với anh ta. Khi cấp dưới thất bại thì việc này càng quan trọng hơn. Cần phải nhất quán khi dùng người nhưng cũng cần có chút ít sự hấp dẫn quả cảm.

Có những người lãnh đạo rất hay đa nghi. Nếu bình thường cấp dưới làm việc bình bình, ông ta hoàn toàn tin tưởng, chắc là người nhân viên đó sẽ không dời náo phản bội ông ta. Đôi khi cũng cho người này chút ân huệ hay tìm cách lôi kéo anh ta. Nhưng khi người này có đôi chút xuất sắc thì ông ta lại đột nhiên nghi ngờ. Do vây khi nói chuyện với anh ta thường kì lạ khó hiểu, trong lời nói pha chút mỉa mai, châm chích. Nếu không thi lại sai r ồi theo dõi, luôn nghi ngờ rằng anh ta "móc ngoă công ty khác, do đó làm tổn hại đến lợi ích mà an ĩ mang lại cho công ty.

Những người lãnh đạo đó thực sự là những người ngu dốt nhất. Thuộc hạ của hắn chỉ có thể là hạng tầm thường, đến cuối cùng thì cũng bị cô lập, bị mọi người

xa lánh mà mất đi tất cả. Nếu là những người lãnh đạo thông minh, khi nhân viên thành công, họ càng thêm tin tưởng giúp cho nhân viên ngày càng đạt được thành công lớn hơn.

Khi nhân viên giành được thắng lợi, những lãnh đạo bình thường vẫn có thể tin tưởng anh ta. Nhưng khi nhân viên vấp phải sai lầm, liệu lãnh đạo có thể tiếp tục tin tưởng anh ta chẳng?! Điều này rõ ràng thể hiện bản lĩnh của người lãnh đạo.

## HÃY CHO HỌ THÊM MỘT CƠ HỘI

*Nếu muốn giành được lòng tin của cấp dưới, bạn nhất định phải tin tưởng họ, đặc biệt là khi chẳng may họ mắc phải sai lầm.*

Có những “ông sếp” khi cấp dưới phạm sai lầm, trước mặt thể hiện một kiểu, sau lưng lại thể hiện một kiểu khác. Bề ngoài thì ông ta thông cảm với bạn, giúp đỡ bạn, thể hiện rằng ông ta nhân nghĩa độ lượng như thế nào. Nhưng bên trong lại hoài nghi bạn, ngờ rằng liệu có phải bạn đang bán đứng ông ta, ngờ rằng liệu có phải đang phục vụ cho công ty khác, thậm chí nghi ngờ với sự thâm hiểm, ác tâm. Kiểu “sếp” này nhất thời không nhận ra được nhưng về lâu về dài thì bộ mặt hiểm ác lại lộ ra rất rõ.

Là một người lãnh đạo thông minh, có năng lực, bạn nên tiếp tục tin tưởng nhân viên ngay cả khi anh ta phạm sai lầm. Lúc đó chỉ cần bạn thật tâm giúp anh ta sửa lỗi, sau khi anh ta sửa sai vẫn tin tưởng anh ta như trước vậy là đủ rồi.

Trong quan hệ bạn bè cần ghi nhớ “người bạn lúc hoạn nạn mới là người bạn thực sự”. Trong quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, khi một bên lâm vào hoàn cảnh khó khăn là lúc kiểm nghiệm quan trọng. Muốn giành được lòng tin của cấp dưới, nhất định bạn phải tin tưởng cấp dưới, đặc biệt là khi anh ta phạm sai lầm.

Ai cũng có những lúc rơi vào hoàn cảnh khổn khổ, nếm trải mùi vị cay đắng và cũng sẽ nhớ những người đã thật lòng giúp mình vượt qua thời khắc đó.

Là một cấp dưới, khi anh ta phạm sai lầm, bản thân cũng sẽ có cảm giác tự trách mình, đồng thời cũng băn khoăn liệu có phải bạn sẽ mất lòng tin với anh ta chăng. Người nhân viên đó hiểu rõ rằng, việc bạn mất lòng tin với anh ta có nghĩa là gì. Lúc đó bạn nên tin tưởng. Bạn có thể cùng anh ta tìm hiểu nguyên nhân dẫn tới việc xảy ra sai lầm. Sau đó dùng thái độ chân thành chứ không phải thái độ của một lãnh đạo với một nhân viên mà đưa ra những ý kiến giúp anh ta sửa sai. Cần phải thể hiện rằng sau này bạn vẫn sẽ tiếp tục tin tưởng anh ta. Nếu có thể, bạn cũng nhận một phần trách nhiệm với sai lầm đó, cùng người nhân viên chịu trách nhiệm để giảm nhẹ áp lực và giành được lòng tin của anh ta.

Đương nhiên còn có những tình huống khác với những tình huống nói trên. Khi nhân viên bị đả kích bởi

những lời đồn nhảm, bạn nên tin tưởng anh ta và dùng cảm ứng lên bác bỏ tin đồn. Bạn nên thực hiện điều này, áp dụng theo cách này sau khi đã hiểu rõ nội tình sự việc.

Bạn không nên sợ đắc tội với người khác. Những người đó đã không ngại dùng những lời đồn nhảm làm tổn thương người khác thì chắc hẳn là do họ có một mưu đồ nào rồi. Vạch trần mưu đồ xấu, bênh vực người tốt, gương cao chính nghĩa, chắc chắn sẽ giành được sự công nhận của số đông mọi người. Nhưng nếu bạn chưa hiểu rõ nội tình sự việc, không nên nói bừa, thể hiện thái độ hấp tấp. Điều đó chẳng hề có lợi chút nào. Lúc này, bạn nên nói những câu mang tính nguyên tắc, làm những việc không ảnh hưởng đến đại cục. Việc gì cũng cần thận trọng, đối với những lời đồn đại càng nên như vậy.

Nếu có phát sinh xảy ra với những tin đồn, nhất định sẽ có một người ngầm ngầm giở trò xấu. Đây tuyệt đối không phải là một việc ngẫu nhiên mà trãm phần trãm là việc có tính toán. Do vậy nếu không giải quyết tốt sẽ khiến bạn bị lôi vào cuộc, khó ăn nói, khó thanh minh. Việc này sẽ rất bất lợi cho vị trí của bạn, đồng thời cũng bất lợi cho người nhân viên mà bạn muốn giúp anh ta vạch rõ chân tướng.

Việc này cần dùng đến kế sách "lùi một bước để tiến hai bước". Ở bên ngoài bạn tỏ ra mình đang phải lùi bước trước tin đồn, nhưng khi mọi người không để ý lơ là mất cảnh giác bạn lại giành chiến thắng bất ngờ. Đối phó với những kẻ xấu giấu mặt, không cần phải thẳng mặt mà cần chú ý đối sách, nhất là cần phải "tron tru mềm dẻo".

Tin tưởng nhân viên có nghĩa là khi nhân viên gặp khó khăn cần tin tưởng anh ta, đặc biệt khi công ty xảy ra chuyện, càng phải tin tưởng nhân viên hơn nữa. Có một số ông sếp chỉ khoái những tên lầu cá, mà thực chất cũng là nhờ mấy trò lầu cá mà thu được một số lợi ích. Nhưng khi mấy trò đó không thỏa mãn được ý muốn hay mưu đồ của ông ta, ông ta sẽ chẳng tin tưởng ai, không tin bản thân mình và càng không tin kẻ dưới.

Có một số lãnh đạo đánh đồng cấp dưới với những người kém tài, cho rằng cấp dưới có nghĩa là khả năng cũng "dưới", không bao giờ đặt hy vọng vào họ, luôn tin rằng cấp dưới là những con cừu mà mình là chú chó chăn cừu. Khi ông sếp vô phương cách thi chắc hẳn nhân viên của mình cũng không hoặc hoàn toàn đầu hàng trước những con sói lang hung ác. Nếu bạn có ý nghĩ "tốt đẹp" này, hãy nhớ rằng, cừu cũng có khi biết đoàn kết lại, dùng chiếc sừng để tấn công lại bọn sói. Đã đoàn kết nhất tâm thì chẳng phải sợ việc gì. Không phải đã từng có câu "Đoàn kết là sức mạnh" sao?!. Sự thực đúng là như vậy.

Cũng một đạo lý như vậy, khi toàn công ty lâm vào cảnh khốn khổ, bạn càng phải nêu tin tưởng vào nhân viên, kêu gọi sự giúp đỡ của họ. Đừng bao giờ ảo tưởng rằng đó là kẻ địch của bạn. Như vậy, họ chỉ có thể lật đổ bạn xuống đất rồi chà đạp và khiến bạn không bao giờ có thể ngẩng đầu lên nổi. Trong khi đó, bạn cũng chờ đợi mà "nhận giặc làm cha". Hãy tin câu này: một khi bước lên thuyền giặc, trên mặt bạn sẽ khắc mãi chữ giặc mà thôi.

Trong lúc này, cấp dưới mới là những tay chân đắc lực của bạn. Bạn và họ, có thể gọi là “những chú cháu chầu cung một sợi dây. Chạy không khỏi chỗ này, nhảy cũng không đến chỗ khác”. Lợi ích của hai bên là vô cùng mật thiết, không thể phân tách. Bạn có thể xuống dưới xem một chút, nói chuyện nhiều hơn với cấp dưới, hiểu sâu hơn cách nghĩ cách nhìn của họ, lắng nghe và trưng cầu nhiều hơn những ý kiến của họ và nỗ lực bắt tay vào việc suy nghĩ cẩn thận. Nếu thực sự có thể thực hiện, phải kịp thời thực hiện ngay, không được do dự chần chừ.

Mức độ tin tưởng của bạn lúc này có một tác dụng to lớn vô cùng. Nếu bạn có thể làm cho nhân viên thấy bạn thực sự tin tưởng ở họ, họ sẽ tận tâm tận lực hơn nữa. Nếu họ thấy bạn chỉ thể hiện ở bề ngoài, chỉ nói mồm, vậy thì họ sẽ thực sự “bye bye” bạn đây. Lúc này bạn cũng có thể mời vài vị đại biểu nhân viên đến nhà chơi, tâm sự nói chuyện thật lòng. Qua đó mà tập trung ý tưởng, sẽ phát hiện ra những điểm tốt, có lợi cho việc thoát khỏi khó khăn của công ty, quay trở lại con đường giàu có.

## NIỀM TIN TƯỞNG CỦA BẠN LÀ SỰ TỰ TIN CỦA HỌ

Tự tin thực sự là nhân tố quan trọng nhất thúc đẩy con người làm việc một cách hiệu quả.

Khi bạn đã hiểu được làm thế nào để tin tưởng cấp dưới, chắc chắn bạn cũng hiểu rõ làm như vậy có ý nghĩa như thế nào đối với bạn. Tin tưởng nhân viên từ đó tạo ra sự tự tin cho anh ta, giúp anh ta tích cực làm việc có hiệu quả.

Rất nhiều nghiên cứu cùng chứng minh một điều, chính sự tự tin là nhân tố quan trọng nhất thúc đẩy con người làm việc một cách có hiệu quả. Nghiên cứu so sánh giữa những người thành công và không thành công ở một nước cho thấy, đa số những người có ý thức rõ ràng về cái tôi, hiểu rõ công việc phải làm và phải làm bằng cách nào để đạt được hiệu quả tốt nhất luôn là những người chiếm số đông trong danh sách nhân viên được thăng chức sau này. Còn những người suốt ngày cho rằng "người như mình sẽ không làm được việc này" hay trốn vào một góc mà nhìn đồng nghiệp thăng tiến với con mắt ngưỡng mộ, lại là những kẻ tạo ra một kết quả công việc tệ đến nỗi họ cũng chẳng dám tin.

Đã từng có những điều tra về mối quan hệ giữa sự tự tin và sự thành công. Công việc điều tra này trải qua một quá trình tương đối dài. Các nhà nghiên cứu tiến hành một cuộc điều tra theo dõi một số những "thiên tài" thiếu niên có IQ cao (độ tuổi từ 10-11), thời gian theo dõi là 20 năm. Khi trưởng thành, có những người thành công và cũng có những người lao vào vất vả mưu sinh. Với sự khác biệt lớn như vậy, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một giải thích có tính uy tín nhất.

Có 3 nhân tố cơ bản nhất được coi là mấu chốt của việc phân biệt người thành công và không thành công:

- có quyết tâm theo đuổi mục tiêu hay không
- có một nghị lực kiên trì không
- có đủ lòng tin lớn mạnh không.

Rất rõ ràng, ưu điểm của những người thành công chính là ở chỗ họ biết rõ sở trường, sở đoản của bản thân, thông qua nỗ lực không ngừng và tinh thần dũng cảm, họ đã biết bù đắp những khuyết điểm và dựa vào cảm nhận mạnh mẽ và niềm tin tất thắng, về mặt tinh thần là đã ở thế thành công.

Hãy xem, quan sát những nhân viên xung quanh bạn, liệu họ có phải là người dũng cảm, mạnh dạn, chủ động đưa ra một số đề án táo bạo trình bạn chăng?! Hoặc là có thường xuyên trao đổi giao lưu các ý tưởng và các vấn đề của công việc, có thể có thái độ giải quyết công việc độc lập trong thời đại thông tin bùng nổ này?! Trả lời những câu hỏi trên phải chăng cũng có thể nói rõ mức độ tự tin của một con người rồi.

## **TÂM HỒN TRONG SẠCH LÀNH MẠNH TRONG NHÂN VIÊN**

*Bạn nhất định phải dùng phương sách của mình giúp nhân viên tìm lại sự tự tin, khuyếch khích sự nhiệt tình của họ.*

*Người tự tin sẽ không bao giờ để cho ý tưởng mới lạ của mình bị chìm khuất trong một loạt những sáng tạo*

mạng lại lợi ích cho công ty, thậm chí anh ta còn đưa ra những quyết định “tiền trǎm hậu tấu”, khiến bạn trong lúc trách tội anh ta lại vui mừng vì điều mới lạ đó.

Người có lòng tự tin không phải là kẻ “đè đầu cưỡi cổ” người khác mà “chỉ có mình tôi”. Họ có một tâm hồn lành mạnh, có khao khát “trở thành rồng bay”. Khi làm việc cùng đồng nghiệp thì đoàn kết hợp tác thúc đẩy công việc hoàn thành thuận lợi, đó chính là việc xây dựng một không khí tốt đẹp, có lợi cho công việc của công ty. Đồng thời cũng giúp cho mọi bộ công ty phát triển mạnh mẽ.

Ý thức độc lập của những người tự tin rất mạnh mẽ. Họ hi vọng thực hiện công việc theo những bước sấp đặt của bản thân và theo đuổi những công việc phát huy năng lực. Với quyết tâm tiến không lui và ý chí khai thác, tiến thủ mạnh mẽ sẽ giúp anh ta giữ vững ưu điểm trong thời đại kinh tế biến đổi khôn lường này, xây dựng một động lực tiềm ẩn.

Sự tự tin của nhân viên giúp anh ta đứng vững, không bị những lời nhảm nhí làm cho lo lắng, bất an khi có bất kì sự việc mới nào xảy đến. Nâng cao thành tích làm việc hiệu quả là mục tiêu hành động của những người tràn đầy sự tự tin. Sáng tạo là mục tiêu hành động cao nhất của họ. Nhưng trên thực tế, đó dường như cảnh giới giống nghìn lẻ một đêm. Trong công ty của bạn chắc chắn sẽ có kiểu nhân viên này, nhân viên nọ. Sự nhạy bén với thực tế của họ đã nói rõ điều này. Vấn đề là ở chỗ bạn làm thế nào để áp dụng những phương pháp có hiệu quả, khuyến khích sức mạnh tiềm ẩn của họ, nâng cao sự nhạy bén.

Việc đầu tiên cần làm, bạn cần phải dùng mọi cách của mình để giúp họ tìm lại được sự tự tin mà họ mất đi, khuyến khích sự nhiệt tình. Nhưng để đạt được điều này, trước tiên phải tin tưởng họ đã.

## TIN TƯỞNG LÀ PHƯƠNG HƯỚNG CỦA NHÂN VIÊN

*Tin tưởng nhân viên mới giúp họ tự tin, làm việc hiệu quả. Một nhân viên không biết cách yêu quý một người thân thì làm sao biết cách yêu quý người khác và công ty đây?! Đây là sự giải thích cho việc công ty yêu cầu nhân viên phải làm được khi tuyển dụng.*

Cái gọi là tự tin, là cái chỉ có thể tồn tại trong trạng thái lạc quan “luôn luôn có cách giải quyết”. Nói đến tự tin là nói đến tâm lý tự tôn của con người, chính là sau khi loại bỏ được tâm lý tự ti, nhận thức được và yêu quý năng lực tự thân. Thực sự yêu bản thân, tôn trọng bản thân mới có thể từ tinh yêu đó mà có được những cảm nhận đầy đủ, rồi mới chia sẻ tinh cảm đẹp đẽ này cho những người sống quanh mình. Nếu nhân viên gặp chuyện buồn bức, nỗi buồn của anh ta chưa chắc không phải là do anh ta không hiểu yêu là gì?! mà vì anh ta mất đi phương hướng yêu thương.

Bạn đã từng để ý đến những nhân viên giấu mình trong góc nhìn những nhân viên thành công, đang hành

diện về bản thân với ánh mắt ngưỡng mộ chưa?! Bạn có từng lưu tâm đến những người nhân viên không thành công đang âm thầm vò đầu bứt tai, tự mình dày vò cả thể xác lẫn tinh thần chưa?!

Hy vọng tốt đẹp hướng lên cao của họ vì bị dối xử không công bằng làm cho sự tự tin vốn rất yếu ớt càng khó lớn mạnh. Những người nhân viên này bất luận ra sao cũng không chủ động "yêu" bản thân, trừ khi bạn dành cho họ sự tin tưởng đầy đủ. Tin tưởng nhân viên mới xây dựng lòng tự tin nơi họ và giúp họ làm việc hiệu quả.

## **KHÍCH LỆ CỔ VŨ TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

**C**ố nhân dạy: Ra lệnh cho quân không bằng khuyến khích quân. Khuyến khích quân cần sử dụng ý chí thăng tiến lòng tự tin của họ nhưng khi nói chuyện cần nắm chắc những cách xử lý thần diệu.

### **PHƯƠNG PHÁP ĐỘNG VIÊN**

Nhân viên giống như viên đá nguyên sơ, lãnh đạo cần "chạm trổ" nó, làm cho nó trở nên có giá trị, trở thành thứ đồ có giá trị. "Chạm trổ" cũng có nghĩa là "động viên".

"Ngọc không mài không sáng", "mài" ở đây mang nghĩa cổ vũ. Chỉ có sự động viên cổ vũ không ngừng mới giúp nhân viên trở thành một nhân tài thực sự.

Có người nói: "áp lực quá mức có thể biến một nhân tài thành một phế nhân. Động viên thích hợp lại có thể

biến một phế nhân thành một nhân tài". Câu nói này quả thực chí lý vô cùng, trực tiếp nêu lên sự vĩ đại trong sức mạnh động viên. Thực sự không sai, động viên là một sức mạnh thần kỳ không gì sánh được. Nó giúp cho đoàn quân bạn lãnh đạo đạt được bất kì một mục tiêu, kế hoạch nào mà bạn muốn. Bất kỳ ai, chỉ cần nắm vững 3 phương pháp dưới đây là có thể sử dụng sức mạnh thần kỳ này.

### *1 - Phương pháp động viên kiểu răn phạt.*

Có một số ông sếp rất thích làm "mặt sắt đen xì" dùng cách răn đe, phạt tội để dồn dốc, giám sát và lãnh đạo nhân viên. Đôi lúc để giảm bớt sự dọa dẫm, một số sếp sẽ ngẫu nhiên đóng cả "bộ mặt sắt" lẫn "bộ mặt hiền lành" để thực hiện ý đồ của mình.

Lí do mà đa phần các ông sếp sử dụng phương pháp đe dọa là vì họ tin rằng khi tận dụng phương pháp này, mục đích chính không phải là để đe dọa hay trả thù mà để nhắc nhở, thúc giục những người mắc lỗi từ sau sẽ chấp hành kỷ luật, từ đó khuyến khích nhân viên. Do vậy, họ nhất loạt cho rằng chỉ cần thực hiện được 5 nguyên tắc dưới đây, phương pháp đe dọa sẽ là một phương pháp động viên có ích.

(1.) Nguyên tắc thông báo trước. Trước khi thi hành thi công bố rõ ràng và nói rõ những hành vi nào không thể tha thứ, cũng là để mọi người hiểu rõ người phạm kỷ luật sẽ nhận được sự trừng phạt như thế nào.

(2.) Nguyên tắc răn đe kịp thời. Một khi phát hiện ra hành vi vi phạm kỷ luật, lập tức phải điều tra rõ và nhanh chóng quyết định.

(3.) Nguyên tắc công khai, công bằng. Những hành vi vi phạm tương tự nhau, tránh để xảy ra hiện tượng răn đe bắt phạt không công bằng.

(4.) Nguyên tắc tôn trọng thể diện. Tránh hình thức trừng phạt thực hiện trước đông đảo mọi người để giữ thể diện cho nhân viên.

(5.) Nguyên tắc trừng phạt thích đáng. Trừng phạt xong rồi thì thôi, không nên để cho người bị phạt cảm thấy lo lắng, bất an mãi không thôi.

Có một số lãnh đạo tác phong uy quyền, gần đây cũng đã lung lay quyết tâm sử dụng phương pháp này. Thậm chí, có những lãnh đạo dũng hẩn lại, đi tìm câu trả lời cho câu hỏi "Liệu có phương thức động viên nào tốt hơn không?". Rất nhiều sự việc chứng minh rằng, phương pháp động viên kiểu răn phạt này thường chỉ mang lại hiệu quả nhất thời.

## 2 - Phương pháp động viên kiểu dụ dỗ.

Nếu ví răn phạt giống như "bắt lửa tiến lên phía trước bằng một chiếc roi", thì phương pháp này giống như "dụ chú lửa tiến lên phía trước bằng củ cà rốt" vậy. Vì lãnh đạo nào cũng được cấp trên của ông ta tăng cho một đặc quyền. Ông ta có thể sử dụng tất cả những tiền bạc hoặc các vật có giá trị (tiền thưởng, tăng lương, thăng chức...) mà ông ta được quyền quyết định trong phạm vi của mình để làm công cụ quan trọng là động viên nhân viên.

Nhưng nếu nhân viên của bạn là tầng lớp lương thấp thì tiền chưa chắc đã là công cụ động viên tốt nhất. Bạn

cần phải tăng cho họ thứ mã họ cần (giống như một việc có ý nghĩa: sự quan tâm, tôn trọng, môi trường làm việc vui tươi...). Một điểm nữa là cũng cần chú ý đến thực tế, ai cũng có nỗi lo cho cuộc sống bản thân, chỉ dựa vào tiền bạc để dù dỗ thì chưa chắc đã khích lệ được động cơ làm việc của nhân viên. Cũng nên đồng thời sử dụng tiền và những đồ vật khích lệ động cơ làm việc của họ để hấp dẫn họ, đó là một cách động viên hiệu quả.

Chỉ thuần nhất sử dụng tiền bạc thì không thể khích lệ được ham muốn làm việc của nhân viên. Tiền bạc cũng có những hạn chế nhất định. Một trong các nguyên nhân là nhân viên rất coi trọng quan hệ giữa họ và bạn đồng nghiệp, điều này tiền bạc không thể thay thế. Và một lý do nữa lại liên quan đến yếu tố tâm lý, khi một ai đó đạt được một lượng kinh tế nhất định nào đó, sẽ chuyển hướng theo đuổi để thỏa mãn một điều khác, đối với họ những theo đuổi kia còn có giá trị hơn tiền rất nhiều.

Phương pháp động viên bằng tiền không phải là linh đơn duy nhất để khích lệ nhân viên năng động, nhiều hoài bão làm việc. Vậy xin hỏi: Phải chăng còn phương pháp động viên tốt hơn nữa đáng để chúng ta vận dụng? Chắc chắn vậy. Phương pháp mới mẻ này được gọi là phương pháp động viên tư tưởng, tính cách.

### 3 - Phương pháp động viên tính cách.

Càng ngày càng có nhiều chuyên gia nghiên cứu phương pháp động viên, ủng hộ, tán đồng với quan điểm "Tiền chỉ là một phần, không phải là tất cả để thúc đẩy

động cơ ham muốn làm việc". Đồng thời họ cũng tin chắc rằng nếu sử dụng cùng lúc cả tiền bạc lẫn nhiều sự việc khơi dậy tính cách thì chắc chắn sẽ đạt được hiệu quả động viên cao nhất.

Đúng vậy. Con người ta ngoài ham muốn kiếm tiền ra còn khao khát cảm giác mình là một người quan trọng nữa. Vì vậy, người nào đáp ứng được nguyện vọng sâu xa trong lòng họ, người đó sẽ là nhà động viên giỏi nhất thời đại. Người nào nắm được tính cách của người khác, người đó sẽ là một thủ lĩnh thành công.

Dưới đây là bốn đại bí quyết thể hiện sự thành công phương pháp động viên tính cách:

1. Tin tưởng
2. Tôn trọng
3. Quan tâm
4. Tán thưởng

Làm cáp trên không quên cáp dưới. Bạn lúc nào cũng phải khiến đồng nghiệp, nhân viên của bạn hiểu rằng bạn quan tâm, tôn trọng, tin tưởng họ vô cùng, đồng thời thể hiện cụ thể ra. Nếu có thể làm tốt năm việc đó, bạn sẽ có một lực lượng nhân viên giỏi nhất, mạnh nhất thế giới và chắc chắn thắng lợi; rằng bạn cứ đánh là thắng, phòng thủ vững vàng, kiến tạo kỳ công, trở thành một người lãnh đạo tài năng được mọi người ngưỡng mộ.

Tóm lại, mọi người luôn mong muốn nhà lãnh đạo dành cho họ sự "cỗ vũ" tính cách" phong phú nhất, "cỗ

vũ bằng tiền bạc" đầy đủ và động viên rắn phạt ít nhất. Đưa ra những phương pháp đáp ứng nhu cầu về những nguyện vọng sâu trong tâm trí con người, dành cho họ sự tôn trọng tính cách, chú trọng môi trường làm việc thích hợp có hiệu quả, sau đó kiên định thực hiện, chắc chắn công ty sẽ có những nhân viên tốt sẵn sàng nỗ lực hợp tác vì bạn và các mục tiêu của công ty.

Không một việc tốt nào lại có tính thử thách bằng việc một đội quân hiệp nhất, quan tâm đến mục tiêu cá nhân, mục tiêu công ty mà vẫn đạt được hiệu quả tốt. Nếu bạn ủng hộ, đồng ý với cách này, nhất định bạn sẽ là một nhà cổ động được các nhân viên yêu quý vô cùng.

Hãy nhớ, dùng phương pháp động viên tinh cách làm phương pháp chính, hai phương pháp kia không nên lạm dụng

## PHƯƠNG PHÁP KHÍCH LỆ VÀ CỔ VŨ

Trong mắt những người lãnh đạo thông thái, khích lệ là một nghệ thuật tuyệt diệu. Khích lệ phải từ tâm, dùng khích lệ để làm việc, đây là một cách thường thức.

### 1 - Trắng đen rõ ràng

Có thể công khai hoặc kín đáo khích lệ cổ vũ, cả hai đều nên dùng một cách vừa phải, hợp lý, đúng đắn. Nếu cổ vũ kín đáo mà không làm mất đi sự đúng đắn, dâng hoàng, đó mới là đường đường chính chính.

Khi tất cả mọi người đều chung suy nghĩ, không gây cảm giác khó chịu cho người khác, có thể khích lệ công khai, mục đích là thu được những phản hồi tốt của mọi người, mở rộng ảnh hưởng. Nếu mỗi người một cách nhìn nhận mà nhất định phải thưởng thì nên kín đáo thể hiện, để giảm bớt sự hiểu lầm hoặc khó chịu. Có một số hành động cãi nhau với người ngoài để bảo vệ uy tín, danh tiếng của công ty nên cảm ơn một cách riêng tư, tránh số đông mà làm.

Những việc mang tính phổ biến có thể công khai thực hiện. Những việc đặc biệt trừ phi mọi người cùng công nhận, nếu không, nên làm âm thầm. Liên quan đến uy tín của ai đó nên khích lệ một cách riêng tư. Liên quan đến uy tín của đơn vị, đoàn thể, nên biểu dương công khai. Khen thưởng những việc làm vất vả, đa phần nên công khai. Khen thưởng công lao, khoảng cách giữa các công lao khác xa nhau, tốt nhất nên khích lệ riêng, giữ thể diện cho những người có công lao khác nhau đó, khích lệ họ lần sau cố gắng hơn nữa. Việc này nếu thực hiện công khai cũng giống như vạch mặt họ, làm họ xấu hổ sẽ mất đi tác dụng của việc khích lệ.

## 2 - Công tư phán minh

Dùng tiền công vào việc riêng là một tính toán sai lầm. Người nhận, một mặt xúc động, một mặt cảm thấy thế này thế nọ, công tư không phán minh. Những người khác chứng kiến và tức tối, dã là tiền công tại sao không tiêu thêm một chút, không thể cho tôi với?! Người khích lệ chắc chắn sẽ chờ đợi được báo đáp. Kiểu

khích lệ cho nhận riêng tư thế này không thể bền vững lâu được. Đừng bao giờ có ý nghĩ thi ân, và cũng đừng hi vọng có được sự báo đáp này, làm vậy mới có hiệu quả thực sự. Nếu dã vây, cũng đừng mượn công tinh tú, tránh công tư lẩn lộn, thậm chí tự hại công.

Việc làm của cá nhân cần nói rõ, bản thân dùng bao nhiêu tiền cũng nên nói rõ. Không việc gì phải dùng tiền riêng giải quyết mọi việc công, nếu không cũng thành công tư không phân minh. Ân oán cá nhân không thể để công báo đáp, cá nhân cũng không nên vì thế mà lợi dụng chức quyền, càng không thể câu kết mưu đồ vụ lợi riêng mình được. Vì khích lệ kiểu công tư không phân rõ sẽ làm hại đến cả hai.

### 3- Phân rõ thuận nghịch.

"Mời quân chẳng bằng khích tướng". Đôi khi khích tướng lại có những hiệu quả lớn. Tuy nhiên khích bác quá lại chẳng có hiệu quả gì. Giữa thuận - nghịch cần cẩn thận tính toán. Có người mời mọc anh ta giúp đỡ, anh ta sẽ tìm cách thoái thác hoặc miễn cưỡng nhận lời, hay cũng như phải nể lâm. Tốt nhất là dùng cách khích bác, có ý nói rằng công việc khó khăn vô cùng, ngầm ngầm khích rằng anh ta khó mà giải quyết vụ này, khích anh ta phấn đấu.

Có những người suốt ngày thích kiểu truyền thống, thích được khích lệ. Lúc đầu phải nói rõ sở trường của anh ta, khơi dậy cảm giác tự hào, rồi biểu thị sự trân trọng tài năng của anh ta, xin anh ta không cần cầu nệ quá nhiều, anh ta sẽ khí thế ngút trời, sẵn sàng giúp đỡ. Mối quan hệ rất quan trọng, nếu giao tình không sâu

không nên tùy tiện khích bác. Nếu giao tình tốt, sẽ có thể khích lệ lẫn khích bác để đạt hiệu quả. Tuy nhiên phải xem tình hình, tùy từng trường hợp, phối hợp suy xét, cần mềm thi mềm, cần rắn phải rắn, tìm cách nào mang lại hiệu quả tốt nhất mà hậu quả để lại ít nhất. Dùng ưu điểm của mình tấn công nhược điểm đối phương mà sử dụng sự thuận nghịch cho thích hợp.

#### 4 - Cương nhu đồng thời

Dùng phương thức cứng rắn để khích lệ, đa phần xây dựng trên nền tảng lợi hại. Dùng phương thức mềm dẻo để khích lệ lại nghiêm về phần tình cảm. Dùng tình cảm để khích lệ sẽ có hiệu quả tốt nhất. Cách nói “lấy nhu thắng cương” chính là chân lý này.

Mềm mỏng không có nghĩa là nhát gan, sợ sệt, cũng không phải chối, đẩy, trì hoãn hay né tránh công việc. Mà mềm dẻo là dùng trái tim chân thành để lay chuyển khơi dậy ý chí kiên cường của đối phương, từ sự mềm dẻo tự mình phấn đấu.

Cứng rắn là một hành động quả cảm, có tác dụng thúc đẩy nhất thời, là một biện pháp không thường xuyên, tương đối có lợi. Sau khi cứng rắn lai dùng cách mềm dẻo để xoa dịu, càng được lòng người. Không nên có ý định “chém một đe trăm” vì nếu lòng người hoang mang sẽ chẳng mang lại kết quả tốt. Nên nhận xét xem phạt đến mức độ nào, nếu khó lòng phán đoán tốt nhất cứ trọng thường. Trừ phi chứng cớ rõ ràng, thà rằng phạt nhẹ hoặc bỏ qua, còn hơn là để họ bị oan ức. Trọng cương có nhu, trọng nhu có cương, vấn đề không phải ở chỗ trừng phạt mà ở chỗ giáo dục hóa.

### *5 - Song dụng động - tĩnh*

Động - Tĩnh không phải là hai trạng thái trái ngược nhau mà là có sự chuyển tiếp giữa chúng. Trong động đã hàm chứa trạng thái tĩnh, trong tĩnh cũng vậy. Quá trình hoạt động đa phần được mọi người quan tâm nhưng những kế hoạch sau khi hành động cũng như khi chuẩn bị, trao đổi, bàn bạc không nên coi nhẹ. Người lãnh đạo không nên chỉ coi trọng những động thái bắn thân minh nhìn thấy, mà coi nhẹ những động thái bắn thân không xem thấy, để tránh bên trọng bên khinh, đối xử giải quyết vấn đề không trọng vẹn. Còn về khích lệ động thái, cần phải nắm rõ thời gian, điểm trọng yếu, để tiến hành phối hợp hoạt động. Khích lệ tĩnh thái có thể định ra hoặc không định ra thời gian trong quá trình hoặc sau khi kết thúc, chỉ định một người chuyên môn hay do một số nhiều nào đó trao đổi thực hiện. Dù là động hay tĩnh đều nên có một sự khích lệ thích hợp, giúp mọi người hiểu rõ lợi ích của động tĩnh mà không coi trọng nặng nhẹ. Từ đó mà nỗ lực cùng nhau hướng đến mục tiêu. Trạng thái động viên nên xem xét thời cơ phối hợp, trạng thái tĩnh nên xem xét bình thường. Động - quan trọng ở thời cơ, tĩnh - quan trọng ở nhân viên. Động - tĩnh đều cần hiểu rõ lòng người mà sử dụng hợp lý.

### *6 - Lớn nhỏ cùng quý trọng nhau*.

Phối hợp lớn, nhỏ mới có thể thường phạt phân minh, mới thực hiện được phạt đúng tội, thường đúng công. Phạt nên tìm căn nguyên từ cấp trên, bất luận địa vị cao quý thế nào, có tội thì không thể che đậy hoặc

làm ngơ. Thưởng lại nên di từ cấp thấp nhất đi lên, dù địa vị có thấp đến đâu, cứ có công là được thưởng, không nên lơ là hay bỏ qua. Lớn nhỏ đều trọng, thường phạt rõ ràng mới có hiệu quả khích lệ tốt.

Có công lớn nên thưởng lớn, biểu thị sự trọng dãi. Công nhỏ cũng nên coi trọng, nếu coi nhẹ công nhỏ, mọi người sẽ hi vọng đạt được công to mà thiếu di người chủ ý đến những vấn đề nhỏ, chắc chắn sẽ gây đại họa. Việc lớn nên giành sự khích lệ đặc biệt. Sự việc nhỏ cũng nên khen thưởng phù hợp. Những người chức cao đương nhiên cần trọng dãi; những người chức thấp càng không thể thờ ơ, tránh gây phản cảm. Một nhóm nhiều người được thưởng, phải thưởng trong một không gian lớn để mọi người cùng cảm nhận được sự khích lệ động viên. Nhóm ít người hoặc chỉ một cá nhân nên xem xét tình hình thực tế, hoặc công khai, hoặc riêng tư khen thưởng.

Trong mắt người lãnh đạo sáng suốt, động viên là một nghệ thuật tuyệt diệu, khích lệ từ trong tâm, dùng khích lệ để làm việc. Đây là một cách thưởng thức.

## NHỮNG ĐIỀU CẦN BIẾT TRONG KHÍCH LỆ VÀ CỔ VŨ

*Người Trung Quốc chú trọng thực chất, chỉ có trong lúc bình thường động viên hình thành thói quen cho mọi người mới có thể đưa ra một phong trào mà duy trì nó.*

Nói trên một ý nghĩa nào đó, động viên là một loại thuốc gây hưng phấn. Đó là thuốc át sê mang lại một số tác dụng phụ, không thể coi là kẹo ngọt. Vậy trong khi động viên, cái gì là "cần biết khi dùng thuốc" đây?

### *1 - Động viên không thể tùy tiện mở tiền lệ*

Đương nhiên không thể cứ theo mãi khuôn phép cũ được mà vẫn nên thay đổi cho phù hợp để đạt được mục đích. Tuy nhiên, sợ nhất là tự tiện đặt ra những tiền lệ động viên, chính là cửa tốt khó mở, sợ rằng sau này mọi người theo đó mà tiến, dẫn đến hậu quả xấu. Người lãnh đạo muốn thể hiện mình có trí truật cao, chưa suy nghĩ cẩn kẽ đã đồng ý, một lời nói ra lại do sĩ diện, nhận thấy không thể thất tín với mọi người mà cầm đầu làm theo dù biết rõ điều này sai, vì thế mà càng gây ra sai lầm lớn.

Có tri có tài tức không ăn nói hồ đồ, có tri tài nghĩa là đã quyết định sẽ kiên quyết đến cùng. Vì thế trước khi quyết định cần phải cân nhắc kĩ càng mới không để mình rơi vào tình trạng khó xử. Những sếp thích tùy tiện đặt tiền lệ thì cấp dưới sẽ tự tạo ra một số tình huống khiến sếp vô tình rơi vào. Lúc hưng phấn thì vui miệng đồng ý, sau đó mới hối hận. Bất kì ai cũng có thể tùy tiện đặt ra tiền lệ. Đây chính là bước đầu của việc đào tạo quan niệm chế độ hóa, thiết lập tinh thần tuân thủ quy định. Muốn thay đổi, muốn đổi mới nên đi theo một trình tự hợp pháp.

### *2 - Khích lệ không thể như một cơn gió.*

Rất nhiều người thích dùng phương thức vận động

dễ khích lệ. Hình thành một cơn gió, thoảng qua là được. Một quang cảnh nào nhiệt, nháy mắt lại trở về như không. Bất luận phong trào lẽ nghi gì, phong trào xanh sạch, phong trao coi công ty là nhà, phong trào xây dựng ý kiến, phong trào hoàn thiện đạo đức đều chỉ là hình thức. Mà những thứ hình thức đó chẳng có tác dụng tốt nào cả. Chủ trọng thực chất, chỉ có từ lúc bình thường, động viên hình thành thói quen cho mọi người mới có thể trở thành phương thức và duy trì nó.

#### *3 - Khích lệ không thể nhân dịp mà "giương cờ gióng trống".*

Thật không dễ để có một chút tiền thưởng nên phải làm cho thật ra trò khiến mọi người đều biết, tiêu tiền như vậy mới có giá trị, tâm lý "mở trống dương cờ" này thường gây ra kết quả ngược lại với sự khích lệ.

#### *4 - Khích lệ không được làm lén lút.*

Dương nhiên không động viên theo kiểu "mở trống dương cờ", kéo những người liên quan sê khó chịu. Nhưng không thể lén lút, âm thầm khiến người khác cảm giác như đang vụng trộm, nghi ngờ rằng có sự móc nối không minh bạch.

Sếp mời nhân viên vào phòng, nói chuyện dăm ba tiếng, khích lệ động viên anh ta. Những người ở bên ngoài phòng nhìn thấy át sê khó chịu. Có chuyện gì quan trọng đến mức phải ra vé thân bí như vậy? Do vậy mà xuất hiện lời ong tiếng ve, chẳng mang lại lợi ích gì cả. Nhiều người ngồi cùng nhau, sếp lại nói chuyện bằng tiếng địa phương với một trong số các nhân viên hoặc thì thầm với anh ta cứ như thể có một bí mật động trời

nào vậy. Những người khác thấy họ bí mật như vậy liệu có nảy sinh cảm giác khó chịu không? Không công khai cũng được, giữ bí mật cũng được nhưng không thể lén lén lút lút khiến người khác nghi ngờ. Động viên âm thầm, chúng ta không hề phản đối nhưng vụng trộm lén lút chỉ tạo thành tác dụng xấu. không được xem nhẹ.

#### 5 - *Động viên không được xa rời mục tiêu công ty.*

Không nên động viên những hành vi xa rời mục tiêu công ty, tránh về sau những hành vi này ngày càng nhiều. Việc sếp động viên nhân viên cần thúc đẩy nhân viên tự mình điều chỉnh, hướng tâm trí mình cho mục tiêu công ty, làm tốt công việc cần làm. Nếu sếp ủng hộ các hành vi xa rời mục tiêu công ty mọi người sẽ nghĩ rằng sếp thể hiện tham vọng mà tìm cách tảng bốc ý hướng của sếp, chỉ chú ý nịnh nọt, chờ đợi dành được một bổng lộc nào đó. Một khi hình thành phong trào sẽ trở thành cục diện khiến những kẻ tiểu nhân đắc ý, sẽ có hại cho việc đạt được mục tiêu tổng thể. Mục tiêu là tiêu chuẩn chung của động viên, mới có thể được nói chính xác. Mọi sự động viên đều không thể xa rời mục tiêu, ít nhất cũng chứng minh được rằng, sếp rất công tâm, không hề vì một sự yêu thích nào đó mà động viên, căn cố gắng tận dụng khả năng làm việc của từng người. Những hành động xa rời thực tế, không những không thể động viên mà còn cần thay đổi chúng, nỗ lực đưa nó quay trở về gần sát với mục tiêu của công ty, để tập trung sức lực, ý chí của mọi người cho công việc.

#### 6 - *Khích lệ không thể bỏ qua sự trao đổi hiệu quả*

Khích lệ cần thông qua những trao đổi thích hợp mới

có thể có tiếng nói chung, tạo nên những tình cảm tốt. Ví dụ: công ty muốn thưởng cho một anh A nào đó, nếu không xem xét ý kiến của anh A thế nào mà đã tặng anh A một chiếc ti vi. Không ngờ rằng trước đó một tuần anh A vừa mua xong. Tuy rằng nếu nói khó thì cửa hàng cũng đổi cho sản phẩm điện tử khác, xong cũng gây ra một số điều bất tiện. Giá như công ty nói qua với nhân viên, xem xét đến yêu cầu, suy nghĩ của nhân viên. Nếu anh ta đang cần một bộ dao cạo râu điện mà công ty lại mua tặng cho anh ta đúng thứ anh ta cần thì anh ta sẽ càng lấy làm cảm kích mà phấn đấu cho công ty hơn.

Khi trao đổi, tốt nhất cũng nên nghĩ đến suy nghĩ của người khác, không nên trêu tức người khác. Giả dụ quá quan tâm đến một người B nào đó sẽ gây ra sự bất bình cho người C, người D. Vì vậy, trao đổi cá nhân hoặc tập thể phải lựa chọn kĩ càng phương thức trao đổi, đồng thời xem xét lựa chọn người trung gian thích hợp, tránh nảy sinh bất ngờ, dẫn đến hậu quả không cần thiết, làm giảm bớt hiệu quả động viên.

## ĐIỀU GÌ SẼ XÂY RA NẾU LÃNH ĐẠO KHÔNG BIẾT KHÍCH LỆ VÀ CỔ VŨ

Có chuyên gia ví "động viên" như một bão đảo, có lưỡi cũng có sống, dùng đúng lúc, đúng người, đúng cách sẽ mang lại hiệu quả đẹp.

Nguyên nhân của việc nhân viên hoạt động không tốt là vì chưa có cách động viên thích hợp. Đối với các nhà lãnh đạo, động viên không phải bằng miệng lưỡi cũng sẽ thành một phương pháp vô hiệu nếu dùng sai cách. Nhà lãnh đạo không hiểu ý nghĩa đích thực của việc cổ động, không dành thời gian đi tìm lỗi, nghiên cứu bản chất của việc động viên, mà dùng miệng lưỡi là thiếu phương pháp có hiệu quả đích thực. Cách động viên bằng miệng lưỡi, bằng lời nói sáo rỗng thực chất không thể khích lệ được hành động tích cực của nhân viên.

Có một số người cho rằng châm biếm, cổ vũ hoặc viết một số chi phiếu không để miêu tả viễn cảnh tương lai là một cách khích lệ. Có người cho rằng thành khẩn hoặc thẳng thắn là khích lệ. Do đó mà coi một số những đồ vật có liên quan đến động viên là cách đối đãi nhân viên. Kết quả là chẳng thu được điều gì tốt đẹp. Lại có một số người động viên bằng áp lực, nâng cao thành tích một cách tạm thời, tích lợi cho bản thân.

Tuy nhiên, có những người biết mà không thực hiện, cho rằng không động viên cũng có sao?! Mà không biết rằng không có động viên, nhân viên sẽ không tích cực làm việc, hiệu quả làm việc sẽ không tốt.

Có rất nhiều lý do để giải thích vấn đề làm việc không hiệu quả, bao gồm tổ chức, chế độ, quản lý... Nhưng mọi người rất dễ dối trách nhiệm cho việc "quản lý không tốt" hoặc "khí thế làm việc chưa cao". Trong đó "khí thế làm việc chưa cao" lại liên quan đến việc thiếu sự động viên. Vì thế thiếu sự động viên sẽ trở thành một đối tượng để chỉ trích.

"Không động viên không được" giống như một kiểu xu thế vì mọi người công nhận động viên là cách sai khiến có hiệu quả, có thể khích lệ nhân viên tích cực làm việc, nỗ lực làm thật tốt. Người sếp không động viên thì nhân viên sẽ lười biếng, sếp vì thế cũng thấy khó chịu.

Thiếu sự động viên có thể nảy sinh những hiện tượng không hay; ví dụ khi thế nhân viên suy giảm, tỷ lệ nhân viên mới cũ quá lớn, sự không công tâm giữa các nhân viên, không có tình người; làm mọi người chán ghét công việc, năng suất lao động giảm, làm việc không chuyên tâm, không hết lòng; sản xuất lãng phí; "nhất động chẳng bằng nhất tĩnh", cần trở sự đổi mới; hàng trăm nhân tố hợp lại sẽ tạo thành một kết quả làm việc đáng sợ.

Có chuyên gia ví "động viên" như một bão đảo, có lưỡi cỏ sống, nếu dùng đúng cách, dùng người, dùng lúc thì hiệu quả đạt được là rất tốt. Ngược lại, sẽ tự làm mình bị thương, đe dọa cả đến công ty. Do vậy, nhà lãnh đạo nên giữ thái độ mềm mỏng, tôn trọng, chân thành, dùng tâm di học lấy cách động viên chính xác.

Bài học đầu tiên "động viên" nhân viên là bạn phải thiết lập nên một loạt lý luận động viên chính xác:

1. Động cơ của nhân viên là có thể thúc đẩy.
2. Đặc điểm nhân viên đều thích công việc của bản thân.
3. Các nhân viên đều hy vọng làm tốt, làm đúng công việc của bản thân mà không có ý định phạm sai lầm.

4. Mỗi nhân viên đều có những mong ước khác nhau về việc thỏa mãn nhu cầu.
5. Nhân viên nguyện tự mình điều chỉnh, tự xây dựng những hành vi hợp lý.
6. Tiên bạt mang lại tác dụng khích lệ vừa phải.
7. Khiến nhân viên cảm thấy bản thân quan trọng cũng là một cách khích lệ.
8. Động viên có thể tạo ra hiệu quả lớn hơn hiệu quả việc vận động cá nhân.

Tóm lại, không khích lệ là không được. Có đôi khi, động viên khích lệ là liều thuốc hưng phấn mà các nhà lãnh đạo dành cho nhân viên của mình.

## **NHỮNG TÌNH HUỐNG KHÁC NHAU CÓ NHỮNG CÁCH ĐỘNG VIÊN KHÁC NHAU**

*Áp lực quá mức có thể khiến thiên tài thành kẻ ngốc, động viên thích hợp có thể biến kẻ ngốc thành thiên tài.*

Động viên không giống như một tám sáu, nó cần phải căn cứ vào tình huống khác nhau, linh hoạt thực hiện, thể hiện một chữ “biến”. Là một lãnh đạo, trong trường hợp khác nhau tùy vào những người khác nhau mà áp dụng những phương pháp động viên khác nhau. Chỉ có như vậy, mới thu được kết quả cao nhất.

Giả dụ con người có năm tầng nhu cầu khác nhau, lần lượt là nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu yêu thương thân thuộc, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu thể hiện chính mình. Khi thỏa mãn những nhu cầu tầng thấp, tầng nhu cầu tiếp đó sẽ quyết định hành vi của người này. Trong năm nhu cầu này, không có nhu cầu nào có thể hoàn toàn thỏa mãn, nhưng sau khi tương đối thỏa mãn, nhu cầu này sẽ không còn tác dụng khích lệ nữa. Khi động viên cần tim hiểu rõ tình trạng thực của người được khích lệ mới có thể phán đoán anh ta đang cần gì. Nếu có người trung gian thích hợp, không ngại để người trung gian và người được động viên trao đổi, sau đó đưa ra những động viên phù hợp với yêu cầu của anh ta. Có thể dựa vào những nhu cầu khác nhau để áp dụng những cách khích lệ, hỗ trợ những người được động viên khác nhau, thực hiện những phương pháp động viên khác nhau.

Trong công ty có những nhân viên không cùng giai tầng, có những nhu cầu cũng không giống nhau. Những nhân viên giàu có, tầng lớp trên, hy vọng được tôn trọng, được cảm thấy mình là một người thông minh sáng suốt. Do vậy họ có nhiều ý kiến khác nhau. Tốt nhất không nên phê phán trực tiếp trước mặt, kéo họ xấu hổ mà tức tối. Song cũng không thể không nói với họ, nếu không, họ nghĩ ngờ có người coi họ như trò cười. Lãnh đạo cần tự mình khuyên răn mềm mỏng, giúp họ tự nhận và thay đổi. Đối với tầng lớp trung lưu, cần nói rõ với anh ta mục tiêu để anh ta tự tìm đáp án, nghĩ ra các chi tiết, anh ta mới cảm thấy dễ chịu. Nếu đưa cho anh ta những câu hỏi, đồng thời lập tức đưa

dáp án, anh ta sẽ thất vọng, cho rằng năng lực của mình bị đánh giá thấp. Nếu anh ta không nghĩ ra, có thể gợi ý, giúp anh ta tự tìm ra đáp án. Cơ bản là nói rõ rằng anh ta cần làm gì, làm đến mức độ nào là được. Tốt nhất là có quy định công việc để anh ta hoàn thành công việc theo quy định. Nếu thành quả công việc phù hợp với tiêu chuẩn, cần ca ngợi, khen thưởng giúp anh ta nỗ lực hơn.

Thời điểm khác nhau, phương pháp khích lệ cũng khác nhau. Lúc bình thường thì khen thưởng kiểu bình thường, không cần áp dụng những phương pháp đặc biệt. Trừ khi phát hiện những phương pháp ban đầu đã lạc hậu, hết tác dụng, cần bỏ đi một loạt những cách làm cũ, áp dụng phương pháp mới nếu không không thể nghĩ đến thay đổi, hình thành đặc lệ. Lúc bận rộn mọi người khó tránh bực tức, mất kiên nhẫn. Lúc này cần đặc biệt khoan dung rộng lượng, không nên cầu nệ tiểu tiết, làm cho mọi người bận nhưng không bực. Lúc vội vàng tâm tư thường không ổn, kinh nghiệm của sếp được coi là hàng đầu, nên nghĩ cách an ủi, tận sức làm yên lòng mọi người, nhất định không được thêm dầu vào lửa, làm tăng không khí lo lắng.

Lúc nguy cấp nên dùng những biện pháp đặc biệt, nên dành nhiều tin tưởng hơn để nhân viên yên tâm làm việc, nếu không tâm lý sợ hãi sẽ khiến anh ta không quyết tâm. Giai đoạn tồn vong cũng chính là giai đoạn cần trọng thưởng những người dũng cảm. Chỉ có trọng thưởng mới có được nghị lực kiên định, không thể quá keo kiệt, sống đơn độc sẽ khó dẫn đến mất thế

diện, có thể ám cần khuyên bảo. Sếp khuyên bảo nhân viên, hiểu rõ lợi hại, không ngại tiến hành một mình. Đối với lời khuyên trung thành của nhân viên, nếu tiếp nhận vui vẻ, dựa vào nhân viên mà nói, đối với anh ta là một sự động viên lớn. Tuy vậy, nên lựa chọn những lúc tương đối kín đáo, không nên để người thứ ba nhìn thấy. Nếu là trong môi trường lâng cảm cần lưu ý “bức vách có tai”, tránh lưu truyền ra ngoài tạo thành những trở ngại không có lợi cho bản thân. Đặc biệt nên tôn trọng chức vụ, tính cách hoặc quan hệ thân sơ, để có thái độ đối xử phù hợp. Trong trường hợp thân quen, cần giúp đỡ những người tương đối lâng cảm thấy gần gũi. Nếu là trường hợp riêng tư ví dụ như trong nhà đồng nghiệp, nên phân rõ chủ khách vì người đến là khách. Bất luận người ta là sếp hay nhân viên đều phải có thái độ đối xử thích hợp. Bất cứ trường hợp nào đều có thể thể hiện sự động viên phù hợp với chức danh, thân phận.

Khi động viên tất sẽ có phản ứng, dù tốt hay xấu cũng sẽ là mấu chốt của sự điều chỉnh hoặc tiếp tục. Khi phản ứng mạnh cần hướng mọi người đến mục tiêu một cách tự nhiên để tập hợp sức mạnh của mọi người. Nếu quá mạnh, có khi cần phải làm nguội đi, duy trì một mức hợp lý, không nên sử dụng quá mức sức người. Nếu phản ứng bình thường cần nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân, tìm ra vấn đề bên trong để đưa ra những điều chỉnh hợp lý. Phản ứng thờ ơ lạnh nhạt cũng cần tìm hiểu nguyên nhân, đưa ra biện pháp giải quyết để hóa giải. Cần phải để các phản ứng của việc động viên

xảy ra đúng như nhu cầu dự đoán. Nếu phản ứng không tốt cần sửa lại cách thức động viên, cần suy nghĩ về các phương diện như tinh huống, chức vụ, thời cơ, tình thế để đạt được hiệu quả tốt.

Nếu phản ứng xấu cần lập tức dừng lại. Không thể hành động đơn phương, không thể không kiên quyết đến cùng. Thông qua người tuyển chọn thích hợp, trưng cầu ý kiến các nhân viên có liên quan, chờ cho họ phản ứng bình lặng trở lại mới xử lý tiếp.

Sự tốt xấu của các tình hình sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của sự động viên. Động viên những người rơi vào tình thế xấu, chỉ cần coi trọng anh ta một cách thích hợp, biểu thị châm chỉ làm việc, đừng phụ bạc anh ta, thậm chí không dùng biện pháp “nhu trước cương sau” khiến anh ta cảm thấy “rượu mời không uống lại uống rượu phạt”. Anh ta sẽ được lên tinh thần, cố gắng làm lại một lần nữa. Đối với những nhân viên ở tình thế tốt, khó tránh tự kiêu, hết sức sử dụng thái độ, giúp anh ta cảm thấy được sự trọng đại, thậm chí còn cần đưa ra những điểm tốt, lợi ích bên ngoài anh ta mới vì ngại, cảm thấy không phải mà tận tâm tận lực. Nếu hai bên cân sức cân tài, cách tốt nhất là trước tiên tôn trọng anh ta, đưa cho anh ta được lên cao, anh ta sẽ cảm thấy như mình là người cao quý, do vậy mà thể hiện ra một số bản lĩnh khác. Đối mặt với nhân viên, đặc biệt cần chú ý “có thể bỏ cũng có thể thu”. Nếu không thể thu lại được sẽ tạo ra những tình thế không có lợi cho bản thân. Mất đi uy quyền trước mặt nhân viên là một tổn thất không thể bù đắp.

## **KHÔNG CẦN DÙNG TIỀN VĂN CÓ THỂ ĐỘNG VIÊN KHÍCH LỆ**

*Để thúc đẩy tốt hơn nữa tinh tích cực của nhân viên, khích lệ lòng nhiệt tình của nhân viên, chỉ dùng những lời hoa mỹ thôi không đủ. Kịp thời đúng lúc, quan tâm kết hợp với những hành động tinh tế là một sự động viên cao nhất dành cho các nhân viên.*

Có người không chỉ làm việc vì tiền, nếu bạn muốn động viên tinh tích cực của nhân viên thì tiền bạc không phải là cách phát huy tác dụng tốt nhất. Muốn thúc đẩy tinh tích cực của nhân viên, lãnh đạo cần coi nhân viên như thành viên trong một đại gia đình, đồng thời tố rõ sự tôn trọng anh ta

### *I - Nhớ tên nhân viên*

Đây là phương pháp hiệu quả nhất khiến họ cảm thấy mình quan trọng, cũng chính là nhớ rõ tên tuổi nhân viên để gọi tên họ đúng lúc cần thiết. Nhất định không được xem thường hiệu quả của phương pháp này. Đặc biệt là ở một số công ty lớn, một người lãnh đạo nhớ tên nhân viên, đối với những người nhân viên này mà nói thì điều đó mang đến cho họ sự cổ vũ rất lớn về tinh thần. Nếu trong một buổi tọa đàm nói chuyện với nhân viên, sau khi lãnh đạo nhân xét về công việc của từng nhóm nhân viên, lại gọi được tên một số nhân viên và chỉ ra những đóng góp đặc sắc của họ với công

ty. Điều này không chỉ khiến họ cảm thấy mỉm cười mà còn khiến họ càng tự tin làm việc xuất sắc hơn nữa mà còn khiến những nhân viên khác thấy thế mà cảm nhận được sự quan tâm và tôn trọng của bản thân. Từ đó, họ càng trân trọng tác dụng phát huy công việc của bản thân. Lòng tận tình làm việc nhờ vậy mà càng được khích lệ hơn.

## *2 - Bàn bạc cùng nhân viên*

Nhà lãnh đạo thành công là người luôn nhớ sâu sắc quan niệm này: Việc của công ty là việc của tất cả mọi người. Dù cho tác dụng đóng góp của nhân viên trong quá trình giải quyết những vấn đề quan trọng của công ty, nhưng vẫn để họ tham dự bàn bạc, đặc biệt là trao đổi những công việc liên quan đến lợi ích của họ. Điều này sẽ tạo nên một sự phục tùng tích cực và lòng tin vào cách xử lý của sếp.

Hình thành sự có trách nhiệm sẽ có tác dụng mạnh mẽ trong việc khích lệ lòng tin, cũng giúp họ càng rõ ràng hơn, hiểu rõ hơn địa vị của mình trong công ty, càng trân trọng hơn sự lao động chăm chỉ và thành tựu đạt được của bản thân.

## *3 - Dành cho nhân viên một sự yêu thương thân tình*

Sự tự tin chỉ đạt được sau khi khổ luyện chiến thắng khó khăn. Để nhân viên có thể chiến thắng khó khăn trong công việc, gian khổ và nỗ lực hết mình, biến công việc vượt qua khó khăn thành lòng tự tin, họ cần sự thông cảm của cấp trên. Dũng ngai mà trao cho những nhân viên minh sự quan tâm yêu thương thân tình, sau đó vỗ vai họ và nói: "anh nhất định sẽ làm tốt!"

Mỗi khi có cuộc thi đấu thể thao lớn, trước cuộc thi huấn luyện viên, cha mẹ vợ con, bạn bè thân thiết của các vận động viên bao giờ cũng ở bên cạnh họ, như thể truyền thêm cho họ sức mạnh. Các chuyên gia hoạt động thể thao coi việc ở bên cạnh huấn luyện viên trước giờ thi đấu có tác dụng làm yên lòng các vận động viên, sẽ thúc đẩy nhân viên làm việc đạt được những thành tích mà bản thân họ cũng không ngờ tới.

#### 4 - Chụp mũ

Một khi nói đến địa vị cao, không tránh được việc khiến người ta nghĩ rằng sự khoa trương phi thực tế. Nhưng chụp mũ địa vị chưa chắc là việc không tốt. Trong một chừng mực nào đó, nó sẽ giúp cho nhân viên xem lại và tôn trọng bản thân, nâng cao phương pháp động viên lòng tự tin.

## TÍNH HÒA HỢP TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI

*N*guyên tắc khi dùng nhân viên là:

*Kinh người hiền, trọng người nhân, tin người dũng.*

*Phái hiện người tài, tập hợp người trung, lắng nghe lời nghịch.*

*Giáo dục người ngu, động viên người nhát, phân biệt người nịnh hót.*

*Loại bỏ người gian, ngăn chặn kẻ mạnh, nâng đỡ người yếu.*

Từ đó trong khi tin dùng có thể hòa hợp với họ.

## **PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP PHẢI DỰA VÀO NHÂN TÀI**

*Nghiên cứu bất kì một công ty lớn nào đều phát hiện ra rằng, các công ty này phát triển được, làm ăn thịnh vượng là nhờ những nhân tài trong công ty. Công ty hàng đầu luôn có những nhân tài hàng đầu.*

Có hai thái độ cơ bản với nhân tài.

Một là ganh tỵ, những người giữ thái độ này, đặc biệt là khi thấy khả năng của người khác cao hơn mình, mình cảm thấy khó chịu, suốt ngày nghĩ ra trăm phương ngàn kế để ngăn cản tài năng người khác thậm chí không từ thủ đoạn để phá hoại. Có người còn nói rằng nếu phải làm việc với sự lao động của những người này, muốn bảo vệ được miếng cõm manh áo nhất định không được thể hiện là mình giỏi hơn ông ta. Nếu không, chẳng mấy mà sẽ bị loại khỏi đội ngũ. Đương nhiên đây không phải là nơi để phát triển sự nghiệp và ra đi là thường sách.

Hai là tôn trọng nhân tài. Người có thái độ này coi nhân tài như báu vật, thật tâm chiêu mộ người tài, bảo

về người tài, sử dụng người tài, ông ta không so sánh mình với người tài nhưng so sánh người tài với sự nghiệp. Sự nghiệp rất cần người tài, người tài cũng cần sự nghiệp, dựa vào người tài để phát triển sự nghiệp.

Sự hưng thịnh của Nhà Đường ở Trung Quốc có quan hệ mật thiết với việc tôn trọng nhân tài. Đường Thái Tông Lý Thế Dân trong sự nghiệp thiết lập khai sáng Đế Quốc Đại Đường đã đoàn kết, tin dùng rất nhiều nhân tài. Thời Tây Chu, Chu Công - người có quyền lực tối cao của thiên tử, thế lực mạnh vô cùng, nhưng ông luôn khao khát người tài, chỉ cần có người tài cầu kiến, ông lập tức tiếp kiến, dù đang gội đầu, ăn cơm ông cũng quẩn đầu lên, bỏ cơm mà tiếp kiến khách, chỉ sợ để người tài đợi lâu.

Việc Tào Tháo coi trọng Ngụy Trung cũng khiến người ta kinh ngạc. Ban đầu Tào Tháo tiến cử Ngụy Trung làm Hiếu Liêm, sau Ngụy Trung lại tham gia cùng bọn phản loạn. Khi thu phục Ngụy Trung vì trọng tài mà cho làm Thái Phú Hà Nội, khiến Trung cảm kích ân đức của Tháo đã lập nhiều công lao to lớn khi quản lý quân đội toàn vùng Hà Bắc. Trong trận Quan Độ, Tào Tháo bắt được rất nhiều thuộc hạ của Viên Thiệu. Tào Tháo không những không giết họ mà còn tìm cách thu phục, lôi kéo, thậm chí còn che giấu hay bỏ qua tội lỗi của họ, cố gắng tim mọi cách nâng đỡ họ. Giữa Tào Tháo và Viên Thiệu, hai người này đều lo lắng và ham muốn độc bá thiên hạ. Viên Thiệu thất bại còn Tào Tháo dành được lòng dân, lập đại công, đặt nền móng cho sự hình thành nước Ngụy.

Mao Trạch Đông - người lãnh đạo vĩ đại của Đảng Cộng sản Trung Quốc, lãnh tụ khai lập nước Trung Quốc mới cũng vô cùng trân trọng người tài. Ông có mối giao hảo thâm tình với những nhà khoa học nổi tiếng như Lý Tử Quang, Tiễn Học Sám, Tiễn Tam Cường, Dương Chấn Ninh, Lý Chính Đạo, Chu Bồi Nguyên, Mao Tự Thăng, Đàm Gia Trinh, Trúc Khả Trinh. Ông kết bạn với họ, bài họ làm thầy. Chủ tịch Mao từng mời ông Tiễn Tam Cương đến giảng giải những tri thức về vật lý hạt nhân và tham quan những thử nghiệm về vũ khí, những máy móc thăm dò vũ khí hạt nhân. Ông còn thịnh giáo Lý Tử Quang: "Ông có thể giảng giải qua cho tôi về cấu tạo "hình chữ Sơn" của ông được không?". Lý Tử Quang giúp ông hiểu được ý nghĩ của cấu tạo "hình chữ tháp" hình thành dưới tác dụng của lực lú gi. Chủ tịch Mao vui mừng lắm. Ông nhiều lần hội kiến với Tiễn Học Sám, chịu khó lắng nghe những ý kiến về việc phát triển hỏa tiễn, đạo dân. Ông ca ngợi Mao Tự Thăng "không chỉ là nhà khoa học mà còn là một nhà văn học".

"Chọn đúng được một người cứu sống cả một nhà máy; chọn đúng được một nhóm người, hưng thịnh một quốc gia". Coi thường người tài, chỉ khiến tài năng bị mai một. Dằng sau thành công của một sự nghiệp là sự sắp xếp và tập hợp nguồn nhân tài, tôn trọng nhân tài, đây là giai diệu chính của thời đại ngày nay.

## **CON NGƯỜI SO VỚI TÀI SẢN CÒN QUAN TRỌNG HƠN**

*Một tổ chức không thể tăng sức sản xuất của mình lên được, nhưng con người lại có thể! Trong bất kì tổ chức nào, tài sản đáng được các lãnh đạo coi trọng chính là con người.*

Một cái hàng rào phải có ba cái cọc, một hào hán phải cần ba người giúp đỡ. Một người lãnh đạo dù tài giỏi đến mấy cũng có lúc lực bất tòng tâm: muốn làm cho sự nghiệp phát triển, việc làm ăn phát đạt, nếu không có sự giúp đỡ của người có tài thì khó có thể thành công. Vì vậy một người lãnh đạo tài giỏi, không chỉ là tướng có kiêm sắc, ngựa tốt rong ruổi sa trường mà là tướng tài biết hiểu lòng người, thống soái ba quân. Biết tập hợp quân chúng, dựa vào trí tuệ, sức mạnh quân chúng thì sự nghiệp mới thành.

Nữ doanh nghiệp nổi tiếng của Mỹ, Mary đã dựa vào may chục năm kinh nghiệp quản lý của mình viết thành cuốn sách *Con đường thành công của các giám đốc*, trong sách đã viết rằng: "Hãy mang tài sản của tôi đi nhưng hãy để nhân tài của công ty tôi lại, 5 năm sau tôi có thể phục hồi lại những gì tôi đã mất".

Sự cạnh tranh giữa các xí nghiệp với nhau suy cho cùng là sự cạnh tranh giữa các nhân tài với nhau. "Chỉ cần có nhân tài, có người giúp đỡ, chúng ta sẽ biết được

những thứ mà chúng ta vốn không biết, làm được những việc mà vốn chúng ta không làm được”.

Bí quyết của thành công là bên cạnh mình luôn có những trợ thủ dắc lực, có tâm phúc, thân tín. Những người này đều có một lòng trung thành với người lãnh đạo, đồng cam cộng khổ. Thời Xuân Thu, công tử Trùng Nhĩ nước Phổ do bị vua bức hại không thể không tha hương, cùng Trùng Nhĩ tha hương có các đại thần Ngụy Song, Hồ Yến. Một hôm ông ta chạy đến nước Vệ, Vệ Quốc Công lại dùng thải độ rất ngạo mạn tiếp đãi họ. Nước Vệ có một đại thần tên Hi Phụ Kì, vợ của ông ta nói với ông rằng: “Thiếp thấy những người bên cạnh công tử nước Phổ đều là những nhân tài, tương lai ông ta tất sẽ phục quốc, lên ngôi hoàng đế”. Hi Phụ Kì do đó tiếp đãi Trùng Nhĩ và những người di cùng một cách nhiệt tình. Trùng Nhĩ sau này quả thật đã phục quốc, là Phổ Văn Công. Qua đó có thể thấy rằng, minh quân không thể xa rời những phụ tá dắc lực.

Tài sản quan trọng nhất và quý nhất của người lãnh đạo chính là nhân tài, có nhân tài thì đồng nghĩa là có kĩ thuật mới, sản phẩm mới, có sức sáng tạo sự nghiệp và tinh thần cách tân, có năng lực cạnh tranh sinh tồn và sự nghiệp và hiệu quả kinh tế. “Ai có nhiều nhân tài giỏi thì người đó trên con đường cạnh tranh chạy rất nhanh”, “Nhân tài chính là tài sản quan trọng nhất trong sự nghiệp”, là quan niệm giá trị của người quản lý hiện đại.

Bảo La Ân - tiền chủ nhiệm của công ty Mỹ dã từng nói như thế này: “Người lãnh đạo của thành công dùng

những biện pháp đơn giản nhất để quản lý những cơ cấu phức tạp nhất. Thứ nhất, họ coi con người như thành viên của tổ chức chứ không phải người làm thuê; thứ hai, họ áp dụng giá trị phân công chứ không dùng trình tự và khống chế một cách nghiêm khắc để chỉ đạo công việc; thứ ba, họ đưa quan điểm "nhìn xa trông rộng" vào trong chiến lược của xí nghiệp; thứ tư, họ biết lắng nghe ý kiến của người khác một cách chân thành."Nếu khai quát lại một lần nữa quan điểm của Bảo La Ân chính là: xí nghiệp thành công trong kinh doanh và trong sản xuất phải quán triệt tinh thần lấy con người làm gốc, khiến cho mỗi công nhân trong xí nghiệp trở thành chủ của xí nghiệp mình.

## TẠO RA KHÔNG KHÍ HÒA THUẬN

*Thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hòa. Một xí nghiệp thành công, có rất nhiều kinh nghiệm đáng trở thành điều răn, quan hệ giao tiếp giữa con người trong nội bộ một xí nghiệp hòa thuận tốt đẹp chính là mấu chốt của thành công.*

Quan hệ giao tiếp giữa con người trong nội bộ xí nghiệp hòa thuận chính là một tài sản vô hình, nó không những làm cho công nhân đồng tâm hiệp lực mà con tạo ra không khí đoàn thể thoải mái, vui vẻ, ăn ý. Con người sống và làm việc trong một không khí như

vậy thì rất có lợi cho sức khỏe, có lợi cho việc kích thích linh cảm và tính tư duy sáng tạo, có lợi cho việc duy trì trạng thái làm việc tốt nhất.

Sự hòa thuận chính là thuốc bôi trơn cho quan hệ giao tiếp giữa con người trong nội bộ xí nghiệp, nó có lợi cho việc giảm thiểu những tiêu hao do sự ma sát trong quan hệ giao tiếp giữa con người với nhau, đảm bảo cho việc toàn thể công nhân tập trung sức lực nhiều nhất vào công việc, làm cho máy móc được vận hành một cách có hiệu quả.

Người quản lý thành công chính là phải nhận thức được điều này. họ đưa tinh thần hợp tác bồi dưỡng nhân công trở thành một nội dung quan trọng.

Nữ tướng Đài Loan Ngô Thuấn Văn, yêu cầu công ty của cô định kì tổ chức đi dã ngoại, tổ chức những nhóm nhỏ sở thích, mọi người cùng nhau vui chơi. Trong không khí vui vẻ, công nhân viên tiến hành các cuộc nói chuyện về sở thích, hứng thú của nhau. Những hoạt động như vậy đã thúc đẩy cảm tình cá nhân giữa các công nhân, làm cho quan hệ hợp tác giữa họ trong công việc càng thêm nhịp nhàng.

Kinh nghiệm của gia tộc Thiệu Thị càng làm cho người ta phải quan tâm. Công ty Thiệu Thị là công ty điện ảnh tương đối lớn ở châu Á, có số công nhân làm việc ở Hồng Kông hơn nghìn người. Vậy mà công ty Thiệu Thị đã xây nhà ở cho số lượng lớn nhân viên này, bất kể là đạo diễn, tạp công phục trang, ánh sáng, chỉ cần đồng ý thì đều có thể vào ở miễn phí nhà ở của công ty.

Ông chủ công ty cho rằng, toàn thể nhân viên đều sống với nhau tốt cho việc giao lưu tình cảm với nhau. bồi dưỡng cảm tình cá nhân tốt đẹp làm cho họ có thể hợp tác vui vẻ với nhau trong công việc, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Các xí nghiệp người Hoa để xây dựng tốt xí nghiệp, đồng thời với bước đi nâng cao trình độ của công nhân còn nâng cao các mặt như tố chất kĩ thuật để đáp ứng yêu cầu tiến bộ của kĩ thuật, làm tốt mối quan hệ giao tiếp giữa con người, tạo ra không khí làm việc hòa thuận đã thúc đẩy rất nhiều thành công.

## CÙNG NHÂN VIÊN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

*"Phương pháp tốt nhất của tiến bộ chính là đồng hành cùng người khác". Sự giúp đỡ lẫn nhau tích cực này chỉ có trong sự tin tưởng lẫn nhau giữa lãnh đạo và người khác và hiến thân cho mối quan hệ song phương mới có khả năng phát sinh.*

Năm tháng hào hùng của đội quân độc lập hăng hái chiến đấu, đơn độc tác chiến đã qua đi, xã hội đang ở thời đại tăng tốc, máu chốt quyết định sống chết không thể xa rời đội cảng không thể xa rời đoàn thể. Đội mà có sức sản xuất chân chính thì phải có hạt nhân lãnh đạo vừa có sức vừa có lực, có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, có mục tiêu phấn đấu rõ ràng. Trong một đoàn thể như

vậy, cá nhân phải có tinh cảm nồng nàn với đội, sự trung thành của mỗi thành viên đối với đoàn thể là rất cao, có thể nói là vì nó mà chiến đấu, vì nó mà cảm thấy tự hào. Cá nhân phải phục tùng đoàn đội, lợi ích riêng phải phục tùng lợi ích chung, giữa các thành viên trong đoàn đội, đôi bên phải hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, thành viên phải đồng cảm vì mục tiêu của đoàn đội mà làm hết mình.

Giáo sư Lý Mậu Sâm của Hội Lý luận học Trung Quốc xem tinh thần đoàn đội là cơ bản của phẩm chất đạo đức cá nhân. Ông nói: "Tinh thần đoàn đội bao gồm những nội dung của phẩm chất đạo đức như đoàn kết, hợp tác, thật thà, tin nhiệm, chí thú sự nghiệp, cống hiến, người mà có những phẩm chất này trong bất kỳ đoàn thể nào chắc chắn sẽ được tán dương".

Mức độ lý tưởng nhất của đoàn đội là giữa các thành viên có chung mục tiêu và viễn cảnh, mọi người cùng nhau giải quyết những vấn đề mà công ty phải đương đầu. Jack luôn thích đưa những lời khuyên chân thành và kiến nghị của mình cho các thanh niên đó, các cấp lãnh đạo còn thiếu kinh nghiệm. Ông nói: "Lời khuyên chân thành to lớn nhất mà tôi có thể đưa ra cho mọi người là đừng bao giờ có ý định tự mình đơn độc hoàn thành một sự việc nào đó. Bạn nên có sự trao đổi với mỗi thành viên ưu tú trong đoàn thể mà bạn thống lĩnh, xây dựng mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với họ và ra sức cố vũ họ. Nếu bạn quả thật làm được điều này, vậy thì xin chúc mừng, bạn đã để thế giới ở dưới chân bạn rồi".

Hợp tác đoàn đội bắt buộc phải tuân theo nguyên tắc mọi người cùng nhau hiệp thương bàn bạc, cùng

nhau hợp tác bằn bạc làm kích thích tinh thần người làm chủ. Tinh thần này sẽ trở thành một động lực thúc đẩy sự tiến lên của con người. Điểm quan trọng của cùng nhau hiệp thương bằn bạc là tạo điều kiện cho cấp dưới tự do phát biểu ý kiến; đảm bảo bí mật; lấy tám lồng chán thành và đồng tình lắng nghe, nên phê bình mà không phải chỉ thị đối phương, giúp cấp dưới phân tích, chỉnh lý, nói cho cấp dưới những kinh nghiệm của mình nhưng không được ép buộc cấp dưới tiếp nhận làm cho đối phương phải suy nghĩ những quan hệ tốt xấu về lý luận mà mình đưa ra, thẳng thắn nói cho đối phương biết, đến một trình độ nào đó thì sẽ không được giúp đỡ nữa, cổ vũ những pháp pháp tốt mà anh ta đã nghĩ ra, căn cứ vào kế hoạch mà lần lượt giải quyết.

Một dây chuyền nhân công là những người tiếp xúc mật thiết nhất với công tác và bên ngoài. Họ nắm được những tin tức quan trọng có lợi cho quyết sách, những người này do dộc tài của cấp trên mà lòng sinh phản cảm, không muốn cung cấp những thông tin tình báo giúp đỡ cấp trên, thậm chí còn giấu đi những tình báo quan trọng, cấp trên bị lu mờ, những quyết định đưa ra đều rơi vào vòng xoáy thất bại.

Nhật Bản có một vị chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty nọ, ông ta không những có bộ óc linh hoạt, mà khả năng quan sát cũng rất nhanh nhạy, khi ông vẫn chưa lên chức chủ tịch hội đồng quản trị, ông rất chú trọng việc nắm bắt những tình báo mà nhân viên cấp cơ sở cung cấp, mọi quyết sách đều được tiến hành một cách thuận lợi. Sau khi ông ta ngồi vào ghế chủ tịch hội đồng quản trị, mọi việc ông đều ôm vào, mọi việc

dều tự mình quyết định, hơi một chút là trách mắng cấp dưới. Trong hội nghị chủ quản, một mình ông ta diễn thuyết, mọi ý kiến của các chủ quản đưa ra đều không thể thay đổi quyết định của ông ta. Cho nên khi ông chủ tịch này đưa ra phương án của mình mà không trưng cầu ý kiến của mọi người, tư tưởng của những người khác là dù nói ra cũng chẳng có tác dụng gì cho nên tất cả đều im lặng. Mọi người không bàn luận, vì chủ tịch phải dùng phương thức điểm danh, người bị gọi tên mặc dù miệng nói: "ý kiến của ngài chủ tịch thật là hoàn hảo, nhất định sẽ được hưởng ứng nhiệt liệt" nhưng trong lòng lại không tán thành. Do những người tham dự không nói thật lòng, kết quả là những kế hoạch mà ngài chủ tịch đưa ra đều rối như gà mắc tóc. Ngày qua ngày, công ty hoạt động trong tình trạng như vậy dần dần di đến suy thoái.

*Dặc trưng của một đoàn đội ưu tú là:*

1. Thành viên đoàn đội phải biết chính xác và nhất trí đồng ý mục tiêu đã định ra.
2. Đoàn đội phải áp dụng tất cả trình tự, bước đi rõ ràng, khiến mọi người đều rõ nội dung của từng hạng mục.
3. Mọi thành viên trong đoàn đội đều có thể nói một cách thoải mái, trong tình huống cấp dưới phản đối ý kiến hoặc không hiểu thì có thể dừng ở góc độ của người phát ngôn trao đổi một cách hài hòa.
4. Thành viên phải có cảm nghĩ là mình thuộc về đoàn đội, đồng thời có thể tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau. Như vậy, dù là có lúc mỗi thành viên đứng trên những

lập trường không giống nhau nhưng khi có người hỏi về đoàn đội, cấp dưới có thể dựa vào sức mạnh của đoàn đội để phòng vệ.

## TIẾP NHẬN NHỮNG Ý KIẾN KHÔNG GIỐNG NHAU

*Một xã hội thông tin thì những quyết sách của những người lãnh đạo 90% là dựa vào thông tin, 10% là dựa vào quyết đoán. Trong việc lắng nghe những ý kiến về mọi mặt, không những không được lắng nghe một cách hời hợt mà phải lắng nghe một cách chăm chú, càng phải suy nghĩ đắn đo, thông qua các hiện tượng để thấy được bản chất của nó.*

Không ít các nhà lãnh đạo có sở thích làm theo ý mình. Ngoài ý kiến của mình ra thì cẩn (khăng khăng) bản không thể tiếp thu bất kỳ một ý kiến nào khác. Khi người khác có ý kiến, họ thường bắt người khác phải giữ im lặng. Trong môi trường tổ chức nếu phát sinh sự ngờ vực, người đưa ra sợ ngờ vực thì rất có khả năng bị gán cho cái tội “không trung thành”, thậm chí bị coi là người hay gây phiền phức. Vậy rốt cuộc phương thức nào tốt nhất để phán đoán là nên phản đối hay đồng ý với ý kiến? Nên cổ vũ họ dám phát biểu những ý kiến không giống nhau thậm chí là phản đối ý kiến của người khác, và phải chú ý lắng nghe.

Thời kỳ Chiến Quốc, một vị quân vương đã từng ra lệnh: "Quân thân và bách tính ai dám đứng trước quả nhân mà trách mắng ta một cách thậm tệ, sẽ được thưởng, những người nào khuyên nhủ được quả nhân thì sẽ được trọng thưởng". Lệnh này vừa ban ra, thu được những hiệu quả rất tích cực.

Một năm sau, mọi người muốn vào cung để trực ngôn nhưng không còn lời nào để nói nữa. Mà quốc gia này trong một thời gian dài, quốc thái dân an, xã hội ổn định

Từ trước đến nay, những nhà lãnh đạo mà cứ khăng khăng làm theo ý mình thì nhất định sẽ thất bại. Đó là tổng kết kinh nghiệm của lịch sử.

Người nào đã từng đọc *Tam Quốc diễn nghĩa* đều biết đến Quan Vũ với câu chuyện "Sơ ý mất Kinh Châu". Thực ra, Quan Vũ không phải sơ ý mà để mất Kinh Châu mà là do nhược điểm không lắng nghe ý kiến của người khác. Khi Quan Vũ chấn giữ Kinh Châu, Lã Mông của Đông Ngô làm đại đô đốc, Lã Mông sớm cý ý định cướp lại Kinh Châu mà Lưu Bị đã từng lừa lấy đi nhưng ông biết rằng nếu dùng vũ lực tấn công thì chắc chắn sẽ thất bại, vì vậy tìm ra những điểm yếu của Quan Vũ. May mắn thay, Quan Vũ không đích thân giữ Kinh Châu, ông ta đang ở bên ngoài dẫn quân đánh Phân Thành, Lã Mông đã thấy được cơ hội ngàn năm có một, liền ngoài mặt thì chủ động quan hệ với Quan Vũ, trong lòng thi dùng kế đánh lừa Quan Vũ. Ông ta giả bị bệnh để thư sinh Đông Ngô là Lục Tốn thay mình giữ chức vị đô đốc. Lục Tốn vừa lên chức liền dùng ngôn từ hữu hảo

viết một bức thư cùng với những lẽ vật lớn, cử xứ giả bài kiến Quan Vũ. Quan Vũ nghe xong, tinh cảnh giác liền bì lời lồng, ông còn chế nhạo Tôn Quyền nói: "Tôn Quyền kiến thức vừa ngắn lại nồng, lại lấy cả nho gia làm tướng!" Ông không coi trọng Lục Tốn một chút nào, cho rằng Lục Tốn sẽ không đánh Kinh Châu nên rút quân ở Kinh Châu di đánh Phàn Thành. Phó tướng của Quan Vũ là Tư Mã Vương Phủ. Triệu Lüy lại không cho rằng như vậy, họ cho rằng Đông Ngô phải có âm mưu, khuyên Quan Vũ không nên rút quân thủ thành Kinh Châu đi. Hơn nữa, Quan Vũ qua những hoạt động và dấu hiệu của Đông Ngô mấy ngày gần đây lại không nghiên cứu một cách thấu đáo, chỉ nghĩ nó là như vậy mà không biết tại sao nó lại như vậy, ngông cuồng cho rằng Đông Ngô gan nhỏ nên rất yên tâm cho việc rút quân ở Kinh Châu đi. Nhưng sau này sự việc lại xảy ra ngược lại, quân đội Đông Ngô đã qua sông cướp lại được Kinh Châu thành.

Cho đến lúc này, Quan Vũ khi nghe tin Kinh Châu bị thất thủ, ông vẫn không tin, khi người trong doanh trại báo tin Kinh Châu thất thủ, ông nghe xong phẫn nộ mà nói rằng: "Việc này do dịch loạn làm xao động tinh thần quân ta, Lã Mông của Đông Ngô đau ốm, nho tử Lục Tốn thay quyền ông ta nắm giữ dỗ dốc, không thể là thật được!". Đúng là coi trời bằng vung. Sau này thám mã về báo tin là sự thực, ông mới tin là Kinh Châu mất thật. Quan Vũ lúc này mới hết sức kinh ngạc, liền vội vã quay lại Công An thuộc Kinh Châu nhưng về đến nơi thì lại biết tin nó cũng đã bị Lã Mông chiếm được rồi. Trong tình thế tiến thoái lưỡng nan, Quan Vũ

dường như đã tỉnh ngộ ra, ông than với các tướng là Tư Mã Vương Phủ rằng "Hối hận là đã không nghe lời nói thẳng, hôm nay quả nhiên đã xảy ra chuyện này!"

Nếu nói, Kinh Châu là do Quan Vũ sơ ý để mất là chuyện đã xưa rồi, vậy thì việc Quan Vũ để mất Mạch Thành lại do không nghe ý kiến của người khác. Khi Mạch Thành bị bao vây, trong thành không còn lương thảo, bên ngoài lại không có Viên Bình, Quan Vũ quyết định bỏ Mạch Thành, tháo vòng vây chạy đi Tây Xuyên. Nhưng khi di Tây Xuyên, di như thế nào thì ông lại cự tuyệt kiến nghị đúng đắn của Vương Phủ. Đi Tây Xuyên có hai con đường có thể di, một là đường lớn, một là đường nhỏ hẻo lánh. Quan Vũ dự định sẽ di theo con đường nhỏ. Vương Phủ nghe xong liền e sợ quân Ngũ, Ngụy sẽ mai phục ở đường nhỏ liền vội vàng kiến nghị là nên di theo con đường lớn. Lúc này Quan Vũ lại mắc căn bệnh cũ là tự làm theo ý mình, ông cố chấp không nghe lời của Vương Phủ, còn tự tin mà nói rằng: "Làm gì có mai phục, có gì mà phải sợ!" kiên quyết lựa chọn di theo con đường nhỏ. Vương Phủ đã dự liệu rằng Quang Vũ lần này di hung nhiều cát ít. Tìm mọi cách khuyên nhưng vẫn đều vô dụng, kết quả như thế nào?. Kết quả là phải bỏ mạng nơi xa trường. Một đời anh hùng hảo kiệt chỉ vì không nghe những ý kiến khác nhau mà gây ra bi kịch lớn trong lịch sử.

Một nghìn tấm da dê không quý bằng một tấm da nách ở con hổ li, trăm nghìn người cui đầu phục tùng không có ích bằng một người trung thực nói thẳng. Làm một người lãnh đạo nên có sự rông lưỡng đối với những

lời can gián, có thể lắng nghe những ý kiến khác nhau, đồng thời khích lệ cấp dưới nói ra những ý kiến khác nhau. Cái gọi là "Quân tử hòa nhì bất đồng, tiểu nhân đồng nhì bất tri" ở người lãnh đạo có thể thường xuyên nghe thấy những ý kiến khác nhau đều có lợi cho mình và người khác.

## MẮT BÃO

*Trung tâm của bão gọi là mắt bão. bão lấy mắt bão làm trung tâm xoáy theo chiều từ dưới hướng lên trên. Đây là một loại năng lượng tổng hợp cực lớn phát sinh sức mạnh.*

Để thúc đẩy tinh thần hăng hái của cấp dưới, tăng cường sự chỉ đạo mang tính chất động cơ, thành lập cơ chế công việc tràn đầy sức sống. Trên thực tế thi cần tạo ra một khí thế. Muốn tạo ra khí thế này trước phát tự bạn phải trở thành một hạt nhân, từ đó thúc đẩy mọi người, tạo ra một động lực to lớn. Trong biện pháp này, những người không giới về mặt tuyển dụng có thể làm được, ngay cả những người mới nhận chức thì cũng có thể làm được. Nếu bản lĩnh của thế hệ thanh niên vẫn chưa đầy đủ, thì nên tận dụng tai sần vô hình của bản thân, đó là sự dõi dào về tinh lực và ngày càng phát huy năng lực này biến nó trở thành tinh diếm là hoàn toàn có thể.

Trước hết, vào buổi sáng thì bạn cần đi làm sớm hơn người khác. Khi nhìn thấy đồng nghiệp đến thì cần phải chủ động chào hỏi trước. Trong công việc, bạn cần có lòng tâm huyết, ăn mặc sạch sẽ gọn gàng. Khi đang làm một việc gì đấy, bạn cần suy nghĩ xem công việc cần phải làm tiếp theo, từ đó làm cho công việc được tiến hành liên tục, khi nhàn rỗi, nên quan tâm đến cấp dưới, lắng nghe ý kiến của họ, và cũng nên di đến các phòng khác. Sự tuân hoán như thế sẽ tạo nên tốc độ làm việc cao, chính xác. Đây là cái vốn trời ban cho người trẻ tuổi, không nên đợi đến khi tuổi xế chiều đầy lòng tâm huyết nhưng lực bất tòng tâm.

Trong nhiều công ty vẫn không tránh khỏi hiện tượng có những “chuyên gia phê bình”. Những người này cả ngày ngồi trong phòng làm việc, rất ít quan tâm tìm hiểu công việc của cấp dưới. Khi cấp dưới nộp báo cáo quan trọng lên thì anh ta chậm rãi tiến hành phê duyệt, sau đó thì nói “được”, “không được” hoặc là “để lại”. Đây chính là tác phong làm việc của các nhà phê bình. Những sự lãnh đạo này tuyệt đối không thể đem lại bất kỳ sự cạnh tranh nào cho cấp dưới, những đơn vị hay ngành được lãnh đạo theo kiểu này không hiện lên sự tinh nhạy mới là lạ.

Nguồn gốc của dội ngũ nhân viên tràn đầy sức sống bắt nguồn từ thái độ quan tâm trong mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới. Cũng có thể nói, bạn phải tích cực tiếp xúc với cấp dưới, tìm hiểu về tình hình công tác của họ, lắng nghe khó khăn của họ, và kịp thời đưa ra những quan điểm của mình. Duy trì nguyên tắc biểu

dương, đặt vấn đề và làm một cách toàn tâm toàn ý. Đây mới là phong cách làm việc đáng quý của người lãnh đạo.

Tóm lại, phong cách làm việc quan liêu không thể tồn tại. Bạn bắt buộc phải thâm nhập vào môi trường cấp dưới. Có người cho rằng cấp dưới là người nghe theo mệnh lệnh của cấp trên, cấp trên mà hòa nhập vào cấp dưới là hạ thấp thân phận của mình. Đây chính là tư tưởng của chủ nghĩa phong kiến lạc hậu, là "sai lầm" mang tính thời đại. Nếu làm như vậy thì vĩnh viễn không thể phát huy tính tích cực của cấp dưới.

Đương nhiên, bạn cũng nên nghĩ cách tránh việc quan tâm đến những rắc rối nhỏ để không làm cản trở công việc của mọi người. Nếu vấn đề mà bạn nêu ra quá rắc rối, mệnh lệnh truyền cho cấp dưới quá nhiều, quá chi tiết khiến cấp dưới rơi vào tình trạng bị động cũng là những điều không nên áp dụng. Điều tôi muốn nói ở đây chính là chỉ khi chính bạn hòa mình với cấp dưới mới có thể hình thành nên nhận thức đội ngũ mật thiết chân chính.

Trong tạp chí *Trích văn của độc giả* đã từng đăng một câu nói: "Làm việc một cách vui vẻ đến 10h, thời gian sẽ qua rất nhanh". Ý của câu nói này muốn nhấn mạnh "kế hoạch của một ngày bắt đầu vào buổi sáng", chỉ cần mỗi buổi sáng có một sự mở đầu tốt, thì cả ngày sẽ thuận lợi. Cái mà những người lãnh đạo, những người quản lý dựa vào chính là khí thế, tinh lực dồi dào là tài sản quý giá nhất đối với bản thân mỗi người, nếu biết cách sử dụng vốn quý ấy thì sẽ có khả năng trở thành tâm điểm lớn thúc đẩy cấp dưới.

## **KHÔNG LẤY CẤP DƯỚI LÀM BIA ĐỞ ĐẠN**

*Lấy được niềm tin của cấp dưới là nền tảng để bạn hoàn thành mọi nhiệm vụ.*

Tổng giám đốc An tính tình vui vẻ, thảng thắn. Từ ngày ông An được điều đến công ty làm lãnh đạo đến nay thì bầu không khí ở đây dường như có sức sống hơn.

Có một ngày, ông An vui vẻ nói chuyện với một vị giám đốc. Trong buổi nói chuyện thì nhắc đến một phương án mà trước đó không lâu vị giám đốc này đề cập đến. Ông An thể hiện sự tán thưởng của mình, ông cho rằng một khi thực thi phương án này thì sẽ phải tiến hành điều chỉnh trên diện rộng của cả công ty nhưng đây lại là một phương án hay. Do nhận được sự ủng hộ kịp thời của tổng giám đốc, vị giám đốc này bắt tay vào công việc với niềm tin đạt dào.

Để cho công việc được tiến hành thuận lợi, vị giám đốc này đã tiến hành những nghiên cứu điều tra một cách chu đáo chặt chẽ, định ra kế hoạch thực hiện, dưới sự đồng ý của tổng giám đốc An liền tiến hành công tác điều tra nghiên cứu một cách tích cực với các ngành khác. Có thể nói tất cả đều thuận lợi. Xem xét đến mọi chuyện, vị giám đốc này cho rằng mọi việc đã chuẩn bị tốt, nhất định sẽ thành công, liền di giao lưu với bên ngoài, trưng cầu ý kiến để nhận được sự ủng hộ.

Trước khi đi anh ta còn quay lại nói với vị giám đốc đang bất an, lo lắng: "Tôi và trưởng phòng đã thống nhất với nhau rồi, anh cứ yên tâm, quyết sẽ không xảy ra vấn đề gì đâu". Vậy mà rốt cục vấn đề vẫn xảy ra

Sau khi giám đốc báo cáo với ban giám đốc, ban giám đốc lại chưa hề phê chuẩn đề án này. Đương nhiên, sự việc phát sinh phải có nguyên nhân của nó, bởi vì có một số tình hình mới nên rốt cuộc làm cho đề án này không nhận được sự đồng tình của ban giám đốc. Nhưng lẽ nào lại chỉ có thể dựa vào một số tình hình mới phát sinh mà trong chốc lát đã điều chỉnh cả phương án ban đầu ư? Cách nghĩ này của giám đốc vẫn không nhận được sự phản hồi một cách kịp thời, trưởng phòng ngày hôm sau lại đi công tác nước ngoài cho nên đề án dành phải lui lại một tháng sau đợi tổng sự trưởng về nước rồi lại nói tiếp.

Vậy nên giải thích thế nào đây? Chỉ có thể cho rằng đó là do thời cơ giành được không tốt mới tạo ra thế bị động như vậy khiến cho giám đốc phải tiến hành rất nhiều cuộc thương lượng ở trong và ngoài công ty và rơi vào tình cảnh túng quẫn. Đợi tổng giám đốc An tham gia xong hội nghị trở về rồi mới tiếp tục nghiên cứu hay có cách giải quyết nào hay hơn? Câu trả lời là phủ định, tổng giám đốc An cũng hết đường xoay sở. Cuối cùng vị giám đốc nọ đành phải xin lỗi với đối tác.

Trong lòng mỗi con người đều có một cái cân, thông qua sự việc này hình ảnh của tổng giám đốc An đã mất đi sự oai nghiêm trước kia trong ánh mắt của cấp dưới. Hơn nữa những vị giám đốc khác và chủ nhiệm khác

cũng có vẻ không còn coi trọng khi báo cáo công việc với giám đốc Ngô. Từ sau khi sự việc xảy ra, khí thế của công ty này không dẽ gì có thể vực dậy được mà còn đi vào sự ảm đạm tối tăm.

Là người lãnh đạo dể có thể giành được sự tín nhiệm của cấp dưới thì điều quan trọng đầu tiên đó là bạn không được hi sinh cấp dưới của mình trong những thời điểm quan trọng, không được đem cấp dưới của mình trở thành bia đỡ đạn. Nếu không người đầu tiên "bị ăn đạn" có lẽ chính là bạn đấy.

Bất luận bạn bận rộn tới mức nào bạn đều phải luôn nắm bắt tình hình của mỗi người cấp dưới của bạn, đối với những người mà khi làm việc không may vấp phải khó khăn bạn phải luôn dành cho họ sự động viên kịp thời giúp họ mong chóng thoát khỏi khó khăn đó. Nếu bạn chỉ biết "cỗ vũ suông" mà không tác thành giúp cho cấp dưới thành công hoặc dành cho sự giúp đỡ sẽ nảy sinh một tâm trạng bất an. Trong hoàn cảnh như vậy nhân viên của bạn làm sao có thể yên tâm làm tốt công việc được đây.

Cho dù bạn và cấp dưới đã xây dựng được mối quan hệ tin cậy lẫn nhau thì bạn cũng luôn chú ý duy trì mối quan hệ tốt đẹp đó đừng để nó phải chịu bất kể những tổn hại nào. Nếu bạn không cẩn thận khi làm việc mà để cho cấp dưới cảm thấy mình trở thành một vật hi sinh thì chỉ sợ một lần thôi cũng đủ để mối quan hệ thân thiết, sự tín nhiệm bạn đã dày công vun đắp biến thành bọt bong bóng xà phòng mà thôi. Đúng như câu tục ngữ "việc sấp thành lại hỏng" do đó duy trì mối quan

hệ thán thiết, sự tín nhiệm giữa bạn và nhân viên của bạn là việc không dễ làm.

Hơn nữa là một người lãnh đạo, nếu bạn muốn có sự tín nhiệm của cấp dưới hơn nữa xây dựng tình cảm thân mật tương hỗ lẫn nhau thì bạn nhất định phải có sự chỉ đạo có hiệu quả trong khi tiến hành các công việc một cách thường xuyên.

Hơn nữa đã nói làm thì phải làm có năng lực quyết đoán trong công việc. Không nói thi bạn cũng biết, tấm lòng thành thực của cấp dưới và sự quan tâm của bạn có mối quan hệ trực tiếp với nhau.

## **KHÔNG ĐƯỢC RA LỆNH MÀ PHẢI KIẾN NGHỊ**

*Mệnh lệnh luôn làm người khác không hài lòng, vui vẻ trừ khi bất đắc dĩ không thể không được sử dụng.*

Lãnh đạo ra lệnh cho cấp dưới phải sửa chữa một vài sai lầm, thiếu sót, đó là một trong những hình thức mang tính cưỡng chế diễn hình nếu không phải là cần thiết xin nhớ đừng bao giờ sử dụng, nếu không thế làm khác được, khi ra lệnh phải chú ý một số nguyên tắc sau:

1. Cần xác định thực tế tồn tại mệnh lệnh là cần thiết. Bạn hoàn toàn không phải lấy sự ra lệnh để thể hiện bạn là ông chủ. Nếu bạn là người phụ trách, mọi người không phải là không biết bạn là ai.

2. Khi ra lệnh bạn cần thể hiện được thái độ kỳ vọng những mệnh lệnh dưới đây sẽ được tiến hành.
3. Tuyệt đối không nên đưa ra mệnh lệnh mà bạn không thể cưỡng chế thực hiện, có một số nhân viên quản lý lầm thường mắc phải sai lầm này, mỗi khi họ gặp phải những yêu cầu không dễ gì thực hiện họ thường không biết làm thế nào mới tốt.
4. Khi bạn đưa một mệnh lệnh cần rõ ràng, hoàn chỉnh, chính xác, cô đọng, xúc tích để người khác nghe hiểu bạn muốn làm gì, khi nào tiến hành, không nên để họ đi vào con đường mơ hồ không rõ ràng, phải đoán biết sự việc.
5. Khi đưa ra mệnh lệnh phải thể hiện được phong độ, tri thức của mình, không được lấy tác phong của bạo quan. Nếu có thể cần cố gắng sử dụng các từ "thỉnh cầu" hoặc "dề nghị" thay cho trực tiếp ra lệnh, chỉ cần bạn biểu đạt rõ ràng phải làm gì. Phương thức mà bạn ra lệnh có mối quan hệ không nhỏ với sự xấu, tốt của những mệnh lệnh bị thực hiện.
6. Khi mệnh lệnh được đưa ra lần đầu thì cần phải yêu cầu người khác nhắc lại cho bạn một lần. Tôi cho rằng đây một trong những quy tắc rất quan trọng không nên coi nhẹ. Không làm được điều này có khả năng sẽ dẫn đến sự hiểu lầm hoặc những sai sót nghiêm trọng.
7. Cho dù mệnh lệnh đưa ra ít nhưng trách nhiệm của bạn cũng không vì thế mà giảm đi bạn luôn phải nhận thấy được điều này, có như vậy bạn mới lựa chọn được biện pháp cần thiết nhất cho dù bạn rơi vào hoàn

cành cấp bách hay không nhận được mệnh lệnh của cấp trên.

8. Luôn đốc thúc giám sát việc thực hiện mệnh lệnh của bạn. Cần phải nhớ rằng không có sự kiểm tra giám sát việc thực hiện mệnh lệnh của bạn thì mệnh lệnh đó căn bản cũng chẳng có tác dụng gì. Đó là một điểm rất quan trọng trong việc quản lý giám sát nhân viên của bạn. Bạn nên viết lại những điều đó và dán nó ở dưới tấm kính bàn làm việc để bất cứ lúc nào bạn cũng có thể nhìn thấy nó. Những điều đó đôi khi thôi thúc bạn đứng dậy bước đi tiếp làm công việc kiểm tra giám sát ở hiện trường.

Mệnh lệnh luôn khiến mọi người cảm thấy khó chịu không lấy gì làm vui vẻ trừ khi bạn bất đắc dĩ nếu không thi tuyệt đối không nên sử dụng cách thức này.

## **NGUYÊN TẮC THÀNH THỰC, GIỮ CHỮ TÍN TRONG QUẢN NGƯỜI VÀ DÙNG NGƯỜI**

Thành thực, giữ chữ tín là cơ sở hình thành sự thân thiết, làm mọi người hi vọng muốn kết bạn, trên phương diện nào đó đã loại trừ được nhân tố bất lợi, biến khó khăn thành thuận lợi.

### **ĐỐI XỬ VỚI MỌI NGƯỜI BẰNG THÁI ĐỘ THÀNH THỰC**

Khi một người được mọi người nhận xét (dánh giá) là có thể tin tưởng được, người đó chính là người thành khẩn (thật thà)

Mọi người đều rất vui mừng về sự thành công của ông Vương Vĩnh Khánh - Chủ tịch hội đồng quản trị tập đoàn Đài Tổ, Đài Loan.

Khi được hỏi bí quyết nào đã giúp ông có được hàng trăm tỷ, ông Vương Vĩnh Khánh đã trả lời rằng: "Thực ra tôi lớn lên cũng không được khôi ngô lâm, nhưng điều quan trọng nhất là tôi dối với mọi người rất thật thà, nếu anh (chị) không thật thà thì những người xung quanh anh (chị) sớm muộn cũng sẽ rời xa anh (chị). Một xi nghiệp không chỉ dựa vào một người, mà phải dựa vào mọi người, chỉ có đơn độc một người, dù cho người đó có năng lực đến mấy thì cũng chẳng có tác dụng gì. Lịch sử cho thấy Hạng Vũ có khả năng dùng hai tay nhát một cái đinh, rất có tài đánh trận nhưng cuối cùng cũng thất bại. Điều này cho anh (chị) biết rằng: một người dù có tài năng cũng không lâm nên việc gì. Anh (chị) phải thật thà với mọi người, phải có kinh nghiệm quản lý tốt, mọi người đều giúp đỡ anh (chị), anh (chị) nhất định sẽ thành công.

Thành khẩn (thật thà) là cơ sở của tất cả mọi ưu điểm trong đức tính con người, bản thân nó được thể hiện qua hành động, thể hiện qua lời nói. Nó có nghĩa là đáng được tin cậy, có thể để người khác tin cậy là đáng tin. Khi một người được mọi người cho rằng đáng tin thì anh ta là một người thành khẩn.

Cũng có thể nói: khi một người nói rằng họ biết một việc gì đó họ rõ ràng biết được việc này, khi họ nói họ sẽ đi làm việc việc nào đó, họ xác định họ sẽ làm được và sẽ làm việc này. Vì vậy được tin cậy là giấy thông hành đã giành được sự tôn trọng và tín nhiệm.

Kewa nói: "Thành khẩn thực sự sẽ có thể giành được tín nhiệm, là một tài khoán rất quan trọng. Một

người tuy có thiện ý, không để ý tiểu tiết, giữ chữ tín, lại không có yêu cầu cao nhưng hành vi không có sự thành khẩn thì đó chính là làm cho tài khoản tình cảm bị hụt đi”.

Trong đời người, chúng ta không thể hiểu biết và làm được hết mọi việc, cho nên những người mà chúng ta gặp trong đời đều có những điểm mà mình cần học tập, suy xét tuyệt đối không nên làm những việc mà bản thân không lường được sức mình, hoặc những việc mà bản thân mình rõ ràng không biết, hoặc làm ra vẻ rất hiểu biết cho mọi người xem, như vậy chỉ có thể làm trò cười cho mọi người. Những chỗ nào không biết phải được xem như không hiểu, sau đó phải học cho bằng được.

Tôi lấy một ví dụ: Quân muốn cung cấp cho tôi một thông tin mới, mà thông tin ấy tôi lại biết rồi, vậy tôi phải có thái độ như thế nào với Quân đây? Có hai cách xử lý. Cách thứ nhất có thể nói như thế này: “Cảm ơn, thông tin này rất có tác dụng đối với tôi, lần sau còn cần đến tôi sẽ phiền anh giúp”. Cách thứ hai có thể nói như thế này: “Đây là thông tin gì, việc này tôi đã biết lâu rồi, việc làm của anh quá chậm”.

Dối với hai cách này Quân sẽ phản ứng như thế nào? Dối với cách thứ nhất anh ta rất vui, hơn nữa còn tiếp tục cung cấp những thông tin nóng hổi cho tôi. Nếu chúng ta đều có cách làm như vậy đối với mọi người thì chúng ta dần dần sẽ thu thập được rất nhiều thông tin, cố gắng nghiên cứu ta có thể mở rộng được thực lực. Còn cách thứ hai, Quân sẽ nghĩ rằng: “tôi đã bỏ ra rất

nhiều công sức mới có được những thông tin như vậy, muốn thật lòng cung cấp cho ông ấy, mà ông ấy lại có thái độ như thế, sau này không cần thiết phải cung cấp thông tin nữa. Việc gì phải bỏ công sức ra mà không được ích gì". Nếu như vậy thì tôi sẽ không thu thập được bất cứ thông tin gì, mà còn bị rơi vào tình trạng khó khăn không được mọi người tin nhiệm.

Trong tài khoản tình cảm đầu tư sự thành khẩn và thẳng thắn, bao đáp lại cho chúng ta sẽ là thành công và vui vẻ.

Mở rộng lòng nói những lời thẳng thắn. Để công ty phát triển, là ông chủ luôn luôn phải nói chuyện thẳng thắn với cấp dưới.

Tình cảm giữa người với người rất tế nhị, ví như giữa hai người có sự hiểu lầm, trước đó có thể phát sinh những mâu thuẫn hay cãi cọ, hai bên không khách khí nói ra hết những gì mình bất mãn đối với đối phương.

Rồi sau khi dần dần bình tĩnh lại, nghĩ di nghĩ lai cảm thấy có một số việc không ổn định, thế rồi hai bên ngồi lại, bình tĩnh ôn hòa nói với nhau cho đến khi phát hiện ra nguyên nhân của sự hiểu lầm, rồi sau đó hối hận thì đã muộn, hai người chí vì như vậy mà dàm ra thù ghét nhau.

Ông chủ của một công ty mỹ phẩm đã từng nói: "Quan hệ giữa người với người được phát triển từ những từ những nguyên nhân của mâu thuẫn". Trước đây ông từng có 1 trợ lý, và người trợ lý của ông làm việc rất chậm chạp, cũng thật là nghe thấy nhưng giả vờ không

nghe thấy, nhìn thấy nhưng giả vờ không nhìn thấy, nhìn ngang nhìn ngửa, bị phê bình cũng không có phản ứng gì. Lâm ra vẻ như không sao, được khen ngợi cũng vẫn lâm ra vẻ như vậy, không tỏ ra vui mừng mà cũng không có lời cảm ơn, thậm chí ông chủ động động viên anh ấy, anh ấy cũng chỉ coi như gió thổi bên tai, giống như khúc gỗ.

Ông chủ cũng đã từng nghĩ rất nhiều cách, với ý định giúp anh ta sửa chữa thói quen xấu này, nhưng vô dụng... anh ta không để ý đến. Cuối cùng có một hôm, công ty mất đi một việc làm ăn buôn bán, ông chủ cho rằng trách nhiệm thuộc về người trợ lý, làm việc thiếu hiệu quả, dẫn đến làm mất thời cơ. Thế là ông chủ nỗi giận lôi đình, phát ngôn không suy nghĩ, ăn nói thô lỗ, ông chủ liên trút hết sự bức tức đã được tích lũy hàng ngày ra, còn người trợ lý thì cảm thấy như mình đang chịu sự oan uổng quá, càng bức mình và cãi nhau với ông chủ. Đợi sau khi hai người hết nóng giận bình tĩnh lại suy nghĩ lại thấy đối phương nổi nóng không phải là không có lý, mình cũng có chỗ sai. Thế là ông chủ đã chủ động mời trợ lý đến nhà dùng cơm, nói chuyện thẳng thắn, cuối cùng thù hận hóa bạn bè, họ trở thành bạn tốt của nhau.

Vì hai bên có máu thuẫn với nhau, ngược lại giúp hai người hiểu nhau hơn. Từ đó về sau, hai bên đã trực tiếp xen kẽ trao đổi một số vấn đề rất hòa hợp, thật là "bất đà bất tương thức". Trong thời đại hiện nay như vậy, rất nhiều người, chỉ có khoảng cách về tuổi tác mà hai bên đã kinh nhi viễn chí. Và họ cho rằng quan điểm

giá trị và cách nghĩ của đối phương so với mình không tương đồng, thật có một chút mùi vị của "dàn gẩy tai trâu", thế là hai bên đều không muốn nói thẳng những cách nghĩ chân thực của mình ra mà chỉ bằng mặt mà không bằng lòng. Thế nhưng sau khi hai bên cởi mở tâm lòng, thẳng thắn nói chuyện mới phát hiện ra rằng còn có một tình bạn vong niên.

Ông chủ đối với nhân viên hoặc nhân viên đối với ông chủ có cách nhìn phiến diện và luôn đoán rằng trong lòng đối phương đang tính toán điều gì, thì tất nhiên hai bên sẽ không dễ gì gần nhau được và một khi có cơ hội để hai người cùng nói ra tiếng nói từ lòng mình, có thể sẽ giúp họ hiểu rõ hơn những suy nghĩ của đối phương cũng giống suy nghĩ của mình, từ đó giúp họ gần nhau hơn. Ông chủ nếu muốn cấp dưới của mình luôn thành khẩn và có cùng ý kiến với mình thì tất nhiên trước hết chủ phải có thái độ thành khẩn thật thà với nhân viên. Nếu không sẽ mãi mãi không có kết quả gì để nói. Làm một ông chủ thống soái cả công ty cần phải ghi nhớ đạo lý này.

## XÂY DỰNG UY TÍN

*Đối với lãnh đạo mà nói, uy và tin giống như đôi cánh của chim, chim mà thiếu đi một cánh, đều không thể bay được trên không trung.*

Là lãnh đạo không doan trang thì không có uy lực, không nghiêm túc thi không có uy lực, không trang trọng thi không có uy lực, không hiếu học thi không có uy lực. Uy lực gồm có uy lực bên ngoài và uy lực bên trong. Uy lực bên ngoài và uy lực bên trong chỉ cần tu dưỡng là có. Uy nghiêm, uy vũ, uy vọng đây chính là uy lực bên ngoài, thân uy, đức uy, đây là uy lực bên trong. Uy lực bên ngoài khiến cho người ta sợ hãi, uy lực bên trong làm cho người ta kinh nể. Những điều này đều phải rèn dưỡng thành một loại phong thái, rèn dưỡng thành một loại khí phách.

Không Tử nói: "quân tử không trang trọng thi không có sự uy nghiêm" Lục Tuyên Công tử đã từng nói: "Người có đức hạnh tài năng mà uy nghi mờ mịt không phải là người có uy tín chân chính. Nhà lãnh đạo uy nghiêm và tử bi khiến cho mọi người hoài niệm. Sở dĩ nói uy nghiêm lóng tin nghĩa và danh dự là hai trụ cột lớn trong việc lãnh đạo dùng người. Còn ân huệ chỉ là vấn đề nhỏ.

Trong sách *Luận ngữ vi chính sách* có nói: "Làm người không thể không nói đến lóng tin nghĩa và danh dự. Trong *Tà truyện* cũng có nói: "con người nếu mất đi chữ tín thi khó có thể tồn tại trong xã hội". Đúng như vậy, người lãnh đạo mà mất đi chữ tín thi sẽ không được sự ủng hộ của mọi người, cũng như mất đi sự bảo vệ của mọi người.

Tư Mã Như ùng Du là một người dân binh thường của nước Tề, văn võ song toàn Năm 513 trước Công nguyên, Yến Anh đã tiến cử Tư Mã Như ùng Du với Tề Cảnh Công. Sau khi nghe ông bàn luận về binh pháp liền

phong ông làm tướng quân, lệnh cho thống lĩnh 500 xe ngựa chiến đuổi quân nước Tấn. Yên ra khỏi bờ cõi. Nhuống Du sau khi nhận lệnh cảm thấy mình xuất thân hèn kém, khó mà có uy để điều khiển tướng sĩ, ông bèn xin với Tề Cảnh Công cử một đại thần có quyền, có thể, có tin nhiệm làm giám quân, cũng là để chấn hưng quân sĩ. Tề Cảnh Công lập tức phái đại thần Trang Giả làm giám quân cùng đi với Nhuống Du. Hai người nhận lệnh và cáo từ mọi người, Trang Giả hỏi Nhuống Du khi nào xuất binh. Nhuống Du hẹn là giờ Ngọ ngày mai và nhắc di nhắc lại giờ đó ông sẽ đợi ở trước cổng doanh trại và dặn ông ta nhất quyết không được lỡ hẹn. Ngày hôm sau, Nhuống Du đến doanh trại, như đã hẹn định đợi Trang Giả. Trang Giả ỷ vào quyền thế, hàng ngày nhận được sự sủng ái của Tề Cảnh Công, cẩn bản không coi những tướng quân xuất thân hèn mọn ra gì. Nhuống Du cứ người di thúc, Trang Giả chẳng coi ra gì vẫn cứ uống rượu như cũ. Cho đến chập tối, Trang Giả say mềm được nô bộc dịu hai bên đưa đến cổng doanh trại, mặt dày vẻ cao ngạo ngồi lên trên ghế tướng quân. Nhuống Du mặt lạnh như sắt hỏi: "tướng quân vì sao đến muộn?", Trang Giả mặt phớt lờ trả lời: "hôm nay đi xa, người nhà và bạn cha mờ tiệc đưa tiễn, nhất thời không từ chối được nên đến muộn". Nhuống Du nghiêm sắc mặt chỉ ra những quy định của quân đội trách mắng ông ta: "đã là người làm tướng, một khi nhận lệnh thì nhất thiết phải vì việc công mà quên việc tư. Đã vào trong quân đội, thì phải quên đi thân thích họ hàng. Nghe thấy tiếng trống trận, trong rừng mưa tên thì phải

xông lên phía trước, phải quên đi bản thân mình", nhưng Trang Giá vẫn chẳng coi ra gì. Nhuồng Du tức giận hỏi quan chấp pháp: "theo quân pháp, đến muộn thì xử tội gì?" quan chấp pháp bên trả lời "đáng chém!" Trang Giá nghe thấy từ "chém" tinh ngay rượu, vội vàng sai người về báo với Cảnh Công, bản thân mình thì chuẩn bị chạy trốn, nhưng Nhuồng Du đâu để cho hắn ta thoát, ông bèn hạ lệnh cho binh lính lôi hắn ra chém. Lúc chém Trang Giá thi lệnh đặc xá của Cảnh Công cũng tới, nhưng sứ giả đó đến muộn, đầu của Trang Giá đã bị chém và bị treo lên trước cửa Viên Môn. Quân lính và tướng sĩ thấy cảnh đó, trong lòng mọi người đều rất kinh phục Nhuồng Du. Về sau, trên sa trường, mệnh lệnh của Nhuồng Du không ai dám kháng. Đó chính là cách Nhuồng Du tạo dựng uy phong của mình cho sau này, dựa vào máu của kẻ quyền quý để xây dựng nên cái uy của mình.

Giết một người rắn trăm họ, huống hồ giết một kẻ làm quan to thi còn ai dám khống phục tùng mệnh lệnh? Uy phong một khi được tạo dựng nên thì mệnh lệnh sẽ được thực hiện thông suốt. Mệnh lệnh được thông suốt thi sẽ chỉ huy được quân lính, uy nghiêm từ đó sẽ được tạo dựng. Thời cổ đại đã có rất nhiều vị quân vương, anh hùng hào kiệt chẳng phải mượn quyền lực mà bắt mọi người phải phục tùng, mà thống lĩnh thiên hạ đó sao? Không có quyền lực thi vua Nghiêng, vua Thuấn cũng không thể chém một kẻ thất phu, có quyền lực thi vua Kiệt vua Trụ mới có thể tàn bạo với dân chúng dược. Đó là đặc điểm của quyền lực và uy tín.

## LỜI NÓI PHẢI ĐI ĐÔI VỚI VIỆC LÀM

*N*gười không có uy tín thì không làm gì được. Một quốc gia, một đơn vị, một doanh nghiệp nói mà không làm thì khó mà đứng lên được. Người lãnh đạo dựa vào chữ tín để xây dựng lên quyền uy, cơ sở càng vững chắc thì càng bền lâu.

Quân tử xuất ngôn từ mā nan truy; nói phải có chữ tin, làm phải có kết quả, đây là học vấn làm người, cũng là học vấn của nhà lãnh đạo khi dùng người. Phó Huyền khi bàn về chữ tín đã nói: "lấy chữ tín để đối xử với người khác thì bản thân mình cũng không ai tin mình; không giữ chữ tín khi đối xử với mọi người, thì bản thân mình cũng không tin ai cả". Lấy sự trung thực, chữ tín đối xử với người khác, mọi người nhất định sẽ tin mình: lấy lừa gạt, đối trả đối xử với người khác thì ắt mình cũng sẽ bị lừa.

Thơ Kinh nói: "những vết trên viền ngọc trắng có thể xóa đi được; nhưng những lỗi sai trong lời nói thì khó mà xóa đi được". Nói lời phải giữ lấy lời, dám làm dám chịu; nhận mệnh lệnh thì phải đi làm, có sai trái thì phải ngăn chặn; pháp lệnh thì không dễ gì sửa được, chế độ cũng không dễ gì thay đổi được. Nhà lãnh đạo có như vậy mới tạo dựng được uy tín, trên giữ chữ tín, dưới nghiêm chỉnh chấp hành, chính sách pháp luật ở trên đưa xuống, nhân dân, cấp dưới ở dưới thực hiện. Lãnh đạo thể hiện chữ tín với mọi người thi

mới có được nhân tài; thể hiện chữ tín với quốc gia thì sẽ được quốc gia; thể hiện chữ tín với thiên hạ thì sẽ có được thiên hạ.

Thống soái bộ binh của nước Tề Lỗ - Bộ Lã Yết Nhĩ là một vị tướng quân giữ chữ tín. Có một lần, ông trên đường núi mấp mô thống lĩnh quân đang vội vã di cứu viện, ông nhất định phải nhanh chóng di cứu đội quân đang bị vây. Chiến sự đang ngàn cân treo sợi tóc mà binh sĩ đều đã thám mệt, đường thì lầy lội, binh sĩ thực sự không thể di tiếp được nữa. Bộ Lã Yết Nhĩ không ngừng cổ vũ binh sĩ cố gắng lên: "nhanh lên, các cậu bé - hãy tiến lên phía trước; "các binh sĩ người dãm mồ hôi, đã cố hết sức và không thể di nhanh hơn được nữa. Bộ Lã Yết Nhĩ vẫn không ngừng cổ vũ họ: "hỡi anh em binh lính! Chúng ta nhất định phải nhanh chóng tiến lên phía trước, chúng ta phải đến nơi đúng giờ. Tôi đã hứa với anh em chúng ta rồi, anh em có biết không? Mọi người nhận định không được để tôi thất tín!". Dưới lời kêu gọi của ông, binh lính đã lấy lại sức lực và dũng khí, cuối cùng đã đến nơi đúng giờ.

Có thể chinh phục được người khác, hơn nữa giành được sự tin nhiệm của họ, thi có thể trở thành một nhà doanh nghiệp thành đạt, một người lãnh đạo giỏi. Mà để làm động lòng người khác thi chỉ có bản thân người đó mà thôi. Muốn dùng người có lợi cho mình thi bất luận là dùng vào việc to hay việc nhỏ phải đứng trên lập trường của họ mà xem xét, suy nghĩ cho họ, không nên chỉ vì mình, đây là nguyên tắc quan trọng, bất di bất dịch.

Thái tổ nhà Minh Chu Nguyên Chương đã từng dùng một hành động rất gan dạ khiến cho quân tiên phong tinh nhuệ của kẻ địch đều biến thành những binh sĩ dũng mãnh của mình. Sau khi ông khởi binh đánh Thái Thạch Cơ tiếp tục tiến quân vào Tập Khánh, thủy quân tiến đánh, trước tiên phá doanh trại của Nguyễn Triệu Tiên, sau đó lập tức sử dụng họ. Từ trong số binh lính đầu hàng lựa chọn ra 500 binh lính tinh nhuệ, thu nhận họ vào hàng ngũ của mình. 500 người này đều cảm thấy lo sợ, bất an, Chu Nguyên Chương thấy tâm trạng họ như vậy bèn nghĩ cách làm cho họ ổn định trở lại, tin tưởng và không hoài nghi gì nữa. Cuối cùng, ông chọn cách tin tưởng họ, mà từ đó tạo cho họ sự tin tưởng đối với ông. Buổi tối khi họ tiến vào khu vực phòng vệ của doanh trại, bản thân ông cởi giáp đi ngủ, còn cho quân lính của mình giải tán, chỉ giữ lại người hầu ngủ ở trước giường Phùng Quốc Dụng lòng quyết sẽ tin vào sự thành thực của họ. Khi tiến đánh Tập Khánh, Phùng Quốc Dụng thống lĩnh 500 binh sĩ này làm tiên phong, đánh bại quân Nguyễn dưới núi Tướng, uy hiếp thành. Bình mã từ các ngả đường nhanh chóng tiến quân, một trận đánh bại thành Nam Kinh, 500 binh sĩ này đã bỗng lớn và cũng lập được công lớn. Cho nên nếu không có uy tín thì không thể lãnh đạo được mọi người, nếu không có uy tín thì không thể làm cho mọi người phục tùng.

Lời nói trung thực, hành vi trung thành. Tuy là sống trong một số ít dân tộc chưa được khai hóa thì làm cho tốt; nói mà không trung thực, hành vi cũng không trung thực, không tôn kính thì quốc gia đó làm cũng không thông.

## LẤY KHOAN DUNG ĐỐI ĐẠI MỌI NGƯỜI

*Tính cách độ lượng không chỉ là nguồn gốc của hạnh phúc và vui vẻ mà còn là người bảo vệ hùng mạnh của các phẩm chất tốt đẹp.*

Chu Văn Vương hỏi Khuông Tử Nha: "làm thế nào mới có thể trị quốc bình thiên hạ?". Khuông Tử Nha trả lời rằng: "Tâm lòng to hơn trời, sau đó mới có thể bao dung được thiên hạ; chữ tín phải lớn hơn thiên hạ, mới có thể cai quản được thiên hạ; nhân đức bao trùm thiên hạ, thì mới có thể khiến cho thiên hạ quy phục; làm việc phải nắm chắc thời, phải coi đó giống như là đạo trời không thể thay đổi; bốn mùa càng không thể đổi thay. Có được 6 điều này thì có thể trị quốc bình thiên hạ". Khuông Tử Nha chủ trương lấy 6 nguyên tắc: "Bao dung, nhân đức, trung thực, ân huệ, quyền uy nắm chắc thời cơ" để trị quốc bình thiên hạ. Dân chúng nhất định sẽ tin và bảo vệ nhà lãnh đạo.

Gandhi là nhà lãnh đạo có quyền lực nhất của phong trào độc lập dân tộc Ấn Độ thế kỷ XX, là nhà lãnh đạo quan trọng của Đảng Nhân dân Ấn Độ, mọi người gọi ông là "Thánh hùng". Gandhi không chỉ là nhà lãnh đạo xuất sắc, mà còn là nhà tư tưởng kiệt xuất, chủ trương và tư tưởng của ông có ảnh hưởng sâu rộng và to lớn đối với cả bán đảo Ấn Độ. Tư tưởng của Gandhi rất đặc biệt, quan điểm chính trị của ông được xây dựng

trên cơ sở tư tưởng tôn giáo truyền thống ở Ấn Độ. Tinh nhẫn nại của người anh hùng khiến cho "tinh thần đấu tranh phi bạo lực" của Gandhi xâm nhập vào linh hồn của mỗi người dân Ấn Độ, từ đó khiến cho sự áp bức bằng vũ lực của thực dân Anh lúc bấy giờ đã bị vô hiệu hóa dưới tinh thần đấu tranh phi bạo lực. Gandhi là một vị lãnh đạo thuần túy của phong trào, sự kiên nhẫn và khoan dung vô hạn của ông đã xuyên suốt trong phong trào cách mạng do ông phát động. Không tìm được dấu vết của sự tự lợi nào trong cách lãnh đạo của Gandhi. Ông luôn lấy tinh thần hy sinh bản thân mình để làm việc, và hy vọng dùng nó để hiệu triệu dân chúng, cảm phục kẻ thù. Linh hồn của Gandhi mãi mãi nhân từ, thành kính, tấm lòng của Gandhi sẽ mãi mãi khoan dung, quảng đại dù phải đối mặt với kẻ thù như thế nào đi nữa.

Năm 1907, Gandhi gặp phải sự chống đối của một vài phần tử quá khích do lựa chọn phương pháp đấu tranh phi bạo lực, cùng lúc đó, chính quyền Anh sử dụng rất nhiều thủ đoạn nhằm khuất phục ông. Có một ngày, Gandhi bị một nhóm tín đồ mê muội tấn công và đánh đập trên đường phố, nhóm người này đã đánh ông đến ngất đi mới thôi. Sau đó, Gandhi bị bắt và bị giam vào ngục, bị dày di khổ sai. Trong lúc gian khổ đó, Gandhi vẫn lấy sự bao dung, độ lượng to lớn và hết mình để đối đầu với kẻ thù, và ông tiếp tục phấn đấu với những người tin tưởng mình, tiếp tục đi theo con đường mình đã định. Gandhi có cách nhìn không giống với Tairaa, tình bạn giữa hai người xuất hiện những rạn nứt nhỏ, nhưng Gandhi không muốn nhận xét gì, không

giải thích cũng như không biện minh. Có người ở trước mặt ông nói xấu Taraai, Gandhi đã nghĩ ra biện pháp ngăn không cho họ nói tiếp, và không khách sáo ra lệnh cho họ không được nói nũng linh tinh phá vỡ tinh bạn giữa hai người, ngoài ra ông còn tỏ rõ sự cao thượng bằng việc bày tỏ sự cảm ơn đối với Taraai. Gandhi dựa vào sự khoan dung mà có được nhân dân của ông, thậm chí là cả sự tôn kính và nể phục của kẻ thù.

Dương Tự Thắng trong một lần viết thư cho con có nói: "Thà để ta nhường người chứ không để người nhường ta; thà để ta tha thứ cho người khác chứ không để người khác tha thứ cho ta; thà để ta bị thiệt chứ không để người khác bị thiệt; thà để ta chịu ấm ức chứ không để người khác chịu ấm ức. Người khác có ơn với ta, ta suốt đời không quên; người khác có thù với ta, ta lập tức quên ngay. Nhận thấy điểm tốt của người khác thì phải khen ngợi, nghe thấy điểm xấu của người khác thì quyết không nói ra. Có người nói với ta người này có án báo đáp ta, thì ta nói người này có án với mình, ta không có án với người đó, như thế mới làm cho người nhân ơn sẽ cảm thấy ơn càng sâu. Có người nói với ta người kia nói xấu ta, thì ta nói anh ta bình thường đối với ta rất tốt, làm sao có chuyện nói xấu ta được, như thế tự nhiên hóa giải thù oán với người nói xấu ta".

Đoạn viết của Dương Tự Thắng là một nguyên tắc bất di bất dịch của người làm lãnh đạo, nếu những người làm lãnh đạo làm được điều này thì thiên hạ làm sao không tốt đẹp được? Con người làm sao không thể hòa bình chung sống được?

Hoàng Thạch Công nói: "Không vứt bỏ thù nhỏ thì sẽ sinh ra thù lớn". Lại nói: "Nhớ tội ác xưa mà quên đi công mới thì sẽ không có kết quả tốt". Người muốn làm việc lớn cần đức tính khoan dung và độ lượng. Chỉ cần đổi phương có tài năng bất luận là thù hay không cũng phải tin dùng; chỉ cần đổi phương có công lao dù có thù hận cũng phải ban thưởng.

Lưu Bang khi mới gây dựng thiên hạ, rất nhiều đại thần có công, nhiều người ngày đêm tranh công. Có một vài vị quan thường túm nǎm tump ba bàn tán. Một hôm, Lưu Bang hỏi: "Các vị có ý kiến gì không?". Trương Lương thưa rằng: "Bạn họ đang tính kế làm phản". Lưu Bang kinh ngạc, vội hỏi là chuyện gì, Trương Lương thưa: "Bệ hạ xuất thân áo vải, cùng với mọi người đoạt thiên hạ, bây giờ bệ hạ lên ngôi vua, những người đã phong đều là bạn bè thân thích, những người bình thường kết oán sợ không những không được phong chức tước gì, ngược lại có thể bị giết hoặc bị trả thù, cho nên mới họp nhau vào làm phản". Lưu Bang hết sức lo lắng hỏi: "thế phải xử lý thế nào đây?". Trương Lương hỏi lại Lưu Bang: "người mà bình thường Bệ hạ hận nhất mà vẫn vua tôi chung sống hòa bình là ai?". Lưu Bang trả lời: "Ung Nhã với ta có thù xưa, sau khi khởi binh đã từng bán Hán đầu hàng Ngụy, lại ba lần sỉ nhục ta. Ta sớm muốn giết hắn, chỉ vì công lao của hắn mà không nỡ". Trương Lương bèn khuyên ông trước tiên phong cho Ung Nhã, thi sau sẽ yên. Lưu Bang làm như thế, trước là phong hầu cho Ung Nhã, sau đó dồn dốc thừa tướng, ngự sử ban thưởng cho các tướng lĩnh, quân thần thấy thế thì tất cả đều vui vẻ, xôn xao bàn tán: người

núi Ung Nhã mà cũng được phong hầu thì chúng ta còn lo lắng gì nữa. Chương Lương đưa ra kế nhỏ không những giúp Lưu Bang sửa sai trong việc ban thưởng cho các tướng sĩ có công mà còn giúp cho Lưu Bang nhẹ nhàng qua cơn phong ba. Biện pháp xóa đi thù nhỏ mà ổn định lòng người của Trương Lương quả là cao minh.

## LUÔN LÀ MỘT TẤM LÒNG RỘNG RÃI ĐỘ LƯỢNG

Rộng rãi độ lượng là đạo đối với mỗi người, là cội gốc để lập thân. Đạo là đạo làm người, trọng đạo là trọng người. Thế giới là thế giới của con người, có đạo là được người.

Tử Chương hỏi Khổng Tử thế nào là nhân, Khổng Tử nói: "khắp nơi ai có thể thực hiện được 5 phẩm chất đạo đức thì là người nhân hậu". Tử Chương hỏi đó là 5 phẩm chất nào. Khổng Tử nói: "Có lòng tự tin, khoan dung độ lượng, thành thực, chăm chỉ, nhân hậu. Tự tin là không chịu sỉ nhục, khoan dung độ lượng thì nhận được sự ủng hộ của quần chúng, thành thực giữ chữ tín thì nhận được sự tin dùng của người khác, cẩn mẫn là có thể nâng cao hiệu suất lao động, thì có thể lãnh đạo người khác.

Tào Tháo là nhân vật làm mưa làm gió trong thời kỳ tam quốc, vùng đất dưới sự lãnh đạo của ông, nơi nới

đều thấm đầy lòng khoan dung độ lượng. Thông cảm với sự khó khăn của người dân, hy vọng làm một việc để giải thoát họ ra khỏi cuộc sống khó khăn gian khổ, đây là một điều quan trọng tạo nên tính cách khoan dung độ lượng của Tào Tháo. Có lần, Tào Tháo có thể phá lệ cho dân chúng một án huệ. Tháng 1 (âm lịch) năm dựng nước thứ 10 (năm 205 sau công nguyên), Tào Tháo đánh Viên Đàm, đưa quân lương băng đường thủy. Lúc đó, nước sông đều đóng băng. Tào Tháo bèn ra lệnh cho nhân dân phục dịch phá băng. Nhân dân không nghe, lần lượt bỏ trốn. Tào Tháo bèn hạ một lệnh, những ai bỏ trốn bị bắt thì sẽ bị tội chết. Không lâu sau có người đã bỏ trốn đến doanh trại đầu thú, Tào Tháo động lòng trắc ẩn nói: "nếu tha cho các ngươi thì vi phạm lệnh của ta. Nếu giết các ngươi, lại coi như giết người tự động ra đầu thú. Như vậy đi, các ngươi về đi và trốn cho kỹ. Không được để cho quan phủ bắt các ngươi". Những người dân đó rất cảm động, rời lê ra về. Nhưng không may là sau này họ lại bị quan phủ bắt và bị chém đầu.

Đối với những người trước đây đến nương nhờ, Tào Tháo đều có thái độ tương đối khoan dung độ lượng. Trần Sám, Chương Tú là những ví dụ điển hình. Lưu Bang đã từng hai lần đến nương nhờ Tào Tháo, tuy nhiên chẳng qua là kế sách: "hổ nằm ngủ mà thôi". Tào Tháo tuy nhìn rất rõ nhưng trước sau vẫn rất hậu đãi, có thể nói ân lě càng tăng lớn. Rất nhiều người không chỉ một lần khuyên Tào Tháo trừ khử Lưu Bang để diệt trừ hậu họa đều bị Tào Tháo từ chối. Sau khi được biết tin Quan Vũ nhất quyết rời khỏi mình, Tào Tháo vẫn ban thưởng rất hậu hĩnh. Quan Vũ bỏ đi, các tướng sĩ

yêu cầu phải đuổi theo nhưng Tào Tháo cũng không đồng ý.

Một người lãnh đạo, nếu không có tầm nhìn xa, non gan, không thể khoan dung với người khác thì không thể làm nên việc lớn. Tào Tháo rất rõ điểm này, đặc biệt là trong thời kỳ đầu xây dựng sự nghiệp thì càng chú trọng hơn. Để giành được sự đồng tình, sự thấu hiểu và sự tán đồng của người dân, ông luôn cố gắng xây dựng lên hình tượng khoan dung độ lượng, chấn thành giữ chữ tín và cũng để không ngừng mở rộng thế lực của mình. Trong thời đại xã hội quần hùng tranh bá, cá lớn nuốt cá bé, Tào Tháo làm như vậy đã đạt được hiệu quả rất rõ rệt.

Tào Tháo nam chinh đánh Tôn Quyền, cho Cử Dịch dám nhận chức thừa tướng, ở lại và bảo vệ Diệp Thành. Trước khi đi ông nói: "Lòng trung thành chính trực của người đã vượt qua các bậc tiền bối, nhưng những lời thị phi luôn lợi hại hơn. Trước kia Tây Môn Khánh tính tình nóng vội, đã dùng một sợi dây da mềm treo vào người để nhắc nhở bản thân nâng cao cảnh giác. Có thể lấy nhu khắc cương, điểm này ta kỳ vọng vào ngươi!". Có thể thấy, Tào Tháo là người rất hiểu đạo lý khoan dung nhưng phải nghiêm khắc. Sự khoan dung độ lượng đối xử với người khác của ông không loại trừ có phần quá thành thực, nhưng về cơ bản là cái mà những người lãnh đạo khác phải xem xét.

Ví dụ ngược lại với khoan dung độ lượng là: ở nước Tề có một vị quan tên là Di Xạ, luôn luôn giúp Tề Vương nghĩ cách để trừng trị người khác, Tề Vương coi ông ta

là cận thần. Có một lần Tề Vương mở tiệc chiêu đãi ông ta, do tửu lượng kém nên đến cửa sau của cung điện hóng gió. Người coi cửa đó từng bị chặt chân do phạm tội là người nhàn rỗi. Anh ta có ý định mời cơm Di Xạ nhưng Di Xạ coi khinh anh ta và lớn tiếng chửi rủa, bảo anh ta hãy cút ra chỗ khác, lại còn sỉ nhục anh ta đã từng là phạm nhân, không xứng rót rượu cho hắn. Người gác cửa rất muốn thanh minh nhưng Di Xạ đã tức giận bỏ đi. Người gác cửa rất căm hận. Lúc đó vì trời mưa, trước cửa cung vừa hay đọng một vũng nước, có người tiện thể đã đá luồn một bãі ở đó, người gác cổng trong lòng âm mưu báo thù. Vừa hay sáng sớm hôm sau Tề Vương ra khỏi cung nhận thấy trước cửa có bãі nước đáy như thế trong lòng rất tức giận, vội hỏi người gác cung ai lão xược mà đá ở trước cửa cung như vậy. Người gác cổng giả vờ sợ hãi thưa: "thảo dân không rõ lắm nhưng tối hôm qua thảo dân thấy đại thần Di Xạ đứng ở đó một lúc lâu". Tề Vương quả nhiên cho là tội phạm thượng khi quan và xử Di Xạ tội chết.

Vì một cốc rượu mà chết thì quả là đau nhưng nếu bình thường hắn ta không giúp Tề Vương nghĩ cách trừu trị người khác thì sẽ không có cái họa về sau. Một cốc rượu vốn chẳng có gì là to tát nhưng người gác cổng do bị sỉ nhục, không thể không trả thù. Di Xạ rơi vào mưu kế của kẻ khác cũng là gieo nhân nào gặp quả ấy.

Đối xử với người khác khắc nghiệt ắt sẽ gặp họa. Trương Phi là một vị tướng dưới trướng của Lưu Bang. Khi trấn giữ ở thị trấn Lang Trung nghe tin người anh em kết nghĩa Quan Vũ thất bại ở Mạch Thành và bị

chết thì ngày đêm than khóc. Rất nhiều tướng sĩ lần lượt đến khuyên giải. Trương Phi thậm chí còn nghiện uống rượu, khi say rượu tính nóng càng tăng, đối với binh sĩ thuộc hạ chỉ sai một chút là anh ta dùng chân tay đánh đá, người nhẹ thì bị tàn phế, nặng thì chết. Lưu Bang sau khi biết chuyện đó khuyên anh ta phải khoan dung một chút, nếu không thì sớm muộn gì chuốc họa vào thân. Trương Phi đã không thèm nghe. Một hôm, lệnh cho quân lính nội trong ba ngày phải may xong cờ và áo giáp trắng, toàn bộ binh sĩ nội trong bốn ngày phải mặc đồ tang đi đánh Ngô trả thù. Ngày hôm sau, hai tướng Phạm Cương, Chương Đạt vào trưởng bẩm báo: ba quân đang làm nhưng số lượng quá nhiều, khó mà hoàn thành được, phải lùi lại mấy ngày. Trương Phi tức giận quát: "Ta vội vã báo thù rửa hận, hận không thể ngay ngày mai di đánh quân Đông Ngô, các ngươi dám kháng lệnh tội không thể tha, và lệnh cho hai võ sĩ lôi hai người này ra đánh 50 gậy. Đánh xong chỉ tay vào hai người nói: "Cờ và áo ngày mai phải giao toàn bộ nếu không các ngươi sẽ bị chém đầu trước mặt mọi người". Sau khi về doanh trại Phạm Cương nói: "hôm nay chịu phạt, làm sao có thể may xong áo giáp và cờ được, Trương Phi tính nóng như lửa, ngày mai nếu không giao đủ cả tôi và ông đều bị sẽ bị giết". Chương Đạt suy nghĩ một lúc nói: "Chỉ còn cách này thôi". Buổi tối hôm đó, Trương Phi lại uống rượu say, nằm ở trong trường gác khò khò. Giờ ty, Phạm Cương, Chương Đạt thủ con dao nhọn trong người đi vào trường và giết chết Trương Phi, bỏ chạy sang nước Ngô. Trương Phi trước khi chết cũng không hiểu là mình chết bởi tay ai.

Bất luận là dùng binh đánh trận hay đơn vị dùng người, người lãnh đạo phải biết khoan dung độ lượng.

## SỨC MẠNH CỦA KHIÊM TỐN

Kiến thức nhỏ bé khiến cho con người kiêu ngạo, kiến thức phong phú khiến cho con người khiêm tốn. Đồng lúa rỗng khiến ngạo hưng lên trời, cây kê lại cúi thấp đầu xuống dưới đất, hướng về mẹ của nó.

Chủ tịch Mao Trạch Đông của Trung Quốc đã từng nói: "Khiêm tốn khiến con người ta tiến bộ, kiêu ngạo khiến cho con người ta lạc hậu". Baphulaphu cũng đã nhắc nhở mọi người: "quyết không được kiêu ngạo. Vì một khi kiêu ngạo chúng ta sẽ trở nên cố chấp. Và một khi kiêu ngạo chúng ta sẽ cự tuyệt sự giúp đỡ của bạn bè và những lời khuyên chân thành của người khác. Vì một khi kiêu ngạo, chúng ta sẽ mất đi những căn cứ khách quan". Khiêm tốn là tính cách tốt đẹp của con người, cũng là điểm cốt lõi để điều khiển và chinh phục mọi người.

Lãnh đạo ở vị trí cao nếu như không lấy khiêm tốn trọng người khác, lấy khiêm tốn cung kính người khác, mà còn phải thuyết phục họ làm việc cho mình thì phải làm thế nào đây?

Lưu Bang khi lần đầu tiên gặp “cao dương tửu đồ” Lịch Thực Kỳ đang dựa vào một bên để hai cung nữ rửa chǎn. Lịch Thực Kỳ hỏi: “túc hạ giúp Tần đánh các nước chư hầu hay là thống lãnh các nước chư hầu đánh Tần?”. Lưu Bang mắng nói: “Mọi người trong thiên hạ dưới sự lãnh đạo của nước Tần chịu khổ cực, ta đương nhiên là thống lãnh các nước chư hầu đánh Tần, sao lại nói ta là giúp Tần đánh các nước chư hầu?”. Lịch Thực Kỳ nói: “Người nếu đã hạ quyết tâm tập hợp các nghĩa quân đánh Tần vô đạo thì không nên dựa vào một bên như thế mà gặp ta”. Lưu Bang vừa nghe thấy bèn dừng rửa chǎn, chỉnh lại quần áo, mời Lịch Thạch Kỳ ngồi và xin lỗi ông. Lịch Thạch Kỳ giúp Lưu Bang việc liên kết sáu nước, giúp Lưu Bang họp các nước chư hầu trong thiên hạ, vạch kế sách đánh Tần. Lưu Bang đã lợi dụng chính sách “hợp tung” này tiêu diệt vương triều nhà Tần, sau đó lại cùng các nước chư hầu “hợp tung” giành được thắng lợi, tiến hành một cuộc giao tranh Hán – Sở, cuối cùng đánh bại Hạng Vũ, xây dựng lên cơ nghiệp nhà Hán 400 năm.

Qui luật của đất nước, cải biến sự tự cao làm người ta đi vào sự nhún nhường; qui luật của quỉ thần làm hại người ta tự cao, giảm sự khiêm tốn; qui luật của con người; ghét sự tự cao, thích sự khiêm tốn. Khiêm tốn sẽ nhận được sự tôn kính, phát huy được sở trường, khi thấp hèn cũng không làm những điều trái nguyên tắc. Nên người quân tử phải biết trên biết dưới. Như truyền thuyết nói: “Luôn luôn khiêm tốn, người quân tử phải lấy thái độ khiêm nhường để đào tạo mình”. Khiêm tốn

sẽ được sự ủng hộ nên sẽ gặp những điều may mắn. Đây chính là những đức hạnh tốt đạt được khi khiêm tốn, là nguyên nhân để có thể lĩnh ngộ “Người quân tử mà khiêm tốn và lao động chăm chỉ cuối cùng sẽ gặp may mắn, có thể làm trãm dân yên long”. Khiêm tốn là đạo lý của trời đất, lãnh đạo là người khiêm tốn thì quân chúng nhân dân sẽ phục tùng nghe theo sự chỉ đạo. Nên trong *Thượng thư* có câu nói như sau “Khiêm tốn thì có lợi mà tự mãn thì có hại”.

Người thông minh có tầm nhìn xa tất phải tuân thủ nguyên tắc giả ngày ngô, ngu dốt; người có thành tích cao tất phải tuân thủ nguyên tắc biết nhượng bộ; người dũng khí hơn người tất phải tuân thủ nguyên tắc biết tỏ ra nhút nhát; người giàu có nhất tất phải tuân thủ nguyên tắc khiêm tốn. Người lãnh đạo vì địa vị và tiền của của mình nhất thiêng hạ mà coi khinh người khác thì sẽ không có người thân tín bên cạnh. Người tự cao tự đại, lãnh đạo dùng thái độ chúc mừng tôn kính mà kìm hãm anh ta, người tự tôn tự ái, lãnh đạo dùng lẽ nghĩa đối đãi với anh ta; người kiêu căng tự phụ, lãnh đạo dùng uy tin để ngăn chặn anh ta. Như vậy, người trong thiêng hạ mới nghe và làm theo lãnh đạo.

Chu Hy nói: “Đã là lãnh đạo đều phải khiêm tốn, không nên tức giận ăn hiếp người, tự kiêu tự mãn”. Tăng Quốc Phiên nói: “Quân tử hơn người chỉ ở chỗ là biết khiêm tốn mà thôi”. Người khiêm tốn sẽ được lòng người, được mọi người tôn kính. George là một danh tướng nước Mỹ, trong Chiến tranh thế giới thứ 2 ông là tham mưu trưởng Lục quân nước Mỹ, trong thế chiến

tuyển thống nhất phản phát xít kiến lập thế giới đã có cống hiến rất lớn. Vì công lao lớn như vậy, năm 1943 quốc hội Mỹ nhất trí phong cho Geoger quân hàm cao nhất mà trong lịch sử nước Mỹ từ trước tới nay chưa có - Nguyên soái Lục quân. Nhưng Geoger kiên quyết phản đối. Ông nói lý do là: nếu phong ông ta "Geoger nguyên soái", 2 chữ tiếng Anh sau phát âm tương đồng, nghe rất xấu hổ. Nhưng thực ra nguyên nhân sâu xa Geoger kiên quyết không nhận quân hàm nguyên soái vì như thế quân hàm của ông ấy cao hơn Fanxing - thượng tướng 4 sao của Lục quân khi đó đang bệnh nặng. Geoger từng nhận ơn nghĩa dễ bạt cất nhắc của Fanxing. Trong Đại chiến thế giới lần thứ nhất, Geoger theo quân đội Mỹ tham gia chiến đấu ở chiến trường Châu Âu. Fanxing khi đó đang nhận chức tư lệnh quân đoàn viễn chinh Mỹ rất ca ngợi tài năng của Geoger, sau chiến tranh dễ bạt ông ta làm phó tướng cho mình, coi là môn đồ tâm đắc. Dưới ảnh hưởng của Fanxing, năm 1939 Geoger đạt quân hàm thượng tướng 4 sao, nhận chức Tham mưu trưởng Lục quân nước Mỹ. Geoger có cảm tình rất sâu nặng với Fanxing. Mùa xuân năm 1983, Fanxing nói: "Geoger, có một ngày cậu sẽ giống tôi sẽ là tướng quân 4 sao". Geoger khiêm tốn trả lời: "Nước Mỹ chỉ có ngài mới có tư cách nhận quân hàm thượng tướng 4 sao, tuyệt không có người nào khác". Geoger sau khi từ chối chức Nguyên soái, chính phủ Mỹ để bày tỏ sự tôn kính đối với ông ta thì trong quân đội mãi mãi không có quân hàm nguyên soái. Đây chính là sức mạnh của sự khiêm tốn.

## **BIẾT SAI NGAY LẬP TỨC SỬA ĐỔI**

*N*gười lãnh đạo biết mình mắc sai lầm không khó, khó là biết sửa sai; nói việc tốt thì dễ, làm mới khó. Sửa chữa sai lầm, ngăn chặn những hành vi luôn cùi nịnh nọt. Thích a dua xu nịnh, chỉ biết nghe lời người khác chỉ ra những sai lầm, đó là những người bình thường; chỉ có những người thông minh mới dũng cảm nghe người khác chỉ ra những sai lầm của mình mà tiến hành sửa đổi.

Một vị lãnh đạo có tấm lòng muốn lắng nghe, không lảng tránh và sửa đổi mình không những mất đi uy tín mà ngược lại sẽ làm cho hình tượng mình càng cao hơn.

Hán Vũ Đế - Lưu Triệt được người đời sau tôn xưng “Nhất đại hùng chủ”, sau khi kế vị của Cảnh Đế, quân đội nghèo nàn lại hiếu chiến nhiều lần phát động chiến tranh lớn, làm cho trăm họ đau khổ mọi bề. Những năm cuối, Hán Vũ Đế phải đối mặt những vấn đề xã hội ngày càng nghiêm trọng, bắt đầu nhận thức được cái hại của chính sách bắt nhân dân lao động và ham muốn chinh trị. Ông công khai nói với quần thần rằng: “Trẫm từ ngày kế vị đến nay luôn luôn làm nhân dân sợ hãi và buồn khổ thật hối hận vô cùng. Để ngày hôm nay làm hại đến bách tính, hao tổn công của của nhân dân thật lấy làm tiếc”. Thế là ông hạ Luân đài chiếu nói: “Nhanh chóng, nghiêm khắc cầm các quan lại đổi xử hà khắc bạo ngược với bách tính, ngừng pháp lệnh tự ý tăng tiền

thuế, khuyến khích nhân dân tập trung làm nông nghiệp, khôi phục lại pháp lệnh người nuôi ngựa cho nhà nước miễn nộp thuế lao dịch, để bổ sung lượng chiến mã hao tổn, không giảm lực lượng phòng giữ biên giới". Từ đó, Hán Vũ Đế không ngừng phái binh xuất chinh, phong đất mãi mãi cho nhân dân làm giàu, để thể hiện sự quyết tâm của ông ta muốn sửa đổi những sai lầm trước kia, phải để cho nhân dân nghỉ ngơi an dưỡng, hi vọng có thể tăng gia giàu có, dưỡng dục bách tính. Hán Vũ Đế cử Triệu Quát làm đô đốc thu thóc, tiến hành thực hiện phát triển sản xuất nông nghiệp. Tây Hán tự Văn Đế sau khi cai trị đã tiến vào thời kì hoàng kim. Hán Vũ Đế tại vị trong 54 năm, lấy đó làm phép trị nước trở thành vị hoàng đế vĩ đại nhất trong lịch sử Trung Quốc.

Lục Chí từng đảm nhận chức ngự sử giám sát, Đường Đức Tông - Lý Thích sau khi kế vị bèn triệu Lục Chí làm Hán lâm học sĩ, nhiều lần hỏi ông ta những được mất trong công việc triều chính. Lục Chí nói rất nhiều đó là vấn đề lãnh đạo làm thế nào để sửa chữa sai lầm. Lục Chí nói: *Xuân Thu* ghi chép, ai mà không có những sai lầm, chỉ cần có sai lầm mà có thể sửa đổi thì là hành vi tốt nhất rồi. *Kinh Dịch* chỉ ra, trời tạo ra vạn vật, ngày mới tiếp ngày mới, thời gian trôi đi 1 phút cũng không ngừng nghỉ. Sách *Xuân Thu*, *Kinh Dịch*, *Lễ Ký* là những sách kinh điển lưu truyền muôn đời, các sách đều không coi không có sai lầm là mĩ đức mà lấy có thể cải sửa sai lầm là đại thiện đại đức. Có thể thấy con người quý ở chỗ thay đổi tạo nên ngày mới. Tôi nghe nói khi Chửng Hủy khen ngợi Thành Thang không

phải khen anh ta không có sai lầm mà là khen anh ta sửa chữa sai lầm; quân cát phố khi ca tụng Chu Tuyên Vương không phải tán dương ông không có sai lầm mà là khen ông ta có thể sửa chữa sai lầm. ý của các bậc thánh nhân rất rõ ràng, họ chỉ có thể lấy việc sửa đổi sai lầm làm cái hiền đức chứ không lấy cái không có sai lầm là cái đáng quý. Đây là những việc mọi người ý thức tự mình phải làm, từ người thông minh đến kẻ ngu dốt đều có thể mắc sai lầm, đây là điều không thể tránh khỏi. Người thông minh có thể sửa chữa sai lầm mà hướng vào con đường hành thiện, người ngu dốt xấu hổ khi phải sửa chữa sai lầm mà ngựa quen đường cũ xấu đi. Hướng tâm vào điều thiện, người đức hạnh thì sẽ ngày càng tốt hơn; còn kẻ xấu cứ ngựa quen đường cũ thì sẽ ngày càng xấu xa.

Lục Chí lại nói: "ý kiến của hạ thần không đủ tỉ mỉ mà lại tự khoe khoang, thực là không đủ trung hậu nhưng cũng không tổn hại gì đến ân đức vốn có của người lãnh đạo. Nếu lãnh đạo có thể tiếp thu những lời nói thẳng thắn khuyên răn mà không cự tuyệt, vậy thì sự việc sẽ thay đổi chỉnh là vì đó mà lãnh đạo ngày càng tăng uy tín; nếu lãnh đạo cự tuyệt những lời nói thẳng khuyên răn mà không tiếp thu thì làm sao có thể thay đổi được tình hình? Những lời nói khoa trương không có hiệu quả, không nên dùng; những lời thật, có lý không nên cự tuyệt. Những lời nói ngu ngốc nhìn thấy hiệu quả nhanh không nhất định là lời nói ngu ngốc; những lời nói ngọt ngào thiên về tài và lợi không nhất định là những lời thông minh. Những kết luận này đều trải qua khảo sát tình hình thực tế và là những suy nghĩ

của những kết quả cuối cùng. Cách dùng chúng thì không có sự khác nhau, chỉ khác là mục đích thiện.

Là lãnh đạo nếu chỉ thấy những thủ hạ luôn cùi, nịnh nọt, chỉ nghe thấy những lời ca ngợi công đức; không có những lời nói thẳng thắn, thủ hạ không có một người tài nào cả, không có những ý kiến mạo phạm ngỗ ngược, không có câu thẳng thắn can gián thì con đường thất bại, ngày tháng bại vong đang chờ đó! Phải biết mình phạm những sai lầm gì, hi vọng người khác chỉ ra những sai lầm đó, nên nghe những ý kiến không giống nhau. Lục Chí lại nói: "Lãnh đạo lấy việc bù đắp thiếu sót làm trung tâm, lấy nhu cầu sửa sai làm cấp thiết, lấy việc sửa sai là hanh diện, lấy lắng nghe để ngày càng hiểu rõ hơn. Những người dám nói số lượng nhiều chứng tỏ lãnh đạo có thể cùng mọi người chung sống hòa đồng; người dám nói những lời thẳng thắn chứng tỏ lãnh đạo có thể nghe quần chúng, những người nói lời nói kiêu ngạo vô độ chứng tỏ lãnh đạo có thể khoan dung người khác, những nói lộ ra vẻ chân tình thể hiện lãnh đạo có thể can gián. Đây chính là con đường, những điều lợi ích mà lãnh đạo và những người can gián đạt được. Những người can gián được lợi là sẽ được biểu dương khen thưởng, lãnh đạo được lợi ích là cũng sẽ có được vị trí ổn định; người can gián có danh tiếng được tranh luận khuyên lãnh đạo, lãnh đạo cũng có danh tiếng là giỏi tiếp thu ý kiến quần chúng. Cho dù như vậy, người can gián vẫn mất đi nơi trung thành mà lãnh đạo lại không có chỗ nào không tận tâm tận lực. Lãnh đạo chỉ sợ những lời nói thẳng không đủ thành thực, nhiều việc chưa được nghe thấy. Có thể như

vậy, lãnh đạo tiếp thu những ý kiến, đức hạnh ngày càng tỏa sáng.

Có thể tiếp thu ý kiến và những kiến nghị của người khác chính là mở rộng con đường ngôn luận. Con đường ngôn luận không chỉ có người chỉ ra sai lầm, lãnh đạo còn có thể biết mình còn dang mắc sai lầm ở phương diện nào, tiến hành sửa chữa sai lầm bù đắp những thiếu sót, mọi người đều thích những lời nói thẳng, biết mà không nói, nói nhưng không nói hết. Như vậy, thái độ của mọi người, ý kiến của mọi người, tư tưởng của mọi người đều từng giọt từng giọt hiện lên hình thành trước mặt lãnh đạo, lãnh đạo có thể tổng hợp phân tích, chọn cái hay để áp dụng, có được một phương pháp giải quyết vấn đề hợp lý, chu toàn, tinh diệu.

## **ĐÁNH VÀO LÒNG NGƯỜI TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

Nhân tố mấu chốt để lãnh đạo làm người khác phục tùng là: dùng đạo chứ không dùng thủ đoạn, dùng nhân nghĩa chứ không dùng vũ lực. Người khác gặp khó khăn mình giúp anh ta, người khác gặp nguy hiểm mình cứu anh ta, người khác có nhu cầu gì thì mình đáp ứng cho anh ta, xả thân vì người, thiệt ta lợi người, mỗng ta dày người, hại ta lợi người, còn có ai mà không vui vẻ thành phục chứ ?

## **CHẾT VÌ NGƯỜI TRI KỶ**

Người lãnh đạo biết dùng người sẽ làm cho nhân viên cảm thấy mình và ông chủ là tri kỷ, từ đó tận tâm tận lực làm tốt công việc được giao.

Hiểu được ý người, từ đó đánh giá được lãnh đạo có thể làm rung động tâm lý của cấp dưới là phương diện

quan trọng, nếu như vậy lãnh đạo mới có thể hiểu rõ nơi sâu thẳm tâm hồn của cấp dưới, thực sự coi thủ hạ là con người để dùng, tránh coi thủ hạ là người máy để làm công việc. Chỉ có hiểu được lòng người mới có thể dùng người tốt được.

Là lãnh đạo, bạn rốt cuộc đối với thủ hạ của mình hiểu được bao nhiêu? Cho dù đã cùng làm một đơn vị lâu đến năm sáu năm, có khi cũng đột nhiên phát sinh mâu thuẫn và không hiểu được chân tướng của thủ hạ, đặc biệt thủ hạ của mình có cách nghĩ như thế nào về công việc của anh ta, hoặc anh ta rốt cuộc đang muốn làm gì, chỉ sợ bạn không hiểu rõ thôi! Vợ chồng lấy nhau lâu rồi có khi hai bên còn không tránh khỏi hiểu lầm, nên một vị lãnh đạo không hiểu hết được thủ hạ của mình, việc này thực ra cũng là việc ngoài ý muốn. Là lãnh đạo nên luôn luôn không quên nhắc nhở mình đối với thủ hạ không được không biết gì, có thái độ như vậy mới không quên quan sát lời nói việc làm của thủ hạ, mới có thể thực sự hiểu anh ta.

Một nhà lãnh đạo thường vì không hiểu cấp dưới mà đau đầu. "Kẻ sỹ vi tri kỷ có thể chết", hiểu rõ cấp dưới trở thành tri kỷ của anh ta, có thể làm cho cấp dưới công tư tận tâm tận lực. Nếu lãnh đạo làm được điểm này, vậy thì cho dù là trong công tác hay quan hệ giao tiếp đều có thể liệt vào là người lãnh đạo số 1.

Thời Tam Quốc, anh em nước Đông Ngô Tôn Sách, Tôn Quyền dùng người rất giỏi. Tôn Sách khi bắt sống thái tử Từ tự mình tôn kính nói: "Ông là danh sỹ Thanh Châu, chỉ là đi theo chủ nhân không hợp với mình. Tôi

bây giờ là người tri kỷ của ông, ông không cần lo lắng ở chỗ tôi không được như ý". Chương Chiêu khi đảm nhận chức Trưởng Sứ, các phu sỹ phuơng Bắc viết thư nói rất nhiều lời khai Chương Chiêu, Tôn Sách nghe được những lời như vậy vui mừng nói: "Khi Quản Trọng đảm nhận chức tể tướng nước Tề, hoàn thành bá nghiệp cho Tề Quốc; mà ngày nay có hiền sỹ như Chương Chiêu, ta dùng ông ta, ông ta lập nên công trạng không phải là có một phần của ta sao?". Do Tôn Sách giỏi dùng người, tâm đầu ý hợp với văn võ bá quan nên thu hút được rất nhiều nhân tài.

Tôn Sách sau khi chết, Tôn Quyền kế vị lên làm vua Đông Ngô. Tôn Quyền rất tức giận với những hành động thô bạo của đại tướng quân Can Ninh, Lỗ Mông khuyên ông ta nói: "Khó mà có được đại tướng thiện chiến như Can Ninh !" Tôn Quyền từ đó về sau đối đãi rất tốt với Can Ninh. Lưu Bị khi tiến công nước Ngô, có người nói với Tôn Quyền, nói Gia Cát Cẩn (em trai Gia Cát Lượng, tự Tử Du) âm thầm phái người đến nước Thục trước, Tôn Quyền lại nói: "Tôi và Tử Du vào lúc thời khắc sinh tử, anh ta sẽ không phụ tôi thì giống tôi không phụ anh ta".

Khi Tôn Quyền nhai ngai vàng thì không che giấu những sai lầm trước kia. Có một lần, ông ta chuẩn bị phái Chương Di, Hứa Uyên đi thuyền từ Bắc Đông Hải sang Liêu Đông, đi chiêu hàng gia phong cho Công Tôn Uyên. Chương Chiêu ra sức can ngăn nhưng Công Tôn Quyền không nghe. Sau này hai người Chương Di, Hứa Uyên được phái đi quả nhiên bị Công Tôn Uyên giết hại.

Tôn Quyền tự cảm thấy rất hối hận, tự mình đến nhà Chương Chiêu xin lỗi. Rất lâu sau, Chương Chiêu mới cùng con trai ra cửa gặp mặt. Tôn Quyền mời ông ta lên xe cùng hồi cung. Sau khi hồi cung, Tôn Quyền nhận lỗi của mình với Chương Chiêu.

Đạo dùng người của anh em Tôn Thị là: coi người khác là tri kỷ, lấy sự thành khẩn để gặp mặt, lấy nghĩa để cảm động lòng người.

## SỬ DỤNG TÌNH CẢM ĐỂ LAY ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

*Giữa cuộc đời này có một thứ vô cùng quý báu - đó là tình cảm. Tình cảm được xây dựng trên cơ sở cùng chung chí hướng là tình cảm thuần khiết nhất - mạnh mẽ nhất, từ đó nó còn có thể thôi thúc còn người tiến lên.*

Bất kể trong công việc, trong gia đình hay ở phương diện khác, chỉ khi tâm không ở trong lòng, sự việc sẽ rất khó thành công, chỉ khi tâm không toàn ý dốc toàn bộ sức lực, công việc mới có thể làm tốt được. Trong quá trình làm việc, các nhà lãnh đạo phải học cách sử dụng tình cảm để gắn kết lòng người.

Giám đốc một công ty du lịch của Mỹ từng nói "Sự phục vụ ở trình độ cao nhất xuất phát từ đáy lòng. Một doanh nghiệp chỉ cần giành được cái tâm của nhân viên

mới có thể có được sự phục vụ tốt nhất". Người lãnh đạo đã giành được lòng người tình cảm của nhân viên cũng sẽ tự giác nảy sinh, họ cũng sẽ hiểu được sự hưng phấn của thử thách, sự kích thích của cạnh tranh và niềm vui của thành công. Nhà tâm lý học nói "Bạn không cần quản lý những con người tự giác, nếu như tâm của họ đã bỏ ra, làm bất cứ công việc gì cũng đều có động lực".

Nhân viên có thể dốc hết sức lực vào công việc hay không là một trong mấu chốt quan trọng trong thành công của sự nghiệp. Lãnh đạo nắm giữ được tấm lòng của nhân viên, thì cũng nắm giữ được cả một toán người tràn đầy sức sống.

Lãnh đạo có thể chia thành hai dạng. Có một số là những phần tử gay gắt, họ dựa vào sự quát tháo lớn tiếng, thô lỗ để sai khiến mọi người làm việc, sau đó lấy sự uy nghiêm để khích lệ thuộc hạ. Nhưng phần lớn những ông chủ - yêu cầu tuy giống nhau, nhưng họ cách hóa sự nghiêm khắc của họ trong nói lý - phân tích và tình cảm sâu kín. Họ cũng hy vọng mệnh lệnh của mình có thể được thực hiện mà không gặp trở ngại, nhưng họ lại không phải là phần tử gay gắt. Họ có thể hiểu rằng cái mà mình tiếp xúc là "Con người". Bởi vì sử dụng phương pháp hoàn toàn nhân tính hóa mà nói "này - họ có công việc cần làm - để họ mau làm đi".

"Paulo Gadi" là công ty dầu khí số một phương Tây, ông bỏ phần lớn thời gian trên mỏ dầu và cùng làm việc với nhân công thuê của ông. Có một lần xảy ra sự kiện ngẫu nhiên, tuy không quá quan trọng với bản thân ông, nhưng đã làm cho Paulo ý thức được rằng: xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên quan trọng biết bao.

Hôm ấy trên công trường giếng dầu Paulo chú ý đến một người tên gọi là Hanker làm việc uể oải, ông tức giận mắng rằng: "Ngươi đang làm gì thế? Tích cực làm việc đi! Đô ngu!" sau khi mắng xong, ông còn hậm hực một hồi. "Được rồi! Thưa ông chủ!" Hanker bình tĩnh trả lời. Song anh vẫn liếc nhìn Paulo. Việc ấy khiến Paulo tò mò. Một lát sau, ông nhìn hiểu được biêt tay của Hanker bị thương. Dĩ nhiên Hanker có thể trở về để chữa trị nhưng bởi anh không muốn các công nhân khác và ông chủ thất vọng, thế là anh trở lại. Sau khi biết được sự việc này Paulo đến bên cạnh Hanker nói "Xin lỗi, vừa rồi có lẽ tôi không lên nỗi nóng. Tôi lái xe đưa anh vào thành phố tìm bác sĩ khám xem cánh tay thương của anh nhé!". Nghe được câu nói này của ông chủ Hanker và đám bạn của anh trợn tròn mắt hối hả nhìn Paulo sau đó họ cười.

Bề ngoài ta thấy, việc nhỏ nhặt này không có ý nghĩa lớn lao, nhưng nó lại là bí quyết quản lý có giá trị cao. Bản thân Paulo là ông chủ, sự việc chưa rõ trước hết phải tìm hiểu sự thật, giận dữ vô cớ sẽ phạm phải sai lầm làm cho cấp dưới sinh ra tâm lý chán trường, tạo ra hiệu suất công việc giảm, điều đó khó tránh khỏi. May sau Paulo cùng lúc phát hiện ra sai lầm, lập tức chân thành xin lỗi, và còn đưa ra phương pháp cứu trợ hợp lý, thích đáng. Như vậy, tức thì lại xây dựng mối quan hệ tốt đẹp mới.

Xây dựng mối quan hệ giữa người lãnh đạo giỏi và có hiệu quả với nhân viên trên cơ sở không mấy phức tạp. Người lãnh đạo thành công muốn giữ được tấm lòng của nhân viên cần lỗ lực từ hai phương diện.

## *1. Khiến cho nhân viên cảm thấy vui vẻ*

Nếu như công ty không khí tràn lặng cả ngày, các thành viên suốt ngày cãi nhau có chết cũng không qua lại với nhau, làm thế nào để có thể đánh thức lòng nhiệt tình của nhân viên yêu mến doanh nghiệp đây? Nếu như công ty không thể tạo ra không khí vui vẻ và kích thích tinh thần hưng phấn, vậy sao có thể khiến nhân viên toàn tâm toàn ý vào công việc? Có người hỏi Paulo: "Nếu như để ông bắt đầu lại từ đầu, ông sẽ đến làm việc ở công ty nào?" Paulo không trực tiếp trả lời câu hỏi này, mà chỉ kể về tính chất trọng yếu khiến người ta vui vẻ và làm cho người ta cảm thấy hứng thú với công việc. Để thu hút và giữ lại được những nhân viên tốt nhất và khơi dậy tinh thần hăng say công việc của họ. Các ông chủ cần phải tạo ra một không khí làm tinh thần phấn chấn và để mọi người vui vẻ tại nơi làm việc.

## *2. Chăm lo công việc và gia đình*

Gia đình là tế bào của xã hội, gia đình ổn định có vai trò thúc đẩy rất lớn đối với công việc. Trong một bản báo cáo điều tra cho thấy có 90% lãnh đạo cao cấp đem công việc về nhà làm, họ kêu gọi cần chú ý hơn nữa việc chăm lo đến công việc và gia đình của nhân viên, nếu không - doanh nghiệp có khả năng sẽ mất đi một số nhân tài.

Do sự cạnh tranh của xã hội ngày càng quyết liệt, áp lực của cuộc sống sinh tồn của mọi người ngày càng lớn tại Nhật Bản - rất nhiều người do quá mệt mỏi mà đột tử ngay trên vị trí công việc. Sự nảy sinh của hiện

tương này đó là do chính phủ Nhật Bản và lãnh đạo doanh nghiệp chưa thể điều hòa tốt sự thăng bằng giữa công việc của nhân viên và nhu cầu cuộc sống. Nhưng giành được tấm lòng của công nhân viên chức, cần phải áp dụng những biện pháp tích cực chăm lo đến công việc và gia đình họ.

Hiệu quả cao có thể là sự cân bằng chủ yếu của cuộc sống và cũng là nhân tố duy nhất, cân bằng công việc làm càng tốt thì hiệu suất, sự nhiệt thành và sức sáng tạo càng lớn.

## CHỐ LÊN MẶT LÃNH ĐẠO

*Lãnh đạo khoe khoang quyền thế, chẳng khác gì bán rẻ thân phận của mình: lãnh đạo khoe giàu có cũng chẳng khác gì bán rẻ nhân cách của mình. Người lên mặt không những quan hệ lãnh đạo làm không tốt mà quan hệ quần chúng cũng chẳng làm được.*

Ngụy Văn Hậu là một vị vua cao cả thời kỳ Tiên Tần, lấy tư cách bằng hữu và xem người sống với nhau, từ đó không lên mặt quan cách. Ngụy Thành Tử Tiến cử Ngụy Văn Hậu: đoạn cán mục tài, tài năng suất chúng, cả đời không bị dụ dỗ bởi tiền tài danh vọng, luôn ở ẩn nơi Tây Hà quê hương ông, không muốn ra làm quan. Ngay sau đó Ngụy Văn Hậu đích thân đem các tuỳ tùng đi rước mới. Trước cửa nhà của Đoạn Cán Mục, đích thân

Ngụy Văn Hậu gõ cửa nhưng Đoạn Cán Mục không muốn ra làm quan, ông trèo qua tường sau trốn nấp.

Ngày thứ hai, Ngụy Văn Hậu để xe xa xa ngoài thôn, xuống xe di bộ đến cổng nhà Đoạn Cán Mục cầu kiến, Đoạn Cán Mục lại tránh đi không gặp tròn một tháng như vậy, Ngụy Văn Hậu đích thân đến cầu kiến. Đoạn Cán Mục cảm thấy Ngụy Văn Hậu thành tâm thành ý như vậy, ông rất cảm động, đành phải ra gặp mặt. Ngụy Văn Hậu mời ông cùng lên xe trở về thủ đô bàn việc nước (Quốc sự). Từ đó Ngụy Văn Hậu lấy việc dāi khách tiếp dāi Đoạn Cán Mục, lấy thầy trị sự, mà Đoạn Cán Mục cũng tận tụy giúp đỡ (phụ tá) Văn Hậu xử lý việc đại sự quốc gia.

Chúng ta thường nghe thấy những nghi luận (lời) như vậy.

"Ôi! lãnh đạo đơn vị của chúng mình, quan tuy có tài, nhưng lén mặt không ít. Nó càng ra vẻ như vậy, chúng ta sẽ càng lười biếng mặc kệ ông ta".

"Lãnh đạo cơ quan bạn nói thế nào thì vậy, huyễn hoang khoác lác khiến mọi người không chịu được".

Những lãnh đạo quan cách thường không chiếm được tình cảm của mọi người thế nhưng những người lãnh đạo như vậy không phải là ít. Không những quan hệ của mọi người với cấp trên có những khó khăn mà quan hệ của họ với cấp dưới cũng vậy. Một người lãnh đạo quan cách có những biểu hiện:

- Luôn có khoảng cách với tập thể. Họ luôn mang một khuôn mặt chịu khó, coi thường cấp dưới, không muốn tiếp xúc với quần chúng, coi mọi người như một

chò dùa, làm tổn hại đến uy tín của lãnh đạo. Có khi một vấn đề có thể được giải quyết ngay tại chỗ, nhưng những vị lãnh đạo quan cách này lại dòi hỏi cấp dưới phải để phòng làm việc báo cáo rõ ràng, rồi hỏi này hỏi nọ, mà không đưa ra những đánh giá ngay, để thể hiện cái thế và trình độ của người lãnh đạo.

- Luôn cho mình tài giỏi hơn người khác. Một người sở dĩ có thể làm lãnh đạo là vì trên một số phương diện họ tài giỏi hơn người khác, thế nhưng những người lãnh đạo quan cách lại quá tuyệt đối trên tất cả các mặt họ không những cho mình là tài giỏi trên một phương diện mà còn cho mình là người tài giỏi trên tất cả mọi mặt. Khuyết điểm tự cho là người thông minh tài giỏi thường sẽ đem lại những kết quả hoàn toàn trái ngược

Lưu Bị vì báo thù cho Quân Vũ, Trương Phi dẫn quân tiến đánh Đông Ngô, Tôn Quyền quyết định lập Lục Tốn làm chủ tướng, thống lĩnh ba quân chống Lưu. Tin tức được truyền đi, Lưu Bị hỏi Lục Tốn là ai? Mã Lương trả lời: là một thư sinh của Đông Ngô, tuổi trẻ nhưng có tài, đánh úp Kinh Châu là kế sách của y. Lưu Bị giận lắm, muốn giết ngay Lục Tốn để báo thù cho Quan Vũ và Trương Phi. Mã Lương liền khuyên can, Lục Tốn là người có tài như Chu Du, không thể xem thường. Nhưng Lưu Bị lại cười nhạo rằng “một người dùng binh lão luyện như Trầm há không bằng một đứa trẻ ranh như hổ sao!”. Trong việc dùng binh, việc quan trọng là ai nắm được thời cơ chiến đấu thích hợp, có mưu lược sâu xa, giữa chúng và tuối tác thật không có quan hệ gì. Lưu Bị tự mình cho mình là “người dùng binh lão luyện; có kinh

nghiêm trên chiến trường, mưu lược chu toàn, đó đều là những lời nói ngông cuồng không sát thực tế há không bằng một đứa trẻ ranh". Ông ta chế giễu Lục Tốn là một đứa trẻ miệng còn hơi sữa, khinh thường Lục Tốn, đó chính là tâm lý khinh địch chưa lâm trận đã thất bại, về sau Lục Tốn đã dùng kế hỏa công đốt cháy doanh trại của quân Thục đóng dài suốt 800 dặm, khiến Lưu Bị đại bại.

Câu chuyện trên muốn nói với mọi người rằng: khi người lãnh đạo suy nghĩ về một vấn đề nào đó, không thể dựa vào những phán đoán phân tích của mình. Nếu dựa vào chức vụ của mình để giải quyết công việc sẽ thiếu đi tính khách quan và quá mù quáng, như vậy là suy nghĩ chưa chu toàn, khi xử lý công việc sẽ có những sai lầm, xa rời thực tế, đem lại những tác hại. Lưu Bị nói rằng: "một người dùng binh lão luyện như Trâm há không bằng một đứa trẻ ranh như hắn hay sao?". Qua hai câu nói đó có thể cho rằng Lưu Bị là một người lãnh đạo quan cách, vì vậy mà phải ôm hận ngàn thu.

Tại sao lại có những người lãnh đạo quan cách.? Vì một số người có nội tâm sâu sắc, hình thành nên quan điểm giai cấp nặng nề, họ phân biệt người khác thành tầng lớp trên và tầng lớp dưới, họ cho rằng những người có quyền là những người ở tầng lớp trên cùng. Nếu như họ có quyền lực trong tay, họ sẽ dương dương đắc ý coi thường tất cả, và luôn thể hiện mình là người có đẳng cấp cao hơn so với người khác.

Nhìn từ phương diện uy tín người lãnh đạo mà nói. Những người lãnh đạo dựa vào chân tài thực học, trình

độ nghiệp vụ và năng lực làm việc tốt của bản thân để xây dựng mối quan hệ mật thiết với quần chúng thì uy tín sẽ lớn. Còn những người lãnh đạo dựa vào tư cách và sự từng trải, chức vụ lớn nhỏ thường thể hiện thái độ trịch thượng, thì uy tín sẽ mất đi, dễ trở thành người cô độc.

Quá đề cao mình, coi thường sự tồn tại của người khác, xa rời quần chúng chính là phong cách làm việc của một số lãnh đạo hiện nay. Muốn là một người lãnh đạo tốt, cần phải bỏ thái độ quan cách.

## NHƯỜNG CÔNG, GÁNH TỘI

*Người lãnh đạo nhường công lao cho cấp dưới, nhận gánh vác những sai lầm không chỉ là thái độ đúng đắn, mà còn thể hiện sự sáng suốt. Điều đó sẽ giúp cho công việc được triển khai tốt đẹp.*

Một người lãnh đạo sáng suốt không những cùng cấp dưới chia sẻ công lao thành quả, mà có lúc phải cố ý nhường công lao thành quả cho cấp dưới của mình. Thứ hỏi từ đó trở đi còn có người nào không toàn tâm toàn ý mà làm việc? Đây là nghệ thuật dùng người cao cấp nhất là một người lãnh đạo phải biết nhường công lao cho cấp dưới của mình. Chắc là bạn cho rằng làm như vậy sẽ gây ra những thiệt hại lớn mà không tự nguyện làm. Nhưng nếu thực lực của bản thân hùng hậu, đủ sức

xây dựng sự nghiệp thì có muốn bị thiệt thòi cũng không được.

Con người ta ai cũng muốn được người khác đánh giá, khẳng định mình, mặc dù có lúc chưa đạt được thành công, nhưng từ đầu đến cuối đã cố gắng hết sức thì cũng không muốn bị người khác coi thường. Một người đã làm hết sức mình nhưng không được đánh giá khẳng định như vậy sẽ đánh vào lòng tự tin của anh ta. Vì vậy là một người lãnh đạo, nhất thiết không được xem thường giá trị của người khác.

Trong *Tả Truyện* có viết, năm Thành Công thứ hai nước Lỗ và nước Vệ vô cùng lo sợ nước Tề sẽ tiến đánh họ, hai nước chạy sang thỉnh cầu nước Tấn mong nước Tấn đánh nước Tề. Đại tướng nước Tấn Khắc Đới thống lĩnh chung quân Sĩ Nhiếp làm tiên phong, Loan Thư thống lĩnh hậu quan xuất đại quân tiến đánh nước Tề giải cứu nước Lỗ và nước Vệ. Quân Tề đại bại ở Hoa Tuyền, xa hưu Phùng Thủ Phụ của nước Tề cũng bị bắt sống. Sau khi giành chiến thắng Tấn Cảnh Công đích thân đến sa trường hỏi vài vị tướng “đây đều là công lao của các khanh ư?” Khắc Hồi đáp: “đây là nhờ sự anh minh sáng suốt của bệ hạ cũng là do sự dũng cảm của các tướng sĩ mà giành được chiến thắng, thần nào có công lao gì”. Sĩ Nhiếp đáp: “đây là nhờ sự chỉ huy của Tuân Canh, trù hoạch nời mẫn trưởng của Khắc, do đó mà khống chế được toàn cục. Thần thực ra không có công tích gì”. Loan Thư đáp: “đó là nhờ quân lệnh như sơn của Sĩ Nhiếp, sự chiến đấu ngoan cường của các tướng sĩ mà có được, Thần

đâu có công cán gì". Phận là thần tử, là một người lãnh đạo quân đội là thống soái nơi chiến trường phải biết khiêm tốn như vậy, không được công thần tự mãn, như vậy ba quân tướng sĩ sẽ khen ngợi tán dương sự anh minh của người lãnh đạo họ.

"Bất luận danh dự hay tiết tháo hoàn mỹ, không thể do một người độc chiếm, mà phải chia sẻ cho những người chung quanh, như vậy mới tránh được cái hại mà lòng đố kỵ mang lại, những hành vi đáng hổ thẹn, những tiếng xấu, không thể dỗ hết cho người khác, phải tự mình gánh vác nó, chỉ có như vậy mới tạo nên một phẩm chất đạo đức cao đẹp và thái độ đối nhân xử thế đúng đắn". Những công lao cho người khác, tự mình gánh vác những sai lầm, không chỉ là thái độ đối nhân xử thế đúng đắn mà còn thể hiện sự sáng suốt.

Tống Cảnh công là một vị vua sáng. Không làm vua, thường bị lo âu vì trong mộng thấy sao hỏa. Liền tìm Tử Phất một người xem tinh tướng đến hỏi đạo "Tại sao thường thấy sao Hỏa ở tâm tinh". Tử Vĩ đáp "Sao Hỏa xuất hiện là điềm báo Thượng đế muốn trừng phạt người trần, tâm tinh, là giới hạn của đại tổng ta. Rất có thể bệ hạ sắp gặp tai họa lớn. Nhưng bệ hạ đừng lo, chúng ta phát hiện sớm như vậy, có thể đem đại họa đó chuyển sang tể tướng, bách tính, hay những người trẻ tuổi khác".

Tống Cảnh Công nói: "Tể tướng là cánh tay giúp Trẫm trị quốc an bang, làm sao trẫm có thể để ông ta nhận tai họa thay ta được? Một vị vua hiền, sáng suốt, mới có thể làm cho thiên hạ hưng thịnh, trẫm vốn yêu

dân như con, thì làm sao lại lâm tổn thương họ được? Còn những người trẻ tuổi ư, để lão bách tính phải chịu đói chịu rét là trách nhiệm của bậc quân vương như ta ư? Số mệnh của ta là do trời định đoạt, vậy hãy thuận theo số trời, hãy để nó tự nhiên cho trời sắp đặt". Tử Vi nói: "Trời cao và xa, những truyện nhân gian lúc nào cũng rõ như lòng bàn tay. Ông trời nhất định sẽ cảm động trước những lời nói chân thành của người, ban phát từ bi mà thưởng người ba lần. Tối nay sao Tâm tinh sẽ đổi ngôi, đến lúc đó tuổi thọ của người sẽ được kéo dài". Quả nhiên tối đó, sao Tâm tinh đổi ngôi ba lần.

Tâm lòng của Tống Cảnh Công bao phủ cả giang sơn, bách tính, tự mình vượt qua khó khăn, có thể coi là tấm gương cho những người lãnh đạo.

## **TÁC ĐỘNG ĐẾN CẤP DƯỚI DỰA VÀO HÀNH ĐỘNG THỰC TẾ**

*Thân làm người lãnh đạo, bí quyết để hiểu người khác, nắm bắt người khác và sử dụng sức người không chỉ dựa vào lời nói, văn bản, động lực lớn nhất là ở hành động của chính mình. Hành động thực tế trong công việc chính là cách hiệu quả nhất để cảm động lòng người.*

Tục ngữ nói: "Hành động là sự chỉ bảo không lời" những lời nói đồng tình, những lời cổ vũ dù nhiều đến đâu cũng không bằng sự giúp đỡ dù nhỏ bằng hành

động thực tế. Con người dễ bị tin phục bởi những chuyện nhỏ, những ân huệ nhỏ. Hạ thấp quan niệm hưởng thụ và tham vọng vật chất của chính mình, làm cho cuộc sống của mình bình thường như bao người khác, biến mình thành một người bình thường giữa họ, đây cũng là một hành động rất có hiệu quả để đồng tình và cảm phục người khác. Kiết Tử Phi khi nói về bí quyết dàn binh trong *Binh Kinh* của mình đã nói: "Là tướng, bỏ mặc sự an nguy của cá nhân (chính ông) nhất định có thể không sợ hi sinh tính mạng để báo đền ơn vua. Nhưng không thể khiến quân lính liều sống chết như mình thì vẫn chưa phải là một tướng giỏi thành công. Những vị tướng giành được sự tín nhiệm, ủng hộ và tôn kính của binh sĩ đó có cách riêng của họ: Cùng binh lính mặc những quần phục có độ dày như nhau, thì có thể làm cho họ quên đi khổ cực của sương gió biên thùy. Cùng ăn như binh lính, có thể làm cho họ quên đi những đói khát khi hành quân. Đi những đôi giày giống họ, có thể làm họ quên đi những khổ nhọc mệt mỏi trong chinh chiến, lo trước nỗi lo của quân sĩ, đau trước vết thương của quân sĩ sẽ làm họ quên đi những vết sẹo bị thương nơi chiến trận. Quan tâm đến binh sĩ phải kiên trì thường xuyên, đồng thời phải có tinh thương ngập lòng, chu đáo từng li từng tí. Như vậy sẽ làm họ coi việc có được nhiệm vụ tác chiến như niềm vui sướng, coi việc sống chết là điều đương nhiên, liều chết chiến đấu là bốn phận, rơi vào khó khăn mà không sợ nguy hiểm. Tướng và lính đều phải không sợ hi sinh, chớ nguy hiểm giống như là nơi bình yên, uống thuốc độc như uống nước ngọt". Đó là lí chí. Tướng giỏi thời xưa cũng như người giỏi về yên dân đều làm như vậy.

Gia Cát Lượng nói: "thời trước, phàm là tướng giỏi thì đối xử với người dưới của mình như với con cái, khi phải đối mặt với khó khăn, thân phải tiên phong, xông thẳng lên trước, luôn đứng mũi chịu sào, khi thành công, danh lợi phải nhường cho người dưới, đem thành công danh lợi cho họ, đối với binh sĩ bị thương, hết lòng an ủi chăm sóc, khi binh lính hi sinh vì đất nước vừa phải lo hậu tang, vừa xắp xếp thỏa đáng hậu sự cho họ, khi lương không đủ ăn, chủ động nhường khẩu phần của mình cho cấp dưới, khi thời tiết giá lạnh, phải nhường áo cho binh lính, đối với binh sĩ thiện chiến thì khen thưởng kịp thời thỏa đáng, đồng thời khuyến khích họ lập thêm nhiều chiến công mới. Bản thân người làm tướng soái nếu làm được mấy điều nêu trên thì sẽ có thể đánh địch tơi bời, trăm trận trăm thắng". Không chỉ đối với binh sĩ như vậy mà đối với bách tính nhân dân cũng nên như thế. Không dễ dàng bị sai khiến, uy trấn thiên hạ, dùa người thì mất đức hạnh, dùa vật thì mất ý chí.

Kiểm chế hướng thụ vật chất và tham vọng vật chất của bản thân càng được vận dụng rộng rãi trong chỉ đạo quân sự

Tư Mã Thương Thư khi đem quân đánh dẹp nước Tấn nói: "Tình hình thương vong của binh sĩ, đời sống ăn uống của họ, khám bệnh phát thuốc phải tự mình hỏi han, phải nắm rõ tình hình lương thảo của quân đội, đối đãi với binh sĩ cũng như các vấn đề khác, cùng với binh lính san sẻ khẩu phần ăn, cùng họ đánh giá thắng thua". Trên chiến trường, binh lính tranh nhau ra trận,

đều nguyễn chết vì ông. Quân Tấn sau khi nghe nói thu quân về nước, quân Yên đến tiếp viện cho quân Tấn sau khi nghe nói vượt sông rút về.

Phương pháp chỉ huy của một trong các vị tướng nổi tiếng nhất thời xưa - Ngô Khởi là: việc ăn mặc hàng ngày, đều giống với các binh sĩ. Đêm ngủ không cần chuẩn bị giường chiếu, khi hành quân không cưỡi ngựa ngồi xe, cùng vác lương thực với binh lính, chia sẻ khổ cực với binh lính ở mọi nơi. Trong binh lính có người mọc ung nhọt, Ngô Khởi tự mình hút mủ. Vì thế binh lính đều vui vẻ mà chiến đấu.

Tướng đời Minh là Sứ Khả Pháp, không chỉ cung đồng cam cộng khổ với binh lính mà còn “quân chưa no, không ăn trước, không nhận áo, không cai quản”. Khi đốc quân tác chiến, xuất hành không cần nghi lễ, ăn cơm không cần cầu kỳ, mùa hè không cần người quạt, mùa đông không mặc áo da, đi ngủ để nguyên quần áo. Những việc làm này đều có sức ảnh hưởng lớn.

Chỉ có dùng hành động thực tế của chính mình, mới có thể làm người khác nhận thức được bạn là người chân thành vô tư. Ví dụ như: Bạn muôn ra lệnh cho mọi người đều thanh liêm, thì bạn cần là người thanh liêm trước, muôn mọi người đều công bằng, thi bạn là người công bằng trước, muôn mọi người tiết kiệm, thi bạn cần là người tiết kiệm trước. Đây chính là “lễ tiết không cần nói, giáo hóa không cần lời” mà mọi người vẫn nói.

## MỖI MỘT NHÂN VIÊN ĐỀU LÀ NHÂN VẬT LỚN

Tôn trọng cấp dưới, không chỉ là tôn trọng trong lời nói mà còn bao gồm việc mạnh dạn cho cấp dưới làm việc quan trọng, cho dù họ có yếu điểm làm người khác không yên tâm vẫn dám cho làm.

Không được khinh thường cấp dưới có yếu điểm thậm chí là có thiếu sót.

Ngược lại, người lãnh đạo là bạn phải tôn trọng từng nhân viên, chỉ có như vậy, nhân viên mới có thể cố gắng khắc phục khuyết điểm của mình, phát huy những mặt mạnh, vì công ty mà không quản ngại khó khăn gian khổ.

Chuyên gia tâm lý đã chỉ rõ, không có người nào lại muốn là người vô danh suốt đời, hầu như mọi người đều hi vọng mình được coi là một người quan trọng. Vậy mà, trong xã hội được cơ giới hóa, tập đoàn hóa này, một người thường được coi là một vật trang bị nào đó cho văn phòng hoặc là một linh kiện cho vật trang bị nào đó. Cá tính không được thể hiện, cá nhân không được tôn trọng, do đó mà ảnh hưởng đến tính chủ động, tính tích cực trong công việc.

Muốn khắc phục tệ nạn trên, một phương pháp khả thi đó là làm người lãnh đạo phải nhìn nhận mỗi nhân

viên của bạn đều là những nhân vật lớn quan trọng, làm cho tâm lý khát vọng được coi trọng của mỗi người được thỏa mãn, từ đó trở thành một động lực tích cực trong công việc, tình nguyện cống hiến sức lực cho bạn

Muốn làm được điều này có thể sử dụng một số kỹ thuật sau:

1. Hết sức chú ý quan tâm người khác, tránh làm tổn thương, nếu có tổn thương thì hết sức nhẹ nhàng giúp đỡ.
2. Động viên người khác nói về họ và cảm hứng của họ.
3. Làm cho người khác biết là bạn coi trọng họ, từ đó xây dựng cho họ địa vị đặc biệt như họ hi vọng.
4. Nhớ rõ tên từng người
5. Coi một số vấn đề nhân sự của cấp dưới là vấn đề quan trọng để giải quyết. Nhất thiết không nên nói thẳng thừng với nhân viên: "Anh không được..." .

Bất kỳ người nào đều có sở trường của mình, chỉ là có người phát huy ra, có người không phát huy ra mà thôi hoặc có người sở trường ít hơn một chút. Là lãnh đạo phải cổ vũ những cấp dưới cho mình là vô dụng, phát huy được tính tích cực của họ để họ làm việc có thành tích.

Nếu lãnh đạo ngay từ đầu đã cho rằng người nào đó vô dụng, cấp dưới sẽ cho rằng mình dù làm việc có nỗ lực như thế nào cũng đều công cốc vì thế mà mất đi sự thăng tiến, sinh ra tinh thần tiêu cực.

Kết quả những người như thế sẽ thực sự là vô dụng.

Vì thế người lãnh đạo tốt nhất không nên nói những lời không hay với cấp dưới.

Trước khi nói ra những tin bất lợi đối với cấp dưới có thể nói trước: "tôi tuy không tin nhưng..." .

Khi cấp dưới phạm sai lầm nếu lãnh đạo nói "tôi biết ngay anh sẽ làm như thế", tỏ ra bình thường lãnh đạo không tin tưởng cấp dưới. Ngược lại nếu nói "tôi không tin anh sẽ làm như vậy", hiệu quả không giống nhau, biểu thị rõ thái độ của lãnh đạo rất khẳng định. Vì thế, khi phải nói tin bất lợi với cấp dưới cách tốt nhất chính là thanh minh trước: "tôi không tin tình hình này xảy ra, nhưng...", tức là dưới điều kiện đó nói cho đối phương tin tức bất lợi để tránh đối phương hoài nghi bình thường bạn không tin tưởng anh ta.

Coi trọng cấp dưới không chỉ thể hiện tôn trọng qua lời nói mà còn bao gồm thả lỏng để cấp dưới làm những việc lớn, cho dù cấp dưới có người có khuyết điểm, không yên tâm cũng dám làm như thế.

Người lãnh đạo như vậy mới là một vị lãnh đạo có tinh cương quyết.

## **BỒI DƯỠNG GIÁO DỤC TRONG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC**

*Vì sự nghiệp mười năm trồng cây, vì sự nghiệp trăm năm trồng người*

*Bồi dưỡng cấp dưới, cần phải kiên trì nhẫn耐, tuyệt không phải là việc một sớm một chiều.*

*Có làm thì mới có ăn, bỏ ra càng nhiều thì thu hoạch càng lớn*

### **CÁC NHÂN TỐ NỘI TẠI CỦA SỰ PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI**

*Trên lĩnh vực khoa học, không có con đường nào là bằng phẳng, chỉ có những người không sợ men theo những đỉnh dốc cao, mới có thể có hi vọng di đến đỉnh điểm của vinh quang.*

Các nhân tố nội tại của sự phát triển nhân tài chủ yếu gồm 5 nhân tố sau:

Đầu tiên, phải xác định mục tiêu. Đây là nhân tố đầu tiên quyết định một người có thể thành tài hay không?

Cái gọi là mục tiêu, có thể là mục tiêu nghiên cứu xuyên suốt cuộc đời, cũng có thể là vấn đề nghiên cứu cụ thể tạm thời một phương diện nào đó. Sau khi mục tiêu đã được chọn lựa, thì phải dồn hết tinh thần và sức lực để làm. Nếu mục tiêu xác định chậm chạp, thì, sự đeo trù về thời gian, sự tích lũy về tư liệu, tri thức đều sẽ bị ảnh hưởng, thậm chí sự việc sẽ chẳng đi tới đâu.

Cuộc đời của mỗi con người, đối với người bình thường thì cũng chỉ có khoảng 800 nghìn giờ, đây là con số thông thường.

Mà bất cứ một sự nghiệp vĩ đại nào, người thực hiện nó cũng đều phải bỏ ra rất nhiều thời gian và công sức. Mặc trong tác phẩm *Tư bản luận* nổi tiếng, đã phải bỏ ra hơn 35 nghìn giờ đồng hồ, gần 40 năm mới có thể hoàn thành. Lê-nin viết cuốn *Sự phát triển của chủ nghĩa tư bản Nga* đã tham khảo 583 cuốn sách. Như vậy có nghĩa là nếu như không sớm xác định mục tiêu, thì sẽ không thể nào hoàn thành được.

Vậy thì, xác định mục tiêu như thế nào đây? Mục tiêu chính xác, cần phải xuất phát từ thực tế. Thực tế này gồm, thực tế của bản thân, thực tế của ngành đó, thực tế trong và ngoài nước. Dựa vào những thực tế này, tiến hành phân tích một cách khoa học, sau đó xác định mục tiêu chính. Lựa chọn mục tiêu, đồng thời với việc xem xét nhu cầu của doanh nghiệp, cũng cần phải kết hợp với sở thích và hưng thú của mình.

Có một nhà khoa học nói rất hay rằng: "chỉ có những người thực sự có hứng thú với những phát hiện, mới có thể thành công", bởi vì chỉ có những người nhiệt tình, hứng thú lớn đối với sự nghiệp của mình, mới có thể nghĩ hết cách để vượt qua khó khăn, cho dù gặp trở ngại hay thất bại, vẫn có đủ sự bền bỉ, vững chí.

Tiếp theo, luôn phải có một trạng thái thi đấu tốt. Muốn làm tốt một việc gì đó, mà không có một ý chí kiên cường và một tinh thần chiến thằng khó khăn, thì chẳng có cách nào để làm cả. Mác nói: "trong khoa học thi không có con đường nào bằng phẳng cả, chỉ có những người không ngại khổ men theo những dốc đá mà lên, mới có hi vọng leo lên đỉnh của vinh quang".

Tiếp đến, kèm theo một kiến thức hợp lý. Để thích ứng với yêu cầu công việc, cần trong một vài lĩnh vực có liên quan tới công việc của mình, phải có một số tri thức nhất định về mặt bề rộng và bề sâu. Thông thường, cơ cấu kiến thức bao gồm: kiến thức văn hóa và kiến thức lý luận cơ bản thích hợp với công việc của mình; kiến thức cơ bản về lý luận chuyên ngành, kiến thức chuyên ngành, và những kiến thức về khoa học ứng dụng có liên quan; kiến thức tư duy biện chứng.

Mác nói: "tính tư tưởng một dân tộc phải chiếm vị trí cao nhất trong khoa học, một khắc thời gian cũng không thể thiếu tư duy khoa học". Đây là một suy luận vô cùng đúng đắn. Nhìn lại lịch sử hơn 100 năm qua, phàm là các học giả, chuyên gia nổi tiếng, bất luận ông ta là nhà có thần luận học, hay bất thần luận học, khi mà theo đuổi công việc nghiên cứu, bắt buộc phải tiến

hành tư duy biện chứng, mới có thể tiến hành những lao động có tính sáng tạo.

Ngoài ra, phải có những biện pháp và phương thức đúng đắn để thực hiện mục tiêu của mình. Nếu có biện pháp học tập, tư duy tốt, kế hoạch chu đáo, thậm chí có sự trù bị thời gian hợp lý v.v... trong đó đặc biệt chú ý tới sự tích lũy kiến thức và sự trù bị thời gian. Thời gian là một thông số, nhưng đối với những người biết dùng thời gian hợp lý, thì có thể trong một khoảng thời gian nhất định đạt được thành quả nhiều hơn người khác.

Cuối cùng là phải duy trì cơ thể khỏe mạnh. Đây là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công hay không. Mục tiêu của một người sau khi đã chọn được rồi, trạng thái thi đấu, kết cấu kiến thức đều tốt, phương pháp cũng rất khoa học, nhưng cơ thể không khỏe mạnh, hoạt động cơ thể không bình thường, thi cũng không có cách nào tạo ra thành quả. Vì vậy, bất cứ một người nào, muốn tạo lập ra thành quả cho bản thân mình, cũng không được xem nhẹ yếu tố sức khỏe.

Những thứ đã kể trên, là những nhân tố chủ yếu cho sự lớn lên của một nhân tài. Các nhân tố này có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau, tác động với nhau, tạo ra tác dụng chủ đạo là tính mục đích và tinh thần thực tiễn.

## **ĐIỀU KIỆN BÊN NGOÀI ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI**

*Điều kiện vật chất, hoàn cảnh giáo dục, chế độ tuyển dụng, đời sống tinh thần, pháp quy nhân tài, tuyển dụng khoa học.*

Các nhân tố bên ngoài đối với sự phát triển nhân tài rất là nhiều, trong đó có 5 phương diện chủ yếu:

Thứ nhất, tình hình phát triển của sự sản xuất vật chất xã hội. Đây là một nhân tố xã hội ảnh hưởng đến sự phát triển nhân tài, bởi vì, cơ sở khoa học tự nhiên là thực tiễn sản xuất và thực nghiệm xã hội, những vấn đề chúng ta đối mặt trong công việc có quan hệ mật thiết với sản xuất vật chất xã hội, chỉ khi điều kiện cơ bản đã chín muồi mới có thể đi đến giải quyết. Đồng thời, mức độ coi trọng của cả xã hội đối với nhân tài cũng có quan hệ mật thiết với tình trạng phát triển kinh tế của xã hội.

Thứ 2, chế độ giáo dục tốt. Cổ kim đồng tây, các kiến thức cơ bản mà nhân tài có được thể hiện ra cùng với sự tài hoa của nó, có quan hệ to lớn với giáo dục mà họ chịu ảnh hưởng. Chế độ giáo dục tốt, sẽ là vùng đất hứa hẹn cho ra nhiều nhân tài.

Thứ 3, chế độ dùng người một cách khoa học. Để làm được công tác dùng người một cách khoa học, cần

quyết tâm xây dựng một hệ thống phản hồi dùng người khoa học, khiến cho việc các công việc như: bồi dưỡng, sử dụng, điều chỉnh nhân tài đều được khoa học hóa, nhanh chóng trừ bỏ hiện tượng lãng phí nhân tài, chèn ép nhân tài.

Thứ 4, hoạt động giao lưu khoa học kĩ thuật. Đặt vấn đề nhân tài vào lĩnh vực nghiên cứu khoa học để tiến hành nghiên cứu nghiêm túc, toàn diện, hệ thống, sâu sắc, đồng thời đặt ra thời gian để tiến hành tọa đàm, tuyên truyền rộng rãi lý luận cơ bản của vấn đề nhân tài học, khiến mọi người nhận thức sâu sắc nhân tài, bồi dưỡng nhân tài, sử dụng nhân tài.

Thứ 5, dời sống tinh thần và dời sống vật chất tốt đẹp. Dời sống vật chất là cơ sở để con người tồn tại, dời sống vật chất tốt là điều kiện tất yếu của con người có được để phát huy hết tiềm lực con người. Dời sống tinh thần bao gồm rất nhiều nội dung, như: văn hóa, giáo dục, khoa học, nghệ thuật, vệ sinh, thể chất, tư tưởng chính trị, tâm sinh lý....

## KHÔNG TIẾC TIỀN BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI

*Nhân tài không phải do trời sinh ra. Từ phía góc độ các nhà lãnh đạo mà nói, có thể bỏ công sức và tiền bạc linh vực ra để bồi dưỡng nhân tài hay không? là tiêu chí chủ yếu để kiểm nghiệm trình độ quản lý, lãnh đạo.*

Trong phòng bồi dưỡng của một công ty có dán một bảng như sau: “chúng tôi nghiêm khắc với các vị, chẳng qua là giúp các vị hình thành nên thói quen thành công, là yêu quý mọi người, con đường nào là con đường phúc lợi? Tiền lương? Nhà ở? Bảo hiểm xã hội? Thanh thản, thoái mái công tác? Cũng không phải! Cái này càng giống chất độc mãn tính, khiến cho bạn thoái mái, dễ chịu trong chốc lát, trên thực tế phá hoại rất nhiều sức lực của bạn. Dưa ra việc đào tạo, giúp bạn có năng lực, tri thức, có đủ tố chất của một người thành công, đây chính là tài sản vô hình của bạn, là phúc lợi lớn nhất”. Đoạn văn này cho thấy, quản lý là hình thức yêu nghiêm khắc, đào tạo là phúc lợi lớn nhất.

Bồi dưỡng nhân tài là con đường tất yếu bảo vệ nhân công tố chất cao, đầu tư nhân tài là chiến lược nâng cao sức cạnh tranh. Bởi vì, sức cạnh tranh, suy cho cùng vẫn là do các nhân tài có sức cạnh tranh tạo ra. Trên thế giới có rất nhiều các công ty không tiếc tiền để bồi dưỡng đội ngũ nhân tài của chính mình, ví dụ như công ty Đại Dũng của Nhật Bản, hội đồng quản trị của họ ông Trung Nội Công là một người như vậy. Ngoài việc hàng năm đưa hơn 1000 nhân công ra nước ngoài bồi dưỡng chuyên môn, ông còn lấy 18 tỷ yên nhật từ số vốn tích lũy của mình để chi trả, sáng lập ra “Đại học lưu thông” đầu tiên của Nhật Bản, bồi dưỡng các chuyên gia sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Công ty Toshiba Nhật Bản, cho dù trong bối cảnh sản xuất và tiêu dùng không được thịnh vượng cho lắm, nhưng cũng không có ý định cắt giảm nhân công, mà còn tăng cường bồi dưỡng nhân công, thông qua đào tạo, nâng

cao trình độ nhân công về mặt kĩ thuật sản xuất, quản lý nhân viên. do có đội ngũ nhân công tố chất cao, sức cạnh tranh của công ty Toshiba dần dần nâng cao, cuối cùng đã vượt qua khó khăn.

Thông qua đào tạo bồi dưỡng nhân tài, chỉ có con đường bồi dưỡng nhân tài, cuối cùng nhân tài mới từ rèn luyện thực tế bồi dưỡng đi lên. Sĩ Quang Mẫn Phu của Nhật Bản có phương pháp giáo dục người là "chủ nghĩa trọng tử", để họ nâng cao năng lực công việc và trình độ nghiệp vụ của mình trong thực tiễn công việc. Không còn là "anh hùng tạo thời thế" nữa mà là "thời thế tạo anh hùng", đầu tiên phải tạo hoàn cảnh và môi trường cho các anh hùng phát huy tài nghệ của họ. Phải tôn trọng người tài, ủy thác trọng trách, nếu không thì có lỗi lớn. Thêm trọng trách cốt là để bồi dưỡng, rèn luyện người tài, đó chính là một bộ phận tổ thành quan trọng trong "kế hoạch kinh doanh lâu dài" của Sĩ Quang Mẫn Phu. Hiện nay, sự nghiệp của tập đoàn Toshiba của Nhật Bản ngày càng phát triển, bởi nó đi theo đúng như sách lược của ông Sĩ Quang Mẫn Phu.

Bồi dưỡng nhân tài, bao gồm cả việc nhà lãnh đạo xác định phương hướng cho nhân viên. Là một nhà lãnh đạo, phải biết rõ ông ta muốn đưa nhân công tới chỗ nào? Bởi họ phải biết mình đi theo hướng nào? Mà điểm này họ cũng không có cách nào quyết định. Trong hoàn cảnh ly tưởng, mỗi công ty nên xác định mục tiêu lâu dài, mục tiêu của lãnh đạo phải đưa xuống từng bộ, ngành, thậm chí từng người.

Bồi dưỡng nhân tài, còn bao gồm việc xác định trọng điểm công việc cho nhân viên. một nhà lãnh đạo, cần

phải không ngừng nhắc nhở và chỉ đạo nhân viên, phải dẫn dắt phương hướng cho họ, làm cho họ hiểu rõ tầm quan trọng của công việc, làm cho họ hiểu rõ chân tướng của sự việc, làm cho họ ý thức rõ được công việc mà họ đang làm có quan hệ mật thiết với sự thành công của nó, chỉ rõ cho họ thấy sự cống hiến của họ là bao nhiêu?, thừa nhận địa vị của họ ở trong công ty, cho họ thấy rõ tương lai của chính họ. Có một vài người không trông thấy sự tốt đẹp của cuộc sống, trong công việc cũng vậy, không có mục đích, mất đi phương hướng. Họ cần có người chỉ cho họ thấy mục tiêu, trọng điểm của công việc và cuộc sống, lãnh đạo là người thích hợp nhất.

Chỉ đạo nhân viên trọng điểm kế hoạch lâu dài, để họ cảm nhận được quan hệ nội tại giữa thành công của công ty và sự nỗ lực của bản thân họ, họ mới có động lực của công việc, mới biết chấp nhận sự giúp đỡ của các đồng sự khác, mới có tự tin để xử lý các công việc khó khăn, mới có thể tiến xa hơn cao hơn trong công việc.

## LÀ MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO, BẠN CÓ ĐANG BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI HAY KHÔNG?

Cân nhắc một cách nghiêm túc, "bồi dưỡng giáo dục và quản lý...", hàm ý của câu này tất cả đã rõ ràng. Ví dụ như có thể hỏi bạn như thế này: "Bạn có quản lý "bồi dưỡng và giáo dục" con người không? "Bạn đã có

thể chẳng hề phản ván do dự trả lời rằng: "Đương nhiên trong quản lý con người có "bồi dưỡng và giáo dục"; Cũng có thể trả lời rằng "không bồi dưỡng giáo dục". Có thể thấy một từ "bồi dưỡng giáo dục" là hâm nghĩa như vậy. Nếu như không tìm hiểu ý nghĩa chân thực của cách quản lý người, giáo dục và bồi dưỡng người thì làm sao mà quản lý tốt được, đương nhiên sẽ không là hành động của hành vi quản lý và bồi dưỡng giáo dục.

Mục tiêu cuối cùng của bồi dưỡng giáo dục là ở mức độ thành thực với một người, một xí nghiệp hoặc một xã hội. Đối với thực tế người làm công tác bồi dưỡng này nên nắm vững một định nghĩa rõ ràng như vậy: "Cái gọi là bồi dưỡng, chính là thúc đẩy đổi phuong thay đổi".

Trong tình hình thông thường, mọi người sẽ rất tán thành quan điểm quyết đoán này. Có thể nói đây là quan điểm từ kết quả của bồi dưỡng và huấn luyện mà ta kiến giải quan sát thấy, bởi vì cho dù phải trả giá bằng nhiều công sức, chỉ cần đổi phuong cần thay đổi bởi "không thực hiện mục tiêu cải biến thì chẳng khác nào chưa bồi dưỡng".

Ở đây có thể nói rằng "thúc đẩy sự thay đổi và chuyển biến nó" là làm sao để có thể hướng tới phuong hướng chuyển biến tốt hơn. Phần lớn nội dung trọng điểm của chuyển biến là vì 3 mặt sau:

### **1. Sửa chữa (uốn nắn) những lệc lạc**

Chủ động tiếp cận những người thuộc quyền hoặc những người thế hệ sau, cải biến tập tục xấu bất lương

của họ và hành vi thói quen, cho đến khi con người hoàn thiện mới thôi. Như là không hiểu xã giao, không giỏi phối hợp, không chú ý đến kỹ năng báo cáo, tổng kết... Nếu như nói với bất kể những điều kỳ quặc như thế, không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả & chữ tín công việc của quần chúng.

## **2. Đề cao năng lực mới của nó**

Hôm nay không đơn giản như hôm qua, ngày mai cũng chẳng phải bình thường như hôm nay. Khi trước làm việc không được, bây giờ nên nỗ lực tranh thủ để làm được việc đó. Tiền lương mỗi năm một lần tăng, tăng lên không kể là ai cũng đều có chí tiến thủ, cho nên hàng năm toàn thể công nhân viên đều nêu cao năng lực mới. Một người suy nghĩ kỹ càng phải chăng đã nắm chắc được khả năng mới, tiêu chuẩn để nhận định thể hiện ở 2 mặt sau: Tự nhận là một mặt, một mặt khác là từ góc độ quan sát đánh giá bình luận của các vị lãnh đạo. Xem một con người phải chăng lấy chữ tín đổi với công việc xây dựng tính tất thắng.

## **3. Cải biến thái độ của nó**

Cải biến thái độ của nó, chính là thái độ đổi với cách nghĩ và lựa chọn của sự vật phải chăng đã thay đổi rồi. Sự thay đổi này chỉ ra là: Một người đương nhiên trước kia làm việc không có kế hoạch, khuynh hướng làm bữa nghiêm trọng, vậy mà gần đây lại rất khác thường, khi làm bất cứ công việc gì, trước khi làm

đều chuẩn bị đầy đủ, từ lúc bắt đầu đã sắp xếp rõ ràng ngăn nắp, mà có thể làm một mạch từ đầu đến cuối, lại như lúc dám đương một công việc chưa từng làm qua, quá khứ luôn là nỗi sợ hãi, bởi "không biết" làm gì thì hay vin vào có này có kia. Vậy mà gần đây lại thay đổi như một người thực thụ, có niềm tin đào dạt, dám khiêu chiến với công việc.

Bồi dưỡng chính là thúc đẩy nó phát sinh ra những thay đổi như vậy. Nếu như trên lý luận không mơ hồ về ý nghĩa của bồi dưỡng, mà trên thực tế cũng là thay đổi đi cái thói quen thái độ của một người như vậy, để tăng năng lực của nó, sẽ có thể không nói đến khuếch trương, tự chỉnh mình xử lý công việc có ý nghĩa này.

Tuy nhiên, bồi dưỡng nhân tài là việc làm không thể ngày một ngày hai mà đạt được. Bồi dưỡng người tài là một công việc có tính thường xuyên, chính là nói lên bồi dưỡng người tài là công việc quan trọng cần nhiều thời gian. Ngược lại, áp dụng bồi dưỡng cách "đốt cháy giai đoạn" bất luận là đối với bản thân, hay đối với công ty đều có hại chứ không có lợi.

Dựa vào những mặt này của công việc & con người mà nói hàm ý của lý tưởng là không giống nhau. Công việc tất yếu phải tiến hành mau lẹ nhịp nhàng, vui vẻ, thoái mái. Mà đối với con người mà nói còn cần phải có sự thay đổi nhịp nhàng tương ứng với nhân viên, nó tiến hành với tốc độ tự nhiên là tốc độ không vội vàng của yêu cầu công việc bồi dưỡng cần phải nhớ bảo cấp dưới sáng kiến ra những thay đổi cho dù là những thay đổi đơn giản, ít nhất thời gian cũng phải là một tháng, vì

dạy bảo một con người để thay đổi chuyển biến, thông thường cần phải có thời gian là nửa năm hoặc một năm, có lúc thậm chí cần đến một số năm. Thế mới là thái độ chân chính thiết thực của việc bồi dưỡng đổi dâй nhân tài. Tất cả xem ra thay đổi rất nhanh, chưa hẳn sẽ là thay đổi chân chính, có lẽ rất nhanh sẽ có khả năng hiện ra. Nguyên nhân dưỡng như giống các dụng cụ được mạ bằng vàng, không chịu đựng nổi qua khảo nghiệm của thời gian, không lâu sau sẽ bị tan phai. Vậy mà làm cho con người không được hài lòng, không ít những vị lãnh đạo thường đánh đồng sự thay đổi của con người với tốc độ của công việc.

Không thể chần chờ được nữa đuổi theo kết quả của sự thay đổi. Thực ra, một người không biết nhanh chóng sáng kiến những thay đổi, thì dùt khoát có thể nói rằng chỉ cần xem xét một chút sự thay đổi trưởng thành của bản thân sẽ dễ dàng hiểu rõ điểm này. Ngay cả việc của chúng ta đều không thể nhanh chóng làm được, mà trái lại yêu cầu thuộc hạ của mình gấp rút làm cho được.

Ví dụ nói: Sau khi phê bình đổi với những tập tục xấu của người nào đó, đổi phương tuy nói là phải thay đổi nhưng mà chưa đợi bạn nói xong, họ lại chứng nào tật ấy. Lúc này, có một số cán bộ sẽ hứng hực tức giận, họ cho rằng mình đã nói rồi thì tự mình cũng phải chấp hành, thiết nghĩ đến bồi dưỡng giáo dục đó không cần đổi với thuộc hạ thậm chí còn hơn thế nữa từ đó còn mất đi lòng tin đối với việc bồi dưỡng giáo dục của cấp dưới, đây là biểu hiện của sự thiếu tinh kiêng tri, sẽ không thể đạt được.

Đương nhiên sửa chữa những thói hư tật xấu so với bối dường năng lực mới, cải biến thái độ của nó đỡ tốn sức lực, trong khoảng thời gian ngắn so sánh sẽ có thể biết được kết quả. Cho dù như vậy, thông thường chí ít cũng phải là một tháng, nhiều thì phải mất một năm phải phê bình nhắc nhở lặp đi lặp lại nhiều lần. Cho nên tính tình nóng nảy không tốt cho công việc, bởi vì niềm say mê từ đông sang tây tất cả đã thảm thấu cuộc sống của con người, họ sẽ không dễ gì thay đổi, nói cách khác, niềm đam mê là một thói quen cuộc sống của sự gom góp lâu ngày, hoàn toàn là hành động không có ý nghĩa, rất ít tồn tại những thành phần có ác ý, lập tức chúng ta lý giải được điểm này.

Bối dường nhân tài đòi hỏi phải có tính kiên trì, bởi vì đối với con người và công việc hai vấn đề này không giống nhau, thời gian tiến hành kiểm tra tiêu chuẩn giá trị hợp và giá trị bất đồng, cho nên nó vô cùng quan trọng, phải có lòng kiên trì tích lũy cho những người dưới quyền của bạn, một quá trình thay đổi. Một người có thể phủ nhận rằng thời gian không giống nhau, đến tiêu chuẩn cũng khác nhau về mọi phương diện của công việc, có thể nói là điểm then chốt đến thành bại của công việc.

Bối dường là công việc có tính thông thường không phải tiêu phí thời gian và tâm huyết, trong một khoảng thời gian nhất định mới có thể làm một công việc nhất định, như vậy nên có thể chân chính đạt được hiệu quả ngọn ngành của nó. Sau khi so sánh với nhau, xử lý, giải quyết quá nóng vội thì không thể không nói đó là

một kiêng kị lớn của việc nuôi dưỡng nhân tài. Nên vỗng tin, công sức không phụ lòng người, chỉ cần vận dụng đủ mọi phương pháp, thiện ý tiến hành phê bình hướng dẫn, đổi phương nhất định sẽ sáng kiến ra những thay đổi biến hóa mà mọi người đang mong đợi.

## CÔNG TÁC BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI

*Bồi dưỡng nhân tài đối với một người bạn hay không bạn lúc đầu sẽ không có quan hệ gì mật thiết, càng không phải là quan hệ nhân quả.*

Bạn có bồi dưỡng huấn luyện con người không? Mỗi khi có người đề xuất vấn đề này với một số lãnh đạo, câu trả lời của họ thường là như thế này: "Bồi dưỡng giáo dục con người là việc cực kỳ quan trọng" điểm này đã rõ ràng rồi, nhưng bạn cả ngày đến mức bở hơi tai làm sao làm được công việc bồi dưỡng chăm sóc được nữa?"

Khách quan mà nói, cách nghĩ này là vô cùng sai lầm. Có rất nhiều người vì chuyên môn giáo dục người tài mà thiết lập lên những trường học hoặc các lớp bổ túc, họ tưởng như vậy là sẽ làm được. Kỳ thực việc bồi dưỡng giáo dục có thể tiến hành ngay trong những công việc hàng ngày mà không cần phải mở trường, mở lớp. Ví dụ, có thể căn cứ vào công việc quan trọng mà điều chỉnh phân công công việc, bảo với cấp dưới là từ công

việc chút ít đầu tiên làm cho qua và đạt được, khiến trong quá trình công tác không ngừng nâng cao trình độ thành thục, từ đó nắm chắc loại năng lực mới này. Hoặc thông qua việc khuyên bảo cấp dưới thay đổi chút ít không khí công tác, trải qua khoảng thời gian ngắn học tập thu được những kỹ năng mới, như vậy cũng có thể nói là bồi dưỡng. Quá trình này đồng thời không ảnh hưởng đến mục đích công việc của chúng ta khởi xướng, đây đích thực là toàn bộ hàm nghĩa của bồi dưỡng giáo dục.

Nói tóm lại, vấn đề còn ở chỗ bạn có thực sự quan tâm nhiệt tình với nhân viên không, và lại khi có cơ hội đến thì vận dụng đầy đủ với mức độ cao nhất để đề cao ý nghĩa thái độ năng lực của nó, nếu cho rằng chỉ cần công việc thuận lợi thì có thể hoàn thành nhiệm vụ, thái độ như thế này sẽ không liên quan gì đến việc chính là bồi dưỡng huấn luyện. Cũng có thể cho rằng, người đảm nhận chức trách công việc quản lý và lãnh đạo người khác cốt lõi của việc làm lên bao hàm được hai cỗ máy thành một bộ phận, nếu như căn cứ vào mạch suy nghĩ này, như thế trong công việc của bạn đồng thời có thể đạt được lĩnh vực của mục đích bồi dưỡng, lĩnh vực “công tác bồi dưỡng” và tỷ lệ thành công trong công việc cuối cùng có được là bao nhiêu? Tôi nghĩ là sau khi đạt được rồi thì tất yếu phải ngoảnh lại một chút nhớ lại những gì đã qua.

## BỒI DƯỠNG NGƯỜI KẾ TỤC

*Lựa chọn nhân tài để bồi dưỡng kế thừa là công việc rất hệ trọng của lãnh đạo.*

Với tư cách là lãnh đạo, nên lựa chọn và bồi dưỡng người lãnh đạo kiệt suất kế thừa sự nghiệp. Lịch sử lâu đời của thừa kế sự nghiệp người lãnh đạo sẽ tỏ ra vĩ đại. Chu Văn Vương lập lên nhà Chu, được thời đại sau tiếp tục thừa kế lịch sử lâu đời 800 năm sau. Do đó Chu Văn Vương và Chu Vũ Vương được mọi người xưng là lãnh đạo anh minh. Tần Thủy Hoàng thống nhất thiên hạ, lật đổ giang sơn triều Tần, nếu như ông ta không chọn người thừa kế đời sau làm cơ nghiệp nhà Tần bị phá hủy ở thế hệ thứ hai thì Tần Thủy Hoàng chính là bậc đại anh hùng của nền lịch sử Trung Quốc. Trước đây không có Tần Thủy Hoàng, sau khi dựng lên triều Tần, lý tưởng, kế hoạch chế độ, hành động của ông ấy cùng với khí phách tài lược, kiến thức, nghị lực của ông, những lời nói của ông đã được lưu truyền từ xưa tới nay. Sai lầm của ông là đã không chọn được người thế hệ sau kế thừa sự nghiệp của mình, cho nên khiến cho sự nghiệp của ông sau này như một sao băng truyền qua không trung sẽ chẳng còn gì lưu lại ngày sau.

Trải qua một khoảng thời gian, lý tưởng vĩ đại, sự nghiệp lớn vô hạn, quan trọng là nhờ vào khoảng thời gian vượt qua đó, sau này người đi sau mới có thể bảo vệ và phát huy khả năng làm vinh quang hiển hách.

Nhưng tiếp tục bảo vệ sự nghiệp, phát huy rộng lớn, sáng tạo sự nghiệp nơi người thừa kế lựa chọn có quan hệ mật thiết với nhau. Cho nên nói, lựa chọn bồi dưỡng nhân tài kế tục người đi trước là việc trọng đại của các vị lãnh đạo.

Con người đại bộ phận đều tin mỗi người lãnh đạo mới là bậc trời sinh chứ không phải là từ bồi dưỡng huấn luyện mà ra. Họ cho rằng người lãnh đạo mới vừa sinh ra đã đúng là người lãnh đạo chỉ đợi đến đủ lớn tuổi là tiếp quản được xã hội thích hợp. Kết quả, rất nhiều người lãnh đạo chỉ tự nguyện tạo ra kẻ bắt chước, mong đợi người lãnh đạo mới tạo thời cơ khi thành thực sê hiện thân tại chỗ. Những vị lãnh đạo đó không biết những tiềm năng của họ với những hạn chế ít nhiều của mình, với tiềm năng của các nhân sĩ xung quanh.

Lý Quang Diệu là cựu thủ tướng Singgapo, trong thời gian cầm quyền ông rất coi trọng việc đào tạo lớp người kế nhiệm. Đầu năm 1967, Lý Quang Diệu đảm nhiệm chức thủ tướng Singgapo được 8 năm, lúc đó ông 44 tuổi, ông đưa ra vấn đề người kế nhiệm, lúc đó ông được gọi là "người sáng tạo ra kiểu cơ chế tự mình tiếp tục quyền lực". Đây cũng chính là quan điểm đổi mới bản thân mà Đảng nhân dân hành động Singgapo đưa ra sau này. Nó thể hiện Lý Quang Diệu là một chính trị gia có tầm nhìn xa trông rộng và lối tư duy xây dựng đất nước. Đầu thập niên 70 của thế kỷ XX, Đảng nhân dân hành động bắt đầu mở rộng tìm kiếm nhân tài cho cơ cấu chính phủ, kết nạp họ vào Đảng nhân dân hành động chuẩn bị tham gia tổng tuyển cử vào tháng 9 năm

1972. Mấy năm trước Phó Tổng thống thứ II của chính phủ Singapo, Chủ tịch Đảng nhân dân hành động Vương Đinh Xương, Bộ trưởng phát triển môi trường Cáp Mại Đức, Mã Cáp Nhì đều là những ngƯơng mặt sáng giá trong đợt tổng tuyển cử này. Năm 1976 lại là một năm tổng tuyển cử, Đảng nhân dân hành động lại phát hiện nhân tài trong các công ty quốc hữu và ngân hàng có cổ phần của chính phủ. Thủ tướng đương nhiệm Singapo Ngô Tác Tông cũng là người dắc cử trong năm này. Ngày 1 tháng 1 năm 1985 nội các Singapo do những nhân vật trọng yếu trẻ tuổi hợp thành, trong 12 thành viên nội các có tới 7 người chỉ hơn 40 tuổi nó thể hiện quá trình hai thế hệ già trẻ đã di vào giai đoạn chuyển giao quyền lực. Tuy Lý Quang Diệu vẫn đảm nhiệm chức vụ thủ tướng nhưng ông đã lồng tay để những người lãnh đạo mới phát huy đầy đủ tài năng, đảm bảo chắc chắn rằng sự thay thế chuyển giao quyền lực giữa hai thế hệ tiến hành thuận lợi. Năm 1991, Lý Quang Diệu lui vào hậu trường thôi không nắm chức vụ thủ tướng nữa nhưng những cống hiến của ông cho sự phồn vinh của đất nước vẫn giữ nguyên.

Trong việc Lý Quang Diệu bồi dưỡng lớp lãnh đạo kế nhiệm, tổng thống Mỹ Reagan nói “phán đoán tuyệt vời của Lý Quang Diệu khiến rất nhiều nhà lãnh đạo Mỹ (chỉ cả bản thân Reagan) học hỏi”. Hồng y giáo chủ giáo phận Philippin Hai-mec nói: “Lý Quang Diệu là một lãnh đạo tuyệt vời, ông là một tấm gương sáng trong quản lý quốc gia”.

Nếu bạn đang chuẩn bị bồi dưỡng người lãnh đạo, cần phải làm tốt 4 điều kiện sau:

1. *Duy trì môi trường quyền lực*: khi chưa có người lãnh đạo có đầy đủ kỹ sảo lãnh đạo, tất yếu phải có môi trường quyền lực để giúp anh ta phát triển. Nếu không có môi trường ấy, anh ta sẽ sơ sẩy phát triển. Khi có nó anh ta mới hy vọng học tập và thử nghiệm sách lược mới. Mang đến môi trường sau đó thường xuyên để anh ta bên cạnh mình, như vậy anh ta mới thể học hỏi bạn.

2. *Thật tin nhiệm họ*: Không phải là người bẩm sinh đã thích lãnh đạo và kinh nghiệm lãnh đạo sẽ rất dễ nản lòng. Bởi vì chưa kinh qua lãnh đạo, họ dễ phạm sai lầm. Thời gian đầu họ có thể phạm phải nhiều sai lầm, thế nên quá trình bồi dưỡng họ phải dần dần. Thật sự tin tưởng họ, thậm chí sự việc trở nên rất tồi tệ cũng vẫn phải khích lệ họ kiên cường làm tiếp.

### 3. *Từng bước từng bước trao quyền*:

Đầu tiên bạn giao công việc cho họ, sau đó lấy danh nghĩa của bạn trao quyền lực cho họ. Đợi khi họ vận dụng và tiếp thu kinh nghiệm quyền lực của bạn rồi mới để họ tự mình nắm quyền lực, trước mắt giải quyết những công việc nhỏ sau đó là những công việc lớn, đi từng bước từng bước gây dựng một hình ảnh một nhà lãnh đạo mới trong con mắt mọi người. Cuối cùng dựa vào quyền uy của họ mà được mọi người thừa nhận.

### 4. *Vận dụng ưu điểm của họ*:

Trong quá trình bồi dưỡng người lãnh đạo, vận dụng ưu điểm của họ là điều trọng yếu, ưu điểm thúc

đẩy quá trình bồi dưỡng, tạo thêm động lực cho người lãnh đạo mới.

Làm một người lãnh đạo, bạn cần phải khiến công tác bồi dưỡng lãnh đạo mới để thành một phương thức không thể thiếu trong cuộc sống. Khi bạn sống cuộc sống như vậy thành công trong cuộc sống của bạn càng tăng thêm nhờ phương châm này. Ảnh hưởng của bạn mới vượt qua chính cái bóng của bạn. Cáp Thụy Phát Lai Tư nói: "Chúng ta sẽ luôn thành công nếu chỉ cần nuôi dưỡng họ và tài năng của họ". Người lãnh đạo sẽ dần bị mất đi. Người lãnh đạo xây dựng bia kỷ niệm rồi cũng sẽ bị sụt lở, mục nát, nhưng người lãnh đạo xây dựng vì người khác thì sẽ có ảnh hưởng lâu dài.

Xe lửa chạy rất nhanh hoàn toàn là do đầu xe kéo. Thăng chức cho một số người có năng lực dựa vào đó thì nấm bắt được tình hình tư tưởng của các nhân viên cấp dưới và căn cứ vào đó để bố trí công việc.

## **ĐỀ BÀT TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

### **CHIÊU MỘ NHÂN TÀI PHẢI DỰA VÀO VẬN KHÍ**

Tất nhiên nhà kinh doanh nào cũng đều khát vọng có được sự phục vụ của người có năng lực, nhưng trong việc tuyển chọn nhân lực sẽ luôn là chỉ có thể gặp mà không thể cầu.

Bất cứ loại ngành nghề nào hay người phụ trách của một công ty nào đó cũng đều hy vọng chiêu mộ được những người có năng lực để giúp mình mở rộng và thúc đẩy công ty phát triển. Nhưng ngoài một số lượng nhỏ trong sự nghiệp của mình chủ yếu là dựa vào vận may hay có thể mời đến được những công nhân có tay nghề tốt ra, còn đại đa số đều rất khó được như ý. Cho nên mọi người đều than phiền rằng số nhân tài khó cầu và

đỗ toàn bộ trách nhiệm của sự thất bại cho số nhân tài không thực sự xuất sắc đó. Rốt cuộc thì cái lý do này có đúng hay không?

Tổng giám đốc National thuộc tập đoàn National Nhật Bản đã cho ta một ví dụ. Ông nói rằng: "Như mọi người đều biết Chức Điện Tin Trưởng là một võ sư không biết chữ nhưng ông có thể nắm giữ được quyền lớn của chính quyền Nhật Bản đương thời tất cả đều là do Phong Thần Tú Cát ở phía sau hiến kế. Nói một cách rõ ràng là Chức Điện Tin Trưởng nếu không có được sự giúp đỡ của Tú Cát mà chỉ dựa vào uy vũ của mình thì việc tranh giành thiên hạ là không thể. Thông qua sự sắp xếp tuyệt vời của Thượng đế giúp cho hai người đó cùng phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau một người có uy vũ, một người có tài thao lược cùng kết hợp lại làm một để mà tạo dựng được sự nghiệp vĩ đại".

Nhưng trước khi Phong Thần Tú Cát được Chức Điện Tiên Trưởng cất nhắc làm mưu sĩ thì ông chỉ là một người được thay thế để vận chuyển giày cỏ, chắc là mọi người sẽ cho rằng Tin Trưởng có tâm nhìn xa trông rộng hơn người đã dự tính được trước về trí tuệ của Tú Cát mà trọng dụng phải vậy không? Từ đó trở đi Phong Thần Tú Cát tuyệt đối trung thành và dốc hết tâm trí để phò giúp cho Tin Trưởng giành được giang sơn, phải chăng cũng là do Tú Cát đã dự đoán được rằng sau này Tin Trưởng chắc chắn sẽ giành được thiên hạ mà cam tâm tình nguyện phục vụ quên mình hay sao? Thực ra tất cả những chuyện này đều không phải do người

phàm trần có thể tiên liệu được. Cũng có khả năng là do sự an bài về vận mệnh và chịu sự thao túng của vận mệnh mà hiển nhiên đã vượt qua ý chí của Tín Trưởng và Tú Cát cho nên mới có thể có được sự kết hợp tuyệt vời đó giúp cho họ tạo dựng được cơ nghiệp kinh thiên động địa.

National đã vận dụng ví dụ này trong kinh doanh. Tất nhiên bất cứ nhà kinh doanh nào cũng đều mong muốn có được những trợ thủ đắc lực nhưng việc tuyển chọn người tài sẽ luôn là gập được mà không thể cầu. Không phải bất cứ nhà kinh doanh nào có tấm lòng quý trọng nhân tài là có thể được nhắc đến. Ngoài sự nỗ lực tìm kiếm nhân tài ra còn cần phải dựa vào "vận khí" nữa.

National cho rằng người kinh doanh chỉ cần giữ thái độ biết vận mệnh theo ý trời như vậy thì tâm trạng mới có thể bình thản để đối diện với những vấn đề phức tạp kia, nếu không thì sẽ dẫn đến sự phiền não. "Tận tụy với công việc, lắng nghe thiên mệnh" mà cố nhân nói chính là cái lý này mà thôi.

## AI CÓ NĂNG LỰC THÌ ĐỀ BẠT NGƯỜI ĐÓ

Cấp dưới luôn có điểm mạnh và điểm yếu còn hình thức biểu hiện đó chính là thành tích công việc có nhiều hay ít. Chẳng cần phải ngờ gì nữa xí nghiệp chủ quản phải lựa chọn người có năng lực trong số cấp dưới của

*mình, bằng không người được cất nhắc sẽ luôn mang đến cho mình sự phiền toái, càng làm cho khó khăn hơn trong việc dùng người.*

Dùng người một cách thỏa đáng sẽ có làm chuyển biến tích cực về sản xuất, việc bồi dưỡng về tinh thần các nhân viên ưu tú trong xí nghiệp phấn đấu để bằng ai đó và tích cực vươn lên sẽ là nguồn động lực lớn khích lệ tinh thần của toàn thể nhân viên. Vì vậy người lãnh đạo khi quyết định việc sắp xếp nhân sự cần phải có sự suy xét thận trọng để đảm bảo chắc chắn sẽ phù hợp với người được tuyển chọn. Để thăng chức cũng cần phải có nguyên tắc không thể cứ mình thích người nào mà lạm dụng chức quyền để hậu thuẫn.

Căn cứ vào cái gì để đê bạt? Nhất định phải căn cứ vào thành tích công việc trước kia của người đó là tốt hay xấu. Đó là căn cứ vô cùng quan trọng để đê bạt, còn mọi điều kiện khác chỉ là thứ yếu. Bởi vì với biểu hiện tốt xấu của một người trên cương vị công tác trước đó của người đó ta có thể lấy đó làm tiêu chuẩn để dự liệu biểu hiện sau này của họ.

Phải tránh việc căn cứ vào tính cách của con người cho dù bạn có thích tính cách của anh ta hay không cũng không thể lấy nó làm tiêu chuẩn để đê bạt. Để đê bạt không phải là lợi dụng tính cách của anh ta mà là phát huy tài của họ. Đó cũng là biện pháp công bằng nhất, điều đó không những có thể khiến cho mọi người tâm phục khẩu phục mà còn có thể tránh được những mâu thuẫn hại nhau giữa các nhân viên. Tuy rằng cái đạo lý đó có thể hiểu một cách đơn giản nhưng có rất nhiều

người sẽ không làm được chủ yếu là vì chỉ dựa vào cảm giác mà bị lừa dối bởi vẻ bề ngoài làm cho mất dần đi cái khả năng phán đoán.

- Thời gian dài việc luôn luôn đủ để bắt một nhân viên là bởi vì người đó hợp tính với người chủ quản và người chủ quản thích tính cách của anh ta. Nếu như người chủ quản là người có tính cách quyết đoán thì anh ta sẽ dễ bắt những nhân viên hoạt bát nhanh nhẹn để làm hài lòng người chủ quản, nếu chủ quản là người bất cứ việc gì cũng cẩn thận, tỉ mỉ thì anh ta sẽ dễ bắt với chủ quản người có tính cẩn thận kỹ lưỡng.

- Công việc; chủ quản là người thẳng thắn thì tiến cử người biết cách ăn nói và có mưu lược; chủ quản là người thích sự nổi bật, phô trương hay thích thể hiện thì sẽ không thích người quá thực tế và "cổ hủ". Đó chính là một sai lầm. Ngoài ra còn có một điểm người chủ quản thường thích để bắt những nhân viên có tính cách thật thà trung thực, biết lắng nghe ý kiến của người khác còn đối với những nhân viên có tính cách bảo thủ một mình một ý thì không có hứng thú. Kết quả của việc thẳng thắn chức như vậy rất có thể sẽ dẫn đến việc dùng người không thỏa đáng. Người được đề cử đó rất biết nghe lời, cũng "tinh nhanh nồng nở" khi ông chủ nóng giận, chẳng những làm không được việc mà còn làm lãng phí về nhân tài, một số người về tính cách không hợp với ông chủ nhưng lại có chân tài thực học.

Người chủ quản khi đê bạt nhân viên cần phải ghi nhớ rằng: Bất luận bạn thích hay không thích tính cách của anh ta; mà cho dù anh ta có tính cách thất thường, có độc hay hiền lành cũng được tất cả những thứ đó không đáng để bạn bận tâm mà nên tập chung sự chú ý đến khả năng làm việc của họ ở thời gian trước để xem ai có thành tích làm việc thực tế tốt và ai chính là người được đê bạt sau.

Đối với một xí nghiệp chủ quản không có lòng đố kị mà nói nhân viên nào có năng lực thì sẽ được đê bạt đó quả thực là một dạng hưởng thụ của công việc.

## **KHÔNG CHỈ ĐÊ BẠT MÀ CÒN PHẢI ỦNG HỘ**

*Điểm quan trọng nhất khi tuyển chọn nhân sự là tuyệt đối không có lòng tư lợi mà nhất định phải xét xem công việc đó có phù hợp với người này hay không.*

Đa số các công ty đều khó khăn trong việc bố trí nhân sự. Do việc căn cứ vào năm công tác mà thăng chức đã thành thông lệ nhưng cũng có thời điểm lại cần thiết phải đê bạt một người nào đó để khi họ phát huy hết khả năng của mình đòi hỏi phải hết sức thận trọng. Nhất là khi đê bạt người trẻ tuổi không chỉ thăng chức cho anh ta mà còn phải ủng hộ và giúp đỡ họ tạo dựng uy tín. Khi đê bạt người trẻ tuổi không thể chỉ là thăng

chức để khích lệ mà hơn thế nữa cần phải cố gắng hết mình để ủng hộ họ. Nếu như giám đốc không chú ý ở điểm này thì nghiệp vụ của công ty khó có thể phát triển một cách thuận lợi.

Nhưng điểm quan trọng nhất khi tuyển chọn nhân sự là tuyệt đối không có lòng tư lợi mà nhất định phải xét xem công việc đó có phù hợp với người này hay không. Không nên có quan điểm rằng "Tên đó tuy có năng lực nhưng tôi lại không thích" mà cũng không nên có suy nghĩ "Nó tuy năng lực kém một chút nhưng lại hợp cá với tôi nên có thể thăng chức làm trưởng phòng được". "Không vì sự xùi giục của lòng tư lợi, chỉ cần đề bạt người có năng lực đáp ứng được yêu cầu của công việc" và yêu cầu người kinh doanh nhất thiết phải chỉ công vô tư. Chỉ có như vậy thì các nhân viên mới khâm phục sự sắp xếp của công ty mà cùng phối hợp giúp đỡ.

## DÙ DẮT PHẦN TỬ CHẬM TIẾN

Mục đích của việc đề bạt cấp dưới cốt là ở chỗ "chọn mặt gửi vàng". Một xí nghiệp mà có được nhiều số "vàng" đó chẳng phải càng làm tăng thêm "số lượng vàng" của xí nghiệp đó hay sao? Bạn sẽ rất vất vả bởi một số nhân viên, họ chính là những "phần tử chậm tiến" trong xí nghiệp của bạn, nhìn họ chỗ nào cũng chỉ là những thiểu sốt. Là người lãnh đạo đối với số người đó bạn cần phải

có tinh nhẫn耐 bao gồm cả sự thành khẩn, dùng lòng nhiệt huyết của bạn để giúp đỡ và dùi dắt họ.

Để dùi dắt “những phần tử chậm tiến” bạn nên lối kéo cái tâm của họ, mạnh dạn sử dụng họ thì số người tất sẽ ủng hộ, giúp đỡ bạn chỉ ít họ cũng không thể cản trở bạn trong công việc.

Có rất nhiều cách để “dùi dắt”:

1- Thăng chức: Đó là cách dễ nhận thấy nhất bởi vì người đó đã nhận sự giúp đỡ của bạn, nhưng cũng phải có sự đánh giá đúng thực lực của anh ta nếu không như vậy thì việc phô giúp không thành mà còn liên lụy đến bản thân và trở thành một gánh nặng.

2- Điều chỉnh về chức vụ: Nó không nhất định là thăng quan nhưng lại có thể giúp cho anh ta có đất dụng võ, mà không bị “làm phiền”.

3- Giúp đỡ về sức lực: Ví dụ như không trói buộc họ, để họ làm việc một cách độc lập sẽ càng giúp cho họ tự hoàn thiện hơn.

4- Tháo gỡ họ những khó khăn: Một đồng tiền có thể giết chết người anh hùng, nếu đó là người anh hùng thực sự thì nên giúp đỡ họ tháo gỡ những khó khăn.

5- Giúp họ giải nguy.

6- Hãy kéo họ thoát ra khỏi vực thẳm, chỉ rõ hay thức tỉnh hoặc ra hiệu ngầm cho họ để họ có thể tránh được sự diệt vong hoặc bị thương.

7- Tán dương: Khi họ nản lòng hay gấp phải cảnh ngộ ngang trái, bị kẻ tiểu nhân đả kích thì hãy ủng hộ,

cỗ vũ và khích lệ tinh thần của họ làm cho họ phấn chấn trở lại. Đó cũng là một dạng của sự dùu dắt.

Nhưng khi dùu dắt người chậm tiến bạn cũng cần phải có sự chuẩn bị về mặt tâm lý.

1. Chuẩn bị về tâm lý để đối mặt với những rủi ro. Để nhìn nhận đánh giá về một người thì phải hoàn toàn chính xác, cũng có lúc nhìn nhầm người tầm thường thành ra người có tài, cũng có lúc bị vẻ bề ngoài của người đó lừa gạt mà đưa loài lang sói về làm chó nhà. Do đó, sau khi nhận được sự nâng đỡ của bạn rồi cũng có lúc bạn gặp nguy hiểm bởi bị liên lụy hay phản bội.

2. Chuẩn bị về tâm lý trước những lời đồn thổi: Tác động của việc “dùu dắt” quá lớn sẽ bị người khác cho là đang tạo dựng bè cánh, thậm chí còn dẫn đến sự ác cảm và căm trổ của họ mà ở trong một tập thể lớn tình trạng như vậy thường gặp.

Nói tóm lại, bất cứ việc nào có lợi thì sẽ có tiêu cực, không những việc dùu dắt người chậm tiến đối với cá nhân mà nói lợi sẽ lớn hơn hại mà cũng không thể vì người đó có hại thì sẽ không dùu dắt tài năng của họ. Sự lanh nhát và lòng đố kỵ sẽ chỉ có thể làm cho “con chạch nhỏ” trở thành “con chạch già” mà thôi; “con chạch nhỏ” có lẽ sẽ thành “con rồng lớn” nếu được dùu dắt và trọng dụng. Rất nhiều nhà kinh doanh luôn có những người thân tín hết sức chân thành đi theo giúp sức, đó là bởi vì các vị đó đã lạc quan mà nâng đỡ và dùng tinh cảm để ràng buộc họ vừa được lợi cho bản thân mà cũng có lợi cho người khác, do vậy nếu như bạn có năng lực, điều kiện thì hãy đưa tay ra giúp đỡ

người khác nhé; một ngày nào đó “đá” cũng trở thành vàng, bạn sẽ cảm nhận được giá trị của bản thân chính là những người tâm phúc đã được mình cất nhắc.

## TÁC HẠI CỦA SỰ THĂNG TIẾN QUÁ NHANH

*Không đề bạt cấp dưới thì không được mà đề bạt tất cả cũng không được. Dùng tướng tất phải dùng người có thực tài, bất tài thì không thể thành tướng được.*

Tuyển chọn cán bộ chỉ có thể khích lệ chứ không thể kim chế nhân tài. Tuy nhiên, nếu tuỳ tiện bỏ qua trình tự thăng tiến một cách thông thường, người đề bạt quá nhiều, tốc độ thăng tiến quá nhanh tất sẽ có thất bại.

1) Không kiểm tra cán bộ qua công việc. Trương Cơ Chính dùng câu nói “Khí cụ phải thử mới biết là sắc hay cùn, ngựa phải cưỡi thì mới biết là ngựa tốt hay ngựa dở” để nói rõ một con người nên “biết cách làm việc và có trách nhiệm trong công việc ắt sẽ thành công”. Việc kiểm tra đạo đức, tài năng, tính cẩn cù, và thành tích của người cán bộ cái cốt lõi là ở thành tích nghiệp vụ. Nếu thăng tiến quá nhanh sẽ khó có thể kiểm tra được.

2) Bất lợi trong việc rèn luyện trưởng thành của nhân tài. Có người vì thăng tiến quá nhanh mà không có đủ thời gian để tích lũy về tri thức và kinh nghiệm.

3) Bất lợi trong công việc “bắn một phát đạn để đổi lấy một chỗ ngồi” chưa kịp thực thi biện pháp chính trị đã được thăng tiến còn có thể có những dự tính lâu dài không? Tinh thần, trách nhiệm trong công việc của họ có thể không chịu ảnh hưởng sao?

4) Kích thích lòng ham muốn địa vị và trèo cẳng cao ngã sê cảng đau. Có người có tâm làm quan mà vô tâm khi làm việc đã đứng không vững lại còn đứng núi này trông núi nọ, lại muốn “chuyển đổi chỗ ngồi”, thậm chí còn xấu mặt chìa tay ra xin làm quan. Cần phải tránh những tình trạng như vậy và nghiêm khắc hạn chế việc thăng tiến.

Có một vị Tổng Giám đốc của tập đoàn công ty lớn tại Bắc Kinh đã mời một cô gái vừa tốt nghiệp mới 24 tuổi để đảm nhiệm chức Tổng Giám đốc nhà khách, còn 4 vị đang giữ chức phó giám đốc đều là trợ thủ của cô ta. ý kiến của Tổng Giám đốc này là đặc cách để bạt nhân tài, đó là một cô gái có năng lực, tài hoa, có lồng nhiệt huyết nhưng 4 vị trợ thủ lại không phục, cô gái đó có độc một mình nên cũng chẳng làm được việc gì ra hồn. Vị Tổng Giám đốc tập đoàn nổi cơn thịnh nộ và đã miễn chức của cả 5 người đó. Cô gái đó tự liên hệ với nhà khách khác xin làm giám đốc ngành.

Ví dụ này đã chỉ rõ cho chúng ta một đạo lý giản đơn là thăng tiến quá nhanh đối với công việc, con người đều không phải là điều hay mà cần phải trải qua giai đoạn quá độ phù hợp, không cần phải phá bỏ nguyên tắc cơ bản của việc quản lý, nguyên tắc thăng giá về chức vị.

Bất luận bạn là người rất có tài phải trở thành một chủ quản nhân viên cao cấp và phải có thời gian kinh nghiệm tương ứng, phải có kỹ xảo diệu nghệ để nối liền mối quan hệ giữa các loại người, đủ tri thức, năng lực để giải quyết các vấn đề phức tạp, việc thăng chức quá nhanh sẽ không có những kỹ năng đó và khó có thể tránh được việc chú ý cái này lại bỏ qua cái khác càng làm bất lợi đối với bản thân.

Đồng thời nói một cách thông thường, người nào bị mọi người coi là người được cấp trên đặc biệt ưu ái thì rất dễ dẫn đến sự đố kỵ, bất mãn của mọi người, thậm chí còn làm mất đi sự cân đối về tâm lý, và tình trạng đó còn có thể sẽ lan rộng trong toàn bộ tổ chức. Bất kể sự mất cân đối về tâm lý đó có bình thường hay không nhưng nó cũng sẽ ảnh hưởng đến tâm lý của mọi người, phải nên thận trọng để tránh né. Do đó, để thăng chức một cách tốt đẹp nhất phải lần lượt qua từng cấp cố gắng tránh việc thăng chức vượt cấp.

Mặt khác, cũng cần phải chọn ra những biện pháp thích hợp để người đó được thể hiện trình độ, khả năng của mình, sẽ càng tôn lên cái uy tín và mức độ nổi tiếng của họ. Ví dụ như cất cử anh ta phải hoàn thành nhiệm vụ nặng nề nhất của công ty để anh ta bộc lộ hết khả năng và đóng vai một nhân vật quan trọng các cuộc họp của công ty.

Trên thực tế người quản lý cũng có thể trọng dụng nhân tài trong hoàn cảnh công ty không lập tức thăng chức cho họ. Đồng thời để cho họ hiểu rõ là tuy rằng anh ta là người rất có tài sau đó ở trong tổ chức bất cứ

sự thăng chức nào cũng đều phải đợi thời cơ thích hợp. Như vậy sẽ khiến cho họ không cảm thấy thất vọng, hai bên có thể ngầm hiểu việc thăng chức chỉ là vấn đề thời gian nhanh hay chậm và nhanh quá sẽ không tốt.

Sau cùng là một lời khuyên chân thành: Nếu thăng tiến nhanh quá sẽ làm xuất hiện những ảnh hưởng không tốt, nếu chậm quá sẽ dẫn đến sự thất vọng hay việc họ ra đi làm cho công ty bị tổn thất. Nhưng cũng cần phải nhắc nhở bạn rằng: phải biết chớp lấy thời cơ mà nếu không có thêm giai đoạn quá độ sẽ không tốt.

## **CÁCH THƯỞNG PHẠT TRONG VIỆC DÙNG NGƯỜI VÀ QUẢN NGƯỜI**

*Việc thưởng phạt là xiềng xích mà một người lãnh đạo thông minh dùng để điều khiển, chế ngự những hành động và tư tưởng của mọi người.*

*Thưởng sẽ cỗ vũ mọi người lập công xây dựng sự nghiệp, phạt sẽ ngăn cấm mọi người làm những việc sai trái.*

### **TRỌNG THƯỞNG KẺ DƯỚI, TẤT CỐ NHÂN TÀI**

*"Nhân tham tài tắc tử, diều tham thực tắc vong". Câu này thể hiện sức mạnh to lớn của tiền bạc đối với con người.*

Điều quan trọng trong việc dùng người đã được công nhận là nhiều lộc hậu. Bổng nhiên sẽ khiến cho kẻ sĩ có trí tuệ từ xa cũng tim tới. Lộc hậu cũng khiến cho kẻ sĩ có dũng không kể sống chết theo mình. Trọng thưởng

kẻ dưới, tất có nhân tài, đây là lời nói của những người có kinh nghiệm trong việc dùng người. Tổng quát lại chính là dùng danh lợi làm môi nhử, khích lệ kẻ dưới liều chết mà chiến đấu, dùng cảm tiến lên phía trước.

Thời kỳ Xuân Thu, Tể tướng nước Tề là Quang Trọng đã dùng cách trọng thưởng để khích lệ kẻ dưới mà có được những thành công lớn.

Một hôm Quản Trọng nói với Tề Hoàn Công “năm ngoái có bốn mươi hai nghìn lượng vàng được nhập vào quốc khố, thần cúi xin đại vương hãy đem số vàng đó để thưởng cho các tướng sĩ, và lập bảng hẹn ước giết giặc lập công linh thưởng. Tề Hoàn Công đồng ý, Quản Trọng liền triệu tập toàn bộ tướng sĩ lại và nói chiến tranh sớm muộn gì cũng xảy ra, hiện nay ai có thể hứa rằng mình có thể giết địch lập công sẽ lập tức được linh thưởng. Các tướng sĩ bắt đầu thi thầm, bàn tán. Một người lính đứng dậy hỏi rõ rằng cần đánh bại bao nhiêu tên địch mới được linh thưởng. Quản Trọng bảo với anh ta cần phải đánh bại 100 tên. Người lính nói hãy để cho anh ta thử xem sao. Thế là Quản Trọng thưởng ngay cho anh ta 500 lượng. Các tướng sĩ thấy vậy liền nhao nhao đến báo danh hẹn ước lấy thủ cấp tướng giặc để lĩnh thưởng. Một người giết được một tên giặc sẽ được linh thưởng 10 lượng. 42.000 lượng chẳng mấy chốc đã hết sạch. Các tướng sĩ tản ra và cảm thấy vui mừng vô cùng, ý chí chiến đấu lên cao.

Tề Hoàn Công lo lắng sợ rằng các binh sĩ sẽ tiêu số tiền đó một cách lãng phí, Quản Trọng trả lời: “sẽ không có điều đó, các tướng sĩ sẽ đem số tiền đó về cho

gia đình và chi tiêu hợp lý, một khi lâm trận ngoài xa trường họ sẽ vì bảo toàn danh dự, bảo đền quốc ân mà quên mình chiến đấu. Chỉ cần sỉ khí lên cao, ta nhất định sẽ đánh thắng địch. Lấy 42.000 lượng vàng mà đổi lấy thắng lợi của một cuộc chiến, há không phải là quá rẻ hay sao". Quả nhiên một năm sau, nước Tề nhận được sự cổ vũ, động viên của gia đình, sỉ khí tăng lên hùng hục. Trên chiến trường họ chiến đấu hăng hái, dũng cảm, đánh bại được quân Thái, nước Thái phải cắt đất cầu hòa.

"Trong quân mà không có tài sản thì kẻ sĩ sẽ không tìm đến, trong quân mà không có thưởng thì kẻ sĩ không theo. Mỗi thóm tất sẽ câu được cá, trọng thưởng kẻ dưới tất có nhân tài". Trong con người luôn tiềm ẩn tâm lý thích lợi ích thực tế và thích những điều tốt. Thông qua việc thưởng sẽ kích thích được tâm lý của mọi người trên phương diện này, phát huy tính tích cực và tính chủ động của họ, để thực hiện một mục tiêu, hay hoàn thành một nhiệm vụ nào đó. Đây là một sách lược vô cùng hiệu quả mà các thương gia lớn thường hay chọn dùng.

Công ty hóa mỹ phẩm Mary Kai của Mỹ là một xí nghiệp hóa mỹ phẩm lớn trên thế giới. Lúc đầu người sáng lập ra công ty Mary Kai đã vẽ cho nhân viên bán hàng cấp dưới của mình một bức tranh lợi ích tuyệt diệu: nhân viên bán hàng dùng tiền mặt nhập hàng vào công ty, chỉ phải trả một nửa số tiền bán lẻ; nếu như nhân viên bán hàng nào thu hút được nhân viên mới, thì có thể nhận được 5 % tiền hoa hồng trong số tiền

mua hàng; nhân viên bán hàng phân phối đặt hàng trong một tháng giao nộp từ 600 đôla hoặc 600 đôla trở lên có thể nhận được 13% tiền hoa hồng.

Không chỉ vậy Mary Kai còn đưa ra việc chi trả thù lao bằng hình thức thưởng đặc biệt đối với những người có công hiến đặc biệt cho công ty. Hình thức trả thù lao đặc biệt này được chia làm 3 loại: loại 3 được thưởng 1 chiếc xe hơi hiệu Aoerzimobisi cho những người trong 3 tháng liền bán được 3000 đồ la sản phẩm. Loại 2 thưởng cho những người có thành tích tốt hơn là một chiếc xe hiệu Fenhongkaidilake; mức cao nhất là một chú ong bằng vàng to làm trang sức có gắn đá.

Đằng sau sự khảng khái của Mary Kai tiềm tàng một đạo lý dùng người thật sâu sắc. Xã hội hiện nay vẫn là xã hội tiêu dùng, chỉ có sự chi trả thích ngang bằng với giá trị mới có thể kích thích tính tích cực và sáng tạo của người lao động, và mới có thể xúc tiến người lao động cải thiện trình độ trí tuệ của bản thân mình. Chỉ có sự chi trả cao mới có thể đạt được sản nghiệp cao đồng thời còn có thể tạo ra nền văn minh tinh thần cao độ.

## THƯỞNG THIỆN PHẠT ÁC

*Thưởng để khuyến khích cái thiện, phạt để trị cái ác. Có công tất được thưởng, có tội sẽ bị phạt. Thưởng thiện*

*phạt ác đây là điều trọng yếu trong quy định quân đội.  
Dùng người cũng như dùng người coi lý trọng phép dùng  
binh, luôn được ghi nhớ trong lòng.*

Đối với có những thành tích đột xuất hoặc có những cống hiến ngoài sức lao động phải khen thưởng kịp thời, mặc dù câu cửa miệng của họ là “đó là điều nên làm” thế nhưng họ luôn mong nhận được sự khen thưởng của cấp trên. Khen thưởng nhiều hay ít, hình thức có thể không giống nhau, nhưng đó là điều phải có, nếu khen thưởng không đúng lúc sẽ không đem lại hiệu quả to lớn.

Thưởng thiện phạt ác thể hiện sự khen thưởng, trừng phạt, chỉ ra phương hướng hành động của nhân tài, tăng sự tiến thủ chính đáng, giảm những lựa chọn sai lầm. Thưởng phạt đó là xiềng xích mà cấp trên dùng để điều khiển khống chế mọi tư tưởng hành vi của cấp dưới. Thưởng sẽ khuyến khích mọi người lập công, xây dựng sự nghiệp. Phật sẽ cấm mọi hành vi vi phạm làm bừa. Đó chính là nguyên nhân để những người cầm quyền lợi dụng nhược điểm của mọi người mà tạo ra xiềng xích khống chế họ, lợi dụng nhược điểm của con người mang tâm lý thích vinh, thực dụng, sợ hãi xấu hổ mà tạo ra loại xiềng xích đó. Thế nhưng đứng từ phương diện công việc mà nói, việc phạt không bằng việc thưởng, phạt là tiêu cực, mà giới hạn lớn nhất của nó là tránh nước phòng ngừa sự lụi bại sự nghiệp của mình. Thưởng là tích cực, nó khiến cho người khác nhảy vào nơi nước sôi lửa bỏng, và sống chết vì mình.

Chu Văn Chương hỏi Khương Thái Công rằng “Tưởng thưởng là để khuyến khích cái thiện, trừng phạt cái ác. Nay ta muốn thưởng một người mà cỗ vũ trăm người, trừng phạt một người để dằn đe mọi người thì nên làm thế nào”. Khương Thái Công nói: “Việc thưởng quý ở chỗ giữ chữ tín, việc phải quý ở chỗ thi hành. Nếu như giữ chữ tín, đối với việc mắt thấy tai nghe, thì đối với những việc chưa nghe chưa thấy, cũng sẽ có những tác dụng không nhìn thấy được”. Những câu nói của Khương Thái Công không những nói rõ nguyên tắc của việc thưởng phạt mà còn không hề bỏ sót chút nào công dụng của việc thưởng phạt nữa.

### *1. Tiêu chuẩn của việc thưởng phạt là ở chỗ pháp luật đúng đắn.*

Từ cổ chí kim, bất kể là những người gây dựng sự nghiệp, hay là những bậc vua chúa bảo vệ cơ nghiệp của mình, đều dùng việc thưởng và việc phạt để điều tiết mọi hành động và tư tưởng của mọi người. Trong đó về phương diện ban thưởng họ không hề tiếc rẻ khen thưởng những thuộc hạ họ lợi dụng “công hầu bá tử nam” v.v... những tước vị, danh hiệu huân chương, dành cho quân đội, những của ngon vật lạ để làm mồi câu khiến người khác dốc sức vì họ.

Tiêu chuẩn của thưởng phạt là ở chỗ pháp luật đúng đắn, vận dụng điều đó có thỏa đáng, có đúng hay không là ở cá nhân người lãnh đạo. Việc thưởng phạt được vận dụng đúng đắn sẽ là động lực của thành công. Vận dụng không đúng nó sẽ là chất xúc tác của thất bại. Do đó không thể không cẩn thận khi thi hành. Hai câu nói của

Lục Tuyên Công trước đây có thể nói là nguyên tắc lớn nhất trong cách sử dụng việc thưởng phạt. Ông nói: "Thi hành việc xử phạt, hãy bắt đầu từ những hoàng thân quốc thích, sau đó mới đến dân chúng. Như vậy sẽ không có kẻ nào dám vi phạm. Khi khen thưởng thì hãy bắt đầu từ dân chúng trước, sau đó mới đến các hoàng thân quốc thích, như vậy sẽ không bỏ sót người có công".

Ý nghĩa này xuất phát từ câu trả lời của Khương Thái Công với Vũ Vương. Vũ Vương hỏi Khương Thái Công: "Người tướng dựa vào cái gì để xây dựng uy tín, thể hiện sự nghiêm minh, làm thế nào để để mệnh lệnh của được thực hiện nghiêm túc?". Khương Thái Công trả lời: "Người chủ tướng lấy việc chém những kẻ có địa vị cao mà xây dựng uy tín, lấy việc ban thưởng người có địa vị thấp mà thể hiện sự nghiêm minh, lấy việc thưởng phạt mà làm cho mệnh lệnh được thực hiện nghiêm túc. Bởi vậy, nếu giết một người mà làm ba quân run sợ thì giết kẻ đó, nếu thưởng một người mà khiến mọi vạn người vui mừng thì thưởng người đó. Việc chém đầu trừng trị quý ở chỗ không tránh kẻ có chức vụ, địa vị cao, việc khen thưởng quý ở chỗ thưởng cả những người có địa vị hèn mọn. Việc chém đầu trừng trị những nhân vật có quyền có thể, sẽ thể hiện rằng hình phạt nghiêm khắc, cũng áp dụng cho những kẻ ở tầng lớp cao nhất. Nếu việc khen thưởng đến được với những người chăn trâu, chăn ngựa sẽ thể hiện việc ban thưởng dùng cho cả những người ở tầng lớp thấp nhất. Đó chính là nguyên nhân mà người chủ tướng có đủ điều kiện để xây dựng uy tín."

## 2. Việc thưởng phạt là ở chỗ công chính nghiêm minh

Việc thưởng phạt là chỗ công chính nghiêm minh, vì vậy trong *Thiên hữu độ* của Hàn Phi Tử có nói “Pháp luật không hùa theo người sang, sợi dây đọi không uốn cong theo thứ đồ vật cong. Khi pháp luật được thi hành, thì người khôn không thể dùng lời nói mà nguy biện, kẻ dũng có sức mạnh không thể dùng vũ lực mà tranh được. Trừng phạt cái sai, không tránh kẻ đại thần, khen thưởng cái đúng không bỏ sót dù là người thường”. Vì vậy, nếu có thể vì công thì sẽ không có tư lợi sẽ không có sai phạm, không có sai phạm sẽ không có oán, không có oán sẽ không có thù hận. Nếu như có những tình tiết khó mà phán đoán đúng, và có những điểm nghi ngờ, những chỗ còn mơ hồ, qua loa sẽ phát di nguyên tắc của sự công chính liêm minh. Những lúc ở vào hoàn cảnh ấy, chỉ cần dựa vào câu nói “Có điểm nghi vấn trong cái sai phải từ từ xử lý, có điểm nghi vấn trong khen thưởng phải thận trọng” ghi trong Kinh Thư làm tiêu chuẩn trong khi thi hành thưởng phạt. Ngoài ra, phải chú ý rằng không vì hận thù mà bỏ qua, trừng phạt không vì là người thân mà không làm.

Hoàng Thạch Công nói “Những oán hận nhỏ không được khoan dung, bỏ qua, thì những oán hận lớn sẽ nảy sinh” và “Những người vứt bỏ những công trạng mới mà ôm những oán thù cũ sẽ không có kết quả tốt đẹp”. Vì vậy những người có thành tựu to lớn trong sự nghiệp, điều quan trọng đầu tiên là phải có tấm lòng khoan dung độ lượng, sau đó có thể thưởng phạt nghiêm minh. Một người lãnh đạo chính trực đối đãi với những thuộc

hạ của mình chỉ cần người đó có công lao sẽ được thưởng dù người đó có thù với mình, chỉ cần là người có tài thì sẽ được tin dùng dù người có oán với mình.

Lưu Bang sau khi lập ra triều đại nhà Hán lên ngôi hoàng đế sắc phong cho các công thần, đối với các tướng sĩ không có công lớn thì không ban thưởng. Một hôm trong cung loan tin đồn có khá nhiều tướng lĩnh muốn mưu phản. Lưu Bang vô cùng lo lắng, vội liền tìm Trương Lương để thương lượng. Trương Lương nói: "Bệ hạ từ một người áo vải, dựa vào những người đó mà giành được thiên hạ, nay bệ hạ là thiên tử những người được bệ hạ phong tước phong hầu là những người mà bệ hạ quý mến thân thiết trong số họ, những người mà bệ hạ chém đầu là những người trước đây có thù oán với bệ hạ. Nay những quan lại nhỏ lập công mà không thể phong thưởng hết được họ sợ rằng bệ hạ không thể phong thưởng hết lại lo lắng bệ hạ thấy nghi ngờ những sai lầm trước đây mà đem giết bởi vậy họ tụ tập lại mưu phản. Lưu Bang vội giục Trương Lương nghĩ cách gì để giải quyết việc này. Trương Lương biết rằng bình sinh Lưu Bang rất hận Ung Xí Hậu liền khuyên Lưu Bang phong tước cho người ấy. Lưu Bang nghe lời phong Ung Xí Hậu làm phuơng hầu, quả nhiên việc đó đã khiến cho các tướng lĩnh kia từ bỏ ý đồ mưu phản.

Ứng dụng của việc thưởng phạt là trong bất kỳ thời cơ nào cũng nhất thiết không phải câu nệ mọi nguyên tắc, nguyên lý, mà phải phán đoán người này, việc này xử lý sao cho phù hợp. Không thể chỉ dựa vào hai chữ công bằng vốn vẹn trong sách vở, mà phải hiểu rằng

thưởng phạt căn dựa trên những công tích trong sự nghiệp mới phát huy tác dụng. Lưu Bang là người hiếu và vân dụng nguyên tắc này thuần thục. Tô Tuần khi bình luận về cách thưởng phạt của Lưu Bang có nói: Những người trước đây, ví dụ như Hán Cao Tổ Lưu Bang sau khi được Tiêu Hà giới thiệu thì phong Hán Tin làm đại tướng... sau khi gặp Kinh Bố thì phong ông ta làm Hoài Nam Vương... sau khi gặp Bành Việt thì phong ông ta làm tướng quốc... Khi đó những người này không phục vụ cho triều Hán. Chẳng qua Lưu Bang thấy họ có chí lớn không bình định được thiên hạ quyết không từ bỏ những theo đuổi đó, vì vậy đã khen thưởng những người đó. Tô Tuần còn nói: Lưu Bang không làm như vậy đối với bọn Phàn Khoái, Đằng Công, Quán Anh. Nguyên tắc của ông là chỉ những người nào hạ được một thành trì, đánh thắng một trận thì mới phong thưởng cho người ấy. Bởi vì Lưu Bang biết rằng những người như Phàn, Đằng, Quán tài hèn trí mọn, nên chỉ có ban cho chúng những ân huệ nhỏ bé, thì mới hết sức mà theo.

Trong thiên *Chủ đạo* của Hàn Phi Tử có nói: Những bầy tôi trình bày lời nói của họ với nhà vua, nhà vua dựa vào những lời nói đó mà giao việc, căn cứ vào việc đã giao mà yêu cầu phải có kết quả. Nếu kết quả phù hợp với việc làm, việc làm phù hợp với lời nói thì thưởng. Nếu kết quả không phù hợp với việc làm, việc làm không phù hợp với lời nói thì trừng phạt. Nguyên tắc của bậc vua sáng là ở chỗ bầy tôi trình bày những lời không phù hợp công việc. Vì vậy bậc vua sáng khi thi hành khen thưởng thì tốt như trận mưa đúng lúc, trăm họ đều hưởng được ân huệ; khi thi hành trừng

phạt thì oai nghiêm như sấm sét, thánh thần cũng không thể cứu được. Bởi vậy bậc vua sáng không khen thưởng bữa, không tuỳ ý tha việc trừng phạt. Nếu khen thưởng bữa thì những bェtōi có công sẽ bỏ bẽ công việc của mình, tha việc trừng phạt thì bọn gian thần sẽ làm bệ. Cho nên nếu những người quả thực có công lao thì dù là người xa lạ, hèn hạ cũng thưởng, nếu những người quả thực có tội thì dù là người thân cận yêu quý cũng trừng phạt. Nếu làm như vậy thì người xa lạ hèn hạ cũng không dám lười biếng mà những người thân cận cũng không giám kiêu căng.

Cho nên thưởng phạt phải có nguyên tắc trong những quy định của nó, không có nguyên tắc quy định thì khó mà thấy được công chính vô tư và chính xác. Không làm được công chính vô tư và chính xác sẽ sinh ra tâm lý oán hận.

### *3. Phạt trước sau mới ra uy*

Thưởng phạt là cái thuật trong quản lý, là phương pháp quý báu trong dùng người. Nó giống như đôi cánh của loài chim, nanh vuốt của loài thú, thiếu đi những cái đó loài chim không cách nào bay lượn, dã thú không thể nào ăn. Đối với việc thưởng phạt vận dụng nặng hay nhẹ, khoan dung hay nghiêm khắc, người lãnh đạo nên nắm chắc một cách có chừng mực.

Tề Vương hỏi Văn Tử: “bậc vua chúa nên làm thế nào để trị nước”. Văn Tử trả lời: “Lấy nguyên tắc của việc thưởng phạt làm vũ khí, nhà vua ngầm nắm chắc cái đó, và không dễ dàng đem ra cho người khác thấy được”. Trên thực tế, trong lịch sử các bậc vua sáng,

tướng tài đều vô cùng coi trọng nguyên tắc của việc thưởng phạt, trong lúc vận dụng cụ thể đều mong muốn có thể phát huy hiệu lực lớn nhất của nó.

Sau khi vua Thuấn nối ngôi vua Nghiêu, vì muốn trị nước tốt hơn đã lưu đày Công Công đến U Châu, dây Đâu đến Tuy Sơn, dây Tam Miêu đến Tam Nguy, đem Cổn giết ở Vũ Sơn. Sau khi xử phạt bốn người đó, thi thiên hạ không ai thật lòng phục tùng. Thương Thang Vương giết Doãn Hài, Chu Văn Chương giết Phan Chính. Như vậy mà trị nước. Chu Công, Bỉnh Công giết Quản Thúc, Thái Phúc, như vậy mà nhà Chu được củng cố chắc chắn. Không từ bỏ Tam Đô, giết Thiếu Chính Mão khiến cho nước Lỗ được yên. Lại như Chương Thái Công bỏ Hoa Sĩ, Quảng Trọng bỏ Phúc Lý Ất, Tử Sản nước Trịnh bỏ Đặng Tích, Sử Phó, Lưu Bang bỏ Đinh Công, Gia Cát Lượng chém Mã Tốc đều là phạt trước sau mới ra uy.

Hàn Phi Tử nói “nếu không có uy lực của cây roi, sự ràng buộc của hàm thiếc thì dù có là người có tài đánh xe như Tào Phu cũng không thể làm cho ngựa theo ý mình, không có cái uy, không có dây mực thì chỉ có là người thợ thủ công tài giỏi. Như Vương Nhỉ cũng không thể vẽ được hình trong hình vuông; nếu không có thể của sự oai nghiêm, không có phép thưởng phạt, thì dù có là bậc vua sáng như Nghiêu, như Thuấn cũng không thể trị nước và “...hình phạt nghiêm là điều dân vẫn sợ; phạt nặng là điều dân vẫn ghét. Cho nên bậc thánh nhân bày ra hình phạt nghiêm để cấm không cho người gian dối, phạt nặng để đề phòng họ làm bậy, nhờ thế

mà nước được yên và điều hung bạo loạn lạc không xảy ra". Vì vậy sau khi Thương Uởng thi hành hình phạt nghiêm khắc, thì nước Tần không còn thấy việc nhặt của rơi trên đường.

#### *4. Thương xuyên kiểm nghiêm, và có trách nhiệm nghiêm túc*

Trong việc dùng người không thể làm trái nguyên tắc sau "khoan dung nhưng quyết đoán, mạnh mẽ, vừa có ân vừa có uy, vừa trọng danh vừa trọng thực, thường phạt nghiêm minh".

Đối với sự nghiệp và thành tích cần chú trọng việc thường xuyên kiểm tra nghiêm và có trách nhiệm nghiêm túc. Có trách nhiệm nghiêm túc sẽ dễ phòng được những sai phạm. Thường xuyên kiểm nghiêm có thể đạt được những công lao thực sự, thi hành việc thường phạt cũng chính là những nguyên tắc được kiểm nghiêm trên thực tế mà Lục Tuyên Công đã nói.

Lý Tư nói "chỉ cần đốc thúc kiểm tra, xem xét, yêu cầu nghiêm túc, thì những bê tông gần gũi sẽ không có dã tâm, bấy tôi gần gũi thì thiên hạ sẽ tự bình an, thiên hạ được bình an thì nhà vua sẽ có được uy quyền, thì việc đốc thúc kiểm tra, xem xét, yêu cầu được xác thực thì những gì nhà vua muốn sẽ được đáp ứng, như vậy đất nước sẽ cường thịnh, có một đất nước cường thịnh thì nhà vua sẽ có được nhiều điều thỏa mãn. Vì vậy chỉ cần xây dựng hình pháp nghiêm khắc và dùng nó trong việc đốc thúc, điều tra xem xét, yêu cầu thì việc gì cũng được như ý muốn. Nếu làm được như vậy thì quân thần, bách tính có muốn che đậy những việc sai trái của mình

cũng không được, thử hỏi còn ai có dã tâm làm phản nữa? Đó chính là cái thuật cai trị của bậc đế vương hay cũng có thể nói rằng đã hiểu rõ được thủ đoạn điều khiển bầy tôi của bậc đế vương rồi!

Người ta thường nói "mẹ hiền sinh con hư, của lám không có lõi hổng", "kẻ nô bộc không vâng lời", "hôn quân thì có phản thân, thầy nghiêm không có trò hổng". Bản tính xấu xa của con người là mềm nắn rắn buông, kinh yếu sợ mạnh, ngôm mát ăn bát vàng, biến của công thành của tư, thiên lợi ghét hại. Lý Tư nói rằng "ngay những lỗi nhỏ cũng được điều tra, xem xét nghiêm khắc thì làm sao có lỗi lớn được. Nếu làm như vậy bách tính làm sao dám phạm pháp nữa! Vì vậy Hàn Phi Tử nói "Binh thường khi nhìn thấy vài thước vải người ta ai nấy đều muốn lấy trộm, nhưng khi có cả trăm lượng vàng thì ngay cả kẻ như đạo chích cũng chẳng dám lấy trộm. Nói như vậy không phải là lòng tham của người ta là nhỏ, mà là thước vải giá trị tuy lớn nhưng lòng ham muốn của đạo chích không cao, phẩm chất tốt đẹp cẩn bẩn trong mắt không hề coi trọng trăm lượng vàng. Chẳng qua trên thực tế chỉ cần lấy trộm cắp của người khác bất cứ gì sẽ bị trừng phạt vì vậy đạo chích đương nhiên sẽ không dám trộm trăm lạng vàng. Nhưng một khi hình phạt không được chấp hành nghiêm túc thì người ta dù chỉ nhìn thấy vài thước vải thi đã sinh lòng muốn lấy trộm rồi. Bởi vậy một bức tường thành cao không quá 5 trượng chỉ vì nó dốc đứng khó trèo mà không để gì vượt qua, thế nhưng dù là ngọn thái sơn cao trăm trượng nhưng vì không hiểm trở bằng phẳng, nên một

người chăn dê cũng dễ dàng lên đỉnh chăn dê. Lâu Quí đứng trước bức tường thành 5 trượng mà thấy khó quá, thì lẽ nào một người chăn dê què lại thấy dễ dàng vượt qua được ngọn núi trăm trượng ư? Đó chẳng qua là sự khác biệt giữa dốc đứng cheo leo khó vượt và bằng phẳng dễ qua mà thôi! Bậc minh quân có thể ở trên ngõi cao quyền quý lâu dài, thâu tóm nắm trong tay những quyền lực to lớn có cả thiên hạ không phải là do có một phương pháp đặc biệt chỉ là do có thể đọc đoán chuyên quyền, dùng hình pháp nghiêm khắc một cách thiết thực để đốc thúc, kiểm tra, yêu cầu những người khác xử phạt thì thận trọng vì vậy người trong thiên hạ chẳng ai dám phạm pháp nữa.

Dân chúng yêu quý những người cầm quyền có năng lực, nghiêm túc hơn những người thiếu năng lực và mềm yếu gấp trăm ngàn lần, từ xưa đến nay, nguyên tắc của người cầm quyền không có gì hơn sự nghiêm khắc

Vì vậy đối với kẻ dưới có thể quá nghiêm nhưng không quá khoan dung, quá uy nhưng không quá giàn, trọng thực nhưng không thể trọng danh, có thể phạt nặng nhưng không thường quá, có thể đốc thúc kiểm tra nghiêm ngặt, sát hạch sát sao nhưng không thể để kỷ cương pháp luật bị buông lỏng. Đương nhiên sự nghiêm túc nói ở đây, là sự nghiêm túc trong chế độ, chứ không phải là sự nghiêm túc ngoài chế độ, dùng sự nghiêm túc đó áp dụng với những kẻ dưới có quyền lực để không cho họ vi phạm pháp luật, làm hại dân chúng, chứ không dùng sự nghiêm túc đó áp dụng với dân chúng.

## 5. Pháp luật nghiêm minh, hình phạt nghiêm khắc

Hàn Phi Tử cho rằng điều quan trọng trong thuật cai trị là ở phép tắc rõ ràng khảo sát kiểm nghiệm kỹ hướng pháp luật đúng đắn, xét rõ công tội, trong cai thực, đặt ra hình phạt nghiêm. Ông nói "Phàm là kẻ gian thần thì đều nghĩ theo ý nghĩ của nhà vua, từ đó mà được gần gũi nhà vua, được nhà vua sủng ái. Vì vậy những gì mà nhà vua thích thì chúng hùa theo mà ca ngợi tán dương, những gì mà nhà vua ghét thì chúng cũng theo nhà vua chê bai, nói xấu. Tình cảnh chung của người ta là thị phi, tốt xấu lẩn lộn, thi họ cho thế là được, thi phi tốt xấu phản minh thì họ cho thế là không được. Như ngày nay, những gì mà bọn gian thần tán dương ca ngợi chính là thứ nhà vua cho là được, những gì bọn gian thần chê bai nói xấu chính là nhà vua phản đối căm ghét. Đó chính là tiêu chuẩn đúng sai, chọn hay bỏ giống nhau giữa nhà vua và bầy tôi. Tiêu chuẩn chọn hay bỏ đã giống nhau hòa giữa chúng lại đối lập sinh ra những xung đột mâu thuẫn là điều mà từ xưa tới nay chưa từng nghe nói. Vì bọn gian thần có được con đường đi tới sự tín nhiệm, khoan dung, ân sủng của nhà vua. Bọn chúng có thể dựa vào sự tín nhiệm, khoan dung, sủng ái của nhà vua mà tạo cho mình cái quyền được tán dương khen ngợi hay phỉ báng, chê bai cất nhắc hay bãi miễn quân thần là do nhà vua không có thuật để sai khiến, điều khiển chúng không có biện pháp để kiểm tra kỹ lưỡng chúng, tất nhiên là do căn cứ vào những nhận thức chung, quan điểm giống nhau trước đây mà tin vào những lời nói hiện tại của chúng. Đó là những nguyên nhân mà bọn gian thần có

thể lửa vua để đạt được những lợi ích cá nhân của chúng. Vì nhà vua trước mặt chỉ nghe thấy những điều lửa dối, kẻ bè tôi ở phía sau tất nhiên sẽ nắm được quyền lực. Những bè tôi như vậy là những bè tôi khống chế được nhà vua.

Hàn Phi Tử cũng nói rằng "kẻ làm thần tử hiểu rõ được thuật trị nước thì có thể đưa ra được những chủ trương đúng đắn, trên soi sáng pháp luật nhà vua, dưới làm cho bọn gian thần nguy khốn để nhà vua được tôn quý, nước được yên. Do đó những phép tắc thuật trị nước dâng cho nhà vua được đưa ra ở trước thì việc khen thưởng và trừng phạt sẽ được thi hành ngay sau đó. Nếu ông vua quả thực hiểu rõ cái thuật trị nước của bậc thánh nhân, không câu nệ vào cái danh và cái thực mà quyết định việc đúng sai, đưa vào điều tra, xem xét thẩm định những lời nói ngang thì các quan chung quanh, những bè tôi gần biết là không thể dùng lời nói dối trả để được yên thân, thế nào họ cũng nói "Nếu ta không vứt bỏ những hành vi gian trá riêng tư để dốc sức đem hết trí khôn ra thờ vua mà lại lo kéo bè đảng, dùng lối khen chê bừa bãi để được yên thân thì chẳng khác gì mang vật ngàn cân đứng ở nơi vực thẳm khôn lường mà muốn sống vậy. Nhất định là không thể được". Bọn quan lại cũng biết rằng nếu làm việc gian dối để mưu lợi thì sẽ không thể được yên. Thế nào họ cũng nói "nếu ta không liêm khiết, ngay thẳng chính trực để đề cao pháp luật mà lại mang cái bụng tham ô, bê cong pháp luật để mưu lợi riêng thì cũng chẳng khác gì treo lên gò cao rơi xuống cái khe dốc mà lại muốn sống vậy - nhất định là không thể được".

Khi con đường yên và con đường nguy rõ ràng như thế thì những bồ tát chung quanh đâu dám dùng lời nói suông để lừa dối vua? Và trăm quan đâu dám tham lam bòn rút bách tính? Như vậy những bồ tát có thể trình bày điều trung mà không bị che đậy, người dưới giữ chức vụ vủa mình mà không bị oán ghét. Đó là điều đã khiến cho Quản Trọng làm cho nước Tề được trị yên và Tương Quân làm cho Tần mạnh".

Hàn Phi Tử còn nói ra mức độ của việc lấy nghiêm hình làm đạo trị nước, ông nói: "Bậc thánh nhân hiểu rõ cái thực tế của việc phải và trái. Xét rõ thực chất của việc trị và loạn cho nên nếu rõ pháp luật đúng đắn, bày ra hình phạt nghiêm khắc để chữa cái loạn của dân chúng, trừ bỏ cái họa trong thiên hạ, khiến cho kẻ mạnh không lấn áp người yếu, nước lớn không lấn át nước nhỏ, người già được thỏa lòng, người trẻ và cô độc được trưởng thành, biên giới không bị xâm lấn, vua và tôi thương yêu nhau. Cha con chăm lo giữ gìn cho nhau, không phải lo cái nạn bị chết nơi chiến trường hay bị giặc cầm tù.

Hàn Phi Tử đưa ra hình phạt nghiêm khắc vừa khuyến khích được bá quan, dân chúng, vừa ngăn cấm được họ, mà từ đó họ thi nhau lập công lãnh thưởng, vì vậy mà dễ phòng được việc phạm tội và tránh việc phải dùng hình phạt. Ông luôn dành tâm huyết của mình với việc dùng hình phạt nghiêm khắc trong thuật trị nước, vì một nước có pháp luật đúng đắn thì sẽ dùng pháp luật đúng đắn, hình phạt nghiêm khắc để ngăn người ta không làm điều ác và gian dối.

## 6. *Thưởng phạt phân minh, công tội không thể thay thế nhau.*

Thưởng phạt phân minh là có công nhất định sẽ được thưởng, có tội nhất định sẽ bị trừng phạt. Thưởng phạt phân minh hoặc làm cho người ta thấy thỏa đáng hoặc làm cho họ bị ức chế. Qua việc thưởng phạt ta khẳng định được giá trị lao động của nhân tài cũng chính là giá trị nhân sinh, qua việc trừng phạt sẽ phủ định những hành vi sai trái và nhân tố tiêu chuẩn. Kẻ có công mà không được thưởng thì ai sẽ hết lòng làm việc, kẻ có tội mà không bị phạt thì ai sẽ tận tâm với công việc? Chỉ có thưởng phạt phân minh một cách đúng đắn thì kỷ cương, của công mới được giữ gìn và có hiệu quả, mỗi thành viên trong cộng đồng mới tận tâm tận lực. Ngược lại, người có công mà không được thưởng, kẻ có tội mà không bị trừng phạt thì mọi người sẽ mặc sức làm bậy, kỷ cương bị phá vỡ, việc quản lý rơi vào hỗn loạn.

Thưởng phạt phân minh chính là ở lợi ích, nếu thưởng phạt không rõ ràng sẽ sinh ra những nguy hại tương ứng. Thương Uống nói: "Nếu người trên thưởng phạt không rõ ràng thì khác nào gánh nặng dường xa mà không có trâu ngựa, qua sông lớn mà không có thuyền vậy". Ông chỉ ra rằng, nếu thưởng phạt không rõ ràng sẽ đồng nghĩa với việc mất đi nền tảng và hi vọng thành công.

Thưởng phạt phân minh không những chỉ đối với những người khác nhau mà còn đối với sự việc khác nhau của cùng một người, nên thưởng thì thưởng, nên

phạt thi phật, quyết không thể tội công so do. Lý do là: Thứ nhất, bất cứ ai đều có công lao, cũng có sai sót, nếu so do công tội, thì dễ dẫn đến công tội lẩn lộn, không có giới hạn. Làm được công tội không so do, tất phải: Công tội phân minh, thưởng phạt rõ ràng. Nếu có công lớn trước, thưởng theo quân pháp; lại mắc tội lớn sau, xử phạt theo quân pháp. Một đại công thần giết hại người vô tội và một người tên du côn cũng giết người vô tội nên dùng một điều luật xử phạt, thì không phải đi xem xét công lao trước đây, giết người đền mạng, từ xưa đã vậy. Ngược lại, nếu có tội lớn trước, về lý nên xử phạt, lại có công lớn sau cũng nên thưởng theo quân pháp.

Không thể chơi dùa với luật pháp, hình không thể miễn, tội không thể tha, tham không thể phát sinh "Trước pháp luật mọi người đều bình đẳng, trước kỷ luật mọi người đều như nhau", lấy nguyên tắc này dùng người, lãnh đạo không vì tình cảm cá nhân mà thưởng phạt, thưởng thiện phạt ác, thưởng phạt phân minh, làm chơi ăn thật.

## MẪU CHỐT CỦA THƯỞNG PHẠT: CHẮC CHẮN, CHUẨN XÁC VÀ NGHIÊM KHẮC

Nhà tư tưởng và triết học nổi tiếng người Ý - Markey Elegant Virial đã từng viết cuốn sách, trong đó nhắc nhở

*những người lãnh đạo rằng: "tốt nhất là vừa xuất hiện là thể hiện sự oai phong, việc tốt phải làm từng việc một.*

Markey chỉ ra bí quyết dùng người quan trọng: Một mũi tên trúng ba đích cũng chính là yêu cầu người lãnh đạo phải kết hợp có hiệu quả giữa xử phạt và phong thưởng.

Một mũi tên gồm yêu cầu như sau:

1. Phải chắc chắn: Áp dụng biện pháp mạnh xử phạt một người, cũng là phải mạo hiểm. Đây chủ yếu là xử phạt bản thân người bị xử phạt, có khi người này có quan hệ ngoại giao tốt, có khi nấm vũng tin tức kỹ thuật quan trọng, có khi có hậu bị vững chắc. Xử phạt những người này thì phải suy nghĩ nhiều sau lưng họ, thận trọng hành sự. Xử phạt không thích đáng sẽ dẫn đến sự chống đối và báo thù, vì vậy trước khi ra tay nên nghĩ đến hậu quả, có thể đưa ra các biện pháp khả thi để ứng phó với mọi tình huống phát sinh.

2. Phải chuẩn xác: Phê bình, xử phạt phải dứt khoát, rõ ràng, trực tiếp chỉ ra điểm yếu, "chỗ đau", kim châm một nhát thấy máu. Có khi mỗi người mắc những lỗi như nhau hoặc sai lầm của một nhóm người. Xử phạt lúc này phải chọn thời cơ chuẩn xác, đợi đến khi lỗi điển hình nhất, rõ nhất, nguy hại nhất mới ra tay. Phải tránh vô cớ sinh sự, không rõ sự thực, cũng tránh chuyện bé xé ra to. Như vậy mới có thể khiến người bị phạt tâm phục khẩu phục.

3. Phải nghiêm khắc: Ngay khi chuẩn thời cơ, hạ quyết tâm, phải ra tay nhanh lẹ, kiên quyết, không được

nể nang. Tránh do dự thay đổi khôn lưỡng, lê mê chậm chạp. Kinh nghiệm của những lãnh đạo kiệt xuất là: "Ngay khi áp dụng biện pháp kiên quyết, phải thay đổi lạnh lùng vô tình, làm như vậy để cho tất cả mọi người thấy rõ rằng cách làm của ta là hoàn toàn chính xác, thích đáng, ta không hề hối hận với cách làm của mình, đó là cách lựa chọn tốt nhất.

Một mũi tên này là cần thiết nhưng nên ít dùng, dùng vào việc thiện sau khi đánh xong phải an ủi hỏi thăm, nhắc nhở cũng là cần thiết - nếu bạn muốn giữ anh ta làm việc bên cạnh mình, nếu người bị đánh lại chính là người quan trọng hoặc có ảnh hưởng tới bạn, ví dụ như một người họ hàng, một nhân vật quan trọng, sau khi đánh bạn có thể nói riêng với anh ta rằng: "Anh thấy tôi làm như vậy cũng là xuất phát từ sự cần thiết trong công tác quản lý, tôi chỉ đánh vào công việc chứ không hề đánh vào con người của bạn". Chú ý đây chỉ là an ủi, không phải xin lỗi! Sai sót của anh ta cũng phải để anh ta tự mình thừa nhận và sửa chữa, bạn không cần phải thể hiện sự dằn vặt áy náy sau khi chỉ trích, bạn chỉ cần thể hiện sự quan tâm hơn. Khi đó, anh ta sẽ cảm thấy tất cả những điều bạn đã làm chỉ là vì công việc chứ không phải vì một người nào đó, bản thân anh ta vẫn có hy vọng. Khi đó, anh ta sẽ cảm ơn ân tình của bạn, cố gắng nỗ lực để thực hiện yêu cầu của bạn.

Những tiểu thuyết như *Tam quốc diễn nghĩa*, *Thủy hử* đều có những tình tiết tương tự. Một viên đại tướng anh dũng thiện chiến, trung thực không may bị thất bại

trong một lần chiến đấu bị đối phương bắt, trói gô cổ giải lên pháp trường, khi đang chuẩn bị ung dung nghĩa khí, lãnh tụ sáng suốt của đối phương vừa nhìn thấy vội vàng tiến đến xưng danh anh hùng. Kết quả sẽ như thế nào? Không cần nói da số những anh hùng đều cảm tạ ơn chi ngô mong lấy cái chết để báo đáp. Đây chính là điều kỳ diệu trong cách vận dụng kết hợp ân nghĩa và xử phạt

## TRỪNG PHẠT KHÔNG PHẢI LÀ MỤC ĐÍCH

*Trừng phạt là phương thức cần thiết nhưng không phải là mục đích của việc quản lý.*

Là người lãnh đạo nhất định phải làm rõ rằng: Trừng phạt cấp dưới không chỉ đơn thuần là xử phạt mà mục đích là sửa đổi sai lầm của cấp dưới, khiến cấp dưới trở thành con người chân chính. Chúng ta có thể hiểu tuy động cơ này không sai nhưng trên thực tế chúng ta hoàn toàn có thể dùng phương thức khác để đạt được mục đích sửa đổi sai lầm cho cấp dưới. Thông thường phương thức xử phạt như phê bình, phạt tiền, yêu cầu viết bản kiểm điểm... kết quả của nó là lòng tự tôn của cấp dưới bị tổn thương hoặc là tổn thất đến thu nhập của cấp dưới, thậm chí nghiêm trọng hơn còn có hình thức xử phạt thân thể. Trên thực tế chỉ cần

xử phạt là tổn hại đến cấp dưới. Cách làm này gây nên sự phản ứng khác nhau trong mỗi người, hậu quả gây tổn thất lớn.

Bây giờ có thể lấy phê bình làm ví dụ:

Có lúc tưởng tượng, bạn có thể cảm thấy không có gì để sửa chữa sai lầm của người khác, nhưng nếu bạn kiểm tra kĩ càng một chút công việc hàng ngày của mình, bạn sẽ cảm thấy ngay sự cần thiết này. Nếu bạn là giám đốc một bộ phận, một phần xưởng, chủ một doanh nghiệp, là nhân viên phụ trách một công việc nào đó, cho dù bạn quản lý hai hay ba người, tôi dám chắc rằng bạn có thể phát hiện có người làm sai việc gì đó.

Ở đây phải nói rõ một điểm là khi sửa chữa sai lầm của một người, tuyệt đối không phê bình người đó. Không có ai muốn bị phê bình, phê bình là một loại vũ khí có khả năng đẩy con người đến bước đường cùng nhất, nó có sức sát thương hủy diệt một con người, Điều tốt nhất mà bạn có thể ghi nhớ đối với việc phê bình là quên nó đi.

Khi bạn quên sai lầm của một người, bạn hoàn toàn không nhất thiết phải phê bình người đó, càng không nhất thiết phải hủy diệt anh ta. Phương pháp tốt nhất cải chính sai lầm của một người là nói cho họ biết làm như thế nào mới có thể làm đúng sự việc, bạn có thể đưa ra lời khuyên, có thể đưa ra một biện pháp thương lượng cũng có thể đưa ra chỉ dẫn. Tóm lại, trong quá trình điều chỉnh tốt nhất là không nên để họ có ấn tượng rằng bạn đang sửa chữa khuyết điểm của họ. Tôi

muốn bạn hiểu rõ làm sao điều chỉnh sai lầm của một người mà lại không hề làm mất đi khả năng ưu việt của anh ta. Khi bạn học được làm sao để nói những lời khiến ai nghe đều không hề cảm thấy phản cảm, thì bạn đã làm được điều đó rồi.

Trên thực tế, với tư cách là một người lãnh đạo, bạn hoàn toàn có thể không cần dùng đến những phương thức xử phạt như phê bình, phạt tiền... để cải chính lỗi lầm của cấp dưới. Nếu bạn làm được điều này, những mặt tốt mà bạn đạt được nhiều hơn nhiều so với việc dùng hình thức xử phạt, ví dụ:

1. Bạn sẽ bỏ được một số những thói quen không tốt và những hành vi không đáng là con người của người khác, đặc biệt là người làm thuê hoặc thói quen không tốt và những hành vi không đáng là con người của cấp dưới.
2. Người khác sẽ phục vụ bạn tốt hơn, họ sẽ không phạm sai lầm hai lần liên tiếp trong cùng một sự việc.
3. Kỷ luật và diện mạo của cá nhân và tập thể sẽ được cải thiện.
4. Bạn sẽ đạt được hiệu quả lý tưởng hơn từ bản thân những người cấp dưới đã được bạn điều chỉnh sai lầm so với người chưa được bạn điều chỉnh.
5. Vì công việc di vào quy định chính xác, sẵn xuất và việc làm sẽ đều được cải tiến, lợi nhuận sẽ tăng cao.

Có lẽ bạn sẽ hỏi: Nếu tôi không dùng phương pháp xử phạt, vậy tôi nên sửa chữa sai lầm của cấp dưới như thế nào? Nói thật hay, cho dù phương thức xử phạt đã

không thể đem đến hiệu quả tốt lại khiến cấp dưới phản kháng lại; Tại sao chúng ta không thử làm theo 16 bước dưới đây nhỉ?

1. Không nên trực tiếp lôi ra sai lầm của một người
2. Trước tiên phải nắm được toàn bộ sự thực có liên quan
3. Nếu nhất thiết phải tiến hành một lần giác ngộ chính thức, bạn phải lựa chọn thời gian và địa điểm
4. Trong khi cải chính sai lầm của cấp dưới tuyệt đối không được tức giận
5. Phải bắt đầu bằng sự biểu dương và tán thành chân thực
6. Dùng quan điểm của bạn để giúp đỡ người có thể hiểu quan điểm của bạn sửa chữa sai lầm.
7. Để cho cấp dưới của bạn có cơ hội được trình bày
8. Phải cẩn nhắc chi tiết tất cả sự thực và chứng cứ, phải bài trừ bất cứ sự tả khuynh, thiên lệch nào.
9. Nếu khi cần xử phạt, nhất định phải xử phạt thích đáng, không thể để quá nghiêm trọng.
10. Để cá nhân người đó lựa chọn hình thức xử phạt
11. Phải nhấn mạnh lợi ích đạt được
12. Phải lấy lời lẽ biểu dương và tán thành chân thực đối với công việc của người này để kết thúc sự giác ngộ của anh ta
13. Phải biểu dương mỗi một sự tiến bộ, bất luận sự tiến bộ này vô cùng nhỏ bé.

14. Cho người của bạn đánh giá cao thành tích của anh ta

15. Nếu bạn thấy cần thiết, phải tiến hành giắc ngõ lần 2 ngay.

16. Không cần liên tục sửa chữa sai lầm của một người quá.

## KHI CẦN THIẾT PHẢI ÁP DỤNG THỦ ĐOẠN

*Bất luận thủ đoạn cao siêu thế nào, sự thống trị chèn ép quá cuối cùng vẫn dẫn đến sự phản kháng và báo thù của người khác, thủ đoạn tiêu cực áp dụng trong hoàn cảnh cực đoan.*

Người lãnh đạo muốn thành công nên dùng phương pháp ôn hòa và đầy tình người để quản lý cấp dưới, dùng các phương pháp như tư vấn, cổ vũ, thuyết phục... để cổ động họ tiến lên phía trước. Bởi vì dùng phương pháp khen thưởng hoặc khẳng định để một hành vi được củng cố và duy trì có hiệu quả hơn dùng phương thức phủ định hoặc xử phạt để khiến một hành vi suy yếu hoặc lùi bước. Đại đa số người đã được giáo dục thích làm việc mà người khác khẩn cầu họ làm chứ không muốn làm việc theo mệnh lệnh của người khác. Xét, từ góc độ rộng, phê bình quá nhiều sẽ làm tổn

thương lòng tự tôn của con người, khiến hiệu suất công việc của chúng ta hạ thấp, khiến người đó tổn hại về tinh thần.

Nhưng khi cần thiết, để tăng cường quản lý, lãnh đạo bắt buộc phải sử dụng biện pháp cứng rắn. Một số nhà quản lý đạt được quyền lực, cho dù khi họ dành phải sa thải người làm, họ cũng không vì áy náy mà do dự không quyết, trong khi những người khác thì không thể làm được điều này. Thông thường, họ có thể ăn nói thân tình, quý mến, quan tâm tới người khác nhưng khi phải áp dụng những biện pháp kiên quyết, họ có thể thay đổi thành lạnh lùng, vô tình.

Có một ví dụ rất sống động như thế này: Một chi nhánh công ty cấp dưới của một doanh nghiệp sản xuất lớn liên tục tồn tại vấn đề kinh doanh nghiêm trọng, liền đó một giám đốc mới được cử đến giải quyết và thông cáo phải nhanh chóng "Xoay chuyển cục diện". Sau khi Giám đốc mới mất mấy tuần tiến hành nghiên cứu một lượng lớn tài liệu liên quan đến hiện trạng xí nghiệp do các cán bộ thu thập, ông quyết định tiến hành cải tổ quyết liệt ngay tức khắc để cứu chi nhánh công ty. Lần đầu tiên ra mắt, ông đã áp dụng biện pháp cẩn thiết, mạnh tay.

Ông đem về bốn trợ thủ và ba va li sách tay đựng đầy tư liệu phân tích có liên quan tới công ty, tình hình sản xuất và những tài liệu phân tích, trong vòng hai giờ trước khi về chi nhánh công ty mới thông báo cho bộ phận quản lý biết, vừa vã lập tức triệu tập cuộc họp với 40 thủ trưởng các bộ phận. Trong cuộc họp, ông đã khái

quát sơ lược ý kiến phân tích của ông đối với hiện trạng của công ty, ông sẽ thực hiện sứ mạng được giao phó và nhận định phương hướng phát triển cơ bản của công ty hiện tại và lâu dài, ông chỉ ra đích xác những hành vi kinh doanh hiện tại rất khiến người khác không hài lòng. Tiếp đó, ông sa thải ngay tại cuộc họp bốn thủ trưởng và yêu cầu họ phải rời khỏi công ty trong vòng hai giờ đồng hồ; Ông tuyên bố rõ ràng rằng nếu ai có ý đồ cản trở hành động cứu vớt công ty của ông, ông sẽ không hối tiếc hủy bỏ tiền đồ phía trước của người đó. Cuối cùng, ông tuyên bố từ 7h sáng ngày hôm sau trợ thủ của ông sẽ sắp xếp để ông và mỗi thủ trưởng các bộ phận gặp mặt. Cứ như vậy, sáu mươi phút của hội nghị đã kết thúc.

Trong sáu tháng quan trọng sau đó, những người ở lại công ty hợp tác rất tích cực với giám đốc.

Đây chính là một ví dụ điển hình thành công về việc dùng dao dẹp loạn, kiên quyết, quyết đoán áp dụng biện pháp mạnh tay để giải quyết vấn đề. Vị giám đốc này để “xoay chuyển cục diện công ty” đã áp dụng biện pháp cực đoan, sự thống trị cường quyền của ông có thể dẫn đến sự tan rã của cả công ty. Nhưng ông vẫn làm như vậy, vì ông cảm thấy ngoài cách đó ra không có biện pháp nào khác có thể khiến mọi người lập tức phối hợp hành động với ông. Có lúc, sử dụng phương thức thuyết phục sẽ lãng phí thời gian, mà nếu mọi người không nghe theo sẽ mất hiệu quả hoàn toàn.

Một số cao thủ trong công tác lãnh đạo không thường dùng tối biện pháp lấy quyền lực để áp đặt, vì biết rằng làm như vậy sẽ mạo hiểm ở mức nhất định, sẽ dẫn đến phát sinh một số vấn đề. Bất luận phương pháp có cao siêu đến đâu, chèn ép cuối cùng vẫn sẽ dẫn tới sự phản kháng và báo thù của mọi người, thủ đoạn cực đoan để áp dụng trong tình huống cực đoan.

## **NGUYÊN TẮC KHEN NGƠI TRONG QUẢN LÝ, DÙNG NGƯỜI**

*Thành tích công việc được khẳng định là giá trị con người đạt được sự khẳng định kỳ vọng nhất.*

*Sau khi họ được khen thưởng và khích lệ theo bản năng họ sẽ phát huy nhiều hơn nữa khả năng và lòng nhiệt tình.*

*Vậy tại sao chúng ta không thể học tập một cách khẳng khái nhỉ?*

### **KHÔNG NÊN TIẾT KIỆM LỜI KHEN**

*Ai cũng đều mong muốn được cổ vũ và khen ngợi, cho dù chỉ là một lời khen ngợi đơn giản cũng sẽ đem đến cho con người sự ấm áp và hưng phấn vô cùng.*

*Có một phú ông đặc biệt thích ăn món vịt quay, liền dùng rất nhiều tiền mời về một đầu bếp giỏi về quay vịt.*

Mỗi ngày chuyên quay cho ông ta một con vịt. Quả thực là đầu bếp giỏi, mỗi ngày thịt vịt mà ông quay ra rất thơm và ngon. Nhưng phú ông rất cay nghiệt, cho dù ngày nào cũng được ăn vịt quay thơm ngon, cũng không bao giờ có ý nói một lời khen ngợi. Đến thời gian sau đó, vịt quay của đầu bếp giỏi đã chỉ có một cái chân, phú ông cảm thấy rất kỳ lạ, nhưng ngại thân phận không tiện hỏi. Sau một tuần, tình hình vẫn vậy, phú ông không thể chịu nổi nữa, ông hỏi đầu bếp, tại sao vịt quay chỉ có một chân? Một chân kia đâu mất rồi? Đầu bếp trả lời: "ái chà, ngài không biết à? Những con vịt này chỉ có một chân thôi, không tin tôi đưa ngài đi xem xem!"

Phú ông đương nhiên không tin lời của đầu bếp là thật, bèn theo đầu bếp ra sau nhà xem. Lúc này, vì thời tiết nóng bức, vịt đều co một chân đứng dưới gốc cây nghỉ ngơi. Đầu bếp noi: "Ngài xem, vịt đều chỉ có một chân đấy thôi!" Phú ông vẫn không tin, liền vỗ tay mấy cái, tiếng vỗ tay làm động, cả đàn vịt thò nốt chân kia xuống chạy nháo nhác. Phú ông nói: "Ngươi xem, chẳng phải vịt đều có hai chân sao?" Đầu bếp trả lời nói: "Đúng vậy! Nếu ngài vỗ tay trước thì lũ vịt đều có cả hai chân từ đầu rồi".

Mọi người đều mong muốn được cổ vũ và khen ngợi, cho dù chỉ là một lời khen ngợi đơn giản cũng sẽ đem cũng sẽ đem đến cho con người sự ấm áp và hưng phấn vô cùng. Có một doanh nhân đã nói rằng: "Con người đều sống trong tiếng cổ vũ, khi cấp dưới được cấp trên khẳng định, được khen thưởng, họ sẽ gắng sức làm việc.

Có người đã từng nói: "Khi chúng ta muốn thay đổi người khác, tại sao không khen ngợi họ thay vì chỉ trích? Cho dù chỉ có một chút chút tiến bộ, chúng ta cũng nên khen ngợi họ. Vì, như thế mới khích lệ người khác không ngừng cải tiến chính mình. Như vậy, người lãnh đạo cần phải cố gắng ít phê bình, mà khen ngợi nhiều hơn lên.

Có một học giả nghiên cứu về lý luận lãnh đạo đã đưa ra ý kiến như sau: "Nếu bạn hy vọng hiệu quả lãnh đạo hạ thấp chỉ cần chỉ ra sai lầm của một người trước đám đông quần chúng. Bạn sẽ khiến cho một người cảm thấy xấu hổ, sau đó anh ta không những không muốn theo bạn, có thể cả đời sẽ không tha thứ cho bạn! Nếu những người ở đó ủng hộ anh ta, thì kẻ địch của bạn lại càng nhiều thêm! Vì vậy, tuyệt đối không được coi nhẹ điều này!"

Khen ngợi là nguyên tắc lãnh đạo phù hợp nhân tính, lời khen ngợi thích đáng sẽ khiến con người cảm thấy hài lòng vui vẻ. Khi đó bạn sẽ nghe được tiếng lòng của họ: "Anh ấy rất khen ngợi những biểu hiện của tôi, tôi biết rằng anh ấy tôn trọng tôi, quan tâm đến tôi một cách chân thành và hiểu rất rõ nội dung công việc của tôi". Đồng thời bạn sẽ đạt được sự bão dấp không ngờ tới đó chính là khi con người cảm nhận được những biểu hiện của mình được coi trọng và khẳng định. Họ sẽ thể hiện lòng biết ơn ngày càng rõ nét, da dạng.

Ngay khi có cơ hội khen ngợi cấp dưới của bạn thi không nên kiệm lời. Khen ngợi cấp dưới của bạn cùng với nụ cười mỉm chân thành bày tỏ ý nghĩ, sức mạnh

của nụ cười mỉm này rất lớn là sự lãnh đạo tốt nhất. Đương nhiên cách trực tiếp nhất vẫn là dùng lời nói để khen ngợi người khác.

Có bảy cách có thể làm tăng khả năng khen ngợi:

1. Trước khi khen ngợi cần quan tâm đến tâm tư tình cảm của cấp dưới, đây là cách duy nhất để bạn bày tỏ sự khen ngợi.
2. Phải tìm ra được việc xứng đáng để khen ngợi
3. Phải khen ngợi một cách chân thành
4. Kết hợp giữa ngôn ngữ và vẻ mặt khi khen ngợi
5. Phát hiện ra ưu điểm của cấp dưới, phải khen ngợi họ kịp thời
6. Để cho cấp dưới biết được bạn cảm thấy tự hào
7. Đương nhiên khen ngợi phải chú ý tới kỹ năng biểu đạt ngôn ngữ

Thứ di tìm những điều đáng khen ngợi và ca tụng của cấp dưới và nói với họ một cách chân thành khi bắt đầu có lẽ sẽ không dễ dàng nhưng không lâu rồi sẽ quen.

## ĐÁP ỨNG KHÁT VỌNG NHÂN TÍNH

*Đi tìm khát vọng được làm người quan trọng chính là sự khác biệt rõ nét nhất giữa con người và động vật.*

Có một nhà tâm lý học nói: "Chúng ta làm bất kỳ việc gì đều bắt đầu từ hai động cơ khát vọng yêu và mong muốn trở thành vĩ nhân".

Mượn lời một nhà triết học rất có ảnh hưởng ở Mỹ, giáo sư John nói "Động lực sâu sắc nhất của bản năng con người là mong muốn "được làm nhân vật quan trọng".

Mỗi người trưởng thành bình thường đều mong muốn:

1. Có sức khỏe và tuổi thọ
2. Thức ăn
3. Ngủ
4. Tiền và những thứ có thể mua được
5. Cuộc sống hiện tại và lâu dài
6. Nhu cầu được yêu
7. Hạnh phúc của con cái
8. Cảm giác được làm nhân vật quan trọng

Có vẻ tất cả các nguyện vọng này đều có thể thực hiện được, trừ một điều- mong muốn về thức ăn hoặc giấc ngủ giống như là nhu cầu bức thiết, đó chính là "mong muốn làm vĩ nhân như nhà tâm lý học đã nói và mong muốn làm nhân vật quan trọng như nhà tâm lý học đã nói".

Có một lần mở đầu một bức thư Kandy đã nói: "Mỗi một người đều thích sự khen ngợi của mọi người". Đây là khao khát khổ lão và lâu dài của con người.

Đi tìm khát vọng được làm người quan trọng chính là điểm khác biệt rõ nét nhất giữa con người và động vật.

Chính khát vọng này đã khiến cho một người không được giáo dục, một nhân viên cửa hàng tạp hóa nghèo rớt mùng tối nghiên cứu, đọc tài liệu mà anh ta phải mua hết 50 USD, sau đó lôi ra được một cuốn pháp học từ trong một thùng gỗ của đồng tạp hóa. Nhân viên tạp hóa này chính là Kendy.

Tiền nhiệm thị trưởng một bang của thành phố New York nói: "Thông thường những tội phạm thanh niên ngày nay rất tự phụ. Yêu cầu đầu tiên của chúng ngay sau khi bị bắt chính là: Đăng tin về chúng trên một tờ báo với tư cách là anh hùng, chỉ cần nhìn thấy ảnh của chúng được dâng cạnh những tấm ảnh của các chính trị gia, minh tinh màn bạc, vận động viên thể thao nổi tiếng, cho dù chịu hình phạt khổ sở cũng hoàn toàn không có vấn đề gì đối với chúng".

Tóm lại, đây chính là một khát vọng muốn làm nhân vật quan trọng, điều này khiến rất nhiều thanh niên trở thành tin đồn tội phạm.

Trong lịch sử đã từng có rất nhiều những câu chuyện thú vị về việc phấn đấu, theo đuổi được làm nhân vật quan trọng. Washington rất thích mọi người gọi ông ấy là ngài tổng thống Mỹ... Điều thú vị hơn là đôi khi con người lợi dụng lúc bị bệnh để có được cảm giác mình là người quan trọng trong sự thông cảm và quan tâm của mọi người. Như trường hợp phu nhân của một tổng thống Mỹ, bà ấy mượn cớ bị bệnh để bắt chồng của bà - một tổng thống nước Mỹ phải gác lại các đại sự quốc gia quan trọng để chăm sóc bên giường bệnh của bà. Dù thời gian mất hàng tiếng đồng hồ, bà vẫn muốn

chồng phải ở bên cạnh an ủi bà đi vào giấc ngủ. Một lần tổng thống hẹn bàn đại sự với Quốc vụ viện dành phải để bà ấy một mình, bà đã kêu khóc âm ỉ. Đây chính là vì những người bạn của chồng - một tổng thống đã làm thỏa mãn mong muốn được coi trọng của bà.

Chuyên gia đã chỉ ra rằng: rất nhiều người điện là vì họ tìm được những thứ mà họ không có được trong hiện thực, cho dù là cảm giác minh là nhân vật quan trọng. Thủ nghĩ, một số người để đạt được cảm giác minh là một nhân vật quan trọng mà không tiếc biến thành một người điện, nếu chúng ta có khen ngợi một cách chân thành những người chưa hề bị điện dỗ, thì sẽ có một kết quả kỳ tích thế nào?

Đại gia thép người Mỹ vì sao lại giao cho một người 38 tuổi làm kế toán trưởng công ty, và giao cho ông ta một năm một triệu USD tiền mặt? Đây chủ yếu là do ông ấy có bản lĩnh rất cù chung sống cùng với mọi người. "Bản lĩnh lớn nhất tôi có chính là để công nhân khích lệ rất lớn, phương pháp của nó là khen thưởng và khích lệ. Chẳng có thứ gì hơn thể có thể mưu sát sự anh hùng của một người bằng sự phê bình của cấp trên, vì vậy, từ trước tới giờ tôi chưa bao giờ phê bình mọi người. Tôi tán thành và khích lệ công việc của người khác, tôi ghét nhất là moi móc sai lầm của người khác".

Những lời này nên khắc trên một bảng đồng bất hủ, treo ở nhà mỗi người và trong trường học, ở mỗi cửa hàng và trong phòng làm việc; Những lời này trẻ con nên học thuộc mà không cần phải lãng phí thời gian đi học thuộc sự thay đổi của động từ la tinh hoặc học

thuộc lượng mưa... Bởi vì những lời này sẽ thay đổi mối quan hệ và cuộc sống của con người.

Mấy năm trước, có người tiến hành nghiên cứu vấn đề vì sao có những người vợ bỏ nhà đi, kết quả là "rất ít người tán thường và coi trọng". Tôi cho rằng, nếu cũng tiến hành nghiên cứu vì sao những người chồng bỏ nhà đi, chắc chắn cũng sẽ thu được kết quả tương tự. Chúng ta thường coi những việc làm ngẫu nhiên thành dương nhiên, mãi không tán thường, cổ vũ, coi trọng nó. Một người bạn học của tôi nói rằng: Vợ của anh ấy và một tốp phụ nữ trong giáo đường tham gia một hoạt động tự cai tiến bản thân để trở thành một người vợ tốt hơn, vợ anh ta đã nghị anh nêu ra 6 điều anh cho rằng vợ mình nên thay đổi. "Yêu cầu này khiến tôi cảm thấy vô cùng kinh ngạc", bạn tôi nói, thực ra muốn tôi nêu ra 6 điều cần thay đổi thì không có việc gì dễ hơn thế. Nhưng tôi đã không làm như thế. Tôi nói với cô ấy rằng: "Để anh nghĩ kỹ một chút, sáng mai anh sẽ nói với em". Sáng hôm sau, rất sớm tôi đã dậy, gọi điện tới cửa hàng hoa, để nghị họ chọn 6 bông hoa hồng đỏ và dính kèm một tấm bưu thiếp với nội dung "Anh không nghĩ ra 6 điều cần em phải thay đổi, anh yêu con người hiện tại của em" gửi tặng vợ tôi. Đến tối, khi tôi về nhà, ai đang đợi tôi ở cổng thế kia? Ôi! là vợ tôi, mắt cô ấy dưỡng như ngắn nước mắt cảm động. Cô ấy còn coi 6 điều mà tôi chưa nói ra với cô ấy là một việc đại hỷ để nói chuyện với bạn bè của cô ấy. Một ngày, bạn bè của cô ấy cảm động nói với tôi, lời của tôi chính là những lời có thể chia sẻ nhất mà họ nghe thấy. Lúc đó tôi mới nhận thức được sức mạnh của sự tán dương.

Một giáo viên đẽ nghị một đôi vợ chồng mất bị mù giúp bà tìm con chuột đang chạy linh tinh trong lớp học, vì cô giáo biết rằng. Thượng đẽ cho vợ chồng dôi tai thính để bù đắp lại đôi mắt không thấy ánh sáng của họ. Yêu cầu này đã khiến vợ chồng lần đầu tiên cảm thấy thế mạnh của mình được người khác coi trọng. Từ đó, vợ chồng họ bắt đầu phát huy khả năng thính giác của mình, cuối cùng họ trở thành ca sỹ nổi tiếng một thời những năm 70 của thế kỷ XX, nghệ danh của họ được gọi là "Kỳ tích".

Trong cuộc sống thường ngày, một trong rất nhiều đức tính tốt đẹp mà chúng ta dễ dàng coi nhẹ nhất chính là bày tỏ sự tán dương và khen thưởng người khác. Những nơi mà mỗi ngày bạn đến, hãy nói thêm vài lời cảm ơn, giữ lại những ấn tượng thiện ý. Bạn sẽ không tưởng tượng được rằng, những ấn tượng thiện ý đó sẽ toả sáng tinh huu nghị như thế nào. Khi bạn lại đến nơi đó, tinh huu nghị đó sẽ tỏa sáng với bạn.

## TÌM RA SỞ TRƯỜNG ĐỂ BIỂU DƯƠNG

*Phải có ý thức đi tìm và phát hiện sở trường của họ và đích thân biểu dương họ.*

Là người lãnh đạo, có một việc bất luận thế nào cũng phải làm tốt, đó là cuộc gặp mặt lần đầu đối với cấp dưới. Không chỉ đối với người mới tuyển dụng, mà

còn đối với nhân viên ở các bộ phận khác điều động đến hoặc bản thân do điều động công việc có những người cấp dưới không quen biết. Đây đều là những vấn đề nhất thiết phải đặc biệt chú ý.

Bạn phải để tâm quan sát kỹ đối phương, tìm ra trăm phương ngàn kế để có thể xem là ưu điểm hoặc sở trường của anh ta, và nói với anh ta một vài lời biểu dương. Ví dụ, đối với người viết chữ đẹp, bạn nên khen anh ta “Anh viết chữ đẹp quá, anh học ở đâu vậy? Anh luyện như thế nào vậy?”. Đối với người có hiệu quả công việc cao, nên khen anh ta rằng: “Đã hoàn thành chưa? Anh làm thật là cù”. Nói tóm lại nên trực tiếp khen ngợi.

Trong tình huống thông thường, cấp dưới và lãnh đạo gặp mặt lần đầu đều cảm thấy hồi hộp một chút. Tuy nhiên, khi đó, nếu bạn có thể tìm ra ưu điểm của đối phương và khen ngợi họ, tâm lý căng thẳng của họ sẽ trở thành nhẹ nhàng hơn với lời khen của bạn. Thậm chí có thể nghĩ rằng: “Vì lãnh đạo này thật bình đẳng, hòa đồng, vừa đến không lâu mà ông ấy đã có thể nhìn ra ưu điểm của mình, làm việc dưới trướng của ông ấy nhất định rất vui vẻ! Điều này là một việc không hề tổn công sức đối với bạn mà lại có thể thu được hiệu quả gấp bội trong mắt cấp dưới.

Bất luận xuất phát từ nguyên nhân và mục đích nào, đối với cấp dưới trong cuộc gặp đầu tiên, cho dù những điều bạn nói không phải là việc gì đó to tát, nếu như vừa bắt đầu đã phê bình, chỉ trích, khẳng định là làm tổn thương sự tích cực của đối phương, thậm chí còn trực tiếp ảnh hưởng tới quan hệ sau này giữa bạn và

cấp dưới. Trong hành vi giao tiếp, ấn tượng ban đầu hay còn gọi là "hiệu ứng đầu tiên" là rất quan trọng.

Bất kỳ ai cũng có ưu điểm và nhược điểm, trên thế giới không có người thập toàn thập mỹ, vấn đề là bạn có thể sớm phát hiện ra sở trường của đối phương hay không. Những người lãnh đạo, mắt chỉ chăm chăm soi nhược điểm của cấp dưới, làm công tác lãnh đạo hoàn toàn không xứng với chức danh.

Nếu lần đầu bạn gặp mặt cấp dưới, liền phát hiện ngay ra nhược điểm của anh ta, bạn nên nghĩ cách diệt trừ ấn tượng này đi, ít nhất cũng nên làm giảm bớt ấn tượng đó. Phải có ý thức đi tìm, phát hiện sở trường của anh ta và trực tiếp biểu dương anh ta.

Đây không phải là vấn đề kỹ xảo hay không, mà là với tư cách là người lãnh đạo mấu chốt là nên quan tâm tới vấn đề to lớn nào. Thực tế không cần đối với ai đều phải từ việc thừa nhận ưu điểm, sở trường của anh ta. Phải vun đắp một tư tưởng thế này: "Ồ, rất tốt! Người này có ưu điểm và sở trường nổi bật ở phương diện này, không hổ là nhân tài, tôi có thể làm việc với một cấp dưới như thế thật là tốt. Giả dụ bạn coi cấp dưới của bạn chỉ là những người bất tài, bạn còn đâu hưng phấn, niềm vui làm việc cùng họ?

Có một số người có thể thấy được ưu điểm của cấp dưới, nhưng luôn cảm thấy biểu dương hay không biểu dương cũng không có ý nghĩa thực tế gì, như vậy cũng không đúng. Chỉ trong lòng nhận thấy ai như thế nào mà không nói ra trước công chúng cho mọi người biết, đây không phải là một phương pháp làm việc nên có

của một người lãnh đạo thành công. Bởi vì chỉ có dùng lời nói để biểu đạt mới có thể bày tỏ được sự công nhận của bạn đối với việc khám phá nội tâm của cấp dưới, mới có thể thiết thực đạt được mục đích giao lưu tình cảm với cấp dưới.

Đối với việc quản lý nhân viên, biểu dương cấp dưới kịp thời là vô cùng quan trọng. Khi bạn nhận thấy cấp dưới hoặc có những điểm có thể rút kinh nghiệm hoặc hoàn thành công việc một cách xuất sắc, hoặc khắc phục khó khăn hoặc ngoài những điều trên có những biểu hiện xuất sắc hơn. Bạn đều phải để đối phương bày tỏ nội tâm của mình phải trực tiếp biểu dương họ, cho dù chỉ là nói câu "làm rất tốt, hoặc những lời như "vất vả quá".... cũng được. Khi đó, cấp dưới sẽ nhận thấy bạn không chỉ có một câu biểu dương họ mà có thể cảm thấy sự thỏa mãn về tâm lý, thù lao, tinh thần cao thượng.

## **KHÔNG THỂ VÌ NỊNH NỘT MÀ PHẢI TÂNG BỐC**

*Bất luận là sự a dua của cấp dưới đối với bạn hay là sự ton hót (bợ đỡ) của bạn đối với cấp dưới đều nên có hình thức xử lý thích đáng.*

Mọi người đều biết, hiện nay cấp dưới thường xuyên nịnh nọt tâng bốc lăng đạo đều được coi là một điều

hiển nhiên. Nhưng cũng xuất phát như vậy làm tốt mục đích quản lý đơn vị, lãnh đạo tăng bốc nhân viên cũng là có lý cả.

Ví dụ, có một nhiệm vụ mà lãnh đạo và những người cấp dưới khác làm không được, nhưng lại phải hoàn thành việc này, chỉ có một đồng chí cấp dưới có thể làm. Vậy thì, là người lãnh đạo nên tích cực chủ động đến khích lệ người cấp dưới này, cũng là nên làm.

Phải nhớ rằng, lãnh đạo không thể vì "tăng bốc" mà "tăng bốc", phải "tăng bốc" có lý. Và sau khi khuyến khích hùa theo cấp dưới, bạn đừng để lộ những sơ hở, phải làm sao đạt đến trình độ thần không biết, quý không hay.

Làm được như vậy, bạn sẽ có sự tin nhiệm của phần đông cấp dưới. Thậm chí họ còn cho rằng bạn là một người lãnh đạo biết trọng người tài, không quan cách... Tóm lại, làm như vậy cũng đồng nghĩa là bạn đang xây dựng uy tín cho mình.

Đương nhiên, hiện tượng này rất hiếm khi xảy ra, nhưng không phải là không có. Bạn cũng nên bỏ đi những quan điểm về đẳng cấp, với những người cấp dưới cần khuyến khích hùa theo tuy bạn vẫn phải làm nhưng không thể làm điều đó một cách bừa bãi. Vì nếu bạn thường xuyên khuyến khích hùa theo cấp dưới của mình thì họ sẽ cho rằng bạn là một người thiếu năng lực chỉ biết dựa dẫm vào cấp dưới. Cứ như vậy mãi, bạn sẽ mất đi sự tin tưởng của cấp dưới. Một người lãnh đạo mà không có uy tín và tin nhiệm, sẽ không thể trở thành một nhà lãnh đạo lớn, đó là một quy luật tất yếu.

Ngoài ra, khuyến khích hùa theo cấp dưới cần phải có những kỹ xảo nhất định, chỉ dựa vào vị trí lãnh đạo của bạn mà thích nói gì thì nói, nhất định sẽ không hữu hiệu, nếu không chính xác còn đem lại những tác dụng trái ngược. Có một số nhân viên cấp dưới trầm lặng ít nói, khách quan mà nói, loại người trong nóng ngoài lạnh này sẽ không có phản ứng gì với những lời nịnh nọt, ton hót thông thường. Ngược lại, nếu họ có ác cảm họ sẽ không muốn tiếp xúc với bạn - mặc dù bạn là lãnh đạo.

Khi tiếp xúc với những cấp dưới như vậy, tốt nhất bạn hãy nói chuyện với họ về công việc, tránh nói đến những chuyện riêng tư, và đừng dùng quá nhiều hỗ trợ từ ngữ khi, hãy cho họ thấy thái độ chân thành và phong cách đứng đắn của bạn.

Ngoài ra, trước mặt họ bạn phải luôn thể hiện một thái độ lạc quan, vì những người trong nóng ngoài lạnh như họ luôn chú ý và khám phục những người có thái độ lạc quan.

Trong một trường hợp ngẫu nhiên nào đó, bạn có thể nói cho họ biết rằng bạn rất ấn tượng với vẻ bề ngoài lạnh lùng ấy của họ, rằng bạn muốn bắt trước điều đó nhưng không được, như vậy họ sẽ cảm thấy hài lòng.

Có những nhân viên cấp dưới có đặc điểm nói nhiều, làm ít là một người lãnh đạo bạn không thể nổi giận lôi dinh với họ, mà bạn nên tìm hiểu một chút, bằng cách trực tiếp hay gián tiếp hãy biểu dương những

ưu điểm của họ, như vậy họ sẽ cho rằng bạn là người hiểu họ. Làm thế đồng nghĩa với việc bạn có được sự tin tưởng và khâm phục của người khác.

Đương nhiên, bất luận là cấp dưới a dua, nịnh hót bạn, hay bạn khuyến khích hùa theo họ, đều nên chọn phương pháp xử lý sao cho thích hợp.

Nhất là nhầm vào sự ton hót nịnh bợ của cấp dưới đối với bạn, bạn nên nói rõ cho họ rằng: nịnh bợ lãnh đạo chưa chắc đã có lợi ích. Bạn có thể lấy một ví dụ, như một người theo “chủ nghĩa vượt đuôi”, kết quả sấp đặt được mục đích thì bị thất bại, thật không tốt đẹp gì.

Ngoài ra, bạn cũng nên giáo dục cấp dưới của mình rằng đừng nghĩ những người khác đều theo chủ “nghĩa vượt đuôi”, và bạn cũng như vậy. Cần biết rằng, gấp sao hay vậy không thể nào làm xuất hiện những tài năng cá nhân.

Trong những vấn đề khác đây là một đạo lý, và trong vấn đề này cũng vậy.

## KHÔNG TÁN DƯƠNG THÁI QUÁ

Cấp dưới có thói quen hay đổ lỗi cho các nguyên nhân khách quan như: điều kiện làm việc không tốt, công cụ sản xuất kém và các lý do hạn chế không hợp lý...

Trong một xí nghiệp hay một công ty lớn, nếu bạn là một người lãnh đạo giỏi bạn phải biết nỗ lực làm việc cùng nhân viên của mình. Bạn không thể dựa vào vị trí lãnh đạo của mình mà làm theo cách của mình ai nói gì cũng mặc. Bạn phải luôn chú ý đến sự lay động tư tưởng của cấp dưới, luôn lắng nghe những phản ánh không vừa lòng của họ, và không được coi thường bất cứ một nhân viên nào. Vì một con kiến nhỏ có thể đục gãy một cây gỗ lớn, một tên tiểu quỷ có thể chế ngự cả Diêm Vương ở nơi tử địa. Giống như vậy, thái độ và việc làm của một công nhân cũng sẽ ảnh hưởng đến công việc của cả công ty. Anh ta có thể làm cho một ông chủ như bạn ăn không ngon, ngủ không yên, thậm chí nói một cách nghiêm trọng rằng anh ta đã hạ bệ bạn. Thật vậy, sức mạnh của một người nhất là sức mạnh phản diện thì khó có thể đánh giá được tiềm năng của nó.

Để tránh những việc khó xử như vậy xảy ra, bạn phải làm thế nào? Trước tiên:

- Bạn không thể vì những lỗi lầm gần đây mà gạt bỏ những thành tích trong suốt mấy tháng liền của anh ta.
- Không thể giảm bớt những sự việc để đánh giá anh ta quá cao.

Hãy nói cho cấp dưới của mình một phần trong kế hoạch phát triển của công ty, hãy cho họ biết những nội dung mà bạn nói vào lần sau. Qua điều tra cho thấy, cấp dưới thường lắng nghe những đánh giá cao về họ, nếu cấp trên đánh giá thấp những dự tính của họ, họ sẽ tỏ ra thất vọng và bất mãn.

Cấp dưới thường không nhìn nhận sự phản ánh của cấp trên, có hai nguyên nhân để họ luôn đề cao bản thân: Thứ nhất là những phản ánh đó không tường tận cụ thể; Thứ hai là họ không muốn nhận được những phản ánh mang tính tiêu cực. Vì vậy cấp trên có những đánh giá không tốt về họ, hãy kịp thời giải thích rõ ràng và nói chuyện với họ trong một bầu không khí ôn hòa.

Đôi lúc giải thích sẽ đem lại khó khăn trong việc tiếp xúc với họ. Cấp dưới thường có thói quen đổ lỗi cho các nguyên nhân khách quan, như điều kiện làm việc không tốt, công cụ máy móc làm việc và các hạn chế không hợp lý... Nếu đôi bên không xác định được nguyên nhân để đi đến nhất chí ý kiến, họ sẽ không tiếp nhận những đánh giá của cấp trên.

Qua nghiên cứu cho thấy, cấp dưới luôn cẩn thận và có thái độ bảo thủ trước những đánh giá của cấp trên vì họ cho rằng nó sẽ ảnh hưởng đến việc thăng chức, tăng lương. Mặc dù giữa chúng không có quan hệ chính thức nào, nhưng họ luôn phỏng đoán như vậy, đối với những đánh giá tiêu cực họ ra sức biện hộ, không muốn thừa nhận sai lầm khuyết điểm..., và lo lắng rằng chúng sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của mình. Vì vậy, cấp trên nên thường xuyên giải thích rõ cho họ những đánh giá đó không liên quan gì đến chuyện tăng lương, thăng chức, để dễ dàng tiếp xúc nói chuyện với họ.

## KHẲNG ĐỊNH THÀNH TÍCH CÔNG TÁC CỦA CẤP DƯỚI

*Thông qua việc đặt ra mục tiêu, cấp trên có thể giúp cho cấp dưới biết được mong muốn của họ là gì, làm thế nào mới được thưởng, thúc tiến nguyện vọng trong công việc và cỗ vũ tinh thần nhiệt tình với công việc của họ.*

Do có thành tích xuất sắc trong công việc sẽ được khích lệ, khen thưởng mà cấp dưới nhận ra phương châm hành động cả tổ chức và nhận ra sự quan tâm, chú ý của cấp trên đối với bất kỳ thành tích nào của họ, họ sẽ cảm thấy hài lòng vì được khích lệ, động viên mà luôn nêu cao tinh thần nhiệt tình và có trách nhiệm với công việc. Vận dụng tốt chế độ khen thưởng đối với việc duy trì một hệ thống tổ chức là một điều kiện hết sức quan trọng.

Nếu tiền lương, thời gian làm việc và những chi phí trong sinh hoạt tăng có liên quan với nhau, và liên quan đến hành động cá nhân là nhỏ, động lực kinh tế của cấp dưới bị giảm đi, họ không muốn có công mà muốn có lợi. Nếu việc khen thưởng, khích lệ khá nhiều như thưởng tiền, tăng lương, thăng chức... đều là gánh nặng tài chính của công ty.

Nếu kinh phí eo hẹp, có thể chọn lựa một số phương pháp khen thưởng, khích lệ khác như: biểu dương, tăng thêm tinh thần trách nhiệm, ở trước mặt

người khác công nhận những thành tích của cấp dưới, hay tăng tiến mối quan hệ cá nhân... đó cũng là cách khích lệ rất hiệu quả.

Vận dụng những phương pháp trên sẽ làm cho những nhân viên cấp dưới luôn mong đợi được biểu dương, công nhận của cấp trên. do đó họ sẽ tự giác, nỗ lực làm việc. Còn như tăng thêm tinh thần trách nhiệm, không có nghĩa là tăng thêm số lượng công việc mà còn tăng thêm quyền tự quyết định, tăng thêm gánh nặng trách nhiệm trước mọi hậu quả giảm bớt sự giám sát đốc thúc để có được tín nhiệm, đó cũng là một cách khen thưởng khích lệ. Nó sẽ đưa tới cho họ những cơ hội phát triển và đánh giá đầy đủ về giá trị cá nhân, cấp dưới càng được tín nhiệm, thì việc giám sát đốc thúc của cấp trên càng giảm.

Tại khá nhiều xí nghiệp, việc đánh giá, bình xét quá lỏng lẻo, dường như mỗi người đều được biểu dương mặc dù trình độ không giống nhau và nhân viên ưu tú không thể trở hết tài năng, bị quên lãng di giữa những người kém năng lực, việc đánh giá về sự "ưu tú" cũng mất đi ý nghĩa đích thực.

Và những người được đánh giá là ưu tú không có được những lợi ích thực tế như: thăng chức, điều động vào cương vị mà họ thích thì những đánh giá, bình xét đó chẳng có ý nghĩa gì, sự nhiệt tình với công việc của họ cũng mất đi.

Vì vậy phải chú ý đến những vấn đề sau:

- Phải phân biệt tốt xấu, đúng sai trong công việc của mỗi người, dựa vào sự khác biệt đó mà có những

dánh giá, bình xét, dãi ngô bằng vật chất khác nhau với mỗi người.

- Bạn cũng có thể yêu cầu cấp dưới chú ý những biểu hiện cá nhân của người khác và xem xét họ có đạt được sự đánh giá, bình xét chính xác hay không.

- Đánh giá, bình xét không công bằng, chính xác bất luận là quá cao hay quá thấp đều ảnh hưởng đến tinh thần của cấp dưới, hạ thấp uy tín, danh dự của cấp trên. Mà một người lãnh đạo cần bảo vệ uy tín danh dự của mình bằng không cấp dưới sẽ không nhìn nhận mọi đánh giá, bình xét và sẽ mất đi ảnh hưởng đối với họ, phải làm cho mình trở thành một người có những hành động, đánh giá, tính toán luôn tồn tại trong tư tưởng của cấp dưới.

Nếu bạn thực sự muốn đưa ra khen thưởng nhất định với một nhân viên vì thành tích xuất sắc trong công việc của anh ta. Bạn có thể viết một bức thư chuyên món cho cấp trên của bạn để giới thiệu người này, đồng thời đưa bản sao bức thư cho anh ta.

Bức thư sẽ là niềm vui mừng của cả gia đình người đó.

Nếu bạn có những đánh giá bình xét rất tốt với cấp dưới, như vậy sẽ có ảnh hưởng đến mọi hành động, đánh giá, tính toán của bạn. Dương nhiên viết ra những lời đánh giá là rất dễ dàng, đặc biệt là người lãnh đạo mới nhận chức, việc viết ra những lời đánh giá không tốt thật là khó khăn. Nhưng không thể đưa ra những lời đánh giá tốt đẹp một cách bừa bãi, phải thực sự cầu thị, khen thưởng thích hợp, nếu bạn luôn ghi nhớ điều này thì chẳng còn gì đáng lo ngại.

# **PHÊ BÌNH TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

## **PHẢI BIẾT PHÊ BÌNH ĐÚNG MỨC ĐỘ**

*Khi nhân viên phạm phải sai lầm nghiêm trọng, là một người lãnh đạo bạn không thể không phê bình anh ta. Nhưng nếu phê bình không đúng mức độ thì không chỉ không mang lại hiệu quả mà còn dễ tạo ra tâm lý phản kháng cho cấp dưới. Họ sẽ cho rằng cấp trên tinh tinh tàn ác, bạo ngược, động một tí là nổi khùng.*

Một nhân viên cấp cao của một công ty của Mỹ, vì phạm phải một sai lầm hết sức nghiêm trọng trong công tác nên đã làm tổn thất một khoản tiền lớn với trị giá lên tới 5 triệu đô la của công ty. Vì chuyện đó mà anh ta vô cùng hoảng sợ. Rất nhiều nhân viên đã đề nghị giám đốc cách chức để xét tội anh ta, nhưng giám đốc lại cho rằng thất bại chỉ là sai lầm nhất thời, là "sản

phẩm phụ" nằm trong tinh thần của một nhà doanh nghiệp. Nếu cứ tạo cho anh ta một cơ hội tiếp tục làm việc thì chí tiến thủ và tài năng của anh ta sẽ vượt xa những người bình thường chưa bao giờ gặp khó khăn, thất bại. Bởi vì khó khăn thử thách, thất bại chính là liều thuốc kích thích tốt nhất dành cho những người có chí tiến thủ. Ngày hôm sau, giám đốc cho gọi nhân viên cao cấp đó tới phòng làm việc của mình. Giám đốc cho anh ta biết rằng anh ta được cử tới nhận một nhiệm vụ mới, giữ chức vụ mới, chức vụ đó có tầm quan trọng ngang bằng chức vụ trước đây. Vị nhân viên cấp cao này vô cùng kinh ngạc, anh ta nói: "Tại sao giám đốc không khai trừ hoặc giáng chức tôi?". Vị giám đốc trả lời: "Nếu làm như thế không phải là tôi đã làm lãng phí 5 triệu đô la tiền học phí đã tiêu vào anh sao?" Sau này, với ý chí và nghị lực kiên cường bất khuất, vị cán bộ cấp cao này đã cống hiến rất nhiều cho công ty.

Khi cấp dưới phạm phải sai lầm, không ít lãnh đạo vì thế mà chỉ trích, thậm chí còn trách mắng thậm tệ. Làm như vậy chẳng giúp gì để giải quyết vấn đề. Sai lầm thì đã phạm phải rồi, vậy thi chúng ta nên nỗ lực tìm ra mọi cách nhằm giảm mức tổn thất xuống tối mức thấp nhất và tránh lặp lại sai lầm; làm sao để sai lầm trở thành viên đá dẫn đường để đi tới thành công. Phê bình là một nghệ thuật. Vậy làm thế nào để sử dụng nó một cách có hiệu quả?

### **(1) Phải chú ý hoàn cảnh**

Khi phê bình cần phải chú ý tới thời gian, hoàn cảnh và thời cơ. Ví dụ như khi một nhà quản lý đưa một

nhân viên cấp dưới đến thăm khách hàng, nếu nhà quản lý phát hiện ra rằng ngôn ngữ cử chỉ của cấp dưới mình còn nhiều bất cập, thì cũng không nên phê bình anh ta ngay trước mặt khách hàng. Khi đó, phương pháp tốt nhất là phải dùng cách nói chuyện thông minh hóm hỉnh để che đi khuyết điểm của cấp dưới của mình. Khi không có người bên cạnh, thời điểm tốt nhất để phê bình cấp dưới là lúc ở trên xe hoặc trên đường về.

### **(2) Phê bình phải nhầm vào việc chứ không được nhầm vào người**

Có một người, khi phê bình người khác luôn nói thế này: "Việc mà anh làm đã chứng tỏ anh là con người như thế nào rồi". Tuyệt đối tránh kiểu phê bình như thế. Khi phê bình, chỉ nên nhầm vào việc làm, chứ không nên nhầm vào nhân cách, phẩm chất của cá nhân người bị phê bình. Không nên lấy việc làm ra để đánh giá con người.

Ví dụ như, chúng ta có thể nói thế này: "Minh, theo kinh nghiệm mọi ngày tôi thấy bạn không đến nơi phạm phải sai lầm như vậy. Hình như vì nguyên nhân nào đó đã khiến bạn không chuẩn bị tốt cho công việc lần này thì phải?...". Cách nói đó sẽ làm cho đối phương cảm thấy rằng không phải là lãnh đạo đang công kích phê bình bản thân mình, không phải lãnh đạo đang phê bình cá nhân mình, lãnh đạo chỉ đang phê bình một sự việc hoặc một công việc nào đó thôi. Lãnh đạo chỉ phê bình một công việc của nhân viên sẽ không làm tổn hại tới hình tượng cá nhân của nhân viên đó. Đây chính là cách phê bình trong không khí hữu hảo, làm

cho nhân viên không cảm thấy tức tối và họ còn tiếp thu lời phê bình đó một cách dễ dàng. Dùng cách phê bình đó, có nghĩa là cùng với việc chỉ ra sai sót của nhân viên, chúng ta nên khen ngợi anh ta về thực tế. Làm cho anh ta có thể lấy lại hình tượng của mình. Bởi vi ý của lãnh đạo là cho nhân viên cảm thấy rằng “lời nói của lãnh đạo cho thấy rằng mình vẫn là một người khá tuyệt vời”. Làm như thế thì trong lòng nhân viên sẽ luôn biết rõ rằng lãnh đạo rất tin nhiệm anh ta và còn hi vọng anh ta làm việc tốt hơn nữa. Bản thân điều đó sẽ là một cách tác động tốt nhất để anh ta thấy rằng mình không được phụ sự tin tưởng và lòng mong đợi của lãnh đạo đối với mình.

### **(3) Khen ngợi trước, phê bình sau**

Mục đích cuối cùng của phê bình không phải là để chỉnh đốn, chèn ép đối phương mà là để giúp đỡ cho anh ta trưởng thành lên; không phải để làm tổn thương tinh cảm của anh ta mà nhằm mục đích để anh ta làm việc tốt hơn.

Một số lãnh đạo, rất giỏi lợi dụng lời phê bình đó là vì họ đã dùng cách thức khen ngợi trước, phê bình sau. Ví dụ như: “Khoa, bản báo cáo điều chỉnh cậu viết khá tốt, chắc là cậu đã bỏ ra không ít công. Nhưng có một vấn đề rất quan trọng cậu cần phải chú ý...”. “Lý, kể từ sau khi cậu được điều về đơn vị làm việc, cậu tỏ ra rất khác. Tôi rất hài lòng về những thành tựu mà cậu đã giành được. Nhưng có một điểm tôi cảm thấy là cậu có thể làm tốt hơn nữa. Tôi tin rằng cậu cũng rất muốn sửa đổi...”. Nếu muốn đổi phương tiếp thu ý kiến phê

bình của mình thì phải bắt đầu bằng việc biểu dương anh ta trước. Cách làm đó cũng giống với việc bác sĩ ngoại khoa dùng thuốc mê tiêm cho người bệnh trước khi tiến hành phẫu thuật. Tuy việc phẫu thuật khiến cho bệnh nhân cảm thấy đau đớn, khó chịu nhưng thuốc mê lại có thể giúp họ xoa dịu nỗi đau.

Bắt đầu từ lời khen ngợi, kết thúc bằng lời phê bình, thì vấn đề cũng sẽ được giải quyết, và sẽ không làm tổn hại tới tình cảm của hai bên. Đây đúng là một biện pháp diệu kỳ.

#### **(4) Thu hẹp phạm vi phê bình**

Khi mắc phải sai lầm, thì cái mà người ta không chịu được chính là những lời công kích dồn dập mà mọi người nhắm vào anh ta. Sở dĩ như vậy là vì những lời công kích đó sẽ làm tổn thương lòng tự tôn của anh ta. Rất có thể anh ta nhận lỗi, nhưng anh ta không bao giờ chấp nhận kiểu phê bình như thế. Chính điều này làm cho anh ta có tâm lý phản kháng với lãnh đạo, đối địch với đồng nghiệp. Nếu có cơ hội anh ta sẽ trả thù.

Nếu chúng ta muốn lời phê bình của mình thu được kết quả tốt, thi chúng ta không được làm cho người khác phản đối lại mình. Mục đích của chúng ta là nhằm thu được hiệu quả nhất trong công việc hoặc nhằm để cho đối phương quay trở lại bước đi theo con đường đúng đắn chứ không phải nhắm vào việc làm giảm giá trị bản thân anh ta. Cho dù bạn có động cơ tốt, bạn có thành tâm thành ý giúp đỡ anh ta thì bạn cũng phải nhớ kỹ rằng tình cảm của đối phương cũng có vai trò rất quan trọng. Khi có mặt người khác thì dù bạn có dùng cách

phê bình ôn hòa nhất cũng sẽ làm cho người bị phê bình cảm thấy bức tức. Dù cho có tìm ra lý do biện giải được hay không thì anh ta cũng cảm thấy là mình đã bị mất mặt trước bạn bè hoặc mất sĩ diện với đồng nghiệp. Đối với một số sai lầm, chỉ cần anh ta nhận lỗi thi cũng không cần thiết cứ bắt anh ta phải công khai kiểm điểm trước toàn thể mọi người trong phòng. Với những trường hợp như thế này thì chỉ cần một minh bạn ở trong phòng trực tiếp nói chuyện với cá nhân anh ta là đủ làm anh ta thức tỉnh. Bất kể người có chí tiến thủ nào cũng không muốn phạm phải sai lầm, về góc độ cá nhân anh ta mà nói cũng thế thôi, huống hồ mục đích của chúng ta chỉ nhăm để giúp anh ta tiến bộ trong công tác chứ không phải để hạ thấp nhân cách của anh ta.

#### **(5) Không được gợi lại sai lầm cũ mỗi khi nhân viên phạm sai lầm.**

Nói đi nói lại một chuyện thì chẳng còn ý nghĩa nữa. Muốn nhắc nhở người đã biết lỗi lầm của mình rồi chú ý sửa chữa thì chúng ta chỉ cần nhắc nhở một lần là đủ. Phê bình nhắc nhở tới lần thứ hai là một điều hoàn toàn không cần thiết, nếu nhắc lại lỗi lầm của người khác tới lần thứ ba thì chỉ là giày vò họ mà thôi. Nếu như bạn bị nhắc lại những chuyện không vui, hoặc bị nói lại về những lỗi lầm đã phạm phải trước đây thì chẳng khác gì bị chạm vào vết sẹo trong tâm hồn, bạn sẽ cảm thấy khó chịu vô cùng. Trừ khi nhân viên phạm phải sai lầm tương tự như trước thì mới phê bình anh ta một lần nữa. Nếu không tự đứng, vô duyên vô cớ ông

chủ phê bình lại sai lầm anh ta phạm phải trước đây, anh ta sẽ nghĩ rằng ông chủ có thành kiến với mình hoặc ông chủ đang có ý đồ gì đó với mình. Cần phải chú ý mục đích của việc phê bình: nhằm làm cho mặt này của công việc được cải thiện, trở nên tốt hơn; nhân viên hoàn thành nhiệm vụ một cách thuận lợi. Khi những sai lầm đã được sửa chữa và đã được giải quyết rồi thì quên nó đi. Phê bình một lần, sẽ được cải tiến một lần. Khi đổi phương dã tiếp thu lời phê bình, dã có những tiến bộ nhất định điều đó có nghĩa là anh ta đã bước đi trên một con đường mới.

Phê bình không phải là một dạng gửi tiết kiệm, thời gian càng dài thì lợi tức càng nhiều. Nếu cứ xem đi xem lại món nợ cũ của người khác, lâu lâu mãi không thôi sẽ chẳng giúp ích gì cho công việc. Khi phê bình người khác, cách tốt nhất là nên “việc nào phạm phải sai lầm thì lấy ra để bàn luận về việc đó” chứ không được tinh gộp cả nợ cũ và nợ mới lại với nhau. Khi cuộc trao đổi kết thúc, thì chỉ cần nói vài câu thế này: “Tôi tin rằng anh đã rút ra được bài học kinh nghiệm”. Những lời khích lệ như thế sẽ làm cho cấp dưới cảm thấy rằng bạn không có ý đả kích anh ta, và anh ta thấy rằng thất bại là mẹ của thành công. Một lần thất bại là một lần rút ra được bài học kinh nghiệm quý báu. Sau khi nghĩ thế anh ta sẽ lấy lại được tinh thần và dũng khí, càng thêm tin tưởng bắt tay vào công việc.

## **PHÊ BÌNH KHÔNG PHẢI LÀ CÁCH NHẰM ĐỂ TRÚT BỎ NỐI BỰC TỨC CÁ NHÂN**

*Khi bạn bắt đầu cảm thấy hưng phấn, bị kích động, bạn cần phải cố gắng làm được một điều đó là: trước tiên hạ thấp giọng nói, tiếp đến là giảm tốc độ lời nói, ngược uốn về phía trước.*

Nếu như bạn quan sát kỹ những lãnh đạo trẻ ít kinh nghiệm, bạn sẽ rất dễ nhận ra thái độ mà họ bảy tỏ khi phê bình cấp dưới của mình. Dường như họ luôn phê bình người khác bằng cách rút hết nỗi bức dọc trong người mình ra.

Nhưng xét từ quá trình phê bình cấp dưới của một số người khác, thì thấy rằng: khi mới bắt đầu phê bình thì họ có thể giữ được thái độ bình tĩnh. Nhưng trong quá trình phê bình, tùy theo mức độ tích lũy các yếu tố mà tinh cảm dần thay đổi. Tự làm mình xúc động một cách bất bình thường, có thể biểu hiện ra là đập bàn đập ghế, quát mắng người khác, mặt đỏ tía tai với người khác. Có thể thấy đây là một kiểu phê bình không thể chấp nhận được.

Nguyên nhân không thể áp dụng được kiểu phê bình đó đó là bởi vì nó giống hết như “một tiếng sét ngang tai”. Kiểu phê bình này sẽ làm cho bạn trở thành một người “làm việc cảm tính”. Trong trường hợp bình thường, mọi người có thái độ phản đối hết sức kịch liệt

đối với những lời quá kích động. Chỉ một ví dụ này cũng đủ để cho người ta phải chột dạ. Như vậy, dù bạn có thành tâm, ra sức giảng giải đạo lý cho cấp dưới của mình thì cũng chỉ thu lại được kết quả hoàn toàn trái ngược. Nếu như xuất phát từ mục đích mong muốn những người cấp dưới đã phạm sai lầm thay đổi theo hướng tích cực thì bạn phải tuyệt đối tránh xen vào tinh cảm cá nhân khi giải quyết công việc. Bạn phải hết sức bình tĩnh, kiềm chế mình từ đầu đến cuối, phải cẩn nhắc cẩn thận, kỹ càng trình tự nói chuyện.

Nếu khi phê bình cấp dưới bạn quên đi mục đích của việc phê bình đó là làm cho đối phương trở nên tốt hơn hoặc là bạn xen lẫn tinh cảm cá nhân vào đó thì cách phê bình đó dường như chỉ là một cách để bạn trút bỏ nỗi tức giận của mình. Và chính bạn cũng sẽ bị coi là một người chưa chín chắn, áu trĩ bởi vì bạn không thể kiềm chế được mình hoặc là khả năng kiềm chế của bạn còn quá yếu.

Nói thì nói như vậy, nhưng loài người là một loại động vật có tinh cảm. Cho dù bạn có thể kiềm chế được mình ở chỗ này nhưng không ai có thể kiềm chế được mãi mãi.

Về điểm này, ông Oulian Youlisi - một giáo sư, một nhà tâm lý học người Mỹ đã đưa ra một ý kiến đóng góp đáng để mọi người phải suy nghĩ. Ông nói, khi bạn cảm thấy mình bắt đầu bị kích động thì bạn phải cố gắng làm được điều này: trước hết hạ giọng, tiếp theo đó là giảm tốc độ của lời nói, ngực ưỡn thẳng về phía trước.

Tại sao trước hết lại phải hạ giọng?

Nguyên nhân là vì khi giọng nói ở mức to, âm thanh sẽ gây ảnh hưởng kích thích tình cảm của con người. Vì thế làm cho tâm trạng con người vốn đã bị kích động lại càng trở nên bị kích động mạnh hơn, gây ra hậu quả không xấu. Cho nên trước hết cần phải hạ giọng nói. Phải giảm tốc độ nói là gì khi tình cảm cá nhân đã hòa vào rồi thì tốc độ nói sẽ tăng lên nhanh hơn. Nó kết hợp với giọng nói to trở thành một chu kỳ, một hồn hợp xấu. Vì vậy cần phải kiềm chế mình một cách có ý thức, điều hòa tiết tấu giọng nói của mình. Còn tại sao lồng ngực lại phải ưỡn thẳng về phía trước? È rằng vấn đề này sẽ làm cho người ta cảm thấy khó hiểu. Nhưng quan sát kỹ một chút sẽ thấy: thông thường khi tâm trạng của một người bị kích động, lời nói của họ trở nên gay gắt và lồng ngực của họ đều hướng về phía trước. Khi lồng ngực ưỡn thẳng sẽ làm không khí cảng ra, xúc động giảm đi. Khi người có khuynh hướng hướng người về phía trước làm cho khuôn mặt mình tiếp xúc trực tiếp với đối phương. Thái độ nói chuyện như vậy sẽ làm cho không khí nói chuyện giữa mọi người trở nên căng thẳng. Nó cũng là một trong những nguyên nhân dẫn tới một chu kỳ xấu.

Hạ giọng, giảm bớt tốc độ nói, ngực ưỡn thẳng về phía trước, ba thao tác này là cách nói chuyện của một người có kinh nghiệm, nó mang lại hiệu quả rất rõ rệt. Khi phê bình, góp ý, hướng dẫn cho người khác, nếu chỉ sơ suất một chút là bạn sẽ bị kích động, và nổi nóng. Do đó nhất định bạn phải nhớ kỹ điều ba thao tác này. Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, khi thấy mình bắt đầu bức tức, nổi cáu thì bạn nên điều chỉnh hành vi của mình dựa theo ba thao tác này.

Lời phê bình đúng đắn chỉ có thể có được qua những cuộc nói chuyện tinh cảm hết sức tế nhị, qua những cuộc trò chuyện bình tĩnh và qua những lần nói chuyện đầy lý trí.

### ***Phải giữ bình tĩnh và kiềm chế***

Khi cấp dưới đã phạm sai lầm hoặc đã mắc lỗi thì lãnh đạo tất nhiên phải phê bình, kỷ luật anh ta. Nhưng đừng nên vội vàng thực hiện kỷ luật anh ta trước khi điều tra về sự việc và trách nhiệm một cách rõ ràng. Nếu kỷ luật sai, đã làm tổn hại tới tình cảm, công việc của hai bên rồi thì khó mà cứu vãn được nữa.

## **KHÔNG ĐƯỢC NÓI XẤU NGƯỜI KHÁC**

Những lời phán đoán được đưa ra trong khi vẫn chưa phân biệt được thật giả, còn lẫn lộn trắng đen sẽ làm tổn hại nghiêm trọng tới tình cảm của cấp dưới!

Những nhà lãnh đạo quá tự tin thường thích dùng đầu lưỡi của mình để cưỡng điệu hoá khi nói về cấp dưới của họ, ví dụ như họ hay nói: "Ông A kia cứ thô lỗ thế nào ấy", "Anh C thì quá lôi thôi, lèch瑟ch", "Anh G kia là một công nhân điển hình". Nhưng căn cứ của những lời phê bình mà họ đưa ra đó luôn luôn chỉ xuất phát từ một, hai lần họ ngẫu nhiên phát hiện ra sự việc đó.

Ví dụ như ông ta đưa ra đánh giá như vậy đối với anh A là bởi vì có một lần, trong buổi liên hoan cuối năm anh A ca hát nhảy múa một cách cuồng nhiệt và bộ mặt xấu dã bị phơi bày ra. Còn nguyên nhân ông ta nói như vậy về anh C bởi vì anh C ngày nghỉ cũng không bỏ, tiền lương mỗi tháng mang hết về nhà. Những lời xét đoán kiểu như vậy thì thật là vô đoán, chẳng cần suy nghĩ cũng suy ra được độ tin cậy của chúng.

Chúng ta thấy rằng tính cách của một người dù có dễ hiểu đến đâu, ít nhất cũng phải một tuần mới có thể thể hiện ra một cách đầy đủ. Nhưng vốn từ mà một người nắm được lại quá ít ỏi, song họ cứ thích dùng vốn từ nghèo nàn đó để tưởng tượng và nói về người khác. Hơn thế nữa, ngôn ngữ của Trung Quốc lại sâu sắc, uyên thâm. Một câu nói của người Trung Quốc hàm chứa không biết bao nhiêu ý nghĩa. Chẳng hạn đối với cùng một câu nói: có người lịch sự thì cho rằng đó là câu nói của một con người hiểu biết; một số người khác lại cho rằng đó là câu nói của một người ăn mặc sạch sẽ, chỉnh tề, nhưng cũng có lúc người ta lại cho rằng đó là một câu nói "cứng nhắc, bài bản", "khó vận dụng". Nói tóm lại, cùng một câu nói có thể làm cho người ta có những cảm nhận hoàn toàn khác nhau. Khi phê bình cấp dưới, cần phải chú ý hai điểm sau:

Không nên chỉ dùng tính từ, nhất định phải nêu ra dẫn chứng thực tế để chứng minh.

Cần hết sức cố gắng để quan sát mọi khía cạnh có thể rồi mới đưa ra lời nhận xét.

Khen ngợi là một điều rất tốt, nhưng phê bình cũng là một điều không tồi. Nhưng điều quan trọng là chúng

ta phải đưa ra một tiêu chuẩn nhất định, một tiêu chuẩn đáng tin cậy chử tuyệt đối không được dựa vào một ý kiến nhận xét mơ hồ. Chỉ có như thế cấp dưới mới tâm phục khẩu phục và tiếp thu lời phê bình, tán thưởng của lãnh đạo.

Những lời bình luận đưa ra khi chưa phân biệt trắng đen, phải trái, đúng sai sẽ làm tổn hại nghiêm trọng tới tình cảm của cấp dưới!

"Ông tướng ơi là ông tướng, sao ông cứ như người đàn dộn vây, đầu óc gì mà chậm chạp thế. Chỉ có mỗi một việc thôi mà phải nói đi nói lại tới ba lần anh mới biết làm à!"

Kiểu phê bình như vậy thường xuyên xuất hiện trên miệng của các lãnh đạo. Thông thường dù cho cấp dưới có chuyện gì hay không thì các lãnh đạo vẫn cứ thích đánh giá, bình luận về họ. Đặc biệt là khi kiểm tra sát hạch nhân sự, nếu như họ không bối móc ra thì họ thực sự cảm thấy khó chịu.

Đúng là cấp dưới còn có những điểm chưa hoàn mỹ. Nhưng là một người lãnh đạo bạn nên đưa ra những ví dụ sát hợp với thực tế, nghĩ ra cách chỉ đạo phù hợp nhất, chứ đừng nên cứ phê bình, khiển trách mãi. Đặc biệt là không được nói nói xấu thuộc hạ của mình trong những trường hợp nằm ngoài phạm vi quản lý của công ty. Nếu bạn thật sự muốn sửa chữa sai lầm cho anh ta thì bạn phải trực tiếp phê bình anh ta chứ không nên để người khác nghe thấy. Nếu không bạn phải chuẩn bị sẵn về tâm lý bởi vì rất có thể dần dần tất cả những thuộc hạ của bạn sẽ bỏ bạn đi hết. Còn có một số lãnh

đạo trung gian chuyên thích nói xấu cấp trên của họ. Thậm chí còn thích phê bình cấp trên trước mặt thuộc hạ của mình. Loại người này cứ nghĩ rằng mình có tinh thần chính nghĩa, và làm ra vẻ như đang bất bình thay cho thuộc hạ nhưng thực ra thì trong lòng anh ta đang có ý phi báng cấp trên.

Ngoài nói xấu cấp trên trước mặt thuộc hạ của mình ra, anh ta còn thường xuyên chạy lên tổng công ty, tìm đến kết thân với các nhân viên cao cấp để tiết lộ việc riêng tư của cấp trên. Loại người đó sau khi bị người khác nhìn rõ bộ mặt của mình sẽ ruồng bỏ người ta. Một chính nhân quán tử sẽ không có ác ý, đi bêu riếu người khác sau lưng mình. Cho dù cấp trên của bạn là người vô lý đến đâu chăng nữa, nếu bạn cảm thấy bất bình thì vẫn nên bày tỏ nỗi bất bình ngay trước mặt họ chứ tuyệt đối không nên tìm cách cản đường cấp trên. Tìm cách cản đường người khác là cách ứng xử của một người thiếu văn hóa. Người có bằng cấp, có địa vị một chút hoặc người nhiều tuổi sẽ nói với loại người đó một câu: "Ồ, ông ta lại bực mình!" mà không cần để ý đến họ nữa. Nhưng đối với nội tình sự việc không hiểu rõ, thuộc hạ mới đến bỗng dung nghe thấy những lời bình luận như vậy, vô hình trung anh ta sẽ cảm thấy không vui. Hơn thế nữa, có một số người lòng đầy dã tâm, họ sẽ tranh thủ cơ hội đó để báo cáo lên cấp trên. Kết quả là bạn không những không thu được lợi lộc gì mà ngược lại có khi bạn còn phải nếm mùi cay đắng của những hậu họa khôn lường sẽ xảy ra.

Đối với thuộc hạ mà nói, mỗi một người đều mong muốn được lựa chọn vào một chức vụ tốt, bám sát

những lãnh đạo thành đạt, làm việc thoải mái. Phê bình cấp trên chính là phá hoại tình cảm tốt đẹp đó; khó mà tránh được những phiền phức hoặc khó tránh khỏi không khí bất hòa mà mình đã tạo ra cho môi trường làm việc.

Làm nhà lãnh đạo, phải ghi nhớ rõ một điều là trước khi đưa ra phán xét đối với thuộc hạ của mình thì bạn cần phải đặt ra một tiêu chuẩn khách quan đã.

## TIÊN TRÁCH KỶ HẬU TRÁCH NHÂN

*Làm nhà lãnh đạo trước hết phải biết nghiêm khắc đối với mình, chỉ có cách dùng biện pháp phê bình mình để chỉ đạo, hướng dẫn người mắc lỗi mới thu được kết quả tốt nếu không sẽ khiến cho đối phương sờ bỏ lỡ phê bình đó ngoài tai.*

Một lãnh đạo giỏi trước khi trách mắng thuộc hạ của mình thường hỏi lại chính mình xem liệu trách nhiệm đó cũng có một phần của mình không? Người ta gọi cách phê bình đó là tiên trách kỷ hậu trách nhân. Người lãnh đạo như vậy mới là người lãnh đạo dám gánh vác trách nhiệm, và họ mới có thể làm cho thuộc hạ của mình tâm phục khẩu phục.

Trong công việc, có một số người cử thích cố tình lâm tổn hại người khác hoặc bài xích đối thủ. Những người loại đó quả thực là khó quản lý. Nhưng là nhà

lãnh đạo, bạn cũng không thể không quan tâm tới điều đó.

Sau đây là một chuyện xảy ra ở một công ty thương mại: Một nữ nhân viên báo cáo với giám đốc rằng: "Thưa giám đốc, mỗi lần em rót trà cho trưởng phòng Trương anh ấy chẳng thèm nhìn em một cái và cũng chẳng thèm nói với em một câu nào. Thái độ của anh ấy thật là lạnh lùng. Liệu giám đốc có thể chuyển lời nói bảo anh ấy nên đổi xử tốt với nữ nhân viên được không?" Trong công ty có rất nhiều nhân viên lạnh lùng, thờ ơ, coi mình là quan trọng kiểu như vậy. Nhưng nghĩ kỹ thì sẽ thấy những người đưa ra những lời than trách như vậy mới thực sự là nhân vật điển hình của tuýp người coi mình là trung tâm!

Đối với những lời tố cáo của nữ nhân viên đó, trưởng phòng Trương đã có cách nói như thế này: "Cô ta cau mặt, đánh rầm một tiếng, đặt tách trà xuống làm trà bắn tung ra ngoài thế mà cô ta còn không lau đi. Tài liệu ướt hết cả mà cô ta cũng chẳng thèm để ý. Loại người như thế thì cấp trên làm sao có thể đối xử tốt với cô ta chứ?"

Giám đốc nghe giải thích xong liền nói với trưởng phòng: "Tôi biết rồi. Tôi sẽ bảo cô ta phải có thái độ đúng mực khi làm việc. Nhưng tôi cũng phải nói trước với anh một điều là, lần sau, khi cô ta rót trà cho anh thì anh cũng nên nói một câu cảm ơn trước đi". Sau đó giám đốc nói với người nữ nhân viên kia rằng: "Lần sau, khi cô bưng trà đến, cô phải nói trước một câu "em mang trà đến rồi đây thưa trưởng phòng" hoặc nói "mời

trưởng phòng dùng trà". Nếu không ông ấy sẽ không để ý đến cô". Sau cuộc trao đổi đó của giám đốc, ngày hôm sau tinh hình đã được cải thiện. Sau đó cả hai bên đều cho giám đốc biết: "Cảm ơn giám đốc! Bên kia đã sửa đổi ngay rồi". Giám đốc cười đáp: "Tôi cũng chẳng trách mắng gì bên kia, tôi chỉ yêu cầu anh ấy (cô ấy) chào hỏi một tiếng mà thôi". Câu nói này có tác dụng thức tỉnh bản thân mỗi người trong số họ.

Vương Minh Tân là một nhân viên làm công ăn lương, phẩm chất không tốt. Anh ta không chỉ làm việc không nghiêm túc mà còn thường xuyên tìm lý do xin nghỉ.

Một hôm anh ta nhận được một bức thư giám đốc gửi cho anh ta. Trong thư viết thế này:

"Tôi luôn đối xử bình thường với anh. Bất cứ việc gì tôi cũng xử lý với tinh thần khoan dung. Thực tế đã chứng minh rằng cách làm đó của tôi là sai lầm! Nếu như tôi vẫn không nhắc nhở, cảnh cáo những việc làm của anh thì sẽ không chỉ gây bất lợi cho công ty mà còn làm tổn hại đến chính anh nữa. Thái độ của anh hôm nay thực ra chứng tỏ rằng anh đang lừa dối chính bản thân anh, và anh còn có tội với loài người".

"Tất nhiên trong lòng mỗi người đều ẩn chứa những nỗi phiền muộn, lo lắng riêng, nhưng anh không lại dám đối diện với nó. Anh cứ lẩn tránh hiện thực, cam chịu để mình rơi vào vòng sa đọa. Hành vi buông thả kiểu đó có thể chỉ là hiện tượng thất thường, ngẫu nhiên; nhưng cuộc đời đâu có đơn giản như vậy. Nếu cứ tiếp tục sống buông thả như vậy thì chẳng bao lâu anh sẽ phát hiện ra rằng anh đã bị tự

bản thân mình, bạn bè và xã hội đào thải. Nếu anh không hài lòng với công việc này, anh không muốn, không làm cũng không sao, nhưng anh đừng nên than trách về sự bất hạnh của mình, không được đổ lỗi cho người khác, không được oán hận xã hội thiếu tình người. Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào anh cũng không được có tâm lýỷ lại vào người khác”.

“Trong cuộc sống luôn có những thời điểm ta không được hài lòng, dù trong những lúc đó chúng ta cũng không nên đổ hết lỗi cho khách quan. Đời người là cô độc. Anh cần phải nhớ kỹ rằng trên thế giới này ngoài mình ra thì chẳng có gì có thể trông cậy dựa dẫm vào được hết”.

“Dù rằng tôi không nói những lời này nhưng tôi tin rằng nhất định anh sẽ hiểu. Nhưng nếu tôi không nói ra thì tôi sẽ thấy không yên lòng. Cho nên tôi mới viết cho anh lá thư này. Có lẽ trong lòng anh cũng có rất nhiều điều muốn nói. Nếu anh muốn anh có thể nói hết nỗi buồn trong lòng anh cho tôi nghe. Tôi luôn hoan nghênh nếu anh tìm đến tôi dù là vào bất cứ thời điểm nào”.

“Tôi cho anh mười ngày. Trong thời gian này, nếu anh có thể thay đổi được mình thì công ty vẫn hoan nghênh anh quay lại như trước đây. Nếu sau mười ngày anh vẫn không có câu trả lời cho tôi, điều đó có nghĩa là anh vẫn sống cuộc sống tự lừa dối mình. Vậy thì anh không cần phải quay về công ty nữa. Anh được tự do đi tới những nơi mà anh muốn, được tự do làm những việc mà anh muốn làm. Tôi dừng bút tại đây và chờ sự hồi âm của anh”.

Sau khi đọc xong lá thư đó anh ta mới phát hiện ra rằng trên thế giới này lại có người quan tâm tới anh ta đến thế. Không cầm được lòng anh ta đã khóc nức nở. Từ đó về sau thái độ của anh ta có chuyển biến rất lớn, và trở thành một người hoàn toàn khác so với trước đây.

Trước tiên người lãnh đạo cấp trên cần phải biết cách thôi thúc, sửa đổi chính mình. Chỉ có chỉ bảo người khác bằng cách tự phê bình mới thu được kết quả như mong muốn.

## BÌNH THƯỜNG NÊN TĂNG CƯỜNG HƯỚNG DẪN

Làm đúng thi thật là tuyệt vời. Dạy người làm đúng được thi lại càng tuyệt vời hơn và càng dễ hơn nữa. Chỉ đạo người khác làm đúng một việc quá là rất giỏi. Phải làm đúng, làm tốt rồi mới lãnh đạo người khác thi càng giỏi hơn nhưng điều đó khó hơn rất nhiều.

Có khi trách mắng có thể sẽ nâng cao danh tiếng của nhà lãnh đạo, nhưng cũng có khi lại làm mất đi sự uy nghiêm của nhà lãnh đạo.

Có một ông họ Lâm luôn tranh giành phát biểu ý kiến về bất cứ chuyện gì. Ông ta không nhận được sự ủng hộ của đồng nghiệp. Mọi người ai ai cũng muốn tìm cơ hội để chỉnh đốn, dạy cho ông ta một bài học. Sau

khi ông chủ trẻ tuổi trước nay vốn đã không hiểu ông ta biết được điều đó liền giao cho ông ta một nhiệm vụ rất quan trọng, sau đó mới tìm ra khuyết điểm của ông ta và mắng cho ông ta một trận trước mặt mọi người. Cơ bản ông Lâm không biết tại sao mình lại bị mắng. Ông ta chỉ còn cách chịu đựng một cách ấm ức. Không phải vì ông Lâm làm sai mà bị mắng, mà ông bị mắng chỉ vì ông chủ chủ ý mắng ông trước mặt mọi người để biểu thị quyền uy của mình mà thôi. Ông chủ không nhìn thẳng vào người bị mắng mà ánh mắt ông ta lại nhìn vào những người có mặt ở hiện trường. Đồng thời ông ấy cũng có ý nói: "Các ngươi đã thấy rõ chưa hả? Lão Lâm đã bị ta mắng cho không dám ngẩng đầu lên nữa kia!" Ban đầu mọi người hờ hờ nhìn người bị mắng. Nhưng dần dần họ mới hiểu ra dụng ý đằng sau sự việc đó của ông chủ, sau đó họ lập tức có ác cảm với ông chủ.

Mắng người ta thì nên mắng đến đó thôi. Nếu có thể dừng lại ngay thì lời trách mắng còn giữ được giá trị. Còn nếu vẫn không thêm để ý đến, không nhượng bộ người ta, không biết dừng lại mà cứ nói đi nói lại ắt ông Lâm sẽ nảy ra ý chống đối; và một trận nổi khùng sẽ phát sinh là một điều không thể tránh khỏi. Hơn thế nữa, những người có mặt chứng kiến cảnh đó cũng sẽ có đôi chút thay đổi thái độ của họ. Trước đây họ vốn có thành kiến với ông Lâm, lúc này họ trở nên đồng tình với ông ấy. Muốn trách mắng người khác thì phải có lý do thật chính đáng, và lời trách mắng đó phải xuất phát từ sự thành tâm nếu không lời trách mắng đó chỉ có hại mà chẳng có đem lại chút lợi lộc gì.

Tuy người mà bạn trách mắng chỉ là một trong số rất nhiều thuộc hạ của bạn, nhưng lời trách mắng đó sẽ gây ra phản ứng dây chuyền tới những người khác, làm cho mọi người đều phải nêu cao cảnh giác. Tuyệt đối không nên tìm người khác để vỗ ngực huênh hoang làm ra vẻ ta đây và dùn đẩy trách nhiệm. Điều này chỉ mang lại kết quả ngược lại, và càng làm giảm giá trị lãnh đạo.

Với một nhà lãnh đạo có trách nhiệm nhằm đạt được mục tiêu trong công việc thì “thuộc hạ có quyền thất bại” đó là một điều không tưởng và khó mà thực hiện được. Khi lãnh đạo bắt buộc phải phê bình thuộc hạ thì đó phải là lúc thuộc hạ làm việc không tốt. Điều đó cũng có nghĩa là gấp phải thất bại thực sự không thể không sửa chữa. Nếu không thể chỉ trích, tố cáo tất cả mọi thất bại thì sẽ không có cơ hội sửa chữa sai lầm. Có một số thuộc hạ cho rằng: “người chứ đâu phải là thần thánh nên dù có giỏi đến mấy cũng không tránh khỏi sai lầm”. Còn các nhà lãnh đạo cũng có người cho rằng: “Sai thì đã sai rồi, có trách mắng nữa thì cũng có tác dụng gì?”. Rõ ràng là không thỏa đáng. Trong câu nói “không vì thất bại mà trách mắng” còn bao hàm một lớp ý nghĩa khác nữa đó là bình thường bạn chỉ đạo thuộc hạ của mình chưa đủ mức.

Có nên trách mắng thuộc hạ khi họ thất bại hay không? Điều đó phụ thuộc vào khả năng phán xét của nhà lãnh đạo.

*Không phải xuất phát từ động cơ ác ý:* Cùng một thất bại như nhau nhưng nếu có động cơ tốt thì không nên

chỉ trích. Mục đích của lời trách mắng nhằm để sửa chữa và chỉ dẫn. Nếu là vô tâm hoặc vì có động cơ tốt sê khong cần phải trách mắng, chỉ cần hướng dẫn phương pháp làm là được. Ngược lại, nếu do thói xấu, lười biếng mà gây ra thất bại thì phải bị xử phạt.

*Sai lầm trong phương pháp chỉ đạo:* Do phương pháp chỉ đạo sai lầm của cấp trên mà gây ra tổn thất thì không nên trách mắng thuộc hạ. Trước hết phải xác định rõ trách nhiệm.

*Những sự việc mà chưa biết kết quả:* Những việc vừa mới thử làm hoặc đang trong quá trình thử nghiệm, kết quả công việc vẫn chưa được xác định rõ ràng mà đã trách mắng thì rất có thể thuộc hạ sê khong dám thử làm nữa.

*Những thiệt hại này sinh do ảnh hưởng của những nhân tố bất khả kháng hoặc do nguyên nhân không thể ngăn chặn được:* Tất nhiên hiện tượng này không phải do lỗi của thuộc hạ, thuộc hạ cũng khong phải chịu trách nhiệm về nó. Do đó cũng khong thể trách mắng họ.

## THỦ ĐÁNH GIÁ CAO CẤP DƯỚI CỦA MÌNH

*"Ký sở bất dục, vật thi ư nhân" có nghĩa là những việc mà tự mình khong thể làm được thì đừng nên trách*

mắng người khác vì họ cũng không làm được. Nếu nhà lãnh đạo nhìn cấp dưới bằng ánh mắt khác thì chính họ sẽ giành được hiệu quả công việc không thể ngờ được.

Làm một nhà lãnh đạo thi cần phải đánh giá đúng sức hấp dẫn về ngoại hình, sức hấp dẫn về tính cách và sức hấp dẫn về khả năng của nhân viên nhằm giúp họ phát huy sở trường của mình và cũng là để mình có thể phát huy được ba kiểu hấp dẫn đó.

### (1) **Sức hấp dẫn về ngoại hình**

Chúng ta thường nghe mọi người nói rằng: "Chỉ cần nhìn thấy bộ mặt đó là mình lại thấy ghét!", "Nhìn thấy anh ta là mình lại cảm thấy ghê tởm!" Nhưng thường thường bộ mặt của những người lúc họ nói ra những câu nói này lại là bộ mặt cau có, nghiến răng nghiến lợi - họ không biết rằng lúc đó chính họ cũng đánh mất sức hấp dẫn về ngoại hình.

"Để người khác nhìn mà không thấy ghét" - đó là nguyên tắc cơ bản thu hút sự chú ý con người. Ngoại hình của mỗi người đều có một sức hấp dẫn riêng.

Một nhà lãnh đạo thành công phải biết thoát khỏi nhầm lẫn "kiểu trực giác" về tâm lý - dùng người dựa vào ấn tượng đầu tiên. Trực giác của con người được hình thành do sự đan xen của các nhân tố khía cạnh như kinh nghiệm cá nhân, ấn tượng, suy nghĩ... Nó kèm theo ấn tượng mang tính chủ quan rất rõ ràng, thiếu tính công bằng, tính khách quan và khó có thể chấp nhận được.

Nếu chỉ căn cứ vào ngoại hình để đánh giá mối quan hệ, khoảng cách, tính tốt xấu giữa các nhân tài, thậm chí còn lấy ngoại hình ra để đánh giá điểm mạnh yếu trong khả năng của họ là một bệnh phổ biến của loài người, là "cái khung" mà cách nhà lãnh đạo nên tránh. Đặc biệt người phương Đông thích lấy tướng mạo, dáng đi, dấu vân tay, nhóm máu để đánh giá khả năng và phẩm chất của một người. Vì thế khó tránh bị rơi vào cái bẫy chủ quan của thuyết định mệnh, vô hình trung đã tạo ra giới hạn giữa con người và tăng khoảng cách giữa mọi người với nhau.

Ngoại hình của mỗi người đều có một điểm độc đáo của nó. Ví dụ như bộ râu của Lincoln, nét nghiêm trang của Gandhi, sự trầm tư của Anhxtanh, thậm chí cái mỉm cười của Bill Clinton đều lôi cuốn mọi người.

Nếu một nhà lãnh đạo học được cách "thưởng thức" ngoại hình của nhân viên sẽ tạo ra sự tác động tích cực tới nhau giữa họ với nhân viên một cách tự nhiên, làm họ thể hiện được sức hấp dẫn về ngoại hình độc đáo, đặc sắc của mình.

Vì con người biết "thật lòng" thưởng thức ngoại hình của người khác. Tất nhiên là ngoại hình của anh ta có sức sống, linh hoạt, rạng rỡ. Ngay như khi gặp một người mà mình thích, biểu hiện thể hiện trên mặt, cử chỉ, lời nói sẽ khác ngay.

## (2) **Sức hút về tính cách**

Rất nhiều nhà quản lý phải mất rất nhiều thời gian dùng vào việc giải quyết những vấn đề phát sinh do tính

cách của nhân viên gây ra chứ không phải là dùng vào việc hướng dẫn nhân tài phát huy sức hút về tính cách của họ. Nhưng lúc này cần phải hiểu rõ rằng mục đích của người lãnh đạo là thu được hiệu quả sản xuất chứ không phải là sự thay đổi về tính cách.

Trong thành phần cấu tạo tính cách của mỗi cá nhân đều có ưu điểm và nhược điểm riêng. Nhưng mọi người thường đặt trọng tâm vào nhược điểm mà không chú trọng đến ưu điểm và nét đặc thù của con người. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu thuộc lĩnh vực tâm lý học hành vi cho thấy: Người có tính cách sôi nổi có thể động viên người khác; người tính cách trầm là người có nghị lực; người lý trí thường giỏi phân tích; người sống nội tâm là một người trung thực đáng tin cậy.

Quản lý người phải biết cách sử dụng những người có tính cách khác nhau thế nào đó để họ cùng hoàn thành một công việc cụ thể. Tất nhiên cũng cần phải có sự chuẩn bị tiếp thu những điểm không hoàn thiện trong tính cách khác nhau của mọi người.

### **(3) Sức hấp dẫn về khả năng**

Rất nhiều nhà lãnh đạo thường nói: "Những người này thật là dàn dộn! Thật chẳng được tích sự gì!" Chuyên gia quản trị lại nhắc nhở chúng ta rằng: thật may là họ "dàn", nếu không bạn làm gì có cơ hội làm lãnh đạo!

Phải công nhận một điều là: Mỗi người đều có những chỗ khác biệt về khả năng. "Ngựa què cũng có lúc dá!"

Nhà lãnh đạo phải chú ý tới cá tính, chuyên môn chính của nhân viên để có thể phát huy hết khả năng đặc biệt của nhân viên. Khả năng đặc biệt đó có thể là khả năng tổ chức, khả năng lãnh đạo, khả năng điều chỉnh và khả năng thực hiện.

Người lãnh đạo là người biết cách làm cho người khác phát huy năng lực đặc biệt của anh ta, biết cách làm cho người khát phát huy hết khả năng của mình.

## CHỈ NÊN PHÊ BÌNH KHÔNG NÊN ĐẢ KÍCH

Bất kể công việc gì đều không có tương lai. Tương lai nằm trong tay người phụ trách công việc. Phải biết coi trọng nhân tài, không được làm tổn hại đến lòng tự tôn của anh ta.

Có kiểu người tìm mọi cách trình bày rõ lý do, ra sức biện bạch, không chịu cúi đầu nhận tội; lại có kiểu người nhăm mắt suy nghĩ, nguyễn gánh vác trách nhiệm; có người lại lo sợ cuống cuồng, phiền não bất an, tâm thần không ổn định; hơn nữa lại có người tỏ vẻ không chú ý, chỉ coi như vận đen mà thôi. Nhiều nhà lãnh đạo cho rằng, giả dụ như làm ngơ với thất bại của cấp dưới, không lên án sẽ không thể làm cho cấp dưới chú ý ngăn chặn, và rất có thể sau này họ lại dám lén

vết xe đổ cũ. Do vậy nhất định phải truy cứu tìm nguyên nhân thất bại, làm cho anh ta thức tỉnh. Cho nên lén án là việc cần thiết. Nhưng giữa "lén án" và "chè trách" có một chút khác biệt. Xét về mặt cảm giác của đối phương thì "chè trách" có ý công kích. Mà khi đã công kích thất bại của người khác thì sẽ không thể đem lại kết quả tốt được.

Chỉ cần là người thì ai mà chẳng có lúc thất bại? Vốn dĩ vô số thất bại đã hình thành rồi thì ai lại dì trách mắng người ta nữa? Huống chi chính bản thân người thất bại còn cảm thấy đau khổ hơn rất nhiều. Nếu như còn công kích họ nữa thì chỉ làm tăng thêm nỗi phiền muộn cho họ chứ không thể cứu vãn được cho công việc được nữa. Giả sử anh ta từ trong thất bại có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho lần sau. Là một tấm gương để làm việc lần sau, cuối cùng có thể bước tới thành công. Vậy thì lần đầu tiên anh ta thất bại đãng ra phải được động viên, cổ vũ mới phải.

Nếu như bị một lãnh đạo đầy tín nhiệm hoặc đáng ngưỡng mộ phê bình vài câu thì cấp dưới sẽ không bức tức, ngược lại anh ta còn tự thức tỉnh minh, nỗ lực làm việc để cứu chữa tinh thế và hy vọng công việc lần sau có thể giành được sự tán thưởng của lãnh đạo. Do đó anh ta biết rằng lời trách mắng của lãnh đạo chỉ nhằm làm cho công việc của anh ta tốt hơn chứ tuyệt đối không có ý định làm tổn hại đến nhân cách của anh ta.

Thật không may là vẫn có một số lãnh đạo chuyên môn thích dùng cách công kích để trách mắng cấp dưới: "anh chỉ là đồ ăn hại, thế nên anh mới làm những việc

núi vậy". "từ trước tới giờ anh chẳng làm được việc gì ra hồn cả. anh chỉ biết nhận tiền lương thôi à? Dũng là đồ ăn hại trong công ty". Những lãnh đạo như vậy muốn giành được sự kính trọng và sự trung thành của cấp dưới là một điều rất khó. Tất nhiên, cũng có một số cấp dưới sau khi bị mắng, không cam chịu nên đã nổi khùng thêm. Nhưng rất hiếm xảy ra những trường hợp như vậy.

Dũng hình thức trách mắng sẽ không thu được kết quả như mong muốn. Vậy thì thay đổi một chút giọng điệu, ngữ khí đi thì có sao đâu? Ví dụ như chúng ta có thể nói: "Lần này anh không cẩn thận đã bị ngã từ trên lầu xuống, mọi người xin chia sẻ nỗi buồn với anh. Không ai cười anh đâu. Nhưng lần sau nếu như anh còn ngã nữa sẽ không ai tha thứ cho anh nữa".

Hướng dẫn tỉ mỉ công việc cho người mới đến mà một việc làm không thể thiếu được của lãnh đạo. Nhưng sau khi họ huấn luyện cho họ xong là có thể cho họ nếm mùi thất bại để họ rèn luyện. Dạy cho học cách rèn luyện và trưởng thành trong sự thất bại đó. Trải qua nỗ lực chiến đấu với thất bại họ sẽ dần dần mạnh lên. Do đó thất bại là một điều đáng mừng. Từ trong thất bại có thể hiểu hết ý nghĩa đích thực và triết lý nhân sinh của công việc. Là một nhà lãnh đạo, bạn không được coi thường bất cứ ai đã bị thất bại. Cần phải tin tưởng rằng họ có khả năng để khắc phục những thất bại, đứng dậy từ trong thất bại. Khi sự sáng tạo của cấp dưới gặp phải khó khăn, cách làm đúng đắn nhất của nhà lãnh đạo là đứng ra động viên, khích lệ họ; tiếp sức cho họ chứ không được trù dập họ.

## **TRAO QUYỀN TRONG QUẢN LÝ VÀ DÙNG NGƯỜI**

*Trao quyền là một con đường dẫn tới thành công trong sự nghiệp. Trao quyền cho nhân viên làm cho họ cảm thấy mình được tôn trọng, được tin nhiệm; nhờ vậy mà tự nhiên họ có tinh thần trách nhiệm đối với công việc và có tinh thần tham gia vào hoạt động.*

### **QUẢN LÝ NGƯỜI THEO TÍNH CÁCH**

*Điều gì cần tiếp thu thì dùng nên bắn khoan gì mà không tiếp thu. Điều gì nên kiên quyết vứt bỏ thì dùng nên tiếc rẻ.*

Nghệ thuật lãnh đạo là một kiến thức vô cùng cần thiết. Làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, đó mới là điều quan trọng. Làm thế nào để “lãnh đạo có hiệu quả” đó là một nghệ thuật. Trong cuốn sách *Lã*

thị Xuân thu có nêu hai ra phương pháp đó là: Mật Tử Tiên và Vu Mã Kỳ đều quản lý một số người. Mật Tử Tiên quản lý người, ngày nào cũng thấy ông ta ngồi nhàn nhã đánh dân trong phòng, không phải làm bất cứ việc gì. Thế mà công việc quản lý của ông hoàn thành rất tốt. Vu Mã Kỳ lại phải vất vả suốt ngày đêm; mới sớm đã phải đi, mãi đến khuya mới về; ngày đêm không lúc nào được rảnh tay; tự mình phải giải quyết mọi việc. Việc quản lý của ông ta cũng hoàn thành rất tốt. Hai người có hai cách quản lý khác nhau, một người thì phải tự tay làm việc, một người thì không cần phải đích thân làm việc.

Hai cách quản lý đó cách nào hay cách nào dở? Quản lý mà mình không phải đích thân ra tay đó là một phương pháp “cai trị giỏi của các ông vua có tài thời xưa”, nó là cách làm “giỏi chỉ đạo, nhàn chân tay” mà vẫn đạt được hiệu quả; Cách quản lý mà đích thân mình phải nhúng tay vào làm đó là cách làm của một người “không thể làm quan”, nó “làm hao tâm tổn sức, phải quan sát nghe ngóng nhiều” mà cuối cùng mình vẫn phải động tay vào làm. Cách quản lý thứ nhất là cách dùng người tài ba, tuỳ theo tính cách của họ; cách quản lý thứ hai là dùng sức lực, tuỳ theo sức lực mà làm. Tất nhiên là cách dùng người đầu tiên chân tay sẽ được nhàn nhã, đầu óc được thảm thoái, là cách dùng người của những người làm quan; cách dùng người sau thì lại khác: người quản lý sống chết gì cũng phải dụng tay vào làm, từ chi mệt mỏi, hao tâm tổn sức, đương nhiên cách quản lý này rất vất vả.

Cách nói của người xưa đến nay vẫn còn có ý nghĩa, tư tưởng triết lý của những lời nói đó vẫn còn có giá trị. Bất cứ nơi đâu có mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, có mối quan hệ chủ và người làm thuê thì ở đó đều tồn tại mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Công tác của nhà lãnh đạo chính là nắm được tổng thể, nắm bắt khái quát: lập ra phương châm chiến lược hoạt động. Công tác xây dựng phương châm chiến lược là một chuyện lớn của những nhà lãnh đạo quân sự. Quy mô phát triển của doanh nghiệp, tương lai phát triển, phẩm chất, chủng loại của sản phẩm của doanh nghiệp đó là một kế hoạch lớn của doanh nghiệp. Trong thời gian xảy ra Chiến tranh thế giới thứ hai, thống soái quân đội Anh đã nói rằng: làm một quan chức chỉ huy cao cấp, tuyệt đối không nên tham gia vào công việc quy định các vấn đề chi tiết, nhỏ lẻ. Tác phong trong công tác của ông đó là "tử tử bước đế" trong bầu không khí im lặng. Làm lặng phí rất nhiều thời gian cho việc suy nghĩ những vấn đề lớn. Ông ta thấy rằng, làm một tướng lĩnh chỉ huy trong trận chiến đấu quyết liệt nhất định phải luôn luôn bình tĩnh suy nghĩ xem phải làm sao mới có thể đánh bại được quân địch. Còn những tướng lĩnh phớt lờ những việc quan trọng cần thiết thực sự liên quan đến chiến cục, còn những việc vụn vặt gây ảnh hưởng không lớn đến chiến cục thì lại đích thân ra tay làm. Kiểu tác phong làm việc lộn đầu này chắc chắn sẽ chẳng làm nên việc gì cả.

Thời Hán Tuyên Đế có một vị tể tướng tên là Binh Cát. Ngày xuân một năm, khi Binh Cát đang dắt xe qua một thành phố đông vui, sầm uất ông bỗng gặp một

dám người đánh nhau; người chết, người bị thương nhiều vô cùng, thế nhưng ông coi như chẳng có chuyện gì xảy ra, bình thản đi qua hiện trường. Ông chẳng nói chẳng rằng gì mà vẫn cứ tiếp tục tiến về phía trước. Không bao lâu sau ông lại nhìn thấy một con bò đang kéo xe lè lưỡi thở phì phò, ông liền phái người đi hỏi chủ của con bò đó xem đã xảy ra chuyện gì. Tùy tùng thấy vậy lấy làm ngạc nhiên: tại sao tể tướng nhìn thấy dám người đánh nhau không tới hỏi han gì, lại di lo lắng về bệnh suyễn của một con bò? Bỉnh Cát trả lời đáp: "Việc ngăn cấm người dân đánh nhau thuộc trách nhiệm của lệnh Trưởng An hoặc thuộc trách nhiệm của Kinh Triệu Quân. Làm một tể tướng mỗi năm ta chỉ việc đánh giá công việc của họ một lần rồi tâu lên hoàng thượng để thưởng phạt là được. Tể tướng không nhất thiết phải tham dự vào tất cả những chuyện nhỏ, không nhất thiết phải đứng ra can ngăn dám người đánh nhau ở trên đường. Nhưng sở dĩ nhìn thấy một con bò thở phì phò, ta phải dừng xe hỏi rõ nguyên nhân là bởi vì bây giờ mới đang đầu xuân thế mà tại sao bò cứ lè lưỡi thở phì phò. Ta sợ liệu có phải do âm dương không hài hòa. Một trong những trách nhiệm của tể tướng là phải điều hòa âm dương vì thế nên ta mới phải dừng xe lại hỏi rõ nguyên nhân việc đó". Tùy tùng đi theo tể tướng nghe xong thấy vỡ lẽ, tranh nhau ca ngợi tể tướng anh minh. Từ hai chuyện kể trên có thể thấy những việc mà nhà lãnh đạo bỏ công sức ra để làm bao gồm: Một là phải biết phán đoán và nắm chắc tình hình tổng quát; hai là phải có khả năng điều khiển tập thể; ba là phải biết

làm cho các cấp dưới quyền phát huy hết khả năng của họ, phát huy một cách triệt để tinh tích cực của họ.

Khi trị vì nước Thục, Chu Cát Lượng cứ phải tham dự, hỏi han mọi chuyện lớn nhỏ trong và ngoài triều đình, để giữ lời hứa “tận tâm dốc sức làm việc tới cuối đời mới thôi” của mình. Dần dần Chu Cát Lượng mệt tới mức sức cùng lực kiệt. Vì chuyện này mà Dương Dung thường khuyên Chu Cát Lượng giảm bớt một số quyền lực. Thứ nhất là có thể rèn luyện cho quan lại dưới quyền, thứ hai là có thể cải thiện được tình trạng sức khỏe của mình. Nhưng Chu Cát Lượng lại không nghe theo lời khuyên can đó. Mấy năm sau mọi mặt đời sống của nước Thục đều được tăng cường, an ninh trật tự của đất nước cũng ổn định rất nhiều, nhưng Chu Cát Lượng đã qua đời do làm việc quá sức. Bề ngoài mà xét thì tận tâm tận sức làm việc đó là một đức tính tốt của nhà lãnh đạo. Nhưng vì chuyện đó mà phải trả một giá quá lớn, cuối cùng cái thu được không bù lại được cho cái đánh mất thi không thể nói là đã đạt được hiệu quả trong công tác quản lý. Đó cũng là bài học đáng quý về sự phân quyền. Làm một nhà lãnh đạo, chỉ cần nắm chắc phương hướng tổng quát là được, còn những việc cụ thể thì nên để cấp dưới giải quyết là được, không nhất thiết việc gì cũng phải tham dự vào. Quá tham gia vào những việc nhỏ thì chỉ làm cản trở chứ không thể đạt được hiệu quả lãnh đạo.

Viên Liễu Phàm đã từng nói về bí quyết của công tác lãnh đạo trong cuốn sách có tên *Thông thiêm* do ông biên tập như sau: “Nên coi việc cấp bách là việc lớn

trước cần làm trước mắt, không nên tập trung sức lực vào làm những việc nhỏ việc vặt, nếu không sẽ là người quản lý những việc không đâu". Nhà lãnh đạo cần phải hiểu rõ rằng: Cái gì nên tiếp thu thì phải tiếp thu ngay, cái gì nên vứt bỏ thì vứt bỏ ngay đừng nên do dự.

## **TRAO QUYỀN - BÍ QUYẾT CỦA SỰ THÀNH CÔNG**

*Lãnh đạo trao quyền cho người khác và dạy anh ta cách sử dụng quyền lực, tất nhiên là để anh ta có thể phát huy hết tài năng của mình, mà cái mà người trao quyền muốn tận dụng đó chính là những tài năng đó.*

Khách sạn Lijing nổi tiếng lừng lẫy không chỉ vì nó có hệ thống khách sạn nhiều nhất trên thế giới, mà quan trọng hơn đó là vì nó có chất lượng phục vụ tốt nhất. Đồng thời khách sạn Lijing còn có một loạt các chính sách phục vụ cởi mở để vận dụng khi phục vụ. Ví dụ như một khách hàng nào đó vào khách sạn Lijing nghỉ, nếu phát sinh điều gì mà họ cảm thấy không hài lòng thì dù đó là do mùi khó chịu mà quầy rượu bay tối hay do những nguyên nhân khác, chỉ cần anh ta ló đầu ra kêu với nhân viên phục vụ ở ngoài hành lang là anh ta sẽ được đáp ứng như sau: Dù anh ta phàn nàn chuyện đó với bất cứ nhân viên nào anh ta cũng đều được thỏa mãn như nhau. Mỗi một nhân viên của khách

sạn đều có thể giải quyết lời phàn nàn của anh ta giống như chủ khách sạn vậy.

Phương châm kinh doanh của khách sạn đó là: "để cho mọi người đều trở thành ông chủ". Trong khách sạn Lijing, khi nhân viên phục vụ làm việc không cần xin phép cấp trên, họ không cần xin ý kiến của giám đốc và cũng không cần phải đọc đi đọc lại quy tắc công tác. Họ trực tiếp phân biệt các vấn đề phát sinh và dùng biện pháp phù hợp để giải quyết vấn đề đó. Mỗi người trong số họ đều có một khoản tiền mà khách sạn trao cho để họ được quyền làm những công việc như vậy. Nếu khoản tiền bồi thường dưới 500 USD thì nhân viên có thể lấy ra để trả cho khách hàng ngay mà không cần phải lập hoá đơn.

Ngoài ra, nếu các quầy rượu trong khách sạn bị bẩn, họ có thể cử người tới dọn dẹp ngay. Uống đáp lễ khách hàng một chén rượu sau đó tặng khách hàng một lon nước uống miễn phí và đặt thêm vào bàn khách một đĩa hoa quả để bồi thường cho khách hàng vì những gì bất tiện mà khách sạn đã gây ra cho khách hàng.

Những công nhân viên chức giống như công nhân viên chức của khách sạn Lijing đó chính là những người đã được trao quyền. Mục đích của việc trao quyền là để cho công việc được giải quyết một cách thuận lợi. Cách làm kiểu đó coi công nhân viên là chìa khóa giải quyết mọi vấn đề. Nó đòi hỏi công nhân viên không chỉ biết hoàn thành tốt phần công việc của mình mà còn yêu cầu công nhân viên phải tự mình quyết định xem nên dùng phương pháp nào để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Trao quyền không chỉ là một hành động bề ngoài đơn thuần mà nó còn yêu cầu có tinh thần trách nhiệm cá nhân. Để không chỉ làm xong công việc mà còn phải làm việc thật chính xác.

Trao quyền là con đường dẫn tới thành công trong sự nghiệp. Việc trao quyền sẽ làm cho mỗi một công nhân viên cảm thấy mình được coi trọng, được tin tưởng, nhờ đó mà làm nảy sinh tinh thần trách nhiệm của họ và học tích cực tham gia làm việc. Có như vậy thì cả tập thể mới có thể đồng tâm hợp tác. Người nào cũng phát huy hết sở trường của mình, như vậy tổ chức mới có sức sống mới, sự nghiệp mới ngày càng phát triển.

Trao quyền đó là một nghệ thuật lãnh đạo, có rất nhiều phương pháp khi trao quyền.

### **(1) Trao quyền kèm theo giao trách nhiệm**

Cách trao quyền này thường phải xác định rõ trách nhiệm của cấp dưới. Đây là cách trao quyền kèm theo trách nhiệm. Việc xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm khi trao quyền cho cấp dưới có tác dụng vừa thúc đẩy cấp dưới hoàn thành tốt công việc vừa có thể lấp được lỗ hổng của việc có quyền nhưng không chịu gánh vác trách nhiệm hoặc tránh được việc lạm dụng quyền lực.

Việc đầu tiên của phương pháp trao quyền kèm theo giao trách nhiệm đó là phải xác định rõ phạm vi giới hạn của quyền được trao. Mục đích của việc làm đó là để cho cấp dưới thực hiện quyền hạn, chức trách của mình một cách chính xác và giúp thực hiện tốt mục đích

của việc trao quyền. Khi trao quyền kèm theo giao trách nhiệm thì nhà lãnh đạo cần chú ý không được trao quyền quyết định và trách nhiệm cuối cùng cho cấp dưới. Làm một nhà lãnh đạo tất nhiên bạn cần phải xác định rõ phạm vi trách nhiệm của mình. Bất kể là công việc thuộc phạm vi quyền hạn chức trách của mình hay những vấn đề mang tính tổng quan có liên quan đến tổ chức, ví dụ như quyền chỉ huy tập trung quản lý toàn thể, thẩm duyệt dự toán kinh tế toàn cục, quyết định mục tiêu, nhiệm vụ và phương hướng hoạt động của tổ chức... thì nhất định không được tự tiện trao quyền. Đây cũng chính là câu nói của Samsung: "Việc lớn và nhỏ để tôi giải quyết. Những việc không lớn cũng không nhỏ thì có thể giao cho người khác làm".

Hơn thế nữa khi trao quyền điều hành công việc thuộc một lĩnh vực hoặc thuộc một hệ thống nào đó cho hai nhân viên trở lên thì phải nhớ kỹ là phải giao trách nhiệm về kết quả cuối cùng cho một người cụ thể trong số họ để cho một người trong số họ gánh vác trách nhiệm về kết quả cuối cùng có quyền quyết định cao nhất. Làm như vậy sẽ làm cho cấp dưới, người nào làm tròn trách nhiệm của người ấy, người nào giữ chức vụ của người ấy, người nào thì phụ trách trách nhiệm của người ấy, tránh xảy ra tình trạng cướp công, dùn đẩy trách nhiệm và tránh xảy ra xô xát.

## **(2) Trao quyền đúng mức**

Cần phải trao quyền một cách đúng mức độ. Khi trao quyền cho cấp dưới không được thấp quá cũng không được cao quá. Nếu trao quyền thấp quá sẽ không

thể phát huy tối đa tính tích cực của cấp dưới, sẽ làm cho cấp dưới không làm hết trách nhiệm của mình; nếu trao quyền cao quá vừa có thể gây ra hiện tượng làm rơi quyền lực lớn vào tay người khác, do đó mà khó nắm được toàn cục. Một khi quyền lực của cấp dưới vượt quá mức độ thích hợp thì khó mà thi hành triệt để, thuận lợi quy chế đã đặt ra.

Trao quyền đúng mức độ thì quyền lực trao cho cấp dưới không thể vượt quá khả năng gánh vác của họ. Khi trao quyền cần phải tinh đến khả năng gánh vách trách nhiệm, và khả năng tiếp nhận quyền lực của cấp dưới. Người trao quyền cần nên xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ, trách nhiệm và phạm vi công việc đã trao với người được trao quyền. Lượng công việc mà đã giao cho cấp dưới không được vượt quá khả năng của người được giao việc, và không được vượt quá mức độ mà thể lực của người đó có làm được. Nếu như việc trao quyền không có mục tiêu chức trách rõ ràng thì người được trao quyền sẽ không xác định được đích trong khi tiến hành công việc, và không biết theo cái gì cho thích hợp. Và do đó sẽ làm mất đi sức chiến đấu của cả tổ chức. Thậm chí còn có thể dẫn tới sự hỗn loạn trong tổ chức. Có quyền lực dù là rất thấp nhưng nó cũng không thể vì thế mà vứt bỏ mọi quyền lực, làm cho các cấp dưới được cái này thi mất cái kia, cuối cùng thi chân tay lủng tung chẳng biết làm gì cả.

Trao quyền như thế nào là đúng mức còn phải xét xem đó là cơ quan lớn hay nhỏ, nhiệm vụ nặng hay nhẹ, tính chất của công việc. Nếu là một cơ quan lớn, nhiệm

vụ nặng, tính chất chuyên nghiệp cao thì nên trao nhiều quyền. Ngược lại thì trao ít quyền.

### **(3) Bảo lưu quyền khống chế**

Khi trao quyền vừa phải đúng mức độ lại vừa phải khống chế được. Khống chế đó chính là một trong những hạt nhân trung tâm của công tác quản lý quyền lực. Trao quyền chính xác khống chế là để phó mặc, không quản lý mà là phải đảm bảo được quyền khống chế ở một mức độ nào đó. Thông qua quyền khống chế này đã làm cho lãnh đạo và cấp dưới có quan hệ rất mật thiết. Nếu như trao quyền mà đánh mất quyền khống chế thì đồng nghĩa với việc đánh mất quyền lực. Tinh có thể khống chế biểu hiện ở hai phương diện: Thứ nhất là lãnh đạo nắm được tính chủ động, tính linh hoạt; mức độ, thời gian giao quyền lực do lãnh đạo nắm vững, điều hành linh động. Thứ hai là tuy quyền lực trao cho cấp dưới là tương đối ổn định nhưng nó cũng có thể kịp thời được điều chỉnh tùy vào tình hình thực tế; việc trao quyền đó đạt được mức độ là có thể trao đi và có thể thu về được, có thể tăng lên và cũng có thể giảm xuống được.

Trong các giai đoạn khác nhau, công ty điện tử General của Mỹ đã áp dụng các phương pháp quản lý quyền lực khác nhau. Năm 1971, họ đã thiết lập "đơn vị phát triển chiến lược" trong nội bộ công ty ban đầu của họ. Đơn vị phát triển chiến lược này là một tổ chức độc lập có quyền lực khá cao trong công ty. Trong nội bộ công ty đơn vị này có thể chọn ra và tiến hành quản lý riêng lẻ đối với một số sản phẩm nào đó; có thể lập

kế hoạch chiến lược đối với sản phẩm, việc tiêu thụ, thiết bị và tổ chức có liên quan; nó vừa có quyền ngang với tổ chức trong tập đoàn lại vừa có quyền tương đương với một bộ phận. Bảy năm sau công ty lại thực hiện "chế độ bộ phận chấp hành" - thêm vào bộ phận sự nghiệp trước đây một cấp quản lý. Điều đó có nghĩa là đã giảm bớt một số quyền lực của bộ phận đó. Ở đây lãnh đạo cấp cao nhất của công ty đã nắm rất chắc quyền khống chế trong tay.

#### **(4) Giữ vững nguyên tắc tín nhiệm cấp dưới**

Trước khi trao quyền, trước hết lãnh đạo phải hiểu một cách toàn diện và khảo sát kỹ về cấp dưới - người mà sẽ được trao quyền, xem xem anh ta có phù hợp không nếu được giao trọng trách đó. Có rất nhiều cách khảo sát. Có thể thử để cho anh ta làm trợ lý hoặc nhận một "chức vụ" khác trong một thời gian để minh quan sát tìm hiểu được kỹ càng. Sau đó mới quyết định có nên trao quyền cho anh ta hay không. Tránh để xảy ra tình trạng trao quyền cho những người không phù hợp để tạo ra những tổn thất không cần thiết. Qua khảo sát nếu cho rằng người nào có thể tin tưởng thì phải xác minh là anh ta có thể nhận trách nhiệm được. Khi đã yên tâm sử dụng cấp dưới thì không được trao quyền một cách nhỏ giọt, nên trao hết vào một lần để cấp dưới một lần nhận hết.

Đặc biệt khi cấp dưới là những nhà tri thức thì lòng tự tin và lòng tự tôn của họ là rất lớn. Họ có lòng đam mê thành đạt và có tham vọng được nổi tiếng. Họ mong muốn được nỗ lực hết sức mình để hoàn thành

một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó. Nhà lãnh đạo nên tin tưởng vào họ. Sau khi trao quyền cho họ thì nên yên tâm để họ giải quyết công việc trong phạm vi chức trách của họ, để cho họ vừa có chức vừa có quyền giúp họ hoàn thành công việc một cách sáng tạo. Ngoài công tác lãnh đạo và kiểm tra cần thiết thì lãnh đạo không nên đứng ngoài chỉ chỏ, tự ý can dự vào công việc của cấp dưới.

Tin tưởng, tôn trọng con người đó là sự cỗ vũ tinh thần rất lớn đối với anh ta, kích thích tinh thần trách nhiệm và tham vọng về sự nghiệp của anh ta. Hơn thế nữa, chỉ khi được cấp trên tin tưởng thì cấp dưới mới tin tưởng vào cấp trên và cấp dưới mới nảy sinh lực hướng tâm. Khiến cho người lãnh đạo và người bị lãnh đạo thống nhất, hòa hợp trong công tác. Ngược lại, nếu một khi lòng tự tôn của một người bị tổn thương thì trong anh ta sẽ nảy sinh một lực ly tâm mang tính bản năng và anh ta bị kích động rất lớn về tinh thần, do đó sẽ gây ảnh hưởng tới công tác và quan hệ đồng nghiệp.

Trao quyền và tin tưởng có quan hệ mật thiết với nhau. Nếu một nhà lãnh đạo không tin tưởng vào cấp dưới thì rất khó có thể trao quyền cho cấp dưới, thậm chí nếu có trao quyền thì cũng chỉ là trao quyền trên danh nghĩa mà thôi. Có lãnh đạo, một mặt trao quyền cho cấp dưới nhưng mặt khác lại không yên tâm. Thứ nhất là do sợ anh ta không thể hoàn thành nhiệm vụ, thứ hai là vì sợ anh ta mắc sai lầm sau khi được trao quyền. Có khi còn sợ người có tài không phục tùng sự quản lý của mình nữa. Cụ thể biểu hiện ở chỗ lấn sân,

làm thay, làm hộ công việc của cấp dưới; chỉ huy vượt quyền, làm cho cấp lãnh đạo trung gian bị động trong công tác; không hiểu rõ về tri thức thuộc một số lĩnh vực nhưng lại can thiệp vào công tác cụ thể của cấp dưới, thậm chí còn tin vào những lời gièm pha, công khai nghi ngờ cấp dưới v.v... Rất nhiều trường hợp giống như thế cũng sẽ làm ảnh hưởng tới tính tích cực của cấp dưới, gây bất lợi cho cấp dưới khi họ làm những công việc mang tính sáng tạo.

### **(5) Tập trung quyền chỉ huy**

Trao quyền là nhằm mục đích để cho cấp dưới có thể chia sẻ được nhiều trách nhiệm hơn với cấp trên. Sau khi trao quyền, lãnh đạo cố gắng hết sức để phát huy tài năng lãnh đạo tổng hợp của mình; điều chỉnh, phối hợp sức lực trên mọi mặt; đảm bảo cho sự phát triển của các bộ phận đều nhằm phục vụ tốt hơn cho mục tiêu chung của cả cơ quan. Lãnh đạo cần phải trao quyền cho cấp dưới ở mức độ lớn nhất và cũng phải đảm bảo được quyền chỉ huy tập trung thống nhất đối với toàn cục; nghiêm cấm việc tùy tiện buông lỏng quyền quyết định cuối cùng đối với các chính sách lớn, quyền chỉ huy tập trung quản lý toàn cục, quyền bổ nhiệm, bãi nhiệm nhân sự ở một số bộ phận then chốt và quyền khống chế về tài chính. Nếu không người lãnh đạo sẽ mất đi quyền khống chế đối với toàn bộ hệ thống tổ chức, dẫn tới hiện tượng không làm tròn trách nhiệm. Nhà quản lý giỏi sẽ làm được một điều đó là: "Minh quyết định việc lớn, phân công giao quyền về những việc nhỏ, không xa rời nguyên tắc". Xử lý mỗi

quan hệ giữa các mức độ quyền lực và mối quan hệ giữa tập trung và phân quyền sẽ chứng tỏ trình độ quản lý phân quyền của người lãnh đạo.

### **(6) Kiểm tra định kỳ**

Sau khi trao quyền người lãnh đạo còn phải chú ý kiểm tra định kỳ đối với việc thi hành công tác của cấp dưới; phải đánh giá, phê bình đúng mực tinh hình sử dụng quyền lực thực tế của cấp dưới. Khi kiểm tra không nên vội vàng, hấp tấp, cầu toàn mà nên nhìn vào chất lượng công việc. Phải đánh giá xem liệu anh ta làm việc có chắc chắn hay không, có chăm chỉ, cẩn thận hay không, có hiệu quả thực tế hay không. Khi kiểm tra cần phải vừa nhìn vào công việc và sự nghiệp trước mắt lại vừa phải nhìn vào công việc và sự nghiệp lâu dài của nhân viên, vừa phải nhìn vào tổng thể lại vừa phải nhìn vào cục bộ. Cũng không khẳng định rằng đạt được lợi ích thiết thực trước mắt, sẽ đem lại khó khăn cho công tác về lâu dài, đó chỉ là hành vi trước mắt mà thôi. Nếu có sai lầm trong công tác thì chỉ cần dò khéo không phải là sai lầm do sự cố ý của cấp dưới thì lãnh đạo chỉ cần kiên trì giúp đỡ anh ta sửa chữa là được.

Nói tóm lại, trao quyền chỉ xoay quanh những thông tin về “thời tiết lãnh đạo”. Sự kết hợp của sáu kỹ xảo này có thể hình thành nên môi trường lãnh đạo hòa đồng, hữu hảo.

## HÃY GIAO NHỮNG VIỆC NHỎ CHO CẤP DUỚI LÀM

Một lãnh tụ thực sự có thể trụ vững vàng được, lãnh tụ đó luôn luôn là một người chế tạo ra những cỗ máy chứ không phải là người biến mình thành một bộ phận của một cỗ máy.

Khối lượng công việc mà Nacikelifu - một nhà xuất bản lớn của nước Anh làm khi ông còn sống nhiều vô cùng. Nếu để người khác làm thì anh ta sớm đã bận túi bụi, nhưng ông vẫn có thể ung dung doàng hoàng, giải quyết công việc đơn giản như không. Rất nhiều bạn cảm thấy vô cùng ngạc nhiên về tài năng đó của ông. Ông nói: "Tôi chỉ làm công tác chỉ huy. Mọi việc mang tính máy móc tôi đều giao cho những người có thể đảm đương nó. Tôi hiểu sâu sắc rằng cần phải có sự nghiệp thành đạt, nhưng điều quan trọng nhất đó là lúc nào cũng phải có kế hoạch mang tính sáng tạo, phải chỉ huy đúng mực và không ngừng dồn đốc. Còn bất cứ việc gì mà cấp dưới có thể làm được thì tôi không cần dụng tay vào".

Giám đốc công ty máy tính quốc gia của Mỹ - ông Paitesheng cũng nói: "Không cần làm những việc có thể giao cho người khác làm". Vì ông ấy cho rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của một người lãnh tụ đó là phải có tư tưởng và kế hoạch siêu việt chứ không phải hao tổn tâm

trí tinh lực đáng quý của mình dành cho việc lập ra kế hoạch mới dùng vào những việc nhỏ nhặt tầm thường. một nhà lãnh tụ thực sự có thể đứng trụ vững bằng đôi chân của mình luôn luôn là một người chế tạo ra những bộ máy chứ không phải là người biến mình thành một bộ phận của cỗ máy đó. Ông Paitesheng đã từng có một lần trải nghiệm vấn đề lý luận đó. Có một lần ông di chuyển hơn mươi nhân viên lãnh đạo then chốt trong văn phòng và trong công xưởng đi và ông phát hiện ra rằng việc này chẳng hề ảnh hưởng gì tới toàn bộ công ty. Tất cả mọi việc của công ty vẫn được tiến hành hoạt động rất bình thường.

Thực ra đây là một bí quyết vô cùng bình thường: "Giao tất cả những việc vặt cho cấp dưới làm". Nhưng cần phải nhớ kỹ rằng: Sở dĩ bạn giao những việc vặt cho cấp dưới làm đó là vì bạn cần phải tập trung sức lực vào việc suy nghĩ những việc lớn, bạn cần phải lập kế hoạch phát triển tổng thể các mối quan hệ mới- những công việc này mới là việc thuộc về trách nhiệm của bạn. Có một số lãnh đạo coi mình là một "người vất vả nhất" và cứ tự làm mọi việc vặt. Đó thực sự là lối suy nghĩ vô cùng sai lầm. Đối với những người có tri thức thì chính những người này nói lên rằng họ là những người kém cỏi về lãnh đạo nhất.

Trong *Binh pháp Tôn Tử*, tập *Mưu công* có nói rằng: "Tướng năng nhi quân bất ngự hữu thắng". ý muốn nói rằng tướng có tài chỉ huy thì vua của một nước không cần can dự vào việc làm của tướng nhưng vẫn đảm bảo được tài năng của tướng được phát huy hết mức độ và

giành được thắng lợi trong chiến tranh. Trong quản lý hiện nay, một lãnh đạo của công ty lớn có rất nhiều công việc phải quản lý. Có những việc mang tính quyết sách, có nhiều việc mang tính chỉ đạo của tổ chức. Nếu như lãnh đạo cứ ôm hết mọi việc vào mình, không trao bớt một số quyền lực cho những người có tài để họ làm thì dù nhà lãnh đạo đó có ba đầu sáu tay ông ta cũng khó có thể giành được thắng lợi trong sự nghiệp.

## HẬU QUẢ CỦA VIỆC KHÔNG DÁM TRAO QUYỀN

Cứ bận rộn làm hết những việc vặt, cuối cùng rất có thể sẽ là "bất con săn sát, mất con cá rô".

Từ xưa tới nay rất nhiều nhà lãnh đạo tài ba đều sử dụng nghệ thuật minh quyết định những việc lớn, phân công những việc nhỏ. Có thể dùng một câu để khái quát vấn đề này, đó là: "việc gì đáng quản thì quản, việc gì không đáng quản thì để cho người khác làm".

Khi lãnh đạo, dùng người cũng vậy, nếu như cứ ôm đóm hết mọi việc, không từ lớn nhỏ thi không chỉ khiến cho mình mệt mỏi vất vả mà còn không thu lại được kết quả tốt đẹp. Để báo đáp ơn tri ngộ của Lưu Bị, Chu Cát Lượng đã một mình hoàn thành hết mọi việc nặng nề mà tiên đế đã ủy thác cho. "Ăn không ngon, ngủ không yên", "mọi việc chính sự, bất kể lớn nhỏ đều do Lượng

quyết định". Kết quả lao động quá nhiều đã làm ông kiệt sức, phải chết quá sớm. Có thể thấy, nhà lãnh đạo nếu cứ ôm đùm hết mọi việc vào mình thi không chỉ bận túi bụi suốt đời mà còn làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới tính tích cực, hăng hái làm việc của cấp dưới. Họ sẽ nghĩ rằng: "tất cả chúng ta đều là những người vô dụng, thôi cứ để một mình ông ấy làm hết mọi việc đi". Những người bị tư tưởng đó chỉ đạo sẽ trở thành những người bị động trong khi làm việc. Có một số việc lẽ ra họ có thể làm rất tốt nhưng trong trường hợp này họ lại bị động và làm rất tồi. Cứ bận rộn làm hết những việc vặt, cuối cùng rất có thể sẽ là "bắt con săn sáu, mất con cá rô". Chỉ có những người lãnh đạo hiểu nghệ thuật phân quyền mới có thể thu xếp được thời gian và mới có sức lực dành cho việc suy nghĩ kế hoạch tổng thể, quản lý việc lớn; mới có thể tạo lập được sự nghiệp lớn.

Tất nhiên, trao quyền như thế nào đó cũng là một việc vô cùng quan trọng. Cần phải dựa vào phẩm chất đạo đức, và tài năng của cấp dưới mà trao quyền. Không phải giao hết mọi quyền quyết định vặt cho cấp dưới. Cần phải xác định rõ phạm vi quyền hạn mà mình trao cho cấp dưới. Không được mang việc trao quyền ra làm "lá chắn" để dùn đẩy trách nhiệm cho người khác. Cần phải trao quyền tùy theo thời gian và công việc, không được trao quyền vượt cấp v.v...

Mưu lược này không chỉ tất cả các lãnh đạo phải nắm chắc và vận dụng thành thạo mà tất cả mọi người thi hành công việc cũng phải rút ra kinh nghiệm từ trong đó, nếu không bạn sẽ chỉ bị thiệt mà thôi.

## HẬU QUẢ CỦA VIỆC TRAO QUYỀN BÙA BÃI

Vứt bỏ quyền chúc một cách vô trách nhiệm không chỉ không kích thích được tính tích cực và tính sáng tạo của cấp dưới mà có thể sẽ là định một đằng làm một nẻo, kết quả cuối cùng sẽ hoàn toàn ngược lại với mong muốn.

Trao quyền cho người khác không phải là một việc đơn giản.

Có một ông chủ tự coi mình là một người rất tiến bộ. Mỗi khi ông ta giao nhiệm vụ cho cấp dưới ông ta đều nói: "Việc này tôi giao hết cho anh. Anh được chủ động quyết định tất cả, không cần phải xin phép tôi điều gì hết. Cuối tháng chỉ cần anh báo lại với tôi một câu là được".

Thoạt nhìn có thể thấy rằng ông chủ này rất tin tưởng vào cấp dưới của mình. Và ông đã trao hết quyền tự chủ cho cấp dưới của mình, hi vọng họ hoàn thành nhiệm vụ mà không chịu bất kỳ sự gò bó, không chịu bất kỳ sự ràng buộc nào, họ được làm theo ý của mình. Nhưng trên thực tế cách trao quyền của ông ta đã làm cho cấp dưới cảm thấy rằng: dù minh làm thế nào thì ông chủ cũng không thấy sao, như vậy có thể thấy rằng công việc này không quan trọng lắm. Nếu như kết quả cuối cùng có làm tốt đến đâu cũng chẳng có ý nghĩa gì.

Ông chủ giao công việc đó cho mình chứng tỏ là ông ta không coi trọng mình.

Tử ví dụ này có thể rút ra bài học kinh nghiệm đó là: buông lỏng quyền một cách không có trách nhiệm không chỉ không kích thích được tính tích cực và tính sáng tạo của cấp dưới mà ngược lại còn dẫn tới tình trạng nói một dằng làm một nẻo, kết quả cuối cùng sẽ hoàn toàn trái ngược với mong muốn.

Ngược lại, nếu ông chủ không phân biệt việc lớn nhỏ, bất kể việc gì cũng đòi tham gia lãnh đạo, quản lý nhân viên quá ngặt cung sẽ làm cho cấp dưới không biết làm thế nào mới đúng.

Khi ông chủ giao kế hoạch sản xuất tháng giao cho ông John- giám đốc bộ phận sản xuất và nói rõ rằng ông ta được toàn quyền phụ trách thực hiện kế hoạch sản xuất. Tất cả mọi việc như điều phối nhân viên, cung cấp nguyên liệu và việc sử dụng máy móc đều do ông John chỉ huy. Sau khi nhận nhiệm vụ lãnh đạo, ông John nhanh chóng sắp xếp ổn thoả về nhân viên do mình lãnh đạo và tinh chỉnh máy móc theo kế hoạch sản xuất. Mọi việc đều diễn ra vô cùng suôn sẻ.

Một tuần trôi qua, ông chủ tới kiểm tra công việc thấy rằng sản lượng công việc trong tháng đó đã đạt được 30% kế hoạch sản xuất. Vậy là ông chủ đã mời ông John tới trách mắng rằng: "Anh làm trò gì thế? Anh đặt khối lượng sản xuất của tuần lên cao thế, công nhân làm việc mệt quá thì giải quyết thế nào? Máy móc hao tổn quá mức độ thì phải làm sao?"

Tại hội nghị báo cáo công tác cuối tuần thứ hai, ông chủ nhận ra rằng khối lượng sản xuất của tuần này giảm 20% so với sản lượng tuần trước, thế là ông ta lại phàn nán rằng: "John, anh đã làm trò gì thế? Sao sản lượng tuần này lại giảm nhiều đến thế? Anh cần phải taunting cưỡng quản lý nếu không sẽ không thể hoàn thành kế hoạch được đâu".

Cứ như vậy ông John chẳng biết đúng sai ra sao. Vốn dĩ ông ta rất vui vì ông chủ đã giao cho mình toàn quyền phụ trách việc thực hiện kế hoạch sản xuất. Ông ấy đã nắm khá chắc tình hình sản xuất. Nhưng sau hai lần bị phê bình ông ấy lại thấy nghi ngờ là ông chủ không thực sự giao hết trách nhiệm cho mình. Ông ấy cảm thấy mình chỉ nắm quyền hư danh chứ thực ra ông ấy không được quyền tự chủ. Thế là ông ấy tìm ra một cách giải quyết khá ổn thỏa: từ tuần thứ ba trở đi ông ấy không một mình phụ trách công việc nữa; ông mời ông chủ sắp xếp kế hoạch sản xuất trong tuần. Thực ra thì ông chủ của John không có ý nhúng tay vào công việc của cấp dưới. ông ta chỉ muốn dồn đốc cấp dưới để cho kế hoạch được hoàn thành tốt hơn thôi. Nhưng do phương pháp của ông không được thỏa đáng nên đã gây ra sự hiểu lầm của cấp dưới. Vì thế cấp dưới nghĩ rằng ông ta muốn tự mình điều khiển công việc và đã làm mất đi tính tích cực trong công tác của cấp dưới. Kết quả là công việc không những không có tiến triển mà ngược lại còn bị tụt lui.

Có thể thấy rằng, cách trao quyền sáng suốt đó là lãnh đạo vừa phải trao cho cấp dưới một lượng quyền

lực nhất định lại vừa không được để cho họ thấy rằng họ không được coi trọng; lãnh đạo vừa phải dồn dốc công việc của cấp dưới lại vừa không được để cấp dưới cảm thấy rằng anh ta không có quyền lực thực tế. Bất kỳ một nhà lãnh đạo tài ba nào cũng không được quên đạo lý này.

## **DƠN GIẢN HÓA TRONG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG CON NGƯỜI**

### **SỬ DỤNG SỨC MẠNH TẬP THỂ**

*Lãnh đạo dùng tổ chức khác nhau để liên kết những nhân tài có những ý tưởng và ý kiến khác nhau lại; và cũng dùng cách phối hợp khôn khéo để đổi mới với những cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt; đồng thời cũng cần phải dựa vào sự vận hành mang tính tổng hợp của cả tổ chức.*

Một nhà lãnh đạo không thể xa rời tổ chức để tồn tại độc lập một mình. Từ thời viễn cổ diều đó đã trở thành châm lý không thể chối bỏ được. Chỉ có điều khi đó hình thức của tổ chức vẫn chưa xuất hiện, phương pháp vận dụng của nó cũng rất đơn giản. So với ngày nay thì cấu tạo, tính lô gic, tính nghiêm ngặt, tính khoa học của nó còn vô cùng lạc hậu. Ngày nay nếu một nước

thiếu cơ cấu tổ chức thì nước đó không thể nào trở thành một đất nước; một đoàn đội mà xa rời tổ chức thì nó không thể trở thành một đoàn đội được; một người mà xa rời tổ chức thì người đó không thể lập nên sự nghiệp được. Một tổ chức cần phải có tinh nghiêm ngặt của nó. Một nhà lãnh đạo cần phải làm cho tổ chức trở thành hiện đại, khoa học; cần phải làm cho tổ chức trở thành một hệ thống mạch lạc thao tác lại đơn giản, vận hành linh hoạt, phản ứng lại nhanh nhạy.

Sử dụng tổ chức đó là một nghệ thuật lãnh đạo xuất sắc, tuyệt vời. Khi sử dụng tổ chức thì tư tưởng và phương pháp, sự mềm dẻo và tài nghệ, đôi mắt và sự sáng suốt, phương tiện và sách lược đó là những yếu tố không thể thiếu được của nhà lãnh đạo. Liệu có thể sử dụng tổ chức một cách linh hoạt được hay không điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào cảm nhận và nghị lực, phụ thuộc vào khí phách và sự độ lượng trong tâm linh của nhà lãnh đạo. Điểm đặc biệt thần diệu trong đó chỉ có thể cảm nhận được bằng giác quan chứ không thể nói ra bằng lời được.

Sử dụng một tổ chức chỉ là một nghệ thuật đơn thuần; sử dụng hai hoặc một tập hợp các đơn vị tổ chức mới là một nghệ thuật phức tạp, khó hơn rất nhiều. Trong quá trình lãnh đạo, có người thích sử dụng một tổ chức - đây chính là tổ chức theo chế độ đơn trị; có người thích sử dụng hai tổ chức - đây chính là tổ chức theo chế độ kép; có người lại thích sử dụng một nhóm các tổ chức - đây là tổ chức đa trị. Có lãnh đạo thích áp dụng chế độ kép hoặc đa trị trong một tổ chức, đó

chính là để gây dựng vài thế lực trong đoàn thể nhằm mục đích dành được hiệu quả do các bên có sự cạnh tranh với nhau. Có lãnh đạo lại không thích trong nội bộ tổ chức có thế lực quá huyễn hoang, quá lớn. Để ngăn chặn hiện tượng "giành giật và thay thế lẫn nhau" xảy ra nên đã lập thêm tổ chức khác trong tổ chức, lập thêm đoàn thể khác trong đoàn thể. Đó cũng là kết cấu tầng để cho các tổ chức không chế lấn nhau, khiến cho các thế lực đối lập nhau yếu dần đi. Đồng thời ông cũng hi vọng các tổ chức này tương đối tập trung, để điều khiển một cách linh hoạt, dễ dàng; và cũng mong việc kiểm tra tương đối dễ dàng để tiện sử dụng tổng hợp. Đây là một nghệ thuật sử dụng tổ chức tương đối phức tạp. Phải nắm chắc chính sách, sử dụng nhân tài, dùng chính sách để sử dụng nhân tài; đặt ra quy tắc, kỷ luật để sử dụng nhân tài, dùng kỷ luật để sử dụng nhân tài. Công tác quản lý hành chính cũng như vậy. Đây là một nghệ thuật sử dụng tập thể đơn giản.

Có ba cách sử dụng sức mạnh tập thể để đạt được mục đích của mình:

Cách thứ nhất đó là tiến lên cùng cõi tổ chức có thực lực nhất trong cơ quan. Khi tổ chức thành công thì mình cũng thành công. Đây là cách đã được các lãnh đạo sử dụng phổ biến hiện nay. Họ để cho kinh nghiệm của mình tiến lên cùng với tổ chức. Mình đứng ở vào hàng có địa vị cao trong tổ chức, sáng tạo ra đội ngũ nhân viên dưới quyền mình, làm cho kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên tiến bộ cùng mình.

Cách thứ hai là khi tổ chức bên ngoài không chịu sự ràng buộc của tổ chức của bạn, cần phải sử dụng mồi xích lỏng leo còn tồn tại trong các tổ chức một cách khéo léo. Tạo ra các xung đột gay gắt, làm cho chúng lấn áp lẫn nhau, tấn công lẫn nhau, tiêu diệt lẫn nhau. Cũng giống như việc sử dụng những quân cờ trên bàn cờ, cần phải gạt bỏ lương tâm đạo đức riêng tư để đạt được mục đích cá nhân dù cho có phải dùng ám mưu hiểm độc nhất.

Cách thứ ba đó là đứng ngoài những tổ chức thù địch lẫn nhau. Dùng các biện pháp linh hoạt để cho các tổ chức đó hòa hợp với nhau, để họ biết nhường nhịn lẫn nhau. Sau đó bí mật giúp đỡ bên A hoặc giúp đỡ bên B bằng khả năng thực tế, để kiềm chế thế lực của các bên, một mình đứng ở trung tâm, các bên đều cam tâm tình nguyện làm cho mình, phục vụ cho lợi ích của mình.

Tất nhiên sự nghiệp thực sự cao cả không cho phép có sự mưu cầu dù chỉ là một chút lợi ích cá nhân. Khi sử dụng sức mạnh tập thể, lãnh đạo tập thể không cho phép xen vào đó nhu cầu cá nhân. Và càng không nên để các ám mưu, thủ đoạn làm hủy hoại địa vị và uy tín của tập thể trong con mắt quần chúng nhân dân.

Một tổ chức không thể thiếu một nhà lãnh đạo thông minh, sáng suốt; không thể thiếu những cán bộ giỏi giang lão luyện; không thể thiếu chủ nghĩa phù hợp với trào lưu của thời đại, đáp ứng nhu cầu của đội ngũ và không thể thiếu kỷ luật nghiêm minh. Lãnh đạo, cán bộ, quần chúng, chủ nghĩa, kỷ luật đó là năm yếu tố

cấu thành nên tổ chức. Đồng thời khi là một tổ chức, thì nó cũng là một nơi tập hợp nhân tài. Rất nhiều nhân tài có cùng chung lý tưởng, cùng chung niềm tin, cùng chung tín ngưỡng đã kết hợp lại với nhau. Càng nhiều người tài thì lực lượng của tập thể càng hùng mạnh. Các cuộc chiến tranh của xã hội hiện nay hoàn toàn là những cuộc chiến đánh vào tổ chức, cuộc chiến về nhân tài. Vì thế cho nên chúng ta cần phải coi trọng chất lượng tập thể chứ không nên chỉ yêu cầu một cách đơn thuần về số lượng. Trong tổ chức, sau khi bầu cử lãnh đạo xong, mỗi một thành viên đều dùng cảm thiện chiến, chân thành hợp tác, trung kiên không đổi, đồng tâm hiệp lực, tập trung lực lượng, không trận đánh nào không thắng, không khuất phục bất kỳ cuộc tấn công nào.

Nhà lãnh đạo cần phải dùng năng lực để lãnh đạo tất cả các thành viên trong tổ chức đoàn kết nhất chí như một, làm cho tư tưởng, lòng tin, hành động của mọi người biến thành một chỉnh thể tập trung thống nhất. Lãnh đạo cần phải lấy đó là mục tiêu, theo đuổi việc biến hệ thống tổ chức thành "một". Lấy "một" làm trung tâm. Làm cho toàn bộ các nhân viên ý thức được rằng: thành công của tổ chức chính là thành công của mình, tổ chức thất bại chính là ta thất bại.

Linh hồn của tập thể nằm ở chủ nghĩa. Chủ nghĩa chính là tư tưởng, là tin ngưỡng, là sức mạnh. Muốn thực hiện chủ nghĩa thì không thể không có chế độ, không có chính sách, không có sách lược. Chủ nghĩa không thể bị lung lay, không thể thay đổi chủ nghĩa.

Nhưng chế độ, chính sách, sách lược phải phù hợp với nhu cầu của hoàn cảnh và của thời đại. Chế độ, chính sách, sách lược phải thay đổi tùy thuộc vào người, tuỳ theo thời kỳ. Vì thế nếu tập thể chỉ có chủ nghĩa ưu tú thời thì chưa đủ, mà trong thời đại thay đổi thiên biến vạn hóa này tập thể đó còn phải kịp thời đưa ra chế độ, chính sách, sách lược mới mẻ thì mới có thể triệu tập được thiên hạ, thúc đẩy sự vận động phát triển của lịch sử.

Trong xã hội hiện đại, quy mô của các cuộc cạnh tranh càng ngày càng lớn, lĩnh vực cạnh tranh ngày càng nhiều. Ví dụ như cạnh tranh về kinh tế, cạnh tranh về văn hóa, cạnh tranh về khoa học kỹ thuật, cạnh tranh tuyên truyền... Mà các cuộc cạnh tranh này lại xuất phát từ tập thể. Nhưng tất cả các cuộc cạnh tranh trong tập thể lại xuất phát từ các nhân tài. Có nhân tài thì khoa học kỹ thuật phát triển. Khoa học phát triển, kỹ thuật giành được những thành tựu to lớn đó là sự đảm bảo để giành được mọi thắng lợi trong các cuộc cạnh tranh.

Vì thế các cuộc cạnh tranh trong xã hội hiện đại chính là cạnh tranh tri thức, cạnh tranh về khoa học kỹ thuật. Các nhà lãnh đạo coi trọng nhân tài, lựa chọn nhân tài, tín nhiệm trọng dụng nhân tài - đó chính là bùa để dành thắng lợi trong các cuộc cạnh tranh. Một tổ chức cường thịnh hay suy vong, thành công hay thất bại hoàn toàn phụ thuộc vào vấn đề này.

## **KHÔNG THỂ VÀ KHÔNG THỂ KHÔNG**

*Lãnh đạo hết thẩy, tất cả đều có sự khác biệt từ thuyết vô vi. Lãnh đạo theo thuyết vô vi là cách lãnh đạo đầy trí tuệ, đầy khí phách, hiểu biết, muôn lược và dũng cảm.*

Những người nghiên cứu học thuyết quản lý từ cổ tới kim không có ai không khẳng định rằng “quản lý thuận theo lẽ tự nhiên” chính là tiêu chuẩn cao nhất trong học thuyết quản lý. Người nào có thể đạt được trình độ “quản lý thuận theo lẽ tự nhiên” đó chính là nhà lãnh đạo giỏi nhất thế giới. Từ Kinh dịch nổi tiếng của Nhó giáo tới Khổng Tử, từ Đạo đức kinh nổi tiếng của đạo giáo tới Trang Tử, và rất nhiều những học giả có uy tín sau này không ai phủ định “quản lý thuận theo lẽ tự nhiên” là đạo lý muôn thuở.

Dối với một nhà lãnh đạo cao nhất mà nói, ông ta cần phải được tu dưỡng về đạo đức như: đại công, đại thành, đại trung, đại thọ, đại tín, đại trí, đại nhân, đại dũng, đại nghĩa, đại hòa (tức ông ta phải là người công bằng, thành thực, trung nghĩa, có kinh nghiệm, đáng tin cậy, có trí tuệ, nhân nghĩa, dũng cảm, nghĩa hiệp, hòa đồng). Cùng với việc tu dưỡng để có mươi đức tính này thì nhà lãnh đạo còn phải có tầm nhìn xa; có một tấm lòng thanh đạm; có tinh thần chính trực; có nghị lực siêu phàm; có học thức rộng mà sâu, có thể nối tiếp quá khứ và mở đường cho tương lai; có tinh thần nỗ lực

phấn đấu, dám mạo hiểm; có thói quen kiên trì theo đuổi một mục đích và nhất quán tư tưởng tới cùng. Ngoài ra việc sử dụng nhân tài, áp dụng mưu lược đều cần phải thay đổi tuỳ theo thời kỳ, và đó cũng là một tài năng không thể thiếu được.

Khổng Tử nói rằng: "Rốt cuộc người trong thiên hạ đang suy nghĩ những gì? Vì sao mà họ lại ưu sầu? Cuối cùng thì mọi người trên thế giới đều trở về một nơi, nhưng họ lại di băng những con đường khác nhau; vốn dĩ mọi đạo lý trên thế giới đều thống nhất với nhau, nhưng người ta lại suy diễn nó theo đủ mọi kiểu cách khác nhau. Vậy thì mọi người trên thế giới đang suy nghĩ những gì? Họ ưu phiền điều gì?". Vô lo vô nghĩ chính là kết quả của việc làm việc thuận theo tự nhiên, tự nhiên tốt bậc, sự i tốt bậc. Vô vi có thể đạt tới trình độ cao thì tự nhiên sẽ thu được thành tựu.

Lão Tử nói: "Đạo lý bao giờ cũng là những cái được hình thành thuận theo thế giới tự nhiên vô hình. Không có việc gì mà thế giới tự nhiên không tạo ra. Nếu vua dùng chuẩn tắc đạo lý đó làm nguyên tắc để trị quốc thì mọi sự vật hiện tượng đều sẽ dần dần thay đổi một cách tự nhiên và sẽ phát triển đi lên một cách tối đa". Ông còn nói rằng: "Những người hiểu đạo lý một cách sâu sắc, không cần bước ra khỏi nhà thì họ cũng biết những chuyện lớn xảy ra ngoài thế giới; không cần ngẩng đầu nhìn ra ngoài cửa sổ mà họ đã suy diễn ra được những quy luật tự nhiên trong vũ trụ; không cần ra sức làm việc mà họ cũng gặt hái được thành công". Và ông cũng nói rằng: "Thánh nhân mà có đạo lý nói:

tôi vô vi, thì nhân dân sẽ dần dần đổi thay; nói tôi điềm tĩnh thì mọi người sẽ di trên con đường chính nghĩa; nói tôi vô sự thì mọi người sẽ được đầy đủ, giàu có; nói tôi vô dục thì loài người sẽ trong sáng thuần phác". Ông lại nói rằng: "Thánh nhân nghe theo quy luật của tự nhiên; không gắng công cố sức thì cũng không có gì là thất bại; không cố nắm giữ giành đặt cái gì thì cũng không đánh mất". Và "muốn trị thiên hạ nhưng lại vi phạm quy luật của tự nhiên thì sẽ không đạt được mục đích. Bách tính trong thiên hạ đều là thần thánh, không thể dùng cách điều hành thống nhất bằng cưỡng chế đối với họ; không thể làm trái với ý chí nguyện vọng và bản tính của họ nếu không nhất định anh sẽ thất bại. Thống trị thiên hạ bằng cách cưỡng chế tất sẽ mất thiên hạ. Vì vậy thánh nhân do thuận theo tự nhiên nên không thất bại, không cưỡng chế tất sẽ không bị mất. Bản tính của con người trên thế giới là khác nhau. Có sự vật hiện tượng dẫn đầu di trước, có sự vật hiện tượng theo sau; có cái từ từ điềm đạm, có cái vội vàng nóng nảy; có cái kiên cường, cái nhu nhược; có cái an toàn, có ai nguy hiểm. Vì thế thánh nhân thuận theo tự nhiên để trừ đi những thứ nằm ở mặt tiêu cực, xa xỉ, quá đáng".

Vô vi không phải là không làm bất cứ việc gì, mà là làm hết chức trách của nhà lãnh đạo. Người vô vi không có nghĩa là người gọi không tới, đẩy không di mà là người có thể là việc tuân theo quy luật. Chúng ta cần phải hiểu ý nghĩa nội hàm sâu sa của hai câu nói "vi vô vi" và "vô vi nhi vô sở bất vi". Lý luận của Lão Tử không phải là luận điệu xấu về vô vi mà những kẻ tầm thường đã từng nói. Học vấn của Lão Tử chính là học vấn của

nhà lãnh đạo, là tri thức hướng dẫn chúng ta làm sao để lãnh đạo thành công, làm thế nào để giữ được mình, làm thế nào để làm tốt công tác quản lý. Muốn để cho những nhân tài yên tâm làm việc, giữ những trọng trách ở những vị trí đã được xếp đặt sẵn thì phải xem liệu lãnh đạo đã phải là một người “vô vi mà không có gì là không làm” hay chưa.

Chỉ có nhà lãnh đạo theo thuyết vô vi mới có trí tuệ, có con mắt tinh tường, có khí phách lớn, gan dạ và mưu trí. Có trí tuệ thì có thể nhìn được thấu đáo, cẩn kẽ mọi vấn đề; có con mắt tinh tường thì mới có thể nhìn được xa; có khí phách lớn thì mới có thể dung nạp vạn vật; gan dạ và mưu trí thì mới có thể dám cất nhắc và dám xa thải. Muốn hiểu đạo lý thì phải có trí tuệ; muốn hiểu người và dùng người thì phải có con mắt tinh tường; muốn dung nạp và tin và dùng người thì phải có khí phách lớn; dám cất nhắc và dám xa thải thì phải mưu trí và gan dạ. Hiểu người đã khó dùng người còn khó hơn; nhận người đã khó, tin người và dùng người còn khó hơn; cất nhắc người khác đã khó, xa thải họ còn khó hơn.

## TẤT CẢ ĐỀU QUY VỀ ĐƠN GIẢN VÀ DỄ DÀNG

Cách xử lý công việc của lãnh đạo không có cách nào hay bằng cách biến khó khăn thành dễ dàng, biến phức tạp thành đơn giản.

Có người nói: "Mọi việc trên thế giới đều lấy đơn giản hóa làm tiêu chuẩn tốt đẹp, lấy đơn giản dễ dàng làm giới hạn cuối cùng". Rất nhiều nhà lãnh đạo lớn trong lịch sử khi làm việc họ đều cảm thấy vừa ung dung lại vừa oai nghiêm, vừa bình tĩnh lại vừa nhẹ nhàng, chất phác mộc mạc, giản dị. Giản dị về tư tưởng, giản dị về ham muốn, giản dị về tính cách, giản dị trong lối sống - tất cả những điều này là nhân tố quan trọng để trở thành một nhà lãnh đạo lớn. Trình độ nghệ thuật cao nhất của nhà lãnh đạo đó chính là trình độ quy "tất cả mọi vấn đề về đơn giản".

Nguyên lý đơn giản nêu ra trong cuốn sách *Kinh dịch* đó chính là nguyên lý lãnh đạo. Cách xử lý công việc của lãnh đạo không có cách nào hay bằng cách biến khó khăn thành dễ dàng, biến phức tạp thành đơn giản. Chân lý có thể chịu được thử thách của thực tế đều là những chân lý vừa đơn giản vừa đơn thuần. Thích Ca Mâu Ni đã thuyết pháp cho chúng sinh 49 năm, và đã để lại rất nhiều tác phẩm kinh điển cho phật giáo. Nhưng khi niết bàn ông lại nói với đệ tử của mình rằng ngàn ức năm mà ông chẳng nói được gì cả. Khổng Tử nói rằng chỉ có một chữ dã di xuyên suốt học thuyết của ông từ đầu đến cuối. Những gì càng đơn giản càng tuyệt vời, càng đơn thuần càng vĩ đại, càng đơn giản, đơn thuần càng tồn tại lâu dài, lưu truyền vĩnh cửu.

Trong cuốn sách *Kinh dịch*. Hé Tứ có nói rằng chức năng của quẻ Càn nằm ở nhiệm vụ sáng tạo vĩ đại mà nó phụ trách nắm giữ, chức năng của quẻ Khôn nằm ở sức sống mãnh liệt hữu hình mà nó hoàn thành. Chức

năng của quẻ Càn là tự phát, không ngừng, không bị cản trở bởi khách quan vì thế mà nó có thể dễ dàng hoàn thành sứ mệnh sáng tạo của mình. Chức năng của quẻ Khôn là bị động, tĩnh tại, hoạt động phụ thuộc vì thế mà nó có thể dễ dàng sinh thành vạn vật. Chức năng của quẻ Càn nằm ở hành vi tự phát cho nên nó được gọi là "tri"; chức năng của quẻ Khôn nằm ở kết quả cho nên nó được gọi là "năng". Đơn giản thì dễ hiểu, giản dị thì dễ tuân theo. Dễ hiểu thì người ta dễ tiếp cận; dễ tuân theo thì sẽ dễ thu được hiệu quả. Có người tiếp cận, thân thiện thì sẽ duy trì được lâu dài; thấy được hiệu quả thì sẽ hưng thịnh. Có thể duy trì được lâu dài đó chính là trí tuệ của con người có tài; hưng thịnh đó là sự nghiệp của người có tài. Hiểu những nguyên lý đơn giản, giản dị thì sẽ tinh hoi được mọi đạo lý của các sự vật trên thế giới. Linh hoi được mọi đạo lý của sự vật trên thế giới thì sẽ xác lập được chỗ đứng của con người trong thế giới, do đó có thể tồn tại cùng trời đất.

Đây chính là nguyên lý của sự giản dị. Nguyên lý này có thể dùng để tu dưỡng đạo đức, dễ tiếp cận, dễ hiểu, dễ lập công, lập nghiệp, là thứ vĩ đại, tồn tại vĩnh hằng.

Trời đất là không gian của vạn vật, biến hóa khôn lường, vô cùng vô tận. Trời đất có quy luật tồn tại của nó. Trong thay đổi, chuyển dịch có yếu tố tĩnh, không đổi của nó. Lấy đó ra để trừ tính sự nghiệp cao cả cho thiên hạ thi tự nhiên sẽ dễ dàng, không hề phức tạp; lấy cái đó ra để thuận theo sự thay đổi của trời đất tự nhiên sẽ đơn giản, không hề hỗn loạn; lấy cái đó ra để

tu dưỡng loài người thì tự nhiên sẽ đơn giản mà không mất đi gốc rễ.

Lãnh đạo cần phải đơn giản, chế độ cần phải đơn giản, pháp lệnh cần phải đơn giản, quản lý cần phải đơn giản. Đơn giản thì sẽ không phức tạp, đơn giản thì dễ thành công. Vì thế nên nói rằng tính hoàn mỹ của đơn giản, giản dị và đức tính tốt đẹp cao cả nhất trong trời đất phối hợp, hỗ trợ cho nhau.

Lão Tử nói: "Người theo đuổi học vấn, thì những tri thức hằng ngày tìm hiểu được từ thế giới bên ngoài (chính giáo lỗ nhạc) đều giúp người ta tiến bộ; người theo đuổi chân lý thì trạng thái của sự vật và tình dục mà người ta tìm kiếm hằng ngày đều giảm đi. Giảm và giảm cuối cùng sẽ đạt tới mức vô vi. Vô vi, tắc vô sở bất vi. Là một nhà lãnh đạo của đất nước thì phải lấy sự an tâm của bách tính làm cái gốc để trị quốc. Nếu lấy chính trị ra làm bách tính lo lắng thì người lãnh đạo đó không thể trị được thiên hạ". Cho nên do thế giới đơn giản nên có thể dành được thế giới vô vi. Nhờ phương pháp lãnh đạo đơn giản mà có thể giành được lãnh đạo vô vi. Thế giới hiện nay là thế giới của các nhà khoa học, của các nhà cách mạng, của các nhà lập định chính sách, của các nhà công nghiệp, thương mại. Mà tư tưởng, kế hoạch, công tác đều tuân theo nguyên tắc hệ thống hóa, hợp lý hóa, đơn giản hóa.

Giải thích nguyên tắc đơn giản bằng một câu tục ngữ thì đó là nguyên lý đơn giản hóa, nguyên lý đơn thuần hóa. Giản có nghĩa là đơn giản, đơn thuần; dị có nghĩa là bình dị, thống nhất. Mỗi một sự việc, mỗi một

chân lý trong cuộc sống không nên quá phức tạp, phiền phức. Cuối cùng tất cả đều quy về đơn giản, đơn thuần, thống nhất. Buông thi có thể thông đạt tới không gian vũ trụ; thu thì có thể tập hợp được tất cả. Vì thế nên đơn giản hóa chính là mức độ giới hạn cuối cùng. Tất cả đều quy về "nhất". Trong *Kinh dịch* có nói: "Mọi hoạt động của vạn vật trong thế giới đều theo một đạo lý giống nhau đó chính là lương thiện tất sẽ gặp lành, hung ác tất sẽ gặp dữ". Lão Tử cũng nói rằng: "Trời thu về "nhất" sẽ trong sáng, đất quy về "nhất" sẽ yên bình, thần thánh quy về "nhất" sẽ linh nghiệm, lòng sông quy về "nhất" sẽ đầy, vạn vật quy về "nhất" sẽ sinh trưởng, quân vương quy về "nhất" sẽ trở thành lãnh đạo thiên hạ". Và ông còn nói: "đạo sinh nhất, nhất sinh nhị, nhị sinh tam, tam sinh vạn vật". Trong cuốn *Thượng thư* còn viết: "Nhân tâm duy nguy, tao tâm duy vi, duy tinh duy nhất, doãn chấp quyết trung". Vì vậy nên thánh nhân đáng quý là ở việc tuân theo một điều duy nhất, làm theo một điều duy nhất. Cũng giống như núi cao sừng sững, sông chảy siết, trời đất vận hành, nhật nguyệt chuyển động nếu không đồng nhất sẽ không thể đạt đến sự hoàn Mỹ, nếu không đồng nhất sẽ không thể đạt đến đơn giản, đơn thuần. Đơn giản tuyệt bậc, thuần phác tuyệt bậc, thi sẽ đạt tới trình độ đồng nhất, đạt tới ranh giới của đạo lý, đạt tới trình độ trong sáng không dính bụi trần.

Xét về mặt tu dưỡng của nhà lãnh đạo thì tâm nhất định phải sáng, tinh phải tốt, tinh thần phải minh mẫn, khí chất phải lớn, đức phải trong sáng, chính trực, hành động phải kiên trinh. Một người sống lâu trong môi

trường đó dần dần sẽ đạt tới giới hạn của thánh nhân. Mỗi một người, đặc biệt là lãnh đạo bên trong cần phải đơn giản hóa về tâm tính, bê ngoài cần phải đơn giản hóa về hành vi. Loài người đơn giản hóa thì sẽ đạt tới cuộc sống thanh đạm; nhà lãnh đơn giản hóa thì sẽ đạt được trình độ quản lý vô vi.

## TRĂM SAO LÀM NỀN CHO ÁNH TRĂNG

*N*gười lãnh đạo phải thử thách mình, tự đặt ra cho mình những câu hỏi hóc búa rồi làm việc đúng đắn mà không cần quan tâm tới môi trường, sự việc xung quanh.

Khổng Tử, một trong số các nhà tư tưởng lớn thời cổ đại của Trung Quốc rất ít đề cập đến “ưu điểm của vô vi”. Khổng Tử không chỉ không nhắc tới “vô vi” mà tư tưởng và học thuyết lãnh đạo thực dụng của ông cũng khác so với triết lý dạy quân vương làm thế nào để tu thân trị quốc, làm thế nào để đối nhân xử thế của Lão Tử.

Khổng Tử đề cập rất nhiều tới thần học, và cũng hướng dẫn những người cấp dưới cách giữ mình và cách làm việc. Những vấn đề mà Khổng Tử bàn luận là những vấn đề như làm thế nào để cho nhân dân được giàu mạnh, sống an bình vui vẻ, làm thế nào để dành được cuộc sống hoàn mỹ. Vì thế nên ông rất ít đề cập tới đạo lý vô vi. Nhưng Khổng Tử cũng đã nói: “Dùng

đạo lý để trị quốc cũng giống như sao Bắc cực năm ở vị trí của nó để cho các sao khác chuyển động quanh nó". Nó được nổi bật lên nhờ các sao khác. Năm ở vị trí trung tâm, bản thân nó đã có danh tiếng, đã có địa vị cao. Khổng Tử cho rằng trị quốc nên lấy đức làm gốc, thận trọng, dùng đức hạnh khi dùng hình phạt. Vua biết dùng nhân để trị quốc thì bách tính thiên hạ sẽ tự động nghe theo, bảo vệ yêu quý vua, đất nước tất sẽ được cường thịnh, dân sẽ được giàu có. Từ đó suy ra, khi công tác ngoài việc phải tuân theo các chế độ quy tắc, tuân theo chế độ quản lý khoa học, người lãnh đạo còn phải làm gương trong mọi tinh huống. Trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng không được quên rằng phải lấy đức để thu phục lòng người và tập hợp con người. Còn nếu cứ làm cho lòng dân lo lắng, rệu rã thì sao dân không ghét, không xa lánh?

Khổng Tử còn nói rằng: "Thật đáng tôn sùng biết bao! Thiên hạ của vua Nghiêу vua Thuấn không phải là do dùng vũ lực để tranh dành mà có được. Thật là vĩ đại biết bao! Một ông vua như vua Nghiêу thật đáng tôn sùng làm sao! Chỉ có học tập theo thi thiên hạ mới trở nên vĩ đại, cao cả. Ân đức của vua Nghiêу thật là lớn lao biết bao, lớn tới mức bách tính không biết dùng lời nào để diễn tả sự tôn kính và để ca tụng ông! Công lao và sự nghiệp của vua Nghiêу thật cao cả làm sao! Chế độ lẽ nghĩa mà ông đưa ra thật huy hoàng biết bao!" Khổng tử lại nói: "Trời đã nói những gì? Bốn mùa thay đổi, vạn vật sinh trưởng, trời đất nói lên điều gì?" Thiên thiên vi, thiên sinh, thiên hữu, bất tự vi, bất tự sinh, bất tự hữu (ý nói là trời làm, trời sinh, trời cho, ch

không phải tự làm, tự sinh, tự có) do đó nói ông trời rất công bằng; trời vô sở bất vi, vô sở bất sinh, vô sở bất hữu (trời không có gì không làm ra được, không có gì không sinh ra được, không có gì không có, không ban phát được) vì thế nên người ta nói ông trời rất vĩ đại.

Khổng Tử cũng hết lời ca ngợi Ngu Thuấn bởi vì khi trị vì thiên hạ Ngu Thuấn đã thi hành chính sách “vô vi nhi trị”. Sau khi kế vị vua Nghiêu, vua Thuấn đã dày Công Công đi U Châu, dày Đâu đi Sùng Sơn, dày Tam Miêu tới Tam Nguy, giết tướng Cổn do đã không hoàn thành công việc trị thùy tại Vũ Sơn. Tại sao vua Thuấn lại làm như vậy? Hơn nữa, vào thời cổ đại, lũ lụt hoành hành, người dân bị vùi dập lưu lạc khắp nơi, cuộc sống vô cùng cực khổ thì sao có thể coi là vô vi được chứ?

Nguyễn nhân khiến người đời sau gọi vua Thuấn là “vô vi nhi trị” là bởi vì ông đã truyền ngôi cho Hạ Vũ. Hạ Vũ đã hoàn thành rất nhiều công việc mà vua Thuấn vẫn chưa làm xong. Ví dụ như Hạ Vũ đã lãnh đạo bách tính nhân dân đào mương dẫn nước, khơi thông sông ngòi, xây dựng thủy lợi, phát triển nông nghiệp. Sau mười ba năm nỗ lực cố gắng, cuối cùng Hạn Vũ đã khống chế được toàn bộ lũ lụt trên toàn đất nước, mang lại lợi ích to lớn có tác dụng việc thúc đẩy sự phát triển, phồn vinh, yên bình của xã hội. Nhân dân đã tôn Hạ Vũ là một hiền nhân vĩ đại. Trong quá trình cai trị dân, Hạ Vũ đã lệnh cho thần nông dạy nhân dân cách trồng ngũ cốc, làm cho nền nông nghiệp của đất nước được phát triển; lệnh cho quan văn chủ trì công tác giáo dục, thân cận với nhân dân; lệnh cho Cao Đài nắm giữ

quyền xét xử ở Đại Lý; lệnh cho Thuỷ cai quản công việc, thúc ép thợ thuyền trong thiên hạ cần cù lao động; lệnh cho ịch quản lý công việc thiết kế, xây dựng cơ sở hạ tầng, mở mang các tuyến đường; lệnh cho Bá Di quản lý các nghi thức lễ nghĩa tại Trật Tông. Như vậy thì các nhân sĩ hiền minh trong thiên hạ đều yên tâm làm việc của mình, do đó mới được tiện dụng ở mức cao nhất. Tận tâm tận lực vì sự phát triển của nhân dân, đương nhiên vua Thuấn đã trở thành một ông vua "vô vi nhi trị".

## TUÂN THEO QUY LUẬT CỦA TỰ NHIÊN

*Nguyên tắc lãnh đạo của người tài giỏi đó là: Giao việc nhỏ cho người khác chứ không tự mình làm việc nhỏ, quan tâm chăm sóc người khác chứ không nên dễ dàng với mình, vì người khác chứ không vì mình.*

Trang Tử nói: "Đạo lý là gì? Trời có đạo lý của trời, người có đạo lý của người. Chẳng cái công gắng sức lại là điều cao quý đó chính là đạo lý của trời, cái công gắng sức vất và làm việc đó là đạo lý của con người. Đạo lý của trời là chi phối, đạo lý của con người đó là hỗ trợ. Sự khác biệt giữa đạo lý của người và đạo lý của trời là rất lớn, chúng ta đều hiểu rõ điều này". Trang Tử còn nói: "Đức tinh của đế vương phải lấy trời đất làm gốc rễ, phải lấy đạo đức làm thước đo, phải lấy vô vi làm quy luật chung. Dùng vô vi để trị vì thiên hạ thì sẽ

được nhân nhã, thoái mái dễ chịu; trị vì thiên hạ bằng cách tích cực hoạt động thì sẽ cảm thấy cảng thẳng, mệt mỏi. Do vậy cổ nhân hết sức tôn sùng cách cai trị bằng vô vi (quản lý con người thuận theo tự nhiên). Vua vô vi, đại thần vô vi, như vậy thì trên dưới sẽ có cùng một đức, trên dưới có đức giống nhau thì sẽ không có đại thần; đại thần hữu vi, quân chủ (vua) hữu vi, như vậy thì trên dưới có chung một đạo, trên dưới cùng có chung một đạo thì không có quân chủ. Vua cần phải trị vì thiên hạ bằng vô vi; đại thần phải lo cho thiên hạ bằng cách thuận theo trời đất. Đây chính là một sự thực bất biến vĩnh hằng. Vì thế cho nên vua thời cổ đại có trí tuệ bao dung đầu thiên hạ nhưng mình lại không thể tự mình suy nghĩ độc lập; có biệt tài ăn nói có thể phản bác mọi vấn đề nhưng tự mình lại rất ít nói chuyện; tuy có tài võ song, trong và ngoài nước không ai có thể sánh với nhưng chưa bao giờ tự mình bắt tay vào làm việc. Trời không có ý định sinh sôi nhưng vạn vật cứ sinh trưởng một cách tự nhiên; đất không có ý định sinh vạn vật, nhưng vạn vật cứ phát triển; để vương vô vi, và thiên hạ tất sẽ thái bình. Vì thế nên mới nói đạo đức của đế vương phù hợp với trời đất. Đây là quy luật nắm bắt tự nhiên, áp dụng vào với vạn vật, là thượng sách để thống trị nhân dân bách tính”.

Lãnh đạo vô vi sẽ làm cho tổ chức chặt chẽ, hoạt động linh hoạt; sẽ làm cho chế độ được kiện toàn và quyền lợi, trách nhiệm được phân minh; sẽ làm cho cấp dưới “cúc cung tận tụy tối tết mới thôi”; sẽ làm cho toàn thể nhân viên ai yên tâm làm việc, giữ chức trách của người ấy.

Điều chỉnh chức vị của cấp dưới, dồn dốc công việc của cấp dưới, kiểm tra họ một cách chi tiết, thẩm tra thành tích và sai sót của họ một cách nghiêm cẩn thận, thưởng phạt phân minh. Xây dựng chế độ chính sách kiện toàn và tạo thói quen tốt đẹp thì không có việc gì là cấp dưới không làm. Không có việc gì mà cấp dưới không làm thì lãnh đạo tự nhiên sẽ đạt tới trình độ quản lý vô vi. Vì thế nên Trang Tử nói: "Cấp trên là gốc của cây, cấp dưới là cành lá và các nhánh của cây. Đơn giản nǎm ở chõ vua, phức tạp nǎm ở nơi đại thần". Trang Tử còn nói rằng: "Những người tinh thông đạo lý thời cổ trước hết phải hiểu rõ trật tự của tự nhiên là gì sau đó mới có thể hiểu thấu đáo về đạo đức. Hiểu thấu đáo về đạo đức thì mới có thể hiểu được điều nhân nghĩa; hiểu được điều nhân nghĩa rồi mới có thể nắm bắt được quyền lợi và nghĩa vụ; nắm bắt được quyền lợi và nghĩa vụ rồi mới có thể phân biệt được đúng sai; phân biệt được đúng sai rồi mới có thể thi hành chính sách thưởng phạt phân minh: thực hiện thưởng phạt phân minh thì mới có thể làm cho mỗi người nhận ra đúng vị trí của mình, người nào đứng ở vị trí của người đó, làm việc thuộc chức trách của người ấy. Trí vì thiên hạ bằng cách này, tu duong tinh thanh và thể xác bằng cách này thì không cần phải xoay sở nhiều mà vẫn có thể làm cho vạn vật hiện tượng hoạt động một cách tự nhiên. Đó chính là nguyên tắc trị vì thiên hạ thái bình". Giải quyết công việc theo quy tắc quản lý đó thì lãnh đạo đã đạt tới mức quản lý theo quy luật của tự nhiên rồi.

Nhân dịp một người dấu tên trả lời câu hỏi "trí vì thiên hạ như thế nào" do Thiền Căn đặt ra, Trang Tử

nói: "Chỉ cần lòng anh được thanh thản, tâm trí anh được yên ổn, tuân theo quy luật tự nhiên của sự vật và vứt bỏ đi những ham muốn ích kỷ của cá nhân thì anh sẽ trị vì thiên hạ rất tốt". Đó là phương pháp trị vì đất nước của các bậc đế vương từ ngàn năm cổ đại. Có thể dùng một câu để khái quát cách trị vì đất nước đó chính là "vô vi nhi trị". Vì thế cho nên Trang Tử còn nói: "Không cần phải làm một người danh tiếng lẫy lừng; không cần phải làm quân sư nhiều mưu lược; không cần phải làm một người gánh vách tránh nhiệm; không cần phải làm một người chủ đầy trí tuệ. Hiểu ra đạo lý trời đất vô cùng vô tận; rong chơi ở thế giới hư vô huyền ảo, phát huy và hưởng thụ tất cả mọi thứ mà cảnh giới ban cho; không cần phải tính xem mình được hay mất gì. Tất cả những điều đó đều là hư vô! Thánh nhân có tâm luôn trong sáng như gương. Không đón tiếp, không tiễn đưa đối với sự sinh ra và mất đi của vạn vật; bình tĩnh đón nhận, không có gì phải dấu giếm cho nên đã thắng được tất cả, không bị sự vật ngoại lâm tổn hại". Do đó nguyên tắc lãnh đạo của người tài giỏi đó là: Giao việc nhỏ cho người khác chứ không tự mình làm việc nhỏ, quan tâm chăm sóc người khác chứ không nên dễ dàng với mình, vì người khác chứ không vì mình.

Đừng bỏ thời gian làm những việc vặt khiến cho mệt mỏi mà đánh mất đi cái nhìn tổng thể; làm khổ bản thân mà làm hại đến lâu dài. Nếu việc gì lãnh đạo cung dịch thân động tay vào làm thì không chỉ làm cho tinh thần mệt mỏi mà cái thu được không đủ để bù cho cái đánh mất. Bỏ đi cái tổng quát để quản lý cái cụ thể; nắm một nhưng lại quản lý hàng vạn; hiểu thấu đáo

pháp luật để tập trung lực lượng quần chúng; xây dựng chế độ, giới hạn quy tắc; được cái nhỏ mà đánh mất cái lớn cái quan trọng; điều chỉnh, chỉnh đốn tập thể mà mất đi lòng toàn dân. Đó không phải là phương pháp lãnh đạo tối ưu.

## **KHÔNG TRANH GIÀNH THIÊN HẠ NHƯNG THU PHỤC ĐƯỢC CẢ THIÊN HẠ**

*Khi một nhà lãnh đạo mà chỉ dành đường tiến thẳng lên phía trước, không thèm để ý đến cảm giác của người khác thì sẽ chỉ gây ra nhiều rắc rối cho mình mà thôi.*

Đạo của thánh nhân đó là làm nhưng không tranh giành. Làm đó là cách làm việc chắc chắn, cái thu được chính là công lao đích thực. Làm việc phải vừa có lợi cho quần chúng nhân dân lại vừa có lợi cho mình, tinh tinh diêm đạm, yêu quý người khác. "Tranh giành" lại là việc chèn ép áp đảo người khác vì ghen ghét tài năng của họ, trực lợi cho mình bằng cách làm tổn hại tới người khác. Lòng dạ hẹp hòi, dối kỵ thì lúc nào cũng chỉ nhận về mình nỗi bức bối, căng thẳng và căm độc mà thôi.

Người mà lúc nào cũng có dã tâm tranh giành với người khác luôn quên mất chữ "vi", hoặc không lúc nào thảm thoái để nghĩ tới "vi" hoặc không thèm để ý tới chữ "vi". Ngược lại, người vô vi tất nhiên sẽ không thích

cạnh tranh ở chốn trần tục mà họ có cái nhìn tổng quát, sâu sắc. Vì có cái nhìn xa trông rộng nên thành công cũng không bó hẹp đối với họ.

Lão Tử chủ trương theo luận điểm mọi sự vật vận hành trái ngược với ý chí và nguyện vọng của con người. Tuy nhiên có thể gặt hái được nhiều thành công hơn so với những gì mà ta dự tính. Ông còn nói: "Phải lấy đạo lý cao cả đó là thanh tịnh vô vi ra để trị vì đất nước; trong dụng binh dùng cách đánh dồn bất ngờ để thắng địch; giành lấy thiên hạ với phương châm không làm tổn hại tới bách tính nhân dân". Và ông cũng chỉ ra rằng: "Không can thiệp vào sự thịnh suy theo quy luật tự nhiên của vạn vật; vạn vật sinh sôi và phát triển mà không độc chiếm làm của riêng; dốc sức mình vì mọi việc mà không cậy vào sức mình".

Lão Tử sở dĩ dã nhấn mạnh không nên tranh giành đó là vì: "bách tính nhân dân trong thiên hạ là của thần thánh. Không được dùng cách quản lý áp đặt để làm trái với ý chí và nguyện vọng của họ, nếu không nhất định anh sẽ thất bại; thống trị thiên hạ bằng biện pháp áp đặt nhất định sẽ đánh mất thiên hạ. Vì thế thánh nhân dã phải thuận theo tự nhiên mà không dám làm trái lại, do đó họ không thể thất bại. Không thống trị bằng cách cưỡng chế áp đặt sẽ không bị đảo thải". "Cũng chính vì không tranh giành với người khác nên mọi người trong thiên hạ đều không thể tranh giành được với mình".

Đạo không thể tách rời tác động của việc trái ngược mà lại vừa khớp với nhau. Sự vận động tuần hoàn lặp

di lặp lại luôn chuyển động theo hướng ngược lại, đó chính là vận động của "đạo". Tác động của dao là tác động vô vi yếu ớt. Vạn vật trên trái đất được sinh ra khi thấy rõ sự vật hữu hình cụ thể. Vật hữu hình cụ thể lại được sinh ra khi thấy rõ một vật vô hình.

Một người càng lúc nào cũng đăm đăm hướng vào mục đích cá nhân thì càng khó có thể hoàn thiện được mình. Nếu bạn tranh giành thiên hạ với tất cả mọi người, di tranh giành sự thành bại với tất cả mọi người trong tất cả các lĩnh vực và ngành nghề thì kết quả mà bạn nhận được chỉ là một con số không. Nếu bạn không tranh giành với mọi người, không màng danh lợi thì ngược lại bạn sẽ có được tất cả. Tranh mà không giành mới là tranh. Vì thế cho nên Lão Tử còn nói rằng: "Hiểu rõ thế nào là sắt đá kiên cường mà lại cứ cam chịu yếu đuối nhu nhược, cam tâm tinh nguyện làm suối nước nhỏ trong thiên hạ. Cam tâm tinh nguyện làm dòng suối nhỏ trong thiên hạ thì sẽ không đánh mất đức tính tốt đẹp. Nhờ vậy mà có thể quay lại tuổi thơ, hồn nhiên chất phác. Hiểu rõ thế nào là trong sạch mà lại an thủ ám muội, cam tâm tinh nguyện làm gương cho mọi người. Cam tâm tinh nguyện làm gương cho mọi người thì đức tính của mình sẽ không để xảy ra những điều sai trái. Nhờ thế mà có thể quay về chân lý tuyệt đối. Hiểu thế nào là vinh quang nhưng lại chịu tiếng bị ô nhục; cam tâm tinh nguyện làm lòng sông cho thiên hạ. Cam tâm tinh nguyện làm lòng sông thì tinh cách sẽ trở nên mạnh mẽ. Nhờ thế mà có thể trở lại trạng thái thuần phác ban đầu. Những thứ ở trạng thái thuần phác ban đầu phân tán hết sẽ trở thành một đồ vật hữu hình

cụ thể. Người có đức tính tốt đẹp phát huy ảnh hưởng của mình sẽ trở thành một nhà lãnh đạo cao nhất”.

Cong queo uốn lượn thì có thể bảo toàn được hình dáng, cong queo vẫn có thể duỗi thẳng ra được; trũng thấp có thể lấp đầy được, cái cũ di cũng có thể làm mới lại được; thu gom từng cái nhỏ sẽ dành được cái lớn; tham lam lăm thì dầu óc chỉ bị mê muội, mất phương hướng. Đó chính là thủ pháp lấy nhu thắng cương, lấy yếu thắng mạnh. Quản lý theo quy luật của tự nhiên; không tranh giành để thắng lợi đó mới là ý chí của những nhân vật vĩ đại.

## NĂM VỮNG PHƯƠNG HƯỚNG VÀ ĐƯỜNG LỐI

*Một lãnh đạo nhỏ vừa làm ông chủ vừa phải vạch định kế hoạch lớn; lãnh đạo lớn thì cả năm chỉ phải nói vài câu, còn chỉ phải quản lý hoạt động của một người.*

Khổng Tử đã từng nói: “Đứng đầu tiên đó là công việc của người có trí tuệ; đứng sau cùng đó là công việc của các bậc hiền nhân”. Tuân Tử cũng nói: “Tuy ngôn ngữ của các bậc hiền nhân thiên biến vạn hóa nhưng có thể quy về một chữ đó chính là chữ “nhất”. Nếu vấn đề cốt lõi, phương thức quản lý phải đơn giản. Chỉ cần nắm chắc được đạo lý cao nhất, nắm chắc chính sách, nắm chắc nguyên tắc, nắm chắc phương châm là có thể trở thành một nhà lãnh đạo tài ba.

Thiên Huyền Tử đã nói: "Chỉ có thể trị vì thiên hạ chứ không thể khống chế thiên hạ. Nếu khống chế thiên hạ thì sẽ chỉ lâm cho tình hình vốn đã rối loạn càng trở nên rối loạn hơn". Làm một nhà lãnh đạo thì phải xác định vị trí tùy vào quan chức, làm việc theo pháp luật. Lãnh đạo tài trí mà không để lãng phí tài trí của mình thì cấp dưới ai ai cũng sử dụng hết tài trí của mình; lãnh đạo tài năng mà không để lãng phí tài năng của mình cấp dưới ai ai cũng sử dụng hết tài năng của mình; lãnh đạo dũng cảm mà không đánh mất nó thì cấp dưới ai ai cũng hết sức dũng cảm tiến lên; lãnh đạo có tài mà không để lãng phí tài của mình thì cấp dưới ai ai cũng vận dụng hết cái tài của mình. Ta quản lý con người chứ không phải chúng ta bị người khác quản lý, đây là phương pháp lãnh đạo chúng ta nên áp dụng.

Sau khi nhà Chu tiêu diệt nhà Thương, Khương Tử Nha đã được phong một vùng đất rộng lớn nằm giữa Hải và Đới (nay thuộc tỉnh Sơn Đông). Định đô ở Doanh Khâu (là vùng đất nằm phía bắc sông Truy thuộc tỉnh Sơn Đông hiện nay), lập ra nước Tề. Nhờ được môi trường tự nhiên tốt: lãnh thổ rộng lớn, sản vật phong phú và trình độ sản xuất tương đối tiên tiến, điều kiện kinh tế, chính trị của các thế lực của dân tộc khác nhau khá hùng mạnh nên Khương Tử Nha đã xây dựng ngay nguyên tắc sách lược lớn: "Dựa vào phong tục để giảm quy tắc lẽ nghĩa, mở rộng nghiệp vụ trao đổi buôn bán, có lợi cho việc phát triển nguồn tài nguyên biển". Vì thế ông đã "tu dưỡng ma thuật, trọng hiền tài, coi trọng người lập công". Chỉ trong một khoảng thời gian chừng năm tháng ông đã tái trinh công vụ (báo cáo nhiệm vụ)

đến Chu Công. Điều đó đã thể hiện một cách rõ ràng rằng Khương Tử Nha là một người gan dạ và mưu lược và có tri thức siêu phàm, biết nhìn xa trông rộng khiến người đời phải khâm phục. Ông không cầu nệ về hình thức, làm việc chỉ cần đạt được hiệu quả thực tế là được, có tinh thần khai quốc, sáng tạo sự nghiệp đúng theo thời thế. Vì Khương Tử Nha chú trọng huấn luyện các nhân sĩ thông minh tài giỏi để trị vì đất nước, bảo tồn được khá nhiều phong tục tập quán và truyền thống văn hóa phương Đông, phát triển tương đối toàn diện các nghề nông, công, thương nghiệp cho nên kết quả cuối cùng là ông đã thu phục được lòng dân ở khắp mọi nơi. Nước Tề đã nhanh chóng cường thịnh, lớn mạnh, tạo ra một nền kinh tế phát triển và nền văn hóa sán lạn rực rỡ cho một nước hùng cường.

Một điều thật thú vị là trên mảnh đất mà Chu Công được phong ở Thương, Yêm đã dựng lên nước Lỗ. Đó là đất nước do con của Chu Công tên là Bá Cầm trị vì. Nước Lỗ có Chúc, Tông, Bốc, Sử; có đầy đủ các hệ thống văn hóa vật chất của Chu Vương Thất. Nói tóm lại lúc đó nước Lỗ là một nước lớn có đặc quyền chính trị cao nhất ở phương Đông. Nhưng sau khi Bá Cầm được đất, mãi ba năm sau mới tái trình công tác trị vì đến Chu Công. Chu Công hỏi: "tại sao lại tái trình muộn thế?". Bá Cầm trả lời rằng: "Sau khi tới nước Lỗ, con đã thay đổi phong tục nơi đó, thay đổi chế độ của nơi đó. Mất tất cả ba năm mới hoàn thành kế hoạch ban đầu đặt ra vì vậy mà con đã về tái muộn". So sánh với việc cai trị nước Tề, một người đầy kinh nghiệm trị vì đất nước như Chu Công đã than vãn về sự thất sách trong công

tác trị vì của Bá Cầm. Ông nói: "Ôi thế thì đời sau của nước Lỗ phải nghe theo mệnh lệnh của nước Tề. Việc cai trị không giản lược di thì sẽ khó nhận được sự ủng hộ của dân chúng. Cách cai trị bình dị dễ gần tất sẽ được dân chúng nghe theo". Lịch sử đã chứng minh lời tiên đoán của Chu Công. Sau này nước Lỗ ngày càng sa sút, cuối cùng thì lạc hậu, yếu kém hơn rất nhiều so với nước Tề.

Đây là ví dụ điển hình về vai trò của nguyên tắc lãnh đạo đơn giản.

## TỰ MÌNH PHẢI NẮM QUYỀN QUYẾT ĐỊNH TỐI CAO

Nhược điểm lớn nhất của nhà lãnh đạo không có gì khác đó chính là sự do dự không quyết đoán, chịu sự tác động của khách quan, lập trường không vững vàng và nhu nhược. Nhờ cậy người khác ra tay giúp anh đưa ra quyết định thì không chỉ anh không được lợi gì mà còn có hại cho anh.

Thà không nghe lời người bên cạnh mình còn hơn hoàn toàn tin cậy người bên cạnh mình; thà không có người nói chuyện còn hơn hoàn toàn tin vào lời người khác nói. Dù là ai đi nữa đều rất dễ bị ảnh hưởng từ những người xung quanh, mà đặc biệt là dễ chịu sự ảnh hưởng từ bạn bè, người thân hoặc từ những người họ tin

tưởng. Những người này đều có ảnh hưởng tới lối suy nghĩ của họ một cách vô tình hoặc hữu ý, ảnh hưởng tới việc ra quyết định của họ. Một nhà lãnh đạo tài ba cần phải hết sức tránh xa những người như thế.

Chúng ta không nên tin tưởng quá vào những người tham lam bên cạnh chúng ta. Vì tính cảm riêng tư mà có thể họ sẽ làm những việc trái với pháp luật. Nhân tài có thể được lựa chọn bằng cách đề cử và tiến cử, có thể giao kế hoạch cho các cán bộ làm và trưng cầu ý kiến của các cán bộ, nhưng ta phải có đầy đủ khả năng phân biệt thế nào là đúng thế nào là sai, cái gì là thiện cái gì là ác. Phải nắm quyền quyết định, nắm quyền thu nhận hoặc bãi bỏ. Vì thế cho nên Khương Tử Nha đã nói với Chu Vũ Vương thế này: "Không có khả năng đưa ra quyết định phải dựa vào ý kiến của người khác để đưa ra quyết định, đó là một nhà lãnh đạo tồi, trước sau gì cũng bị thất bại". Không thể tự mình quyết định xem có nên vứt bỏ hay không mà phải dựa vào ý kiến đóng góp của người khác để đưa ra quyết định đó; không thể tự mình đưa ra quyết định thu nhận, phải dựa vào ý kiến đóng góp của người khác để quyết định thu nhận; không thể tự mình đưa ra quyết định thi hành hay không phải phụ thuộc vào kiến nghị của người khác để đưa ra quyết định thi hành; không thể tự mình đưa ra quyết định trừng phạt, phải căn cứ vào ý kiến của người khác để ra quyết định trừng phạt; không thể tự mình ra quyết định khen thưởng, phải căn cứ và kiến nghị của người khác để quyết định khen thưởng thì đó chỉ là nhà lãnh đạo tồi. Không biết trọng dụng người hiền tài, không dám sa thải, cách chức

người không phù hợp, không tôn trọng những người đức cao vọng trọng người lãnh đạo như vậy thì sao có thể làm tốt công việc của mình?

Đã có vô số các ông vua anh minh và các nhà lãnh đạo nổi tiếng tài ba trong lịch sử. Mỗi khi gặp phải và phải ra quyết định đối với những việc quan trọng những người này đều trưng cầu ý kiến của đông đảo quần chúng nhân dân, nhưng họ đều nắm quyền quyết định cuối cùng trong tay. Các ông vua hiền minh đã trấn hưng được đất nước của mình trong lịch sử đều rất thích dùng cách thức trưng cầu ý kiến đóng góp của những người bên mình. Những ông vua hồn quân trong lịch sử cũng rất thích nghe theo những lời nịnh thần của những người bên mình. Điều nghe các ý kiến đóng góp như nhau, nhưng những ông vua kế trước thi làm cho đất nước cường thịnh, hùng mạnh lên còn những ông vua kế sau lại làm cho đất nước suy yếu, đại bại. Sở dĩ có sự trái ngược hoàn toàn như vậy là vì các ông vua đó có khả năng phân biệt và khả năng quyết đoán khác nhau.

Đầu thời kỳ chiến quốc, ông vua trẻ tuổi nước Triệu tên là Vũ Linh Vương, là một người gan dạ và hiểu biết. Sau khi kế vị ông đã quyết định trấn hưng đất nước, mạnh dạn đưa ra quyết định cải cách. Ông thấy người phương Bắc cưỡi ngựa, mặc quần áo bó, chân đi giầy da, cưỡi ngựa phi nước đại đi khắp mọi nơi, trông thật là nhanh nhẹn biết bao! Nhìn lại nước mình, dân chúng quen ăn mặc những chiếc áo dài rộng thùng thình, nên làm việc gì cũng bất tiện, đặc biệt là khi ngồi xe ra chiến trường chiến đấu. Và thế là Vũ Linh Vương quyết định thay đổi phục trang, cải cách từ chỗ ngồi xe

ra chiến trường bằng cách cưỡi ngựa ra chiến trường. Ông đã triệu tập quân thần để bàn về việc cải cách. Đại đa số các đại thần đều biểu thị ý kiến tán thành. Nhưng có một số đại thần bảo thủ không tán thành chủ trương đó. Mã Công Tử Thành - chú ruột của Vũ Linh Vương là người phản đối kịch liệt nhất. thế là Vũ Linh Vương bắt đầu cảm thấy do dự, không dám quyết định. Đại thần Phì Nghĩa đã đưa ra lời khuyên rằng đưa ra quyết định cải cách đó là một việc lớn. Làm việc lớn thì không nên do dự, nếu do dự thì khó mà làm nên việc lớn. Đại Vương thấy đó là một ý kiến đóng góp đúng đắn, nói rồi thì phải quyết tâm làm bằng được. Những lời phản đối chỉ có ý nghĩa tham khảo đối với việc ra quyết định chứ không thể làm ảnh hưởng tới việc ra quyết định. Vũ Linh Vương thấy rằng đó là những ý kiến đóng góp chân thành xuất phát từ đáy lòng, vì thế lòng tin của ông đối với việc cải cách đã được tăng lên gấp bội. Vũ Linh Vương đã thuyết phục chủ mình thành công và đã tặng ông một bộ y phục của người phương Bắc. Ngày hôm sau thiết triều các đại thần đều thay đổi cách ăn mặc - mặc quần áo giống với người phương bắc. Vua và các đại thần còn ra mệnh lệnh kêu gọi toàn thể dân chúng không phân biệt giàu nghèo nhất loạt mặc quần áo giống người phương Bắc. Sau khi cải cách cách ăn mặc thành công, Vũ Linh Vương tiếp tục tiến hành cải cách đổi với quân đội. Vua kêu gọi mọi quân dân, võ sĩ học cách cưỡi ngựa, bắn cung tên. Chưa đầy một năm sau nước Triệu đã huấn luyện được một đội quân hùng mạnh. Năm 305 trước Công nguyên Vũ Linh Vương đã chỉ huy quân đội đánh bại một số nước như: Trung Sơn, Lâm Hồ, Lâu Phiên... Danh tiếng của nước Triệu đã nổi

lên, và được đứng trong hàng các nước hùng mạnh. Kinh nghiệm thành công trong cách cải cách của Triệu Vũ Linh Vương đã có ảnh hưởng rất lớn, một số nước lân bang như nước Yên, nước Tần cũng bắt chước cải cách theo ông. Họ tiến hành cải cách đều nhằm vào việc cải thiện tình hình đất nước, thúc đẩy tiến bộ xã hội. Tất cả đều nhờ vào quyết định anh minh mà Triệu Vũ Linh Vương đã đưa ra ban đầu.

Trương Giang Lăng nói: "Việc lớn xuất phát từ chỗ suy nghĩ tỉ mỉ, thấu đáo, kế hoạch nằm ở chỗ cố gắng tự mình thực hiện, mưu lược nằm ở chỗ tập trung tư tưởng của các nhân tài nhưng quyết định nằm trong tay mình".

Nhà lãnh đạo cần phải có khả năng phân biệt thiện ác, đúng sai, đồng thời phải nắm quyền quyết định cuối cùng, nắm quyền quyết định thu nhận hay vứt bỏ.

Lincoln là một vị tổng thống nổi tiếng trước đây của Mỹ. Trong thời gian đương nhiệm, phong cách cá nhân của ông đã phát huy được vai trò rất lớn. Lincoln là một người theo chủ nghĩa hiện thực. Phương châm chính trị mà ông thực hiện vừa rõ ràng vừa hợp lý. Một khi đã quyết định rồi thì kiên quyết thực hiện, chứ nhất định không thay đổi. Kiên định không có nghĩa là nhất mực giữ ý kiến của riêng mình. Lincoln là một người rất hiểu cách thu thập, tiếp thu những ý kiến đóng góp có giá trị của mọi người. Là thống đốc của một bang trong vòng tám năm vì thế không thể nói rằng Lincoln không có kinh nghiệm lãnh đạo, nhưng Lincoln cũng không phải là một người hiểu biết sâu sắc về nhiều lĩnh vực. Nhưng một người tràn đầy sức sống, năng động như Lincoln lại

rất thích đối thoại và tiếp xúc trực tiếp với nhân sĩ thuộc các giới trong xã hội. Từ đó mà ông nắm được tình hình và hiểu biết thêm nhiều kiến thức. Lincoln nói: "Một lãnh tụ phải có khả năng thích ứng nhanh với môi trường mới". Khi làm thống đốc bang California, Lincoln đã tỏ rõ là mình có khả năng đó. Trước khi giải quyết nhiệm vụ thuộc một lĩnh vực nào đó, ông luôn luôn đứng ra triệu tập hội nghị các bên về vấn đề đó. Khi cấp dưới tới xin chỉ thị về một vấn đề nào đó, ông thường tự vấn mình một câu: "Thống đốc tiền nhiệm đã giải quyết vấn đề này như thế nào?" Sau khi hiểu biết sâu sắc ý kiến ở mọi góc độ, ở mọi mặt rồi thì ông tiếp thu những điều tinh hoa nhất, và tự mình ra quyết định cuối cùng. Có người nói ông không giống như một thống đốc của một bang, mà rất giống một "tổng giám đốc" vô trách nhiệm: không làm, không quan tâm đến những việc nhỏ nhặt, chuyện lớn thì lại phải dựa vào ý kiến đóng góp của mọi người. Nhưng Lincoln không chấp nhận lời phê bình như vậy, ông đã nói với các quan chức chính phủ liên bang rằng: "Làm thống đốc của một bang cũng giống như làm một tổng giám đốc, chỉ cần làm tốt việc lớn là được. Còn những việc nhỏ thì tôi tin rằng các ông đều có thể giải quyết tốt". Sau khi lên làm tổng thống Lincoln vẫn giữ tác phong làm việc đó. Có tài xoay sở, tháo vát; quan hệ rộng rãi; chú ý chăm lo tới nhiều vấn đề như: lợi ích của quần chúng, phản ứng của quốc hội, lợi ích của các đảng phái...; bất chấp, không kể đến nếp cũ; quyết đoán. Lincoln đã trở thành một tấm gương cho các nhà lãnh đạo đương nhiệm về việc giải quyết công việc.

## MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
* <b>Sử dụng người tài - quản lý và dùng người</b>	<b>9</b>
Thấu hiểu thế giới nội tâm của con người	9
Quan sát trạng thái tinh thần của con người	14
Năm hiện tượng	20
Đánh giá con người qua giọng nói	27
Đánh giá con người qua ngôn ngữ nói chuyện	32
Nhận biết 9 dạng người thị phi	36
Anh hùng và hùng tài	42
* <b>Tuyển chọn nhân tài - dùng người và quản lý</b>	<b>46</b>
Chọn nhân tài như chọn ngựa đua	46
Tuyển chọn nhưng nhân tài ưu tú	50
Chọn nhân tài, không chọn kẻ bất tài	64
Tuyển dụng người có tâm huyết	67
Phương pháp khảo sát người tài đức	70
Không cầu toàn	74
Tuyển người không căn cứ xuất thân, quê quán	78
Không bám vào chi tiết	85
Không lẩn tránh thân thù	88
Nâng niu trân trọng tài năng	90
* <b>Nguyên tắc phân công quản lý dùng người</b>	<b>94</b>
Phân công công việc thỏa đáng	94
Để cấp dưới làm công việc "chưa bao giờ làm"	99
Giao cho cấp dưới những công việc	
có nhiều thử thách	101
Tiến hành tiêu chuẩn hóa công việc	107

Càng những công việc không biết làm càng phải làm nhiều	109
Lợi dụng triệt để "dứt điểm"	113
Áp lực thích hợp có lợi mà không có hại	115
Đưa ra chỉ thị chuẩn xác	118
<b>* Phát hiện tiềm năng trong dùng người và quản lý người</b>	<b>121</b>
Giúp nhân viên tiếp xúc với nhiều hình thức rèn luyện	124
Không có "a đầu" nào không thể bồi dưỡng	126
Nhìn tài mà sử dụng	130
Hữu xạ tự nhiên hương	132
Phát huy sở trường của nhân tài	135
Đặt ra mục tiêu thiết thực có thể thực hiện	140
Trọng dụng những nhân viên trẻ có năng lực	144
Kích thích sự nhiệt tình và hăng hái của nhân viên	148
Thi đua trong tập thể	152
<b>* Tính công bằng trong quản lý, dùng người</b>	<b>155</b>
Lãnh đạo thì phải làm tấm gương tốt	155
Đối xử với mọi người với thái độ công bằng	158
Công minh chính直	161
Thành bại là ở sự công bằng	164
Công bằng giải quyết mọi mâu thuẫn xung đột	168
Công bằng tại nhân tâm	172
Đứng đế cấp dưới trở thành công cụ để biểu dương thành tích	174
<b>* Sự tin nhiệm trong quản lý và dùng người</b>	<b>178</b>
Nghi ngờ là điều cấm kỵ trong dùng người	178
Tin nhiệm phải trải qua quan sát và tuyển chọn	180
Tại sao một số lãnh đạo thích dùng những người kém tài	183

Hãy cho họ thêm một cơ hội	185
Niềm tin tưởng của bạn là sự tự tin của họ	189
Tâm hồn trong sạch lành mạnh trong nhân viên	191
Tin tưởng là phương hướng của nhân viên	193
Khích lệ cỗ vũ trong quản lý và dùng người	195
Phương pháp động viên	195
Phương pháp khích lệ động viên và cỗ vũ	200
Những điều cần biết trong khích lệ và cỗ vũ	205
Điều gì sẽ xảy ra nếu lãnh đạo	
không biết khích lệ và cỗ vũ	209
Những tình huống khác nhau có	
những cách động viên khác nhau	212
Không cần dùng tiền vẫn có thể động viên khích lệ	217
Tinh hòa hợp trong quản lý và dùng người	219
Phát triển sự nghiệp phải dựa vào nhân tài	220
Con người so với tài sản còn quan trọng hơn	223
Tạo ra không khí hòa thuận	225
Cùng nhân viên giải quyết vấn đề	227
Tiếp nhận những ý kiến không giống nhau	231
Mất bão	235
Không lấy cấp dưới làm bia đỡ đạn	238
Không được ra lệnh mà phải kiến nghị	241
<b>* Nguyên tắc thành thực, giữ chữ tín trong</b>	
<b>quản người và dùng người</b>	<b>244</b>
Đối xử với mọi người bằng thái độ thành thực	244
Xây dựng uy tín	249
Lời nói phải đi đôi với việc làm	253
Lấy khoan dung đối đãi với mọi người	256
Luôn là một tấm lòng rộng rãi độ lượng	260
Sức mạnh của khiêm tốn	265
<del>Biết sai ngay lập tức sửa đổi</del>	269

* <b>Dánh vào lòng người trong quản lý và dùng người</b>	<b>274</b>
Chết vì người tri kỷ	274
Sử dụng tình cảm để lay động lòng người	277
Chờ lên mặt lãnh đạo	281
Nhường công, gánh tội	285
Tác động đến cấp dưới dựa vào hành động thực tế	288
Mỗi một nhân viên đều là nhân vật lớn	292
* <b>Bồi dưỡng, giáo dục trong quản lý và sử dụng nhân lực</b>	<b>295</b>
Các nhân tố nội tại của sự phát triển nhân tài	295
Điều kiện bên ngoài đối với sự phát triển nhân tài	299
Không tiếc tiền bồi dưỡng nhân tài	300
Là một người lãnh đạo, bạn có đang bồi dưỡng nhân tài hay không	303
Công tác bồi dưỡng nhân tài	309
Bồi dưỡng người kế tục	311
* <b>Đề bat trong quản lý và dùng người</b>	<b>316</b>
Chiêu mộ nhân tài phải dựa vào vận khí	316
Ai có năng lực thì đề bat người đó	318
Không chỉ đề bat mà còn phải ứng hộ	321
Diu dắt phản tử chậm tiến	322
Tác hại của sự thăng tiến quá nhanh	325
* <b>Cách thưởng phạt trong việc dùng người và quản người</b>	<b>329</b>
Trọng thưởng kẻ dưới, tất có nhân tài	329
Thưởng thiện phạt ác	332
Mẫu chốt câu thưởng phạt: chắc chắn, chuẩn xác và nghiêm khắc	348
Trừng phạt không phải là mục đích	351
Khi cần thiết phải áp dụng thủ đoạn	355
* <b>Nguyên tắc khen ngợi trong quản lý, dùng người</b>	<b>359</b>

Không nên tiết kiệm lời khen	359
Đáp ứng khát vọng nhân tính	362
Tìm ra sở trường để biểu dương	367
Không thể vì nịnh nọt mà phải tăng bốc	370
Không tán dương thái quá	373
Khẳng định thành tích công tác của cấp dưới	376
Phê bình trong quản lý và dùng người	379
Phê bình không phải là cách nhầm để trút bỏ nỗi bức tức cá nhân	386
Không được nói xấu người khác	389
Tiêu trách ký, hậu trách nhân	393
Bình thường nên tăng cường hướng dẫn	397
Thử đánh giá cao cấp dưới của mình	400
Chỉ nên phê bình, không nên đá kích	404
<b>* Trao quyền trong quản lý và dùng người</b>	<b>407</b>
Quản lý người theo tính cách	407
Trao quyền - bí quyết của thành công	412
Hãy giao những việc nhỏ cho cấp dưới làm	422
Hậu quả của việc không dám trao quyền	424
Hậu quả của việc trao quyền bừa bãi	426
<b>* Đơn giản hóa trong quản lý và sử dụng con người</b>	<b>430</b>
Sử dụng sức mạnh tập thể	430
Không thể và không thể không	436
Tất cả đều quy về đơn giản và dễ dàng	439
Trảm sao làm nền cho ánh trăng	444
Tuân theo luật của tự nhiên	447
Không tranh giành thiên hạ nhưng thu phục được cả thiên hạ	451
Nắm vững phương hướng và đường lối	454
Tự mình phải nắm quyền quyết định tối cao	457

*Chịu trách nhiệm xuất bản*  
CÁT VĂN THÀNH

*Biên tập*  
MINH GIANG

*Vẽ bìa:*  
ĐỨC KIÉN

---

In 1000 cuốn, khổ 14,5x20,5 cm tại Công ty In và sản xuất Bao bì  
Hà Nội. Giấy phép xuất bản số: 95 - 54/XB - QLXB của Cục  
Xuất bản cấp ngày 17 tháng 1 năm 2005.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 2 năm 2006

THƯ VIỆN  
KHOA HỌC KỸ THUẬT  
BƯU DIỆN

Vv

1478

Giá: 65.000đ