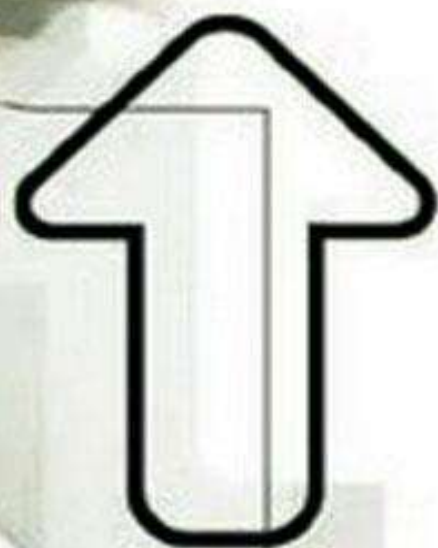


Tạ Ngọc Ái  
(Biên soạn)



managing  
**people**

**BÍ QUYẾT**

**DỪNG NGƯỜI**



# Table of Contents

## LỜI NÓI ĐẦU

## DỪNG NGƯỜI

Sáu năng lực dừng người

Năm nguyên nhân dừng người

Bốn điều quan trọng khi dừng người

Bốn chỗ dựa để dừng người

Bảy mưu kế trong dừng người

Ba nguyên tắc cơ bản dừng người

Dùng người cho cá nhân riêng tư

Dùng người cho việc công

Dùng người theo chuyên môn của họ

Dùng người phải có lòng tin

Dùng người phải có thành ý

Dùng người phải khoan dung

Dùng người phải có nghệ thuật

Dùng người phải mạnh dạn

Dùng người phải biết trừ tính

Bảy điều cần thiết trong dùng người của các ông chủ

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

Bí quyết dừng người

Việc kiêng kỵ phải tự mình làm - dũng khí của người thường  
Kiên kỵ việc trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường  
Độc tài là điều đại kỵ trong dùng người  
Ghét hiền kỵ tài, đê nén nhân tài  
Nước hồ quá sạch sẽ không có cá  
Dùng người không thể quá sức mà không quan sát  
Cấm kỵ chỉ nghe và tin một phía  
Cấm kỵ khi dùng tướng tài  
Những điều cấm kỵ khi chiêu mộ dùng người  
Cấm kỵ trong việc trọng dụng và xử phạt nặng  
Tuyệt đối cấm kết bè kết đảng  
Tuyệt đối kỵ việc dụng vì tình riêng  
Tuyệt đối kỵ việc tham của mà không tin người  
Dùng người kỵ nhất là bao biện làm thay

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

Thương nhân ngu xuẩn tiêu tiền, thương nhân thông minh dùng người  
Không phải là người không tốt, mà chỉ là không biết dùng người  
Không có hiền tài sẽ không thành đại sự  
Người chủ sáng suốt dùng người sẽ đạt được nhiều lợi ích  
Tin dùng người hiền tài có thể phân chia thiên hạ  
Người thượng đẳng coi tài năng là của quý, kẻ hạ đẳng coi tiền bạc là của quý  
Nước có hiền tài, người khác không thể bắt nạt được  
Nước có người hiền tài, người chủ sáng suốt có thể trông cậy

Bí quyết dùng người

Được người sẽ thắng, mất người sẽ bại  
Gặp được người hiền tài như cá gặp nước  
Người tài trí giữ nhân tài, kẻ ngu xuẩn giữ ngọc châu  
Con người là nhân tố quan trọng nhất  
Biết người có thể giữ được thiên hạ  
Nhà có cây ngô đồng sẽ dụ được phượng hoàng đến  
Đã có Bác Lạc, ngựa tốt không thiếu  
Nhà phải có nền móng, để con cái sinh cháu chắt  
Tranh giành nhân tài, không tiếc tiền của  
Nắm bắt được tài năng chưa phát triển để phát huy nó lên  
Muốn dựng nghiệp bá vương tất phải dùng người hiền tài  
Khích lệ nhân tài xuất hiện, mạnh dạn sử dụng nhân tài  
Bồi dưỡng những tài năng mộc mạc, khai thác những tài năng thực sự của họ.  
Đào tạo tướng tài trung thành, chú trọng nhân nghĩa  
Nhận biết người qua xử lý công việc, có thể biết được hành vi đạo đức của họ  
Tài năng của người khác có thể dùng cho mình được  
Kiên trì chờ đợi, nhân tài sẽ phục mình  
Dùng trí tuệ của con người còn hơn dùng sức của họ  
Dùng tài năng của con người để về sau vượt lên  
Dùng người có trí tuệ phải biết lay động trái tim họ

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

Dùng người không nhất thiết đều phải là người hiền tài  
Dùng người chỉ dùng sở trường của họ

Bí quyết dùng người

Dùng người không nên cầu toàn

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

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

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

Tính cách dùng người, cần tránh thiếu cận

Dùng tài năng kỳ lạ, binh lính không đổ máu

Im lặng để đối phó, để người nói không nói được

Biết tài riêng để dùng cho đúng

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

Người có ít tài lại muốn mình nổi, người nhiều tài lại bình dị

Liệu cơm gắp mắm khéo léo dẫn dắt

Dùng sở trường tránh sở đoản

Dùng những cái được, tránh những cái mất

Tấn công điểm yếu, đánh nhụt nhuệ khí

Viên tướng phụ tá không thể thiếu được

Lấy thiếu bù đủ, lấy chậm chạp thắng nhanh lợi

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

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

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

Cách dùng các mưu sĩ, trước hết phải làm yên lòng họ

Cách dùng các mưu sĩ, phải biết tính xa

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

Vì họ thẳng thắn nên phải dùng sự chân thành của họ

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

Bí quyết dùng người

Dùng người thẳng thắn, biết sai phải sửa

Dùng kẻ ác lấy độc trị độc

Cách dùng quan, lấy người chế ngự người

Người có nhiều loại khác nhau, nhưng mọi tài năng đều dùng cả

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

Dùng người theo việc nhất định thành công

Dùng người theo thời, có thể dùng nhất thời

Thời thế tạo anh hùng, biết dùng sẽ thắng

Thiên tài vô giá, ngàn vàng không tiếc

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

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

Dùng người một cách trung nghĩa, nhân khí thịnh vượng

Mạnh dạn dùng người, chọn người xuất chúng

Có ngọn cỏ tốt để dễ chiêu nạp nhân tài

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

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

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

Đã dùng thì không nghi, đã nghi thì không dùng

Lấy đức để thu phục người, thiên hạ sẽ không còn trộm cướp

Một lời hứa đáng ngàn vàng, ngàn người sẽ quy phục

Lấy đức để dùng người, tức là đức tài đi liền nhau

Dùng người phải chân thành, trên dưới đồng lòng

Nói thẳng, niềm vui của đời người là hiểu nhau

Bí quyết dùng người

Dùng người bằng nhân đức, có thể giành được thiên hạ

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

Lấy Thiên tử ra để lệnh cho chư hầu

Nịnh hót bợ đỡ để cầu thưởng

Nịnh hót bợ đỡ để lấy tín nhiệm

Ngụy trang đơn thuần để lấy lòng

Biểu thị sự trung thành ngu ngốc để được trọng dụng

Biểu thị tình cảm để mong được gần gũi

Kính nhi viễn chi, để giành một con đường cho sau này

Mượn dao giết người, trị thiên hạ bằng pháp chế

Phải đề phòng từ việc nhỏ, lấy cái nhỏ đề phòng cái lớn

Liệu cơm gắp mắm, xem gió lái thuyền

Làm những gì mà họ thích

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

Dùng người theo việc, không câu nệ tính cách

Phải rộng lượng, lấy đức báo oán

Thưởng ân trọng tất sẽ được tướng trung thành

Dùng cảm gánh vác trách nhiệm, trên dưới một lòng

Làm ơn và làm uy, tức là biết tiến biết lui

Trị người theo cách "nhu", thì không "cương" nào không đánh đổ

Muốn bắt thì phải thả trước sau đó sẽ tròng trị

Tiền bạc lợi cho việc thu hút nhằm phục vụ cho ý đồ lớn

Làm ơn để dùng cho sự trung thành

Bí quyết dùng người

Trồng hoa mùa xuân chờ mùa thu hái quả  
Sai thì phải trách, lấy yêu quý để thay đổi người  
Làm ơn cho người không phải ở chỗ lớn hay nhỏ  
Muốn được người trung thành cần phải được lòng người  
Mượn nghĩa kết bạn sẽ có được trung thần  
Cho người một ít, báo đáp được nhiều  
Dùng người bằng sự dũng cảm, dùng tình để lay động con người  
Trọng thưởng ắt sẽ có dũng tướng  
Cứu người lúc nguy nan, thiên giả thiên báo  
Hôn cổ kết giao sống chết cùng nhau  
Không tính toán được mất có thể được người trung thành  
Không tính toán những điều nghi ngờ trước đây sẽ có bày tôi giỏi  
Nhận ân của người báo đức cho người  
Làm ơn cho người, lấy tình để làm động lòng người  
Yêu quý người, quyết một lòng vì người

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

Tự mình giải quyết  
Sự cân bằng nhỏ  
Đầu tư vào điểm mạnh của họ  
Không thể trọng dụng  
Khi dùng cần đề phòng sự thay đổi  
Dùng cái riêng của họ để biến thành cái chung  
Lấy cái ác trị cái ác

Bí quyết dùng người



Nuôi quân ba năm đánh giặc một giờ  
Dùng người tài trong vòng kiềm tỏa của mình  
Anh hùng khó qua được ái mỹ nhân  
Chịu khổ nhất thời, đổi lại sự sung sướng cho vạn người  
Kẻ giầu tài có thể ẩn mình  
Thả cước dài câu cá, câu được món hàng kì lạ  
Đầu tư gì đền đáp nấy - giao dịch công bằng  
Biến lợi cho người thành của riêng mình  
Yêu quý người để chế ngự người cho mình  
Dùng bình đẳng, không nợ nần gì nhau

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

Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng  
Cùng sinh ra từ một gốc sao nỡ hại nhau vậ  
Giáng xuống để dùng  
Tương kế tựu kế  
Khéo léo dùng mỹ nhân kế  
Cách khéo léo khích tướng  
Dùng cả những kẻ nghịch đạo  
Cố ý làm ra vẻ yếu  
Người đỡ người có thể leo lên tận trời cao  
Phải thông cảm lẫn nhau mới có thể giúp nhau được  
Khó tìm được người bạn trung thành  
Tình nghĩa là hàng đầu  
Một hảo hán với ba loại bạn bè  
Bí quyết dùng người

Trời lạnh cho than còn hơn thêm hoa trên gấm

Trong vô tình cũng có tình

Kỹ xảo nhờ bạn giúp, lời nói cần khéo léo

Cắt đứt nghĩa tình, mỗi người một ngã

Với bạn tốt có thể nói không

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

Cái gan của việc dùng người

Tôn trọng người mới có thể dùng người

Hoa rơi vô ý nước chảy có tình

Thỉnh cầu thành tâm

Biết địch biết ta, khống chế điểm yếu của địch

Dùng hiền thê

Dùng mưu của vợ

Dùng đàn bà trị đàn bà

Dùng nữ trị nam

Thực lòng ca ngợi cái đẹp

Tin dùng sức mạnh trí tuệ

Nhiều người góp củi lửa cháy càng mạnh

Tin dùng một người, nhiều người hiền tài sẽ tới

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

Chia ra để dùng

Liên kết lại

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

Ngựa già biết đường

Bí quyết dùng người

Gừng càng già càng cay

Cần cù là việc trước tiên

Chiến thuật nước mắt

Tình quê làm rung động lòng người

Biết tận gốc rễ

Người mới khí thế mới

Bí quyết dùng người

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

# LỜI NÓI ĐẦU

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

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

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

# DÙNG NGƯỜI

## LỰA CHỌN NHÂN TÀI XẤU TỐT

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

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

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

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

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

## Sáu năng lực dùng người

1. Có thể dùng người: Lấy cái hiền tài để dùng họ, biết người biết việc.
2. Biết lắng nghe: Nghe lời nói và quan sát hành vi để bổ nhiệm họ.
3. Biết thưởng phạt: Biết thưởng phạt phân minh, không vì thân tình mà giảm nhẹ hình phạt.
4. Biết tự chịu trách nhiệm: Tận tâm tận lực, mang hết tài năng, vì nước lập công.
5. Biết ăn nói: Mỗi lời nói có tác dụng riêng, biết để dùng cho phù hợp.
6. Biết hành động: Lời nói có trọng lượng, nói ra là làm được.

## Năm nguyên nhân dùng người

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

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

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

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

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

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

## Bốn điều quan trọng khi dùng người

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

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

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

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



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

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

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

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

## Bốn chỗ dựa để dùng người

1. Dựa vào việc lựa chọn nhân tài: Nhân tài là do rèn luyện mà thành cho nên chớ có nhìn bằng con mắt quá cao, động một chút là quả quyết không có nhân tài để sử dụng. Đừng chỉ vì một mảnh gỗ lõi mà phá cả một khúc cây to, vì một con cá nhỏ mà thả mất một con cá to quý hiếm, cho nên, không yêu cầu quá khắt khe là mấu chốt của việc tuyển chọn nhân tài.
2. Dựa vào việc dùng tài năng: Một người nào đó có được con ngựa hay mà không biết, hoặc sau khi biết lại không có khả năng sử dụng nó, thậm chí có người chỉ thích cưỡi những con ngựa ngoan, đã thuần phục, ổn định, còn chê bai ngựa thiên lý chạy quá nhanh, quá đẹp mã, như vậy thì thà đừng có nó còn hơn. Chỉ có tài năng mới điều khiển được ngựa hay, mới làm cho càng khỏe hơn, được nuôi dưỡng tốt, lâu dài, sẽ trở thành ngựa tốt. Nhân tài càng được phát huy tài năng

khi sử dụng, mà không thể ngồi chờ họ có tài mới sử dụng. Bồi dưỡng trong khi sử dụng là biện pháp tốt nhất.

3. Dựa vào tài năng thích hợp: Tuy đã có người hiền tài, nhưng nếu không đặt họ vào đúng vị trí thích đáng thì chẳng khác gì dùng người bình thường. Nó cũng giống như một bài thuốc hay nhưng lại không trị đúng bệnh thì chẳng khác gì mớ cỏ cây vô giá trị. Những ví dụ loại này từ xưa đã rất nhiều, ví dụ như: “Con trâu đực không thể bắt được chuột”, “thanh kiếm đáng giá ngàn vàng, nhưng bỏ củi lại không bằng chiếc búa, chiếc đinh quý ba đời nhưng không thể cày ruộng được”... Cho nên chớ sợ thiếu người tài, mà chỉ sợ có được người tài lại không biết sử dụng hoặc không đặt được vào vị trí thích đáng.
4. Dựa vào yêu quý tài năng: Phương pháp căn bản nhất để yêu quý nhân tài là ở chỗ không ngừng giáo dục, bồi dưỡng họ. Thời Tống, danh tướng Vương An Thạch đã từng viết một thiên tiểu thuyết “Thương Trọng Vĩnh”, trong đó có một người nông dân Giang Tây, lúc nhỏ xuất khẩu thành thơ, được nhiều người gọi là Thần đồng. Người cha rất đặc ý, dắt con đi hết nhà này tới nhà nọ khoe khoang con mình, kết quả là làm lỡ cả việc học hành của đứa con. Tới năm 11, 12 tuổi, khi Vương An Thạch phát hiện ra đứa trẻ, tuy nó vẫn có tài thơ văn nhưng chỉ là một tài năng bình thường; Khi gặp lại đứa trẻ lúc nó đã 18, 19 tuổi thì nó cũng chỉ như một thanh niên bình thường. Câu chuyện cảnh báo cho chúng ta, chỉ có không ngừng bồi dưỡng nhân tài mới có thể phục vụ xã hội được tốt hơn.

## Bảy mưu kế trong dùng người

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

5. Lấy nhân đức làm vui lòng người: Trong những vấn đề mang tính nguyên tắc phải có thái độ rõ ràng, không thiên vị, nhưng ở những vấn đề nhỏ thì cần đại lượng, không quá tính toán.
6. Lấy niềm tin để xử lý người: Trong hành vi dùng người, cần phải nói gì làm nấy, thưởng phạt nghiêm minh. Lấy nhu khắc cương, nói năng phải giữ chữ tín, đã có “tín” sẽ có kết quả. Trong con mắt cấp dưới phải xây dựng được hình tượng lý tưởng của người lãnh đạo “trong nhu có cương, cương nhu đúng độ”.
7. Lấy pháp chế để trị người.

## Ba nguyên tắc cơ bản dùng người

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

## Dùng người cho cá nhân riêng tư

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

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

## Dùng người cho việc công

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

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

1. Dùng người không nhất thiết chỉ là những người cấp dưới của mình, phải xuất phát từ nhu cầu thực tiễn mà tuyển chọn và dùng nhân tài.
2. Đối với người thân thuộc, đừng hẹp hòi, cũng chớ có quên những người có mối quan hệ xa.
3. Đừng mang cấp chức ra làm vật thay cho tình cảm để tặng người.
4. Theo yêu cầu của chức vụ mà tuyển chọn nhân tài, có chức mới có người chứ không thể vì người mà đặt ra chức vị.
5. Dùng người không được xuất phát từ cá nhân mà làm hại tới lợi ích của tập thể.
6. Những người có cùng ý kiến với mình chưa hẳn đã dùng được, người có ý kiến trái ngược với mình cũng chớ xem thường.
7. Tin dùng người tài, trọng dụng họ xuất phát từ quan hệ riêng tư, thì những người không thân cận, không có quan hệ riêng sẽ oán hận; nếu dùng nhân tài mà mang lòng đố kỵ, nghi ngờ thì nhân tài sẽ không yên tâm làm việc.
8. Có thể sử dụng người không có quan hệ thân thiết với mình mới có thể thành nghiệp lớn.
9. Không nên dùng người tuy có tài nhưng lại dùng nhân tài đó để làm việc riêng, mưu cầu lợi ích riêng.

## Dùng người theo chuyên môn của họ

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

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

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

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

Lý Khang Tử lại hỏi: “Vậy Nhiệm Cầu có làm được việc đó không?”. Khổng Tử đáp: “Nhiệm Cầu đa tài đa nghệ, làm việc này chẳng khó khăn gì”. Điều này cho thấy việc dùng người theo tài năng của họ lúc ấy là điều phổ biến nhất.

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

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

## Dùng người phải có lòng tin

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

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

## Dùng người phải có thành ý

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

1. Điều quan trọng nhất trong điều khiển nhân tài là thành tâm với họ, chớ có chơi trò quyền lực đối với họ.
2. Dùng người mà không tin người thì chẳng khác gì với việc không dùng.
3. Hiểu, thương yêu và tin dùng người như chính mình.
4. Không thành tâm trong dùng người thì sẽ xuất hiện những lời gièm pha, người ta sẽ sinh lòng dạ khác; con đường tuyển chọn nhân tài không rộng mở thì con

Bí quyết dùng người

đường bình thường cho người tài bước vào sẽ bị bịt chặt, những nhân tài ưu tú sẽ bị mai một và tử thân.

5. Sử dụng nhân tài, không được nghi ngờ những việc họ làm, nếu không sẽ trở thành thiếu thành ý.
6. Nguy hiểm nhất là dùng người lại nghi ngờ họ.
7. Không tin thì đừng dùng, đã tin dùng họ thì chớ lạnh lùng với họ.
8. Nghi ngờ thì không tin dùng, đã tin dùng thì đừng nghi ngờ.

## Dùng người phải khoan dung

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

Ngô Lượng người đời Nguyên nói: “Hàn Kỳ khí chất hơn người, tính tình nồng hậu, không âm mưu quỷ kế. Công lao bao trùm thiên hạ, có địa vị cao nhất trong đám quần thần nhưng không hề thấy ông ta kiêu ngạo; gánh vác trách nhiệm lớn lao, đứng trước những tai họa khó lường, sinh mệnh nguy hiểm như trứng để đầu đẳng nhưng thần sắc ông không hề tỏ ra lo lắng.

Bình thường rất vui vẻ tự nhiên, không thay đổi trước mọi sự nhiễu loạn, bình sinh nói năng không hề giả dối. Trong đối nhân xử thế, khi đạt danh vọng cao ông vẫn qua lại tâm giao với các đại phu trong triều; khi lui về ở ẩn, nghỉ ngơi ở nhà vẫn chuyện trò với người nhà rất chân thành. Có người sống cùng ông mấy chục năm trời đã ghi lại những lời nói và hành vi của ông, lật đi lật lại nghiên cứu đối chiếu đều thấy lời nói và hành vi của ông đều rất hòa hợp, không hề có chỗ nào không tương ứng với nhau”.

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

## Dùng người phải có nghệ thuật

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

1. Dùng người nên dùng “cựu thần”
2. Trong nhà có bà vợ độc ác thì bạn bè sẽ không tới, trong thuộc hạ có những kẻ đố kỵ thì người hiền tài sẽ rời xa.
3. Mời người hiền tài ở nơi xa ngàn dặm, đường đi quả là xa xôi; còn chiêu nạp kẻ gian thần thì đường lại rất gần. Vì vậy, những ông chủ sáng suốt thà đi xa chứ không muốn đi gần.
4. Trước bất kỳ những gì mà ông chủ dự tính trước được đường hướng dùng người tìm hiểu người; trong quản lý, thực thi mưu lược của mình mà không để lộ ý đồ, như vậy, nghệ thuật dùng người sẽ không ngừng được nâng cao.

5. Trong doanh nghiệp, mở rộng đường chiêu nạp hiền tài, quan sát kỹ người tới để lựa chọn, đặt họ vào vị trí được tôn trọng, giành cho họ ưu đãi, để họ thể hiện được tiếng tăm của họ. Có như vậy, nhân tài trong thiên hạ mới đua nhau đến.
6. Nhân tài bên mình, khi được sử dụng mới thể hiện, không được sử dụng tài năng sẽ mai một đi.
7. Làm ông chủ phải có tấm lòng thu nạp những con người kiệt xuất, trọng thưởng người có công, biến ý chí của mình thành ý chí của mọi người.

## Dùng người phải mạnh dạn

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

1. Từ trước tới nay, nhân tài là do bồi dưỡng mà nên, cần phải mạnh tay sử dụng họ, để cho họ xông pha nơi khó khăn gian khổ.
2. Làm được việc hoàn toàn là ở chỗ tin dùng nhân tài, mà tin dùng nhân tài lại nằm ở chỗ phải dám phá bỏ các khuôn thước cũ.
3. Nguyên tắc dùng người là phải dùng họ khi họ đang ở thời kỳ trai trẻ, tinh lực thịnh vượng. Nếu câu nệ quá vào tư cách thì thường thường đến khi đã cao tuổi hồ đồ lẫn lộn mới được trọng dụng.
4. Với người lập được công lớn, đừng đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ, với người hết sức trung thành thì đừng có tìm những sai lầm nhỏ của họ.
5. Việc đề bạt họ nhanh hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Nếu tài năng của họ có thể tin dùng được nên chớ hạn chế tư cách đã qua mà có thể đề bạt vượt cấp.

## Dùng người phải biết trừ tính

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

1. Lặng lẽ là một kỹ xảo và trí tuệ. Nó thể hiện sự thâm trầm, kín đáo và biết trừ tính.
2. Người ta đều muốn nói bản thân mình chỉ chịu sự chi phối của lý trí, thực ra, cả thế giới này đều bị tình cảm chi phối. Rõ được điều này sẽ nắm chắc được chìa khóa của quyền năng khống chế.
3. Một động tác rất bình thường, một biểu hiện trên khuôn mặt, một giọng nói đều có thể truyền đạt suy nghĩ trong trái tim của bạn. Nếu bạn lạc quan, tự tin, biểu thị lòng tôn kính của bạn đối với người khác và cả sự thân thiết, mối quan hệ giao tiếp sẽ rất thuận lợi, dễ dung hòa, từ đó mở ra một cuộc đời tốt đẹp.
4. Thay đổi sự bố trí là một mưu lược cao cấp. Lặng lẽ chuyển dịch cái nhìn của đối phương, loại trừ sự phẫn nộ đã tích tụ từ trước.
5. Một khi đã công khai hóa thì chỉ làm tăng mâu thuẫn, tạo ra sai lầm lớn, khó cứu vãn được; chỉ tính toán riêng tư thì không thể lựa chọn tốt được.

6. Nếu đối thoại lý trí với người khác thì suy nghĩ của họ sẽ được kích thích; Nếu đụng chạm tới tình cảm của họ thì cả lời nói và hành vi của họ mới được kích thích.
7. Để cho người khác thổ lộ tâm tư của bản thân mới có thể làm cho tâm lý của họ được cân bằng.
8. Con người vốn có vô vàn sự việc. Cần phải xử lý tốt mối quan hệ giao tiếp, cần phải bắt đầu từ việc hiểu đối phương. Người ta đều khao khát được người khác hiểu mình.
9. Muốn lay động trái tim đối phương, thúc đẩy đối phương hành động, cần phải khai thông một cách hữu hiệu.
10. Phải quan sát kỹ nhân vật quyền uy đứng đằng sau đối phương để thao túng tinh thần đối phương.
11. Phải có mưu sâu bất ngờ, nắm chắc điểm yếu để thao túng lòng người.
12. Thượng đế dùng trí tuệ tạo nên cơ sở của trái đất để lý giải cột chống trời.
13. Nếu bạn để người khác ý thức được có người đang thực sự quan tâm tới kẻ thất bại, thì bạn sẽ cứu được tính mệnh của họ trong vô tri vô giác.

## Bảy điều cần thiết trong dùng người của các ông chủ

1- Điều mà công ty coi trọng nhất là con người. Quan tâm đến con người và công ty dứt khoát phải kiếm được tiền, hai cái đó không hề mâu thuẫn nhau. Một ông chủ tốt cần hiểu được rằng, việc kiếm được tiền không thể quan trọng hơn mối quan tâm và tình yêu thương giữa con người với nhau.

2- Giám đốc cần phải tỏ rõ việc không hài lòng đối với một việc nào đó. Nhưng mục đích của phê bình phải là chỉ ra sai ở đâu chứ không phải chỉ ra người sai là ai!

Nếu khi có người làm sai, giám đốc không tỏ rõ cách nhìn nhận của mình thì vị giám đốc đó quá nhân đạo. Nhưng, khi giám đốc đưa ra lời phê bình, cần phải có sách lược khôn khéo, nếu không có thể xuất hiện kết quả hoàn toàn ngược lại.

3- Giám đốc cần tạo ra bầu không khí dễ cho việc trao đổi ý kiến. Phải bỏ qua những trở ngại mang tính hình thức, ví dụ như trong văn phòng, việc tạo ra bầu không khí này thật dễ dàng. Để cho người khác được nghiên cứu làm việc trong không khí thoải mái nhẹ nhàng.

4- Khi tiếp xúc với cấp dưới, bắt tay là phương thức tốt nhất; nhưng với người khác lại có thể vỗ vỗ vào lưng tỏ ý thân thiết. Khi gặp một số người khác lại có thể ôm nhau rất nhiệt tình để tỏ rõ tình cảm thân thiết. Đây cũng là một “tuyệt chiêu” trong học vấn quản lý của các nhân tài.

5- Giám đốc giữ mối quan hệ thân mật với nhân viên dưới quyền là điều hoàn toàn đúng đắn; ngược lại, nếu giám đốc luôn có mối quan hệ khách sáo với cấp dưới thuộc quyền mình, luôn giữ mối quan hệ chủ tớ thì đó là điều không bình thường. Bầu không khí đó không có lợi cho việc nâng cao năng suất lao động.



6- Giám đốc phải cứng nhắc, nói thẳng, không mập mờ. Ví dụ, một ai đó làm việc khiến người ta không hài lòng thì giám đốc không thể bỏ qua, dứt khoát phải tỏ thái độ của mình. Nhưng khi làm như vậy phải biết quán cả hai mặt: Vừa quan tâm lại vừa nghiêm khắc.

7- Quan hệ giữa giám đốc và người công nhân làm thuê phải giống như quan hệ giữa anh chị với các em, có nghĩa là vừa biểu thị tình yêu và sự đồng tình, lại vừa cần phải làm cho mình khi cần thiết vẫn có được hành động rất nghiêm khắc.

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

---

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

## Việc kiêng kị phải tự mình làm - dưỡng khí của người thường

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

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

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

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

1. Làm lãnh đạo nặng ở chỗ phải hết sức bình thường hóa, mà điều quan trọng nhất là có thể dừng người, biết lắng nghe, thưởng phạt, có trách nhiệm, biết nói,

Bí quyết dừng người

biết làm, biết lo xa, không vì một cái tài mà bỏ đi nhiều cái tài khác, phải học được cách tập hợp quần chúng và lãnh đạo có phương pháp.

2. Cấp dưới nặng ở chỗ phải luôn hành động khi đương nhiệm, phải có trách nhiệm, biết nói, biết làm là tiêu chuẩn năng lực của mình, trên dưới mà khác nhau như vậy có thể an bang trị quốc; còn trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường thì chẳng làm được gì.

## Độc tài là điều đại kỵ trong dùng người

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

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

## Ghét hiền tài, đè nén nhân tài

Việc nhận biết tài năng và dùng người, người phương Tây có quan niệm khác với khí chất của người phương Đông, nơi mà rất nhiều người ghét hiền tài, đè nén nhân tài, người biết dùng người tài không nhiều mà rõ ràng không tuyển dụng người hiền tài là không thể được. Ví dụ ngài Auyuter Will vốn là một ông vua chế tạo thời hiện đại. Trong một lần họp Hội đồng quản trị, ông ta đặt trước mỗi vị ủy viên một con lật đật của Nga rồi nói: “Mỗi ngài đều có một con, xin mời mở nó ra”. Vậy là mọi người lần lượt mở con lật đật ra, cứ mỗi lần mở lại có một con nhỏ hơn ở bên trong, cho tới con cuối cùng, trong nó chỉ có một mảnh giấy. Trên mảnh giấy ông ta viết: “Nếu ngài luôn thuê những công nhân thấp hơn mình, thì công ty của chúng ta cuối cùng sẽ biến thành công ty của người lùn. Ngược lại, nếu chọn toàn người cao, công ty chúng ta sẽ trở thành công ty của người khổng lồ”.

## Nước hồ quá sạch sẽ không có cá

Đòi hỏi cầu toàn là một điều cấm kỵ lớn trong dùng người. Nó chỉ việc yêu cầu quá nghiêm khắc, quá hoàn mỹ, không cho họ chút khiếm khuyết nào, thấy người khác có gì đó không được như ý kiến mình liền chỉ trích, không tin dùng nữa. Việc cầu toàn sẽ ức chế tính tích cực công tác của con người, cản trở sự trưởng thành của họ, ngăn cản họ phát huy trí tuệ của mình, làm cho họ quá thận trọng, không nghĩ tới tiến thủ; ngăn cản việc phát huy

sức tưởng tượng và tư duy sáng tạo của con người. Nó làm cho công nhân viên thiếu sức sống, như vùng nước chết, mất đi năng lực cạnh tranh và ứng biến; Nó tạo nên sự lãng phí rất lớn đối với việc tạo thành nhân tài, nhất là những nhân tài ưu tú. Do vậy, bất kỳ ai đều có khiếm khuyết, thậm chí là sai lầm, họ tất sẽ gặp nhiều khó khăn khi gặp người cầu toàn, và vì vậy rất nhiều người khó có cơ hội được sử dụng.

## Dùng người không thể quá sức mà không quan sát

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

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

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

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

## Cấm kỵ chỉ nghe và tin một phía

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

## Cấm kỵ khi dùng tướng tài

1. Tướng bất nhân thì ba quân bất thân.
2. Tướng không dũng cảm thì ba quân không tinh nhuệ được.
3. Tướng không có trí tuệ thì ba quân sẽ nghi ngờ.
4. Tướng không sáng suốt, ba quân sẽ lệch lạc.
5. Tướng không tinh tường, ba quân sẽ lỡ thời cơ.
6. Tướng không cảnh giác, ba quân sẽ mất sự phòng bị.
7. Tướng không có sức mạnh thì ba quân sẽ mất sức.

## Những điều cấm kỵ khi chiêu mộ dùng người

1. Kỵ người bè phái, dùng tài năng của mình để tạo dựng thế lực cá nhân.
2. Kỵ những người thân thích, chớ biến những người bình thường nhưng là người ruột thịt hoặc thân thích thành nhân tài.

Bí quyết dùng người

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

## Cấm kị trong việc trọng dụng và xử phạt nặng

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

## Tuyệt đối cấm kết bè kết đảng

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

## Tuyệt đối kị việc dụng vì tình riêng

Đường Thái Tông Lý Thế Dân trong một lần bình công để phong thưởng Hoài An Vương Lý Thần Thông tự cho mình công lao lớn nhất, lại là chú họ của Hoàng thượng, việc phong thưởng cho ông ta khiến ông ta rất bất bình liền lớn tiếng cảnh báo: “Việc khởi binh ở Tây Quan đánh đổ nhà Tùy, thần là người đầu tiên đưa quân đi hưởng ứng. Nhiều năm nay, thần luôn vào sinh ra tử với bệ hạ, bình định thiên hạ, vậy công lao của thần ra sao? Nhưng việc định công phong tước thì Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hối, những người chỉ ngồi nhà múa may cây bút, nghiền mực lại ở trên thần, thần thực không hiểu được”. Đường Thái Tông nghe những lời nói mang tính đe dọa đó của Lý Thần Thông liền không khách khí mà phán

rằng “Giương cò nghĩa chống tùy, thúc phụ là người đầu tiên đẩy binh hưởng ứng. Nhưng khi giao chiến với Đậu Kiến Đức ở Sơn Đông, thúc phụ lại chạy trốn, liên tục thất bại, hầu như toàn quân bị xóa sạch. Phòng Huyền Linh tuy chỉ ở trong cung nhưng giúp Trầm vạch kế hoạch bình định thiên hạ, công lao không ai sánh nổi. Ngày nay xã tắc ổn định, luận công ban thưởng, họ đương nhiên phải đứng trên thúc phụ. Thúc phụ thuộc hàng vương gia, làm sao công ít lại có thể thưởng lớn được, trẫm làm sao mà vì tình riêng mà ban thưởng bừa bãi được”. Các quan nghe xong đều kinh ngạc. Sau khi ban thưởng cho quần thần, Đường Thái Tông về cung, có một vài người phục dịch thân tín chưa được ban quan chức gì liền đến trước mặt quì lạy và than rằng: “Năm đó, bệ hạ là Tần Vương, chúng thần một lòng trung thành hầu hạ. Ngày nay thiên hạ đã thái bình, bệ hạ lại quên mất chúng thần, cúi mong bệ hạ nghĩ lại!”. Đường Thái Tông ngửa mặt lên trời than rằng: “Nhà ngươi hầu hạ ta nhiều năm, vài lần vào sống ra chết, Trầm đâu có quên. Nhưng bậc quân tử làm việc phải công minh. Việc trẫm phong quan tước là xét theo công lao, nếu nhà ngươi chỉ dựa vào việc đã phục dịch ở phủ Tần trong thời gian dài mà đòi quan chức thì thật chẳng có thể diện gì cả. Trẫm không dám lấy tình riêng, ân oán cá nhân để tư phong quan chức cho ngươi, các ngươi hãy hiểu cho ta!”. Nghe những lời này, mọi người đều xấu hổ mà rút lui hết.

## Tuyệt đối kị việc tham của mà không tin người

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

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

Sau khi đứa con cả trở về, Đào Chu Công cảm phần mà rằng: “Ta sớm đã biết nó sẽ giết em trai nó! Nó đâu có yêu quý em trai nó, chẳng qua là vì lúc nhỏ nó thường cùng ta mưu

sinh, cho nên biết tiền kiếm được rất khó khăn nên nó rất tiếc tiền. Mà đứa con út lại sinh trưởng và lớn lên trong giàu sang phú quý cho nên tiêu tiền như rác. Trước tôi định cử con út đi làm việc đó bởi vì nó tiêu tiền không biết tiếc”.

## Dùng người kị nhất là bao biện làm thay

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

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

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

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

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

---

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

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

Trong một hội nghị của công ty điện máy X của Nhật Bản, ông chủ hỏi một cán bộ trung cấp: “Khi anh đi gặp khách hàng, nếu họ hỏi anh rằng, công ty anh đang sản xuất mặt hàng gì thì anh trả lời ra sao?”.

Người trưởng phòng nhân sự thuộc bộ phận nghiệp vụ của công ty trả lời không cần suy nghĩ: “Công ty điện máy là sản xuất hàng điện máy”.

Câu trả lời rất đúng vậy mà lại bị chỉ trích.

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

“Cơ sở để kinh doanh là con người, trong việc kinh doanh của doanh nghiệp, kỹ thuật sản xuất, cách thức mua bán, chu chuyển tiền vốn cố nhiên là quan trọng, nhưng con người chính là chủ đạo nhất. Mặc dù có tiền, có sản phẩm, nhưng không có người biết sử dụng nhân tài thì các thứ khác cũng đều không có tác dụng. Cho nên, nói gì chẳng nữa, nhân tài là quan trọng nhất. Nếu các anh không thể bồi dưỡng thật tốt các nhân tài thì công ty điện máy này liệu có thể phát triển ra sao đây?”



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

## Không phải là người không tốt, mà chỉ là không biết dùng người

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

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

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

## Không có hiền tài sẽ không thành đại sự

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

chỉ khi mục tiêu của nhà quản lý phù hợp với nguyện vọng của viên chức mới có thể kích thích và điều động tính tích cực của họ được.

## Người chủ sáng suốt dùng người sẽ đạt được nhiều lợi ích

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

## Tin dùng người hiền tài có thể phân chia thiên hạ

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

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

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

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

Vương Tôn Ngữ nước Sở phụng mệnh đi sứ nước Tấn, Tấn Định Công mở tiệc thiết đãi. Trong bữa tiệc, Triệu Giản Tử - Đại thần nước Tấn đứng bên cạnh cố ý gõ dụng cụ làm bằng ngọc cho kêu leng keng rồi hỏi Vương Tôn Ngữ: “Viên ngọc trắng mà nước Sở coi là quốc bảo hiện có còn không?”. Vương Tôn Ngữ trả lời: “Còn”. Giản Tử lại hỏi: “Viên ngọc quý nổi tiếng thiên hạ đó, nước Sở đã giữ bao lâu rồi, giá trị của nó như thế nào?”. Vương Tôn Ngữ đáp: “Bản quốc chưa bao giờ coi viên ngọc trắng là của quý vô giá, cái quý nhất của nước Sở

là nhân tài. Như tiên sinh Quan Tượng Phủ đây học vấn uyên thâm, có tài ngoại giao, thường đi sứ các nước mang lại vinh quang cho nước Sở. Hoặc như Tả Sử Ý Tướng đọc rất nhiều sách hầu như không có gì là không biết. Ông ấy thường hiến các kế sách cho Sở vương. Ngoài ra, nước Sở còn có Đầm Vân Mộng cũng được coi là của quý của nước Sở. Mọi người nước Sở đều không cho rằng, phàm là những vật gì làm cho dân giàu nước mạnh đều là của quý. Thậm chí cả ngọc trắng, chẳng qua cũng là vật để cho nhà vua chơi mà thôi, chẳng thể là quý giá được”. Nhận thức có tầm nhìn xa coi nhân tài là vật vô giá của Vương Tôn Ngữ thực sự đáng để ta suy nghĩ.

## Nước có hiền tài, người khác không thể bắt nạt được

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

## Nước có người hiền tài, người chủ sáng suốt có thể trông cậy

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

## Được người sẽ thắng, mất người sẽ bại

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

## Gặp được người hiền tài như cá gặp nước

Thời Tam Quốc, ai cũng biết câu chuyện nổi tiếng Lưu Bị ba lần lên núi đến lều cỏ mời Gia Cát Lượng xuống núi giúp mình. Khi Lưu Bị gặp thất bại không còn đường thoát đã

được Gia Cát Lượng chỉ cho con đường sáng và khi biết cần phải phấn đấu ra sao, thật đúng như lời nói của ông ta với Quan Vũ và Trương Phi rằng: “quả nhân có được Khổng Minh thật như cá gặp nước”. Quả nhiên, Gia Cát Lượng đã vận dụng tài trí lớn giúp Lưu Bị chia ba thiên hạ, dựng nghiệp lớn.

## Người tài trí giữ nhân tài, kẻ ngu xuẩn giữ ngọc châu

Thời Chiến Quốc, Ngụy Huệ vương và Tề Uy vương có một lần ra ngoài thành đi săn. Khi nói về chuyện của quý của đất nước, Huệ vương hỏi Uy vương: “Nước Tề có quốc bảo không?”, Uy vương đáp: “Không”. Huệ vương nói: “Nước Ngụy tôi tuy nhỏ, nhưng rất nhiều ngọc ngà châu báu, có hàng chục viên ngọc lớn, làm sao nước Tề lớn như vậy lại không có được?”. Uy vương nói: “Tiêu chuẩn đánh giá bảo vật của tôi và ngài khác nhau. Tôi có một vị quan tên gọi là Đàn Tử, để ông ta trấn thủ Nam thành, nước Sở sẽ không dám tới xâm phạm, mười hai chư hầu phía bắc Tứ Thuỷ đều phải đến chúc mừng nước tôi; tôi còn có một người gọi là Khoa Tử, để ông ta giữ Cao Đường người nước Triệu không dám tới phía Đông sông đánh cá nữa; Còn một người tên là Kiềm Phu để ông ta giữ từ Châu, vì vậy mà người nước Yên kéo nhau tới cửa Bắc tế thần, người nước Triệu đến cửa Tây tế thần, hơn bảy ngàn hộ đã chuyển đến nước Tề tôi; tôi còn có một người nữa gọi là Chung Thủ, để ông ta lo canh phòng trộm cướp do vậy mà chẳng lo mất mát gì. Tiếng thơm của bốn vị quan này truyền xa ngàn dặm, còn rực rỡ hơn cả ánh ngọc ngà châu báu!”. Huệ vương nghe xong cảm thấy xấu hổ vô cùng. Câu chuyện này cho thấy Ngụy Huệ vương lấy ngọc châu làm của quý, còn Tề Uy vương lại coi người hiền tài còn quý hơn.

## Con người là nhân tố quan trọng nhất

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

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

nhân tài khó ai sánh kịp, hình thành nên một hệ thống quản lý chính sách thông suốt, tạo cơ sở vững chắc cho tương lai phát triển rộng lớn đối với họ.

## Biết người có thể giữ được thiên hạ

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

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

## Nhà có cây ngô đồng sẽ dụ được phượng hoàng đến

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

Nhân tài cũng được chia ra thứ bậc, về đại thể có ba loại: Cao, trung bình và thấp. Một doanh nghiệp phải cần dùng tới tất cả các loại nhân tài, nhưng cần biết điều chỉnh kết cấu sao cho phù hợp, người đại tài thì dùng vào việc lớn, người tài nhỏ dùng vào việc nhỏ, không dùng kẻ vô dụng, bất tài. Hiện nay, các tập đoàn sản xuất có rất nhiều chiêu thức cao siêu để thu hút nhân tài nhưng riêng về mặt khai thác tiềm năng của nhân tài thì lại làm chưa thật đầy đủ. Do vậy, các tập đoàn này cần phải xây dựng một cơ chế dùng người linh hoạt hơn mới có thể giành được thành công trong công tác quản lý.

## Đã có Bác Lạc, ngựa tốt không thiếu

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

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

## Nhà phải có nền móng, để con cái sinh cháu chắt

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

Do đó, Trần Gia Sinh dùng tiền của mình biến một số người thành cổ đông hoặc chủ doanh nghiệp. Mỗi khi ông thấy một ai đó có thực tài muốn ra đi, ông liền nói: “Xin đừng đi, hãy ở lại công ty Thuận Phát. Tôi sẽ cấp tiền, bạn sẽ tự làm, nếu thành công xí nghiệp sẽ thuộc về bạn, nếu thất bại thì coi như một khoản phí đào tạo của tôi”. Kết quả là không ai bỏ đi nữa, từ đó càng kích thích mạnh mẽ sức sống của công ty hơn nữa. Người ta chẳng những vui mừng nhìn thấy tiền đồ tươi sáng của mình và càng khâm phục lòng vị tha của Trần Gia Sinh.

## Tranh giành nhân tài, không tiếc tiền của

Trong chiến tranh thế giới lần thứ hai, khi người Đức dùng tên lửa tấn công Luân Đôn, người Anh biết được rằng có một quả đạn rơi vào vùng chiếm lĩnh của Hồng quân Liên Xô, Chur Chill yêu cầu Stalin “dẫn độ” quả tên lửa đó sang Anh để nghiên cứu tìm ra biện pháp đối phó lại.

Stalin vui vẻ chấp nhận ngay. Nhưng, người Nga lại nhặt những đồng sắt, đồng vụn trên chiến trường đóng thùng gửi sang Anh, còn quả đạn hoàn chỉnh thì chở về Liên Xô.

Chur Chill ngậm bồ hòn làm ngọt ra lệnh ném bom phá hủy toàn bộ cơ sở nghiên cứu vũ khí của Đức sắp bị Liên Xô chiếm. Phía Mỹ lập tức ra lệnh cho kỵ binh khẩn trương lên đường bằng mọi giá phải bắt được hết hơn 100 chuyên gia tên lửa của Đức chạy vào rừng không để lọt vào tay Hồng quân Liên Xô.

Đứng trước một sự việc, ba nhà lãnh đạo của Liên Xô, Anh, Mỹ có ba cách làm khác nhau, ai cao thủ hơn ai chưa thể nói được.

Những ví dụ về việc dùng nhiều tiền bạc để mua các nhân tài ngày nay không còn là chuyện lạ, nhưng sự việc người Mỹ với lòng tin tất thắng tìm mọi cách giành lấy các nhân tài

trong câu chuyện trên thật là hiếm có. Trong thời buổi các nhân tài có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với phát triển khoa học kỹ thuật ngày nay, các nhà lãnh đạo có nên học tập khí phách khát vọng tìm kiếm nhân tài của người Mỹ?

## Nắm bắt được tài năng chưa phát triển để phát huy nó lên

Từ Sở là một công tử có địa vị thấp kém, khi làm con tin cho nước chư hầu, mọi chi phí hàng ngày đều rất hạn hẹp, cuộc sống khó khăn, không được như ý. Lã Bất Vi là một thương nhân nhìn cảnh đó mà thương cảm nói rằng: “Từ Sở có thể là một món hàng quý giá”. Ông ta đã đi gặp Từ Sở để thuyết phục: “Tôi có thể làm rạng rỡ môn đệ của Ngài”. Từ Sở cười nói: “Ngài hãy làm rạng rỡ môn đệ của ngài trước đã sau đó hãy làm rạng rỡ môn đệ của tôi!”. Lã Bất Vi nói: “Ngài không biết ư? Môn đệ của tôi phải chờ sau khi môn đệ của Ngài rạng rỡ mới có thể rạng rỡ được”.

Vậy là Lã Bất Vi lấy một cô gái đẹp nhất và có tài ca múa trong các cô gái ở Hàm Đan, ăn ở với cô ta cho tới khi biết cô ta có mang. Từ Sở cùng uống rượu với Lã Bất Vi và mong có được cô ta. Lã Bất Vi tỏ ra rất tức giận, nhưng nghĩ tới chuyện mình đã bỏ ra nhiều tiền bạc để mong có được “món hàng” quý hiếm kia liền hiến tặng Cơ Thiếp cho Từ Sở. Cơ Thiếp giấu biệt chuyện mình có thai, đến khi sinh nở được một đứa con trai đặt tên là Chính. Từ Sở liền lập Cơ làm phu nhân.

Năm thứ 50 Tần Chiêu Vương, Phái Vương (Xỉ Kì) bao vây tấn công Hàm Đan, tình hình hết sức nguy cấp, nước Triệu muốn giết Từ Sở. Từ Sở bàn với Lã Bất Vi đưa cho quan coi ngục sáu trăm cân vàng để chạy thoát và chạy sang doanh trại quân Tần và được trở về nước Tần thuận lợi. Nước Triệu lại muốn giết chết vợ và con của Từ Sở nhưng do phu nhân của Từ Sở là con gái một phú hào của nước Triệu nên không giết, tính mạng hai mẹ con đã được bảo đảm. Tần Chiêu Vương ở ngôi đã được 56 năm rồi mất, Thái tử An Quốc Quân được lập làm Tần vương, Hoa Dương phu nhân làm Vương Hậu, Từ Sở được lập làm Thái tử. Nước Triệu cũng đưa phu nhân của Từ Sở và con trai tên là Chính trở về nước Tần.

Tần Vương ở ngôi vị được một năm thì mất, tước hiệu là Hiếu Văn Vương. Thái tử Từ Sở kế vị, đó chính là Trang Tương Vương. Từ đó, Lã Bất Vi cũng được rạng rỡ theo.

## Muốn dựng nghiệp bá vương tất phải dùng người hiền tài

Mấu chốt của việc dùng nhân tài là ở chỗ phải không ngừng phát hiện nhân tài mới chứ không thể ngồi chờ. Người xưa cho rằng:

1. Dù là dựng nghiệp bá hay nghiệp vương, dù là bình định hay trấn an thiên hạ đều không thể chỉ “ngồi chờ nhân tài mà thành danh được”.
2. Mỗi một thời đại lại có nhân tài của thời đại đó, giang sơn đổi thay sẽ có nhân tài xuất hiện, sóng Trường Giang luôn kế tiếp nhau, người sau không hẳn thua kém người trước. “Tài năng của nhân tài ngày nay đâu thấp kém hơn người xưa”.
3. Trọng điểm của việc phát hiện nhân tài là ở chỗ phải chú trọng tuyển chọn nhân tài và phát huy tài năng của họ.

Bí quyết dùng người

## Khích lệ nhân tài xuất hiện, mạnh dạn sử dụng nhân tài

Tục ngữ xưa nói rằng: “Dui nhà thờ ra sẽ bị mục trước”, “Súng thường nhắm bắn con chim đầu đàn”, “Người sợ nổi tiếng, Lợn sợ chóng lớn” cho nên kết cục cuối cùng của nhân tài đều không tốt lắm. Nhưng muốn nên nghiệp lớn nhất định phải mạnh dạn sử dụng nhân tài. Thành công của việc dùng người ở một mức độ rất lớn được quyết định bởi người lãnh đạo có tạo ra được phong cách tốt khích lệ các nhân tài hay không. Trước hết, các nhân tài vừa mới xuất hiện sẽ có kết cục ra sao. Đó chính là mấu chốt tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh với mỗi con người. Có thể dùng những phương pháp cụ thể dưới đây:

1. Kịp thời sử dụng: Kịp thời sử dụng các nhân tài mới nổi lên có thành tích đột xuất, nhanh chóng đưa họ vào những vị trí công tác then chốt để thể hiện thực tế, để cho ý đồ của những kẻ tiểu nhân thích bịa đặt làm tổn thương họ bị hụt hẫng, mất hứng, tự cuốn cò rút lui.
2. Mạnh dạn sử dụng: Người lãnh đạo có gan cần phải ý thức được rằng, thiên tài cần nhất là phải được sự ủng hộ của lãnh đạo, người lãnh đạo có chính kiến phải kịp thời ủng hộ và giúp đỡ mạnh mẽ các thiên tài, phải lựa chọn thời cơ thích hợp để tuyên truyền tác dụng của thiên tài tới toàn thể công nhân viên chức.
3. Cổ vũ sử dụng: Đối với một số kẻ chủ chốt nấp sau quần chúng gieo rắc những lời đồn đại, nói xấu, chỉ trích người khác, chỉ cần lãnh đạo phát hiện ra phải lập tức công khai phê bình, giáo dục thật nghiêm khắc, buộc họ lập tức phải ngừng ngay những hành vi công kích những người tiên tiến.
4. Phần thưởng thích đáng: Phải có sự động viên cổ vũ thích hợp bằng cả tinh thần và vật chất cho các thiên tài, làm như vậy không chỉ có lợi cho việc cổ vũ ý chí phấn đấu cho một số ít người tài mà còn khích lệ họ trưởng thành nhanh chóng hơn và còn tạo dựng một tấm gương có sức thuyết phục, có tác dụng mô phạm trước công chúng.

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

Trong một doanh nghiệp, những tài năng mọc mọc rất quan trọng. Nó thường có những đặc điểm sau:

1. Thói quen lao động cần cù và làm hết trách nhiệm.
2. coi trọng tiết kiệm mới có thể bồi dưỡng sự liêm khiết.
3. Cần cù học tập, ham học hỏi, khai thác tài năng.

Cần phải cố gắng bồi dưỡng những tài năng chất phác như vậy. Cách bồi dưỡng như sau:

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

Bí quyết dùng người



Nếu như làm được những điểm trên thì có thể tạo ra được cơ hội tốt đẹp cho việc bồi dưỡng và khai thác tài năng thực sự trong doanh nghiệp.

## Đào tạo tướng tài trung thành, chú trọng nhân nghĩa

Trong quá trình dùng người, tướng tài là một tầng lớp quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Đó là vì các tướng tài càng chú trọng thực tế, vì họ là cầu nối giữa những người lãnh đạo và tầng lớp thực hiện cơ bản, cho nên khi sử dụng họ, cần chú ý nắm chắc năm tiêu chuẩn sau:

Một là công bằng, trong sáng, cần cù: Không công bằng không thể làm lòng người phục được; không có một tập thể sức mạnh được tập trung thì chẳng làm gì thành được; không trong sáng tức là thị phi không rõ ràng, ý đồ không trong sáng, làm người ta không phục tùng; không cần cù tức là kỷ luật lỏng lẻo, công việc không được xử lý kịp thời và tích cực. Vậy nên, chỉ khi bản thân tướng tài làm được việc công bằng, trong sáng, cần cù mới có thể dẫn dắt được một đội ngũ có tố chất cao được.

Hai là không sợ chết: Tức là tướng tài trước tiên phải có tinh thần hy sinh quên mình, toàn tâm toàn ý cho công việc. Là tướng cầm quân phải đi trước hàng quân, có tinh thần xung phong tiến lên mới dẫn dắt binh sĩ không quân đầu rơi máu chảy, càng hiểm nguy càng dũng cảm; làm vị tướng chính trực phải có ý thức hiến thân cho sự nghiệp, chỉ có dồn toàn bộ tinh lực của mình vào sự nghiệp mới có đủ tư cách để yêu cầu cấp dưới của mình cũng làm như vậy.

Ba là không theo đuổi danh lợi: Những tướng tài chỉ theo đuổi công danh lợi lộc thì tất nhiên không thể khống chế tốt được lòng ham muốn; khi bản thân bị tấn phong chậm một chút đã hầm hập tức giận. Loại người này dù có tài năng đến mấy cũng không gây ảnh hưởng đến việc cấp dưới tranh đua giành lương bổng cao thấp, đãi ngộ tốt xấu, dẫn tới chỉ vì ham lợi nhỏ mà làm tổn thương hòa khí.

Bốn là phải mạnh khỏe: Làm tướng tài luôn phải liên lạc với cấp trên và quan hệ với binh sĩ cấp dưới. Nếu là người gầy yếu thì có thể do lao động quá mệt nhọc mà ăn không được, dễ sinh bệnh; Nếu người trụ cột thiếu tinh thần, về lâu dài sẽ sinh ra tinh thần mệt mỏi, tâm đức xa rời, khó gánh nổi trọng trách. Cho nên với tướng tài mà nói, thể chất mạnh khỏe, tinh thần đầy đủ là điều rất quan trọng.

Năm là phải có dòng máu trung nghĩa: Nếu nói tài năng của vị tướng nhất thiết đồng thời phải có bốn yêu cầu tương đối hà khắc trên thì điểm thứ năm này lại tuyệt đối không thể thiếu được. Bởi vì tướng tài cũng có điểm tốt xấu, cũng có sở trường khác nhau; có người đa mưu quyết đoán; có người dũng cảm lạnh lùng; có người có tài về văn, người tài về võ; mỗi người tự phát huy tác dụng khác nhau của mình. Nhưng dù nhân tài thuộc loại gì, nếu không có tấm lòng trung nghĩa, có lương tâm, khí chất thì cuối cùng cũng không cách gì làm người ta tin cậy được.

## Nhận biết người qua xử lý công việc, có thể biết được hành vi đạo đức của họ

Quan sát tài năng và phẩm hạnh của người khác chỉ cần từ việc đối nhân xử thế là có thể hiểu được. Những điều nói dưới đây chính là phương pháp từ thái độ xử lý sự việc của một người để quan sát phẩm chất của người đó.

1. Lấy việc bàn việc: Nhã nhận uốn nắn sai lầm khuyết điểm của người khác, tức là lý lẽ thông suốt, rất có hòa khí, là người chính trực có phẩm hạnh.
2. Kể cả đối với người và việc, không những chỉ ra được những sai lầm của người khác, đồng thời còn vạch ra ẩn ý riêng tư của họ, đó là người thấp kém.
3. Chỉ thuần túy đối với con người chứ không để ý tới việc, chuyên thích bới móc những ẩn ý riêng tư của người khác, đó rõ ràng là kẻ tiểu nhân.

## Tài năng của người khác có thể dùng cho mình được

Nhân tài trong thiên hạ vốn không có biên giới, nhưng do bị những người khác nhau ngưỡng mộ nên trở thành cái lợi riêng của mỗi người. Người lãnh đạo thông minh hiểu được rằng nhân tài là tài sản chung của mọi người trong thiên hạ, do đó, mang tài năng của người khác để dùng cho mình, từ đó giành được thành công. Ví dụ, trước đây nhà Chu có được Vi Tử mà diệt được nhà Thương; nước Tần có được Do Dư mà thắng được Tây Nhung; nước Ngô có được Ngũ Viên mà thắng được nước Sở hùng mạnh; nhà Hán có được Trần Bình đã diệt được Hạng Vũ, Tào Ngụy có được Hứa Du mà phá được Viên Thiệu. Những người đó đều là các thần có tài của nước đối địch, sau khi được thu phục và sử dụng đã giành được thành quả đáng kinh ngạc.

## Kiên trì chờ đợi, nhân tài sẽ phục mình

Một người lãnh đạo thành công, điểm cơ bản nhất trong sử dụng nhân tài của họ là phải có lòng kiên nhẫn, hiểu và nắm chắc tâm lý người khác. Đặc biệt là khi các nhân tài cấp dưới có những kiến giải và kiến nghị khác mình, có thể tích cực thảo luận ý kiến của người khác. Do đó, đối với những nghi ngờ của người khác, phương pháp tốt nhất của lãnh đạo là kiên trì hỏi và chú ý lắng nghe. Đặc biệt khi gặp phải sự phản kháng, để hòa dịu sự phản kháng đó, phải đưa ra những thứ có giá trị nhất để đưa ra câu hỏi. Tuy đối với những người bình thường mà nói, để bạn đứng đối mặt với người phản kháng bạn, rất tự tin ngồi trên ghế tựa lắng nghe những quan điểm mà họ phản bác bạn thì dù việc khó mức nào, nếu bạn biết vận dụng tốt điểm này, nhất định bạn sẽ thuyết phục được họ.

Trong trường hợp bình thường, nguyên tắc mà người quản lý kiên trì đối với người khác gồm tám điều chủ yếu sau:

1. Chú ý ngôn từ.
2. Làm cho đối phương có cảm tình tốt.
3. Tôn trọng sự phản kháng của đối phương.

Bí quyết dùng người

4. Tránh tranh cãi.
5. Không nên đẩy đối phương vào chỗ kiên quyết bảo vệ sự phản kháng của mình.
6. Không phán xét sai lầm của đối phương.
7. Không sợ mất đi thắng lợi
8. Kiên trì hỏi, chú ý lắng nghe.

Những quy tắc này đều là phương pháp làm giảm bớt sự phản kháng của người khác hoặc đề phòng người khác áp dụng hành vi chống đối.

## Dùng trí tuệ của con người còn hơn dùng sức của họ

Người xưa chỉ ra rằng: Người có trí tuệ thì trị người, người có sức lực sẽ bị người trị. Thời Hán, sau khi Lưu Bang bình định thiên hạ đã tiến hành luận công ban thưởng, ông cho rằng Tiêu Hà công lao lớn nhất, được phong làm Tán Hầu, ăn lộc tám ngàn hộ. Nhưng một số đại thần còn có ý kiến khác: “Chúng tôi đều là những người vào sinh ra tử, người nhiều thì cũng đã đánh hàng trăm trận, ít cũng phải vài chục trận, đánh chiếm đất đai lớn nhỏ đều lập được công. Tiêu Hà chưa hề dẫn quân đi đánh trận, chỉ dựa vào cây bút, nghiên mực, mồm thì luận bàn ở trên chúng tôi thì có sao?” Lưu Bang nghe xong liền hỏi: “Các tướng có biết đi săn không?”. Mọi người nói: “Có biết một chút”.

Lưu Bang lại hỏi: “Khi đi săn, việc đuổi bắt dã thú cũng là chó săn, phát hiện ra thú chỉ cho chó săn đuổi giết chính là con người. Tất cả các tướng quân chẳng qua chỉ là những con chó săn lập công là do săn được mồi mà thôi. Còn Tiêu Hà, chính là người đi săn vừa phát hiện ra con mồi vừa chỉ cho chó săn đuổi bắt. Thêm nữa, các tướng quân chỉ đơn độc một mình theo ta, còn Tiêu Hà mang cả hơn chục người trong gia đình theo ta vậy thử hỏi những công lao đó của Tiêu Hà ta làm sao quên được?”. Những lời này làm cho các đại thần im lặng chẳng nói được câu nào. Với Lưu Bang, công lao của các đại thần cũng có nhiều cấp khác nhau giống như thợ săn và chó săn vậy, tuy cùng chung mục đích là săn được mồi, nhưng tác dụng của thợ săn rõ ràng hơn nhiều so với chó săn, nên việc ưu tiên suy nghĩ trọng dụng thợ săn hơn cũng là điều đương nhiên.

## Dùng tài năng của con người để về sau vượt lên

Trong vấn đề đối xử với nhân tài mãi mãi vẫn là “con sóng sau luôn đẩy con sóng trước, đời này luôn mạnh hơn đời trước”, cho nên trong vấn đề dùng người, cần phải áp dụng phương châm “dùng tài năng của con người, để người sau vượt lên”.

“Bệ hạ tin dùng quần thần cũng giống như xếp một đồng củi vậy”. Cấp ám thời Hán Vũ Đế do hay nói thẳng mà không được tin dùng, mãi không được tấn phong, nhiều người vốn chức vụ thấp hơn đã được đề bạt lên cao vượt cả ông ta. Cấp ám không phục nên đã nói câu nói trên trước mặt Hán Vũ Đế, ý nói là người mới có tư cách nông cạn lại được đứng trên những lão thần có tư cách tốt. Trong doanh nghiệp, phải biết dùng người tài, bãi miễn kẻ bất tài, loại bỏ những cơ cấu vô tích sự, cắt giảm những quan chức có cũng được không cũng được, ngăn chặn những con đường cầu cạnh, hành động vì cá nhân riêng tư. Đưa họ vào chức vụ cao là cách đối xử với nhân tài, chỉ có người nào có thực tài mới có được nó.

## Dùng người có trí tuệ phải biết lay động trái tim họ

Bàn về trí lực con người trong thiên hạ, không ai có thể vượt qua Gia Cát Lượng. Cho nên cách dùng người trí tuệ không phải là việc bày mưu tính kế để điều khiển họ mà phải dùng tình cảm chân thực để lay động trái tim họ.

Khi Gia Cát Lượng còn trẻ, tài năng của ông đã được nhiều người thán phục. Nhưng ông thường ở trong rừng sâu, sống cuộc đời ẩn dật thanh cao. Tuy ông có chí lớn, nhưng ông không hề cầu cạnh các bậc quyền quý đương thời trọng dụng ông. Nhưng Lưu Bị rất thành khẩn đến thăm và mời ông phò tá cho mình để giành lấy thiên hạ. Lưu Bị đã ba lần đến tận lều cỏ nơi ông sinh sống. Lòng nhiệt thành của Lưu Bị đã cảm động được Gia Cát Lượng, ông đã chấp nhận lời thỉnh cầu về làm quân sư cho Lưu Bị. Sự nghiệp của Lưu Bị do được sự giúp đỡ của Gia Cát Lượng nên đã nhanh chóng phát triển.

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

---

Lấy cần cù bù vào cái bình thường, người không có thiên hướng sẽ không đạt nhiều thành tích. Dùng nhân tài làm việc, tài năng đó không theo một hướng sẽ không phải là kỳ tài. Những bậc kỳ tài trong thiên hạ, tài năng thường nổi bật ở một mặt, phải có tám chín phần đều là như vậy. Dùng một điểm của họ, không nói tới những phần khác sẽ khai thác hết được tài năng của họ. Cách dùng tài năng như vậy là dùng một cách đúng đắn, tránh những điểm yếu của họ sẽ dùng được lâu dài. Do đó, dùng người chớ nên cầu toàn, dùng người cũng không nhất thiết đều phải là hiền tài, có như vậy, nhân tài trong thiên hạ họ mới thuộc cả về tay ta.

Cách sử dụng người có trí tuệ mưu lược, người dũng cảm, kẻ tham lam và kẻ ngu ngốc đều có khác nhau. Người có mưu trí thích xây dựng sự nghiệp, người dũng cảm lại khao khát thực hiện nguyện vọng của mình, kẻ tham lam thì theo đuổi lợi lộc, kẻ ngu ngốc thì không tiếc cả tính mệnh của mình. Phải căn cứ vào đặc điểm của mỗi loại người để sử dụng họ, đó chính là nghệ thuật dùng người.

Trong quan niệm hiện đại, vấn đề sử dụng thế nào và sử dụng loại người nào đã có những thay đổi căn bản. Người tài đức vẹn toàn thì ai ai đều kính trọng và yêu quý, điều đó thì chẳng cần phải bàn cãi gì nữa. Con người chỉ có một trong hai mặt đó, phải dùng họ thế nào đã trở thành tiêu điểm của các cuộc tranh luận, cần phải căn cứ vào sở trường của nhân tài mà sử dụng họ, đó mới là cách dùng người đúng đắn.

#### Dùng người không nhất thiết đều phải là người hiền tài

Trên thế gian này, người tài đức vẹn toàn là người được tôn sùng nhất, thời cổ đại còn gọi họ là “thánh nhân”. Nhưng chúng ta thường không thể có người đức tài trọn vẹn như ý được, nên chỉ có thể tìm người ở mức độ vừa phải. Ngoài các bậc thánh nhân ra, sự kết hợp giữa đức và tài thường xuất hiện những loại hình như sau: Người đức hơn tài có thể gọi là bậc quân tử; người tài hơn đức chỉ có thể gọi là kẻ tiểu nhân; người cả đức và tài đều kém bị người ta gọi là ngu xuẩn. Cho nên trong thời hiện đại dùng người không nhất thiết đều là người hiền tài mà chỉ cần một mặt cũng được.

1. Với người có tài năng mà nói, không nhất thiết đều phải là người hiền, mà quan trọng là cần phải có lập trường chính trị nhất định.

Bí quyết dùng người

2. Với người được đào tạo có chuyên môn giỏi. Điều trước tiên là phải yêu cầu họ có lòng trung thành thẳng thắn, sau đó mới yêu cầu sự thông minh tài cán của họ. Nếu một người có tài nhưng gian trá thì người này giống như loài sài lang không thể gần gũi được. Có nghĩa là khi tuyển chọn nhân tài phải kiên trì nguyên tắc đức trước tài sau.
3. Người không có ham muốn tư lợi có thể dùng vào việc quản lý hành chính.
4. Người có đức tài thực sự phải được cất nhắc đề bạt; người đức tài kém lại không có thành tích thì phải bãi chức họ; người có đức tài vừa phải không có gì nổi bật thì để họ giữ nguyên chức vụ.
5. Người khôn vặt không thể để họ tham gia vạch các kế hoạch lớn; người nặng về tình cảm riêng tư không để họ làm công tác pháp chế.
6. Cái gọi là có được nhân tài, dùng để chỉ có được lòng trung thành của con người và không phải là chuyện về mặt hình thức lung lạc được họ trong tay mình.
7. Khi thiên hạ chưa được yên ổn, người ta thường chỉ mong có được người tài mà không để ý tới cái đức của họ. Nhưng khi thiên hạ đã thái bình, nếu ai đó không tài đức vẹn toàn sẽ không được tin dùng. Trong các thời kỳ khác nhau, tiêu chuẩn dùng người cũng khác nhau.

## Dùng người chỉ dùng sở trường của họ

Dùng sở trường của con người: Trong việc sản xuất ra một sản phẩm mới, một kỹ sư có thể có những thành tựu rất xuất sắc, nhưng không hẳn đã thích hợp với vai trò của một người tiêu thụ. Ngược lại, một nhân viên tiêu thụ sản phẩm rất có thành tích lại không hề biết gì về việc phát minh ra một sản phẩm mới cả. Xin nêu một ví dụ: Một công ty hóa chất lớn đã bỏ ra rất nhiều tiền thuê một giáo sư hóa học để sáng tạo ra một sản phẩm mới. Nhưng vài năm sau, cuối cùng ông chủ công ty phải đau khổ thừa nhận rằng việc thuê người đó là một sai lầm lớn vì vị giáo sư nọ có thể đạt thành tựu lớn trong lĩnh vực nghiên cứu ở một môi trường rất bình lặng trong một trường đại học, nhưng khi bước vào môi trường thị trường luôn cạnh tranh rất khốc liệt, ông ta không chịu đựng nổi sức ép quá lớn. Việc mời một người như vậy rõ ràng là một tổn thất lớn cho công ty. Nếu trước khi định thuê ai đó ông chủ có thể tìm hiểu cận kề sở trường của người đó và xác nhận sở trường đó thực sự phù hợp với yêu cầu của công ty thì chắc chắn tấn bi kịch về việc dùng người sai hoàn toàn có thể tránh được.

## Dùng người không nên cầu toàn

Trí tuệ nghệ thuật dùng người đặc biệt được thể hiện ở phương diện vận dụng tài năng từng mặt của họ. Nguồn nhân tài trong tay Gia Cát Lượng thời kỳ Tam Quốc chủ yếu đến từ hai con đường: Một là từ các thuộc hạ cũ đã sớm cùng Lưu Bị chinh chiến khắp nơi như Quan Vũ, Trương Phi...; hai là những nhân sỹ Kinh Sở đã cùng Lưu Bị vào Trung Nguyên như Bàn Thống, Trương Uyển. Ông đều coi trọng cả hai loại nhân tài này, chỉ cần ai có bản lĩnh thực sự, phù hợp với tiêu chuẩn người hiền tài đều được trọng dụng. Khi dùng người, ông không hề cầu toàn, chỉ cần họ có một tài năng về mặt nào đó thì dù có điểm gì đó, ông vẫn sử dụng tài năng của họ. Trong tay ông có hai viên tướng tính tình kỳ quái, một là

Dương Nghi là người mưu trí, biết đề ra mưu lược; hai là Ngụy Diên là người dũng cảm đánh trận giỏi, nhưng cả hai có rất nhiều khiếm khuyết. Về mặt cá tính, Dương Nghi rất cố chấp, Ngụy Diên lại rất ngang ngược. Với những người có những đặc điểm rõ ràng như vậy, ông vẫn mạnh dạn dùng họ, dùng sở trường và tránh sở đoản của họ. Trong việc dùng người, ông không hề nói tới quá khứ, xuất thân của họ, chỉ cần lập được công trạng, có bản lĩnh đều được cất nhắc.

## Lý lẽ dùng người dũng cảm là thưởng phạt có giới hạn

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng rất biết dùng người dũng cảm. Ông thường công lao cho các tướng sĩ dũng cảm giết địch trong chiến đấu, và trừng phạt những kẻ nhát gan, sợ chết, run sợ khi vào trận, xử phạt rất nghiêm minh, bất kể họ là người cao quý, các võ tướng rất được tin dùng hay người bình thường.

Gia Cát Lượng phân chia dũng tướng thành các loại sau:

- Hành động mau lẹ, rất khí khái, biết sử dụng binh khí, cố thủ trận địa, loại này gọi là “Bộ tướng”.

- Loại có thể trèo núi cao, nơi hiểm trở, giỏi cưỡi ngựa, bắn cung khi tiến công luôn đi đầu, khi rút lui luôn đi sau, gọi là “Kị tướng”.

- Người khí phách bao trùm toàn quân, cẩn thận khi đánh các trận nhỏ, dũng mãnh khi đánh trận lớn, loại này gọi là “Mãnh tướng”.

- Người khiêm tốn thỉnh giáo các hiền sỹ, biết tiếp thu ý kiến người khác, khoan dung mà cứng rắn, dũng mãnh mà lắm mưu mẹo, loại này gọi là “Đại tướng”.

Với quân sĩ, căn cứ vào tính cách và kỹ năng khác nhau của họ để chia ra làm sáu loại lớn:

- Thích chiến đấu, dám tiến công kẻ địch ngoan cố, gọi là “Báo quốc chi sỹ”.

- Khí phách bao trùm ba quân, rất có sức mạnh, dũng mãnh thiện chiến, gọi là “Đột trận chi sỹ”.

- Đi nhanh như bay, chạy nhanh như ngựa, gọi là “Khiên kỳ chi sỹ”.

- Giỏi cưỡi ngựa bắn cung, hầu như trăm phát trăm trúng, gọi là “Tiên phong chi sỹ”.

- Giỏi vừa cưỡi ngựa vừa bắn cung, gọi là “Phi trí chi sỹ”.

- Giỏi sử dụng cung nỏ, mặc dù cự ly gần hay xa nhưng đều trăm phát trăm trúng, gọi là “Công kiên chi sỹ”.

Như vậy để thấy rằng, Gia Cát Lượng không những chỉ biết khả năng của binh lính dưới quyền, hiểu tính khí, tính cách và khả năng chịu đựng của họ mà còn biết năng lực của họ để tuyển chọn và sử dụng vào các việc khác nhau, thật giống như người thuần dưỡng rất hiểu tính tình từng con ngựa vậy.

## Lý lẽ dùng người tài trí - dùng người tuỳ theo tài từng mặt

Người tài lấy cái tâm để mưu sự, cũng chính là nguyên nhân của sự thành công và cũng là nguồn gốc của sự thất bại. Dùng những người này phải mạnh dạn nhưng cẩn thận, nhìn nhận sở trường của họ để dùng cho xác đáng. Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng hiểu rất rõ lý lẽ này. Ví dụ, Dương Hý rất giỏi xử lý các vụ án điển hình, dùng pháp luật giải quyết nổi nghi ngờ, oan trái đều rất chuẩn xác, là một tài năng rất được tin tưởng. Tuy ông còn trẻ, mới 20 tuổi, chưa hề có ria mép, nhưng Gia Cát Lượng vẫn cử ông ta làm Đốc quân từng sự; Còn Đặng Chi, Đông Khôi có tài ăn nói, biện luận, ứng biến, có trí tuệ, là một kho tư liệu cho công tác ngoại giao. Gia Cát Lượng đã để hai người làm thuyết khách đi sứ sang Đông Ngô xây dựng mối bang giao đồng minh hữu hảo.

Khương Duy là vị tướng vừa có trí, có nhân lại dũng mãnh, trung thành cần cù trong chức trách của mình, suy nghĩ rất chu đáo lại thông thạo việc quân, rất hiểu tâm tư của quân sĩ, có vai trò gánh vác các trọng trách, chỉ huy toàn quân. Gia Cát Lượng đã ủy thác cho làm Trung giám quân, chinh tây tướng quân. Trước khi nhắm mắt xuôi tay, Gia Cát Lượng còn để lại di ngôn rằng để cho ông ta giữ trọng trách Bắc phạt Trung Nguyên.

Sự thực đã chứng minh, trong vấn đề dùng người tài trí, Gia Cát Lượng đã giỏi tuyển chọn và dùng người, sử dụng sở trường và tránh sở đoản, phát huy hết các tác dụng của họ nên luôn không bị thất bại. Lưu Bang cũng là người rất giỏi sử dụng tài trí, biết dùng sở trường của người khác, giống như việc thép tốt dùng làm lưỡi dao nên dao luôn sắc bén. Khi đó, ông đã đánh bại được Hạng Vũ, một dũng tướng rất thiện chiến, một nguyên nhân rất lớn chính là ông đã biết dùng sở trường của người khác.

Lại như Trương Lương là người “giỏi vạch kế hoạch nơi trướng phủ để tạo ra thắng lợi ở nơi xa ngàn dặm”. Khi chuẩn bị tư liệu để xây dựng kế hoạch chiến đấu. Lưu Bang đã để cho ông ta đề ra chủ trương, nhằm tránh những sai sót; Tiêu Hà là người “Trấn an đất nước, vỗ về trăm họ, cấp cho cái ăn, không để tuyệt đường cung cấp lương thực”, là người phụ trách hậu cần, một tay quản gia rất giỏi. Lưu Bang đã phát huy hết ưu thế về mặt này của ông ta, đã để ông ta phụ trách tài chính, quản lý nội chính sự vụ; Hàn Tín “ngay cả trước hàng trăm vạn quân địch nhưng đã đánh là quyết thắng, đã tấn công là giành thắng lợi” rất thông thạo việc dùng binh đánh trận, Lưu Bang đã để cho ông ta thống lĩnh quân đội bảo vệ biên cương, xung trận diệt địch...

Như vậy, việc kết hợp các tài năng của mỗi người khác nhau lại thành một đội quân, thành một lưỡi dao vô cùng sắc bén, có thể tấn công vào điểm yếu của địch và giành thắng lợi.



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

Năm 630 trước công nguyên, Tấn Văn Công và Tần Mục Công liên kết với nhau đánh Trịnh, quân Tần đóng ở phía Bắc thủ đô nước Trịnh, còn quân Tần đóng ở phía Tây, hai mặt ép lại, nước Trịnh nguy khốn như trứng để đầu đũa. Trịnh Văn Công vội vã triệu kiến các đại thần để bàn kế hoạch lui binh.

Trịnh quyết định cử một người rất có tài ăn nói đi thương thuyết khuyên nước Tần lui quân. Có người tiến cử Chúc Chi Vũ. Trịnh Văn Công thấy người này đã già nên tỏ ý thất vọng, nhưng chẳng còn ai có thể dùng được nữa đành giả vờ vui mừng nói rằng: “Tiên sinh tên gọi là gì, Trẫm muốn mời tiên sinh đi thuyết phục nước Tần lui quân có được không?”.

Ông già đó chậm rãi trả lời: “Thần tên là Chúc Chi Vũ, năm nay đã hơn 60 tuổi, thời trẻ chưa hề lập được công gì, nay đã già, càng không còn tác dụng gì nữa”.

Trịnh Văn Công cung kính nói: “Một người hiền tài như khanh trước kia quả nhân không trọng dụng thật là một sai lầm lớn, mong khanh lượng thứ! Nay địch mạnh đang áp sát, nước nhà nguy nan, mong tiên sinh hãy chịu gian khổ một phen giúp nước!”.

Chi Vũ thấy thái độ của Trịnh Văn Công tỏ ra thành khẩn bèn đồng ý sang Tần du thuyết. Chỉ dựa vào ba tấc lưỡi, ông đã nói rõ lợi hại của mối quan hệ hai bên, cuối cùng cả quân Tần và quân Tấn đều lui quân.

## Tính cách dùng người, cần tránh thiếu cận

Đối với một nhân tài, tính tình họ có lẽ là do bẩm sinh. Nhưng làm người lãnh đạo, có thể vận dụng nó một cách khéo léo làm cho nó vừa thể hiện được tài năng lại tránh được những sở đoản. Những phương pháp dưới đây chính là kinh nghiệm dùng người về mặt này.

1. Người có tính cách cứng rắn nhưng vô tâm không thể đi sâu nghiên cứu các lý lẽ chi tiết, cho nên khi bàn tới những đạo lý lớn thường tỏ ra uyên bác cao siêu, nhưng khi phân tích những lý lẽ chi tiết thường hời hợt, hay bỏ qua. Người này có thể ủy thác làm những việc lớn.
2. Người có tính cách quật cường, không thể khuất phục, nhượng bộ, khi bàn tới phép tắc, chức trách họ có thể kiểm chế mình và rất công minh chính trực; nhưng nói tới sự thay đổi thì lại tỏ ra rất ngoan cố, không hợp với tính cách của họ. Loại người này có thể ủy thác làm công việc lập pháp.
3. Người tính cách kiên định có pha chút nhẩn nại, thích thực sự cầu thị, do đó họ có thể phân tích những lý lẽ chi tiết một cách rõ ràng thấu đáo, nhưng khi liên quan tới những đạo lý lớn họ lại nói tới một cách rất hời hợt. Người này chỉ làm những việc cụ thể.
4. Người có tài ăn nói, biện luận, ngôn từ phong phú, phản ứng nhạy bén, khi nghiên cứu về nhân sự thường có các kiến giải sâu sắc, tinh túy, nhưng khi liên

- quan đến vấn đề căn bản thì lại nói không được toàn vẹn, dễ bị bỏ sót. Người này có thể làm các việc mưu lược.
5. Người “Nước chảy bèo trôi” không biết nghĩ sâu xa. Khi họ sắp xếp các trường hợp thân, sơ, gần, xa trong mối quan hệ thường làm được việc. Nhưng yêu cầu bọn họ qui nạp điểm quan trọng của sự vật thì quan điểm của họ rất tản mạn, không nêu rõ mấu chốt của vấn đề nằm ở đâu. Loại người này có thể làm chủ quản ở bộ phận nhỏ.
  6. Người có kiến giải nông cạn, không đề ra được vấn đề sâu sắc do mức độ suy nghĩ có hạn nên rất dễ thỏa mãn, nếu yêu cầu họ nắm chắc đạo lý sâu sắc, họ thường do dự, không thể nắm chắc. Loại người này không thể dùng vào việc lớn.
  7. Người khoan dung đại lượng nhưng tư duy không nhạy bén, khi bàn về đạo đức nhân nghĩa thì kiến thức rất uyên bác, nói năng mạch lạc rõ ràng, nhưng nếu yêu cầu phải theo kịp tình hình thì do hành động chậm chạp nên không thể theo kịp được. Loại người này có thể dùng họ vào việc thúc đẩy hành vi cử chỉ của cấp dưới.
  8. Người hòa thuận nhu mỳ thiếu khí thế mạnh mẽ. Để họ lĩnh hội và nghiên cứu các đạo lý sẽ rất thuận lợi, thông suốt, nhưng yêu cầu họ phân tích các vấn đề khó và nghi vấn thì lại rất lôi thôi, không mạch lạc. Loại người này chỉ để họ chấp hành các ý định của cấp trên.
  9. Người thích lập dị luôn tỏ ra siêu thoát, thích theo đuổi các thứ mới lạ, khi lập các kế hoạch mới thường tỏ ra có năng lực hơn người. Nhưng khi yêu cầu họ bình tĩnh làm việc thì lại phát hiện ra họ làm việc không hợp lý, dễ bỏ sót. Loại người này có thể để họ làm những việc có tính mở đầu.
  10. Người tính cách chính trực lại có khuyết điểm là hay chỉ trích người khác không hề nể nang gì; người tính cách cứng rắn lại có khuyết điểm là quá nghiêm khắc; người tính cách ôn hòa lại quá mềm yếu; Người tính cách thẳng thắn lại hay cẩn thận. Đặc điểm tính cách của bốn loại người trên đều có thể chủ động khắc phục những khuyết điểm, có thể sắp xếp họ cùng làm việc với nhau để bổ sung cho nhau.

## Dùng tài năng kỳ lạ, binh lính không đổ máu

Nhân tài có những chỗ khác nhau lớn nhỏ, mà người lãnh đạo biết dùng nhân tài cần phải dùng sở trường và loại bỏ sở đoản của họ làm cho mọi nhân tài đều được dùng đúng chỗ.

Khâu Trì thời Nam triều, văn vẻ rất rung động lòng người, để thu phục tướng địch Trần Bá Chi, cấp trên để ông ta viết một bức thư “Thư gửi Trần Bá Chi” với lời lẽ rất khẩn thiết, đi vào lòng người khuyên Trần Bá Chi qui thuận. Sau khi xem xong bức thư Trần Bá Chi đã đưa quân về đầu hàng. Quả là ngòi bút của Khâu Trì thật kỳ tài, cấp trên của ông ta đã biết dùng sự kỳ tài của nhân tài chiến thuật dùng tài năng kỳ lạ này còn mạnh hơn sức mạnh của hàng chục vạn quân.

## Im lặng để đối phó, để người nói không nói được

Phàm là người giỏi biện luận đều muốn thể hiện tài năng của mình kích động đối phương phản kích để rồi nắm chắc phần thắng. Nhưng khi đứng trước họ, nếu bạn im lặng không nói gì, để cho đối phương độc diễn thì đối phương do không nhận được bất kỳ thông tin gì mà sinh ra đoán mò lung tung, hoảng hốt, cuối cùng đành phải khuất phục, phục tùng. Ở một xí nghiệp nọ, vấn đề tiền lương đang rối như tơ vò. Sau khi Giám đốc mới lên nhậm chức ông ta đã xoay chuyển được tình thế. Vậy vị Giám đốc nọ có tuyệt chiêu gì đây. Nghe nói, ông ta chẳng dùng biện pháp gì cả, mà chỉ im lặng không nói gì, hàng ngày vẫn giao ban bình thường. Công đoàn của xí nghiệp phản ứng kịch liệt, cuộc đàm phán trao đổi giữa tập thể và Giám đốc cũ rất căng thẳng, vị Giám đốc đó không chịu nổi sự dày vò nên đã từ chức. Sau khi Giám đốc mới lên nhậm chức, công đoàn cũng không buông tha, cử ngay đại diện đến đàm phán. Nhưng vị Giám đốc mới vẫn không hề phát biểu gì, hai giờ rồi ba giờ trôi qua, cán bộ công đoàn chịu không nổi, giận dữ tóm cổ áo Giám đốc chỉ trích, nhưng ông ta vẫn im lặng không nói gì.

Cứ như vậy, vị Giám đốc mới yên lặng tới hàng chục giờ đồng hồ, các thành viên công đoàn vừa cảm thấy thất vọng lại cảm thấy mất hứng nên lặng lẽ bỏ đi. Sau đó, tuy vài lần họ tới nữa, nhưng ông ta vẫn không hề nói gì. Lúc đó, một vài đại biểu công đoàn cho rằng: “Không biết ông Giám đốc đó nghĩ gì, chắc chắn ông ta đã có sự sắp xếp nào đó rồi”. Trong tình hình đó, phía công đoàn đành phải đưa ra một kế hoạch thỏa hiệp. Từ đó, cuộc tranh chấp giữa hai bên mới dần hòa hoãn, cuối cùng đã được giải quyết ổn thỏa.

## Biết tài riêng để dùng cho đúng

Từ xưa đến nay, khi quản lý nhân tài, người quản lý giỏi luôn căn cứ vào tài năng ngầm, những sở trường đặc biệt, đạo đức phẩm chất tốt của nhân tài để sử dụng họ, giành cho họ quyền lực nhất thiết phải đủ để họ phát huy tác dụng của mình, nếu như có sai lầm, phải kết hợp ưu thế của họ để đôn đốc họ cải tiến hợp lý, như vậy nhân tài sẽ tự nhiên tiếp thu một cách rất vui vẻ. Nếu như địa vị giành cho họ căn bản không thể phát huy được tài năng của họ thì trong tình trạng đó nhân tài chẳng những không kịp thích ứng thì đâu còn có thể phát huy tài năng được nữa.

Người hay nói lý lẽ thì vốn của họ là ở cái mồm; người ở ẩn, vốn của họ ở chí hướng; vốn của các dũng sĩ là sự mạnh bạo; người có kỹ thuật, vốn nằm ở đôi tay khéo léo; vốn của thương nhân nằm ở việc quan hệ với giới lưu thông và hiểu tình hình.

Cho nên, dùng người cần căn cứ vào điều kiện các tài năng riêng của họ để sắp xếp. Giả sử như một xạ thủ cực giỏi và cả những đồ đệ của họ trong tay chỉ có những cánh cung rất tốt mà lại không có dây cung thì không thể bắn cung trúng mục tiêu được. Nhân tài phát huy tác dụng làm nên nghiệp lớn cũng phải có điều kiện khách quan, khi không có đầy đủ điều kiện thì dù có giỏi như Thương Thang hoặc Chu Vũ Vương cũng bằng không, không thể phát huy tác dụng.

Mặt khác, tài năng mỗi người mỗi khác, người thì giỏi làm việc theo ý chí của người quản lý cao nhất, mà khi đã làm được điều đó, họ rất dễ tự mãn; người lại có chí muốn quản lý tốt toàn cục diện, khi đã làm được họ rất sung sướng; có người hiểu được cách quản lý xã hội, hiểu được việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau, biết dừng đúng lúc, có sự sắp xếp lâu dài, còn có một loại người nữa, có thể theo bản chất của mình để cùng người khác quản lý tốt mọi sự vật. Nếu có thể phân biệt được các trạng thái trên đây thì người lãnh đạo nhân tài đó mới thực sự là một Bác Lạc.

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

Thế gian không có người hoàn mỹ, vàng cũng không thể đạt tới 100% vàng. Người luôn có cả ưu điểm và khuyết điểm cùng tồn tại. Quá yêu vật chất thường làm người ta sinh bệnh; người tài cao không câu nệ những điều nhỏ nhặt; người có tài khác lạ thường có tính khí lạ; tài chí càng cao thì khuyết điểm càng thể hiện rõ hơn. Cho nên người biết dùng nhân tài có thể nhìn thấy cái lớn mà quên đi cái nhỏ của họ.

Dương Chu tấn kiến Lương Vương, biểu thị với Lương Vương rằng việc trị thiên hạ dễ như trở bàn tay.

Lương Vương nói: “Tiên sinh có một thê một thiếp mà quản không nổi, có ba mẫu ruộng mà trồng trọt cũng chẳng ra gì mà lại nói trị thiên hạ rất dễ là có làm sao?”

Dương Chu đáp: “Đó là sự thật! Bệ hạ hãy nhìn đàn dê, hàng trăm con dê tụ lại thành đàn mà chỉ cần một kẻ mục đồng vai vác cây gậy gỗ mà muốn cho đàn dê đi về phía nào đều được cả. Mà nếu như muốn dắt một con dê, cần phải vác theo một cây gậy vậ thiên hạ đã bắt đầu hỗn loạn rồi... “tôi nghe nói, loài cá lớn có thể nuốt được cả một con thuyền lại không thể bơi vào dòng suối nhỏ; Chim Hồng Hạc có thể bay rất cao sẽ không đỗ ở nơi bần thỉu. “Có làm sao ư?” đó chính là do có chí lớn lao! Xử lý việc lớn, không nhất thiết phải câu nệ những chi tiết nhỏ, muốn thành công lớn thì ở một nơi nhỏ hẹp không thể tính toán được.

## Người có ít tài lại muốn mình nổi, người nhiều tài lại bình dị

Đối với người có tài năng ta phải biết quan sát họ từ mọi mặt. Cổ nhân nói: “Nước nhiều tất nhạt”. Xét từ việc biết người dùng người, cũng như vậy, người có tài năng thường tỏ ra bình dị, còn người có tài lớn nhất định là rất bình dị.

Xem xét qua những người thành công trong lịch sử, đa số thiên tài đều là những người bình thường, chẳng những vậy, người không hề tỏ ra trang trọng là người rất uy vũ; người văn ngôn nho nhã là người tài năng để trong lòng; người mà lời nói của họ khắp thiên hạ đều biết thì tài năng để ở những khi tranh luận, người nói và làm đi đôi với nhau thì tài năng ở chỗ hành động... Tất cả các cái đó chính là ranh giới cao nhất của nhân tài mà người thường không có được. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc, Trương Lương đời Hán đều là loại nhân tài đó. Đường Thái Tông thời xưa sử dụng Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hối đều là các tướng tài nên mới tạo ra được một xã hội thanh bình thịnh vượng, một đấu gạo chỉ giá ba

tiền, tối đi ngủ nhà không cần đóng cửa. Những bậc quân chủ không biết tới đạo lý các bậc đại tài đều rất bình thường mà chỉ biết sử dụng một số kẻ tiểu nhân xem ra có vẻ thông minh để từ đó mà chịu thất bại nặng nề. Ví dụ, Đường Huyền Tông dùng Dương Quốc Trung, Lý Lâm Phủ là những kẻ gian thần nên đã tạo ra cảnh loạn lạc, phải hốt hoảng tháo chạy trong cảnh khói lửa ngút trời.

## Liệu cơm gắp mắm khéo léo dẫn dắt

Tài năng của con người ở mỗi người khác nhau. Tư Mã Quang đời Tống đã tổng kết: “Phàm là tài năng của con người đều có thể dùng được, người có đức cao, người có tài lớn, người tài mặt này mà không tài mặt kia”. Mét có lúc cũng là ngắn, nhưng có lúc lại là dài. Quân tử dùng người như dùng binh khí, mỗi loại có cái tốt của nó.

1. Với những đối tượng có tri thức uyên bác thì cần phải thể hiện sự uyên bác của bạn, cần thăm dò mối quan hệ nội tại bằng các suy lý trừu tượng nhiều hơn.
2. Với đối tượng văn hóa thấp, không hiểu những lý luận cao siêu thì cần phải đưa ra nhiều ví dụ thật rõ ràng.
3. Với đối tượng vừa mới phục hồi lại khi không thể dẫn dắt khéo léo thì có thể dùng phương pháp khích tướng.
4. Với đối tượng hay ba hoa thì không thể dùng lời lẽ chân thật nói để họ tiếp thu mà hãy dùng kế khuyên bảo họ.
5. Với đối tượng tính tình nóng nảy, ghét nói lời thô dài dòng thì cần phải nói năng thật ngắn gọn, trực tiếp vào vấn đề.
6. Với đối tượng tính cách trầm lặng, hãy chọn cho họ nói nhiều hơn nếu không ta chẳng hiểu gì về họ cả.
7. Với đối tượng đầu óc ngoan cố, nếu cứng rắn với họ sẽ dễ trở thành tình trạng bế tắc, gây nên tình thế húc đầu vào đá, ta phải nhằm đúng vào điểm mà đối phương hứng thú nhất để chuyển hóa họ.

## Dùng sở trường tránh sở đoản

Một con người có sở trường và sở đoản riêng của họ, dùng người phải dùng sở trường của họ chứ không dùng sở đoản. Do vậy, dùng người không nên cầu toàn. Với người chỉ có một mặt tài càng phải chú ý dùng sở trường của họ mà bỏ đi cái chưa đầy đủ của họ.

Sử dụng những người này cần chú ý:

1. Đừng vì sở đoản của họ mà bỏ mất sở trường.
2. Đừng lấy sở trường của mình để đánh giá người khác.
3. Đừng vì những lỗi lầm nhỏ mà làm lỡ mất tài lớn.
4. Sử dụng trí tuệ của họ cần tránh để bị sự thông minh tài trí của họ đánh lừa, sử dụng dũng khí của họ cần tránh họ lạm dụng.
5. Khi sử dụng họ, không chỉ cần sử dụng triệt để sở trường mà còn cần che bớt những sở đoản để không làm họ khó chịu.

Bí quyết dùng người

6. Với những người có tài thao lược, không nên so đo sở đoản của họ; với người đạo đức cao thượng, chớ nên khoét vào những chỗ yếu nhỏ của họ.

## Dùng những cái được, tránh những cái mất

Cổ nhân nói rằng, người có tài một mặt nào đó, có những sở trường đặc biệt, nó không quá cương cũng không quá nhu. Có thể phân chia ra làm mười hai loại tài năng, tuy chưa thật toàn diện, nhưng có thể từ đó mà suy luận ra các mặt tài năng khác:

1. Người cương nghị: Thăng thấn kiên nghị, chấp nhận sửa chữa nhưng dễ bị kích động.
2. Người dũng mãnh: Dũng mãnh mạnh mẽ, luôn đi hàng đầu nhưng lắm nghi kỵ.
3. Người mẫu mực: Có ý chí kiên cường, dùng làm cốt cán nhưng hay cố chấp.
4. Người rộng rãi: Rộng rãi, uyên bác, tài năng bao trùm nhưng lòng có lúc vẫn đục.
5. Người năng động: Năng động tìm tòi, sự nghiệp vươn lên nhưng không chặt chẽ.
6. Người chất phác: Chất phác tới cùng, bản chất trung thành nhưng không tỉ mỉ.
7. Người nhu mì: Rất nhu mì, có lòng khoan dung, nhưng lại không quyết đoán.
8. Người cẩn thận: Là người rất cẩn thận, tinh tế, nhưng lại hay đa nghi.
9. Người có tài ăn nói: Rất có tài biện luận, giải thích nhưng lại hay dây dưa.
10. Người chính trực: Rất thanh liêm chính trực, tiết kiệm, nhưng lại quá câu nệ.
11. Người trầm tĩnh: Rất trầm tĩnh biết giữ bí mật, kể từ chuyện nhỏ, nhưng lại hay do dự.
12. Người lắm mưu mẹo: Là người lắm mưu nhiều kế, lắm mưu lược, nhưng hay trái lệnh.

## Tấn công điểm yếu, đánh nhọt nhuệ khí

Đầu đời Bắc Tống, Nam Đường phái sứ giả tới cống nạp, người được phái đi là danh sĩ Từ Huyền. Sau đó, Tống Diên theo lệ phải cử một vị quan đi cùng sứ giả để tiếp nhận cống phẩm. Các văn võ trong triều đều biết Từ Huyền là người thông kim bác cổ, sợ mình không đủ học thức mà làm mất thể diện, Thái Tổ nói: “Hãy để trẫm tự chọn người”.

Tống Thái Tổ để quan hoạn truyền chỉ, yêu cầu Cung Tiều Tư lập một danh sách gồm 10 người hầu trong cung đều không biết chữ trình lên. Sau khi danh sách được lập xong, Thái Tổ ngự bút khoanh vào một người trong bản danh sách đó và nói: “Hãy để người này đi”.

Người hầu này không hiểu vì sao Hoàng thượng lại cử mình đi làm sứ thần. Vừa lên thuyền xong, Từ Huyền đã thao thao bất tuyệt đàm luận với ông ta, nói đủ chuyện từ cổ chí kim, lời lẽ rất sắc bén mọi người xung quanh đều thán phục tài ăn nói của Từ Huyền, ca ngợi ông ta không hổ danh là một danh sĩ Giang Nam. Nhưng, người hầu nọ cơ bản chẳng hiểu ông ta nói gì, đương nhiên chỉ biết im lặng để đối phó và gạt đầu cho qua chuyện. Suốt mấy ngày liền Từ Huyền nói đến khô cả miệng, mệt mỏi rã rời, những điều muốn nói đều đã nói hết cả mà người hầu cũng chẳng tranh luận với ông ta, Từ Huyền cảm thấy mất hứng nên chẳng nói gì nữa.

## Viên tướng phụ tá không thể thiếu được

Phần lớn thời gian cả cuộc đời của viên tướng ba sao Mỹ John Marshall đều ở vị trí phụ tá, nhưng lại được người ta coi là “Một tướng lĩnh vĩ đại trong các tướng lĩnh vĩ đại nhất”. Tài năng xuất chúng của ông đã được Tư lệnh Lục quân tín nhiệm và tán thưởng. Từ đó ông ta đã thành một trợ thủ quan trọng nhất. Tháng 3 năm 1941 tổng thống Roosevelt yêu cầu Tư lệnh Lục quân cử một số sĩ quan cao cấp đi thị sát châu Âu, phản ứng đầu tiên của ông là: “Tôi không muốn để Marshall ra đi lúc này, ông ta rất quan trọng ở đây”. Có lúc, Marshall đi quan sát diễn tập, ông đã viết trong nhật ký như sau: “Tôi cảm thấy ông ta đi quá lâu”. Tính quan trọng của một trợ thủ như Marshall được phát huy đến cực điểm như vậy thực là một kỳ tài nổi tiếng không thể thiếu được.

## Lấy thiếu bù đủ, lấy chậm chạp thắng nhanh lợi

Tiêu chuẩn tốt nhất của việc tuyển chọn nhân tài là đức tài đầy đủ, nhưng sự việc thường ngược lại với mong muốn của mình, vậy khi chúng ta phải nhượng bộ chỉ sử dụng những nhân tài có những khiếm khuyết nhất định thì phải chú ý những gì?

Những người này có thể chia làm hai loại: Một là người có tài năng không đầy đủ và một là những người đức hạnh không đầy đủ. Các loại khác nhau có cách dùng khác nhau. Khi người lãnh đạo dùng người cần chú trọng người tuy vụng về nhưng chân thành, có nghĩa là người cần cù chịu khó làm việc, làm nhiều việc thực sự, chứ không cần người chỉ khoa môi múa mép, chỉ nói mà không làm, chẳng làm nên chuyện gì cả; Còn những người theo chủ nghĩa làm thực sự tuy xem ra có vẻ vụng về nhưng họ thực sự làm được việc. Cho nên người chất phác, có đạo đức, đó chính là cơ sở để đi tới thành công.

Đối với các nhân tài mà mặt tài năng chưa thể hiện rõ ràng, cần phải truyền thụ cho họ bí quyết xử lý công việc thật cẩn thận, sao cho trong giao tiếp hàng ngày họ có thể tự đề ra mưu lược, kiểm chế bản thân, nhìn người nhìn mình, nhìn thẳng vào chỗ chưa đầy đủ của mình, chú ý khiếm tốn học hỏi, đồng thời cũng tránh cho họ vì tính hiếu thắng mà dẫn tới chuyện nợ chuyện kia. Chỉ có ai “Luận công cho người khác, sai lầm mình chịu trách nhiệm” mới có thể thu hút người khác về với mình, lấy “sở trường” của mọi người để bù đắp “sở đoản của chính mình”.

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

Người quản lý giỏi khi sử dụng sự vật phải biết dùng sở trường của nó chứ không dùng sở đoản, cho nên không có việc nào là không làm được, không sự nghiệp nào là không xây dựng được. Còn người quản lý hồ đồ, không hiểu mọi sự vật đều có sở trường và sở đoản của nó mà luôn cầu toàn. Do đó, khi dùng người phải khảo sát tính chất của sự vật, xác định trình tự quản lý hợp tác cùng có lợi để sử dụng hết khả năng của họ. Ví dụ, việc đối nhân xử thế là sở trường của con người, động vật không thể có; nhưng leo trèo lên vách đá cheo leo nguy hiểm lại là sở trường của loài khỉ, còn con người lại không thể có bản lĩnh như loài khỉ, thì mệnh lệnh đó sẽ không ai chấp hành, không ai gánh vác trách nhiệm đó cả. Cho nên nói rằng, vừa có những nhân tài cao cấp, lại vừa phải có người bình thường chất phác thật thà.

Bí quyết dùng người

Như vậy, khi phải làm những công việc cụ thể có cường độ tương đối lớn sẽ không phải “dùng dao giết trâu để mổ gà”.

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

Người xưa nói, việc dù khó tới đâu cũng không khó bằng việc biết người. Phân biệt được nhân tài là điều khó nhất, mà phân biệt được tài năng từng mặt của con người có thể dùng được hay không lại càng khó hơn. Đó là vì một việc có chỗ đúng chỗ sai. Ví dụ, thẳng thắn cương trực lại giống như hà khắc; nhu mì mềm yếu lại tự như trung hậu; liêm khiết tiết kiệm lại như người ki bo; nói năng không rành mạch giống như người bất tài, người biện bạch lại như có tài liệu thực, kẻ vô học thao thao bất tuyệt như người rất uyên thâm; những kẻ hay cạnh khéo lại như người cương trực, tất cả những cái đó đan xen nhau, thật thật giả giả quả là khó phân biệt được. Cho nên người ta mới nói rằng, việc khó nhất trên thế gian này vẫn chưa khó bằng việc nhận biết một con người. Mỗi người lãnh đạo thông minh đều phải nhận biết chính xác những ảnh hưởng mà người có tài năng từng mặt tạo ra, nhằm phân biệt để sử dụng họ tốt nhất.

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

Edison từng có một câu chuyện như sau: Một hôm, ông tổ chức chiêu đãi ông Helen - một người bạn vừa câm vừa điếc tại nhà. Ông nói: “Tai không nghe được gì cũng chẳng phải là điều gì không tốt. Nó giống như tạo ra một bức tường bảo vệ quanh bạn rất an toàn, chẳng ai quấy rầy gì bạn cả, đó cũng là điều tuyệt vời”.

Nhưng bạn ông không phục đáp rằng: “Nếu tôi cũng giống như anh là một nhà phát minh vĩ đại, tôi nhất định sẽ phát minh ra một loại máy để làm cho mọi người điếc trên toàn thế giới đều phục hồi được thính giác...” Edison trả lời một câu khiến người ta nản lòng “Sao? Bạn thực sự cho là như vậy ư” Tôi cho rằng, việc nghe hay không nghe tiếng nói của loài người đều như nhau cả!”.

Câu nói của Edison có lẽ bao hàm một ý hài hước nào đó, nhưng đối với một người không thể nào làm thay đổi khuyết tật của mình được mà nói, việc áp dụng thái độ nhân sinh cho khiếm khuyết đó là một ưu thế, không nghi ngờ gì nữa càng có lợi cho họ đối mặt với những khốn khổ của mình, ngẩng cao đầu tiếp bước đi hết cuộc đời của mình.

## Cách dùng các mưu sĩ, trước hết phải làm yên lòng họ

Thời Tam Quốc, Lưu Kỳ, con trai Lưu Biểu, do bị mẹ là Thái phu nhân quá ghét nên đành phải tới cầu cứu Gia Cát Lượng. Mà Lưu Bị và Gia Cát Lượng vì mình sống quá lâu trên đất của Lưu Biểu nên đều cố ý tránh không trực tiếp gặp Lưu Kỳ. Nhưng do Lưu Kỳ bị Thái phu nhân bức quá, để thỉnh cầu Gia Cát Lượng cho chú ý, đành phải mời Gia Cát Lượng tới phủ của mình. Gia Cát Lượng nói: “Lượng tôi là người khách ở nhờ, đâu giám can dự vào chuyện cốt nhục nhà họ Lưu được? Nếu lộ chuyện ra thì tai hại không nhỏ”. Lưu Kỳ đành phải mời Gia Cát Lượng vào mặt thất, nhưng vẫn chưa được nghe nói gì, sau cùng đành lấy



có mời Gia Cát Lượng lên lầu nhỏ đọc sách. Lúc Gia Cát Lượng muốn xuống lầu phát hiện cầu thang đã bị dỡ bỏ. Lưu Kỳ nói: “Tiên sinh sợ lộ, không chịu nói ra. Nay ở đây trên không tới trời, dưới không đến đất. Lời nói từ miệng tiên sinh bay sẽ lọt ngay vào tai Lưu Kỳ tôi. Xin tiên sinh chỉ giáo cho”. Gia Cát Lượng lấy việc tính người bị bức đến đường cùng làm lý do đã đưa ra một kế để Lưu Kỳ thoát hiểm. Câu chuyện này cho thấy rằng, mưu sĩ lấy mưu mẹo làm sở trường của mình, suy nghĩ chu đáo, muốn sử dụng mưu sĩ phải làm yên lòng họ, có như vậy mới làm cho họ vạch ra mưu lược cho mình. Về điểm này, Lưu kỳ là người hiểu rất sâu sắc.

## Cách dùng các mưu sĩ, phải biết tính xa

Thời Chiến Quốc, Mạnh Thường Quân phái môn khách Phùng Huyền của ông ta tới Tiết Địa thay mình đòi nợ. Trước khi đi, Phùng Huyền hỏi Mạnh Thường Quân: “Thu hết nợ có cần mua gì về không ạ?” Mạnh Thường Quân đáp: “Xem nhà ta thiếu gì thì mua cái đó”. Phùng Huyền đến Tiết Địa, gọi tất cả người vay nợ lại, sau khi thu lại tất cả giấy vay nợ, ông giả truyền mệnh lệnh của Mạnh Thường Quân, đem tất cả số tiền vay tặng lại cho người vay rồi mang giấy tờ vay nợ đốt hết. Dân chúng ở đó tung hô “Mạnh Thường Quân vạn tuế”. Phùng Huyền nhanh chóng trở về nước Tề, Mạnh thường quân thấy lạ sao Phùng Huyền lại về nhanh như vậy bèn hỏi: “Nợ đã thu hết rồi sao?”. Phùng Huyền đáp: “Thu hết rồi ạ!” Mạnh Thường Quân lại hỏi: “Mua về được những gì?”. Phùng Huyền nói: “Ngài nói xem nhà thiếu gì thì mua, tôi thấy trong nhà ngài ngọc ngà châu báu rất nhiều, người nhà, chó, ngựa cũng rất nhiều, mỹ nữ cũng có vô số. Nhưng chỉ thiếu một thứ đó là nghĩa, vì vậy tự tôi đã quyết định mua nghĩa về cho ngài”. Mạnh Thường Quân coi như không có gì xảy ra: “Mua nghĩa dùng làm gì?”. Phùng Huyền nói: “Trước mắt, ngài mới chỉ có vùng đất Tiết Địa nhỏ bé, nhưng không yêu thương dân chúng ở đó mà chỉ muốn kiếm lợi từ nơi ấy. Do đó, tôi đã giả truyền lệnh của ngài, trả lại tất cả khoản vay, đốt bỏ tất cả các kế ước vay nợ, dân chúng vô cùng cảm kích, đó chính là cái “Nghĩa” mà tôi mua hộ ngài. Lúc đó, Mạnh Thường Quân chưa hiểu là chuyện gì nên có vẻ không vui.

Một năm sau, Tề vương nghi kị Mạnh Thường Quân nên đã miễn chức Tế tướng của ông, buộc ông đi Tiết Địa. Kết quả là già trẻ gái trai trăm họ dân Tiết Địa đã nghênh tiếp ông từ xa. Cho đến lúc này, ông mới hiểu ý nghĩa sâu xa của việc “mua nghĩa” của Phùng Huyền.

Mạnh Thường Quân là một trong bốn vị công tử nổi tiếng thời Chiến Quốc, nhưng không nghĩ tới những nguy nan trong lúc đang sống thanh bình, rất may ông có được Phùng Huyền lo liệu. Ngày nay, xã hội thay đổi là lẽ thường tình nhưng không quên điều này.

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

Tướng quân Bùi Văn trong thời kỳ đầu nhà Đường đóng đô ở Lạc Dương đã tới chùa Thiên Cung, may mắn gặp được họa sĩ Ngô Đạo Tử và nhà thư pháp Trương Húc. Ông chủ động đón tiếp rất nhiệt tình và tự giới thiệu về mình, mời hai vị đến nhà hàng dùng cơm. Hai người cũng không chối từ, miệng còn nói “Thật hân hạnh và cùng nhau bước vào một tiệm rượu”.

Sau bữa tiệc Bùi Văn mới thổ lộ lòng mình, rồi lần lượt tặng hai vị mười viên ngọc quý, hàng trăm lạng bạc gọi là làm lễ vật thù lao cho việc vẽ tranh, đề từ.

Nào ngờ nụ cười trên môi hai nhà nghệ thuật vụt tắt, lập tức lạnh như băng, phủ tay áo rồi bỏ đi.

Bùi Văn rất khó chịu, Ông ta nghĩ, nếu nói về địa vị xã hội, mình chẳng kém gì họ, đảng hoàng là một tướng quân; nói về tài năng, mỗi người có một tài riêng chưa hẳn ai hơn ai. Người vẽ đẹp, người viết đẹp, còn ta kiếm thuật số một thiên hạ. Hôm nay ta đã phải nhún nhường để mong có bức tranh, vậy mà giữa nơi đông người lại bị một phen thật đáng xấu hổ. Bùi Văn bất giác tức giận không nén được.

Bùi Văn có một tật xấu, hễ tức giận là múa kiếm, luôn mồm lảm bảm: “Đại sư gì! Thu thánh gì! Họa thánh gì! Thật là một lũ lừa bịp! Chỉ múa may cây bút lọ mực vẽ vời nên những hoa thơm, mỹ nữ, thật là trò vô bổ, chẳng thà như ta đây tay nắm chặt thanh gươm diệt ác đui đóm mang lại thái bình cho nhân dân. Có giỏi thì ra đây xem!”.

Ngô Đạo Tử và Trương Húc nghe xong liền bước tới nắm tay và ôm chặt lấy Bùi Văn và nói: “Vừa nãy không phải chúng tôi cố ý làm ngài khó chịu, mà vì chúng tôi rất ghét mùi tanh của đồng tiền, không bao giờ làm nghệ thuật vì tiền cả”.

Nói đoạn, Ngô Đạo Tử đột nhiên nổi hứng, vung cây bút lớn trong tay, vẽ liền một mạch tạo nên một bức bích họa rất lớn, đó chính là bức “Trừ tai diệt nạn” mà lúc còn sống ông hài lòng nhất.

Sở dĩ Bùi Văn có được những nét bút chân thực của Ngô Đạo Tử vì ông hiểu được lý lẽ vì cái “cương” của họ mà dùng được cái tài của họ.

## Vì họ thẳng thắn nên phải dùng sự chân thành của họ

Cách nhìn của người xưa là phải gạt bỏ những tên quan lại gian ngoan, tham lam độc ác thì cuộc sống của nhân dân mới được bảo đảm; sử dụng những vị quan thanh liêm chính trực thì những kẻ trộm cướp mới hết đường sống. Thực tế, trước khi người chính trực có quyền lực trong tay, họ rất khí khái nên dễ bị người khác ghen ghét. Sau khi có quyền lực, do hình pháp quá nghiêm nên lại làm cho nhiều người sợ. Nhưng vì họ rất chí công vô tư hay đặc tội với bậc quyền quý nên dễ bị quyền quý hãm hại. Cho nên, dùng người chính trực nhất định phải dùng sự trung thành của họ.

Trong những công thần đầu triều Hán, Phàn Khoái rất lỗi mẫn không thể cùng tranh luận với các hiền thần được Lưu Bang cũng không ưa tính tình đó. Nhưng chính Phàn Khoái lại có hai ưu điểm mà quần thần không có được: Một là khi Lưu Bang mới vào thành Lạc Dương, nhìn thấy trong cung nhà Tần có rất nhiều châu báu, gái đẹp nên muốn giữ lại dùng riêng, quần thần cho như vậy là không thỏa đáng nhưng không ai dám nói, chỉ duy nhất có Phàn Khoái dám đứng ra can gián rằng, chính vì những đồ xa xỉ hoa mỹ đó trong cung cấm cho nên nhà Tần mới bị diệt vong, nay làm sao mà giữ chúng lại trong cung? Người thẳng

thần như vậy thật ít thấy. Hai là khi Lưu Bang đang lâm bệnh trên giường, lệnh không cho bất kỳ ai vào quấy rầy, nhưng chỉ có Phàn Khoái là dám xông vào trình tấu. Con người dũng cảm luôn coi xã tắc nước nhà làm trọng, ngày nay liệu có còn tìm thấy được không? Cho nên, chỉ có những nhân tài có chí khí ngoan cường, thấu tình đạt lý mới có thể thực sự mang lại cho người lãnh đạo những tin tức chính xác, mới có thể cùng lãnh đạo một lòng xây dựng sự nghiệp. Với người có chí khí như vậy, cần phải đối xử tốt với họ.

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

Phương pháp dẫn dắt theo xu thế: Đây là phương pháp dẫn dắt thuận theo xu thế phát triển của sự vật theo hướng mà mình hy vọng để đạt được mục đích của hy vọng đó.

Đây cũng là phương pháp rất có hiệu quả dẫn dắt tâm lý con người phát triển theo hướng có mục đích. “Xu thế” sở dĩ có lợi cho “dẫn dắt” bởi vì nói chung con người tồn tại tâm lý tuân theo và tâm lý không theo cái khác lạ, dễ sinh ra tình cảm ngược đối với những vật không hợp ý mình. Cho nên, muốn mang cách nghĩ của mình đặt vào người khác, bắt họ theo ý kiến của mình thì phải phân tích cẩn thận tâm lý tuân theo của đối phương có nghĩa là cần làm rõ xem đối phương hứng thú những gì, điều này gọi là quan sát tình thế. Chỉ có nhìn nhận vấn đề này đúng đắn mới có thể quyết định phải dẫn dắt như thế nào, đó là một bước quan trọng không thể thiếu được. Nếu nhìn nhận sai, sẽ tạo ra tâm lý ngược sẽ rất khó dẫn dắt được.

Trong quá trình dẫn dắt, vừa phải biết nắm chắc những gì có lợi cho việc đạt tới mục đích của mình trong xu thế để phát huy nó nhằm đưa tới kết quả theo yêu cầu. Với những người thô bạo, cần phải nắm chắc mức độ nóng nảy để vận dụng khéo léo.

1. Gặp người nóng nảy xúc phạm bạn, xin hãy thật bình tĩnh, có thể tạm thời không cần để ý tới họ, có lúc chỉ trừng mắt một cái là đủ, cũng có lúc chỉ cười một cái là xong.
2. Nếu bản thân cũng là người nóng nảy, hai cái nóng gặp nhau sẽ dễ “Bùng cháy”, lúc đó bạn cần đặc biệt chú ý kìm nén cơn nóng của mình, nhẹ nhàng tỉ mỉ thuyết phục đối phương.
3. Nếu bạn có thái độ ôn hòa, tấm lòng rộng mở sẽ có thể làm giảm ngọn lửa đang bốc trong người kia, làm họ mất hứng và thôi không tranh cãi nữa.
4. Người nóng tính thường dễ bộc lộ ra với người xung quanh. Lúc đó nên nhường nhịn họ, đợi khi tính trở lại ôn hòa sẽ nói chuyện với họ.

## Dùng người thẳng thắn, biết sai phải sửa

Người xưa có nói: Một nhà nước dùng những vị đại thần chính nghĩa thì triều đình sẽ không xảy ra điều tiếng; tin dùng người dám dùng lời nói thẳng để can gián thì những sai lầm của Hoàng đế sẽ không thể trong thời gian dài không sửa chữa. Cũng như vậy, người chính trực được trọng dụng, đó sẽ là tiêu chí cho sự yên ổn của đất nước; khi kẻ gian tà được trọng dụng, đó sẽ là nguyên nhân để đất nước hỗn loạn. Vậy nên phải dùng người chính trực, bỏ kẻ gian tà.

Bí quyết dùng người

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

Thái Tông nói: “Ngụy Chỉnh dám mạo phạm Trẫm, lại thẳng thắn can gián, thường không cho phép Trẫm làm sai, nên Trẫm rất coi trọng ông ta”. Ngụy Chỉnh bái lạy rồi nói: “Bệ hạ dẫn dắt thần thần mới dám thẳng thắn can gián, giả như bệ hạ không thể tiếp thu ý kiến của thần thì thần đâu dám mạo phạm Long nhan, xúc phạm vào điều kị húy đó được”. Thái Tông nghe xong rất mừng.

Sau khi Ngụy Chỉnh mất, đích thân Thái Tông đến trước linh cữu khóc lóc, truy tặng ông làm Tư Không, hiệu là “Văn Trinh”. Tự tay Thái Tông lập văn bia và đích thân viết lên bia đá đó, còn ban cho người nhà Ngụy Chỉnh được ăn lộc của chín trăm hộ. Về sau, Thái Tông từng nói với người hầu rằng: “Dùng đồng làm gương soi có thể chỉnh trang mũ áo; dùng những tấm gương cổ đại có thể biết được nguyên nhân sự thay đổi của các triều đại và sự hưng vong của thiên hạ; Dùng con người làm tấm gương có thể biết rõ được mất của bản thân mình. Nay Ngụy Chỉnh đã mất, trẫm đã mất đi một tấm gương rồi!”. Vì lẽ đó mà ông ta đã khóc rất lâu và sau đó hạ chỉ rằng: “Trước kia chỉ có Ngụy Chỉnh thường chỉ ra những sai lầm của Trẫm, từ sau khi ông ta chết, dù ta có sai lầm nhưng chẳng có ai chỉ ra cả. Lẽ nào chỉ trước kia ta mới có sai lầm còn nay đều đúng cả? Nguyên nhân hẳn là các chúng thần chỉ biết phục tùng, không dám động tới Trẫm! từ nay về sau các khanh phải mang hết lòng trung thành của mình ra, nếu ta có chỗ nào đúng, chỗ nào sai đều phải nói thẳng, không được giấu giếm.

## Dùng kẻ ác lấy độc trị độc

Trong cuộc sống hiện thực, rất nhiều người tính tình độc ác rất khó trị được, cho nên đối với một số cá biệt kẻ tiểu nhân và bọn gian thần rất khó đối phó, chẳng thà lấy độc trị độc, biến thứ “phế thái” thành “của quý”, lợi dụng đầy đủ họ để phục vụ cho mình để có thể chế ngự họ hoàn toàn được.

Dưới đây là những phương pháp mà lãnh đạo có thể dùng:

1. Lấy cái “độc” của chính họ để trị họ.
2. Dùng kẻ ác trị kẻ ác.
3. Dùng người lười nhác trị người lười nhác.
4. Dùng gian thần trị gian thần.
5. Dùng người bình thường trị người có tài.
6. Dùng người tài trị người tài.
7. Dùng kẻ xảo trá trị kẻ xảo trá.
8. Dùng kẻ tham trị kẻ tham lam.
9. Dùng quan tham trị tham quan.
10. Dùng chính khách trị chính khách.
11. Dùng bọn răn độc trị bọn răn độc.
12. Dùng phụ nữ trị phụ nữ.
13. Dùng các quan bà để trị các quan bà.

Bí quyết dùng người

14. Dùng rượu ngon trị kẻ nát rượu.
15. Dùng gái đẹp trị kẻ háo sắc.
16. Dùng quyền lực trị những quan tham.
17. Dùng tiền bạc trị kẻ tham lam.

## Cách dùng quan, lấy người chế ngự người

Trong lịch sử Đại Đường, lực lượng quan hoạn rất lớn mạnh. Đường Đại Tông lợi dụng sức mạnh của Tể tướng Nguyên Tải mưu sát hoạn quan Ngự Triều Ân. Thu về quyền lực mà bọn hoạn quan bá chiếm. Nhưng về sau, quyền thế của Nguyên Tải lại vì vậy mà được mở rộng. Có một người thân thích muốn xin ông một chức quan nhưng ông không thèm để ý gì tới người đó, bèn viết bùa lên một tờ giấy hai chữ “Nguyên Tải”. Người này đã cầm tờ giấy đó cho quan địa phương xem. Vị quan địa phương vừa nhìn thấy chữ kí của Nguyên Tải liền cảm thấy như đang đứng trước mặt Tể tướng, tiếp đãi rất nồng hậu người nọ. Sau này, Đại Tông thấy Nguyên Tải luôn hành động một mình. Đại Tông trước hết dùng một đại thần của Nguyên Tải thuộc lớp người dưới, để người này cử rất nhiều tay chân thân tín thu thập tin tức ở khắp nơi. Thế rồi, Đại Tông đã lệnh cho tướng quân Ngô Tấu nhân dịp Nguyên Tải họp bàn chính sự trong triều đã bắt ngay tại chỗ và “ban cho tự xử”. Đại Tông trước tiên lợi dụng Nguyên Tải để quét sạch đám hoạn quan Ngự Triều Ân, sau đó lại dùng Ngô Tấu để trừ khử Nguyên Tải. Cả Ngự Triều Ân, Nguyên Tải và Ngô Tấu đều là người không thiện, nhưng Đại Tông đã vận dụng thủ đoạn của ông thật cao siêu.

## Người có nhiều loại khác nhau, nhưng mọi tài năng đều dùng cả

Tào Tháo dùng tất cả mọi tài năng. Ông ta chẳng những tin dùng những danh sĩ lớn như Tuân Úc, Tuân Du, Trọng Dao, Trần Quần, Tư Mã Ý..., mà còn dùng cả những người như Quách Gia, Đổ Kỷ nữa. Trần Lâm đã từng giúp Viên Thiệu viết bài hịch kể tội Tào Tháo, nhưng sau khi Trần Lâm quy hàng, Tào Tháo quý tài năng của ông ta, chẳng những không trừng phạt mà cử ông ta nắm giữ việc văn thư.

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

Thiên tài trong thiên hạ xuất hiện theo thời thế, cái gọi là “thời thế tạo anh hùng” “Nguy nan mới biết mặt anh tài, những lúc như vậy chọn người tất sẽ thành công. Người quản lý giỏi phải hiểu được đạo lý nước nổi thuyền lên, biết dùng thời thế để đốt lên những điểm sáng của nhân tài và để nó phát huy lớn hơn, thuật mang một hàm ý sâu xa trong việc dùng người.

“Chọn người theo thời thế” là chỉ căn cứ vào tình hình nhất định để lựa chọn người chỉ huy ưu tú, tạo nên cục diện có lợi trên chiến trường. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc là một nhà mưu lược quân sự kiệt xuất trong lịch sử. Trong lần đầu tiên xuất binh ông đã dùng sai tướng. Nhai Đình vốn là nơi hiểm yếu và chỉ ra một đường, mọi người cho rằng nơi đó cần cử tướng dặn trận mạc như Ngụy Diên trấn giữ, nhưng Gia Cát Lượng lại chọn một Mã Tốc là người hay ba hoa. Do dùng sai người, Nhai Đình thất thủ, kéo theo toàn cục làm cho quân thực tiến vào không được, phải bỏ ba quân ở Lũng Tây, rút lui về Hán Trung. Khi tổng kết bài học Bắc phạt thất bại đó, Gia Cát Lượng nói mình “không biết rõ về người nên giao việc không đúng người”. Ngược lại, liên hệ tới Liễu Truyền Trí Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Liên Tưởng đã đề bạt một cấp phó trẻ, có năng lực lên chỉ trong hai năm, từ một tập đoàn làm ăn bình thường trở thành hàng đầu. Một trong những nhân tố quan trọng của sự thành công chính là ông ta biết “Chọn người theo thời thế”, làm cho tất cả các nhân tài trong tập đoàn đều phát huy hết khả năng của bản thân, thúc đẩy sự nghiệp của tập đoàn phát triển đi lên, sáng tạo ra hiệu quả đứng hàng đầu.

### Dùng người theo việc nhất định thành công

Người xưa rất coi trọng tính thực dụng và hiệu quả của nhân tài. Với những người hữu danh vô thực thì kiên quyết loại trừ. Vậy người xưa nói, nếu quan lại nhận lệnh vào buổi sáng, không làm theo đúng nguyên tắc thì đến tối sẽ bãi chức ngay; còn người nhận lệnh vào buổi tối, không tuân theo phép nước thì sáng hôm sau sẽ miễn chức ông ta, có như vậy dùng người theo việc mới nhất định thành công.

### Dùng người theo thời, có thể dùng nhất thời

Người xưa cho rằng, mỗi người có khả năng riêng, mỗi vật có tác dụng riêng, nếu không dùng theo năng lực của họ sẽ hỏng việc, vật không dùng đúng chỗ cũng thành bỏ đi, nhân tài

không dùng đúng chỗ cũng thành bỏ đi. Vì vậy, từ khi có thiên hạ là đã có nhân tài, có nhân tài sẽ phải có cách dùng, dùng đúng coi như được người, dùng không đúng coi như mất người.

Lưu Bị có tài nhận biết người, biết vật và có một loạt tư tưởng và chính sách đặc sắc dùng người theo thời thế nên tuy phải trải qua con đường lập nghiệp gian nan vất vả, nhưng cuối cùng đã thu phục được hầu hết các nhân tài văn võ Nam Bắc. Trong đó, thời kỳ quần hùng tranh đấu ở phương Bắc, ông đã tập hợp được Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, Giản Ung... lôi kéo được một đội ngũ những người ủng hộ nhà Hán. Thời kỳ tranh giành Kinh Châu, lại mời được cả những nhân tài nổi tiếng thiên hạ như Gia Cát Lượng, Bàng Thống, còn thu phục cả Mã Lương, Ngụy Diên, Phí Vi, Tả Uyển đủ mặt anh tài văn võ; sau đó trong thời kỳ đánh chiếm Ích Châu, đã thu phục thuộc hạ của Lưu Chương và các quan lại địa chủ đất Ích Châu như Pháp Chính, Ngô Ý, Lưu Ba, Hoàng Quyền, Dương Hồng và các viên tướng tài đến từ phía Bắc như Hoàng Trung, Mã Siêu để cuối cùng xây dựng nên một nền móng vững chắc cho chính quyền Thục Hán.

## Thời thế tạo anh hùng, biết dùng sẽ thắng

Năm 1850, phát hiện ra mỏ vàng ở biển tây nước Mỹ. Strauss một thanh niên Do Thái nước Đức cũng tới đó đãi vàng. Anh ta mở một cửa hiệu vải bạt. Một lần, một người thợ đào vàng đến và nói: “Vải bạt của anh tuy chúng tôi dùng rất thích hợp, nhưng nếu đem vải may thành quần cho thợ đào vàng sẽ thích hợp hơn, quần thợ đào vàng đang mặc đều là vải bông rất chóng rách, nếu may nó bằng vải bạt sẽ chắc chắn hơn nhiều”.

Strauss vội lấy ra một tấm vải bạt rồi cùng người thợ đó tới hiệu may để thợ may may cho anh ta một chiếc quần cộc. Đó là chiếc quần làm bằng vải bạt đầu tiên trên thế giới. Sau đó loại quần này được dùng rộng rãi và rất được hoan nghênh.

Do độ bền, chắc, mặc rất thích hợp nên thợ đào vàng miền Tây và những chàng cao bồi rất ưa chuộng loại quần này, và bản thân ông ta cũng kiếm được món tiền lớn. Đây là một ví dụ thành công về việc thời thế tạo anh hùng, theo thời mà dùng người, chỉ một câu nói của một người thợ đào vàng không tên tuổi mà đã tạo ra một kì tài trong thiên hạ.

## Thiên tài vô giá, ngàn vàng không tiếc

Thụy Sĩ có một nghiên cứu sinh đã nghiên cứu chế tạo thành công một chiếc bút điện tử kèm theo một thiết bị phụ trợ, tính năng của nó có thể dùng để hiệu đính những bức ảnh hồng ngoại do vệ tinh chụp. Phát minh này làm cho cả thế giới phải chú ý tới.

Một doanh nghiệp lớn của Mỹ nghe tin này đã cử người đến gặp người nghiên cứu sinh nọ đưa ra các điều kiện rất ưu đãi mời người này sang Mỹ làm việc.

Một số công ty của Thụy Sĩ tìm mọi cách để giữ người đó lại. Vậy là cuộc chiến tranh giành nhân tài bùng nổ, khoản lương giành cho người này tăng đến mức chóng mặt.

Cuối cùng người Mỹ cực kì khôn ngoan đã lên tiếng rằng, nay họ sẽ không tăng thêm các con số về tiền lương cho người đó nữa, mà đợi phía Thụy Sĩ tăng lên đến con số đã định, họ sẽ nhân con số đó với 5 cuối cùng, người nghiên cứu sinh và phát minh của anh ta đã được đưa về nước Mỹ.

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

Lã Soạn thời hậu Lương phát động một cuộc chính biến, trong chiến đấu suýt nữa bị Tề Tùng chém đầu. Sau khi giành được chính quyền, Lã Soạn vốn rất tin dùng Tề Tùng. Một lần, Lã Soạn hỏi đùa Tề Tùng: “Nhát dao mà ngài chém ta sao lại mạnh đến như vậy?”. Tề Tùng nói: “Bệ hạ tuy nói phải theo trời thuận lòng người, nhưng lúc đó thần đâu nghĩ tới được điều đó, mà chỉ sợ nhát dao không giết chết được nên đương nhiên là phải rất mạnh rồi”. Không nghĩ Lã Soạn là người tuân theo đạo trời và lòng người thì đương nhiên phải cho đó là kẻ đại nghịch vô đạo, mà lẽ dĩ nhiên giết một kẻ đại nghịch vô đạo thì có lỗi gì? theo một suy nghĩ logic như vậy. Lã Soạn không hề tính toán nghi ngờ gì về Tề Tùng quả thật rất biết nhìn xa trông rộng.



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

Trong vấn đề dùng người, đạo đức phẩm chất là ngọn cờ đầu. Giương cao ngọn cờ đạo đức phẩm chất thì khí chất trong thiên hạ sẽ qui tụ về. Cho nên dùng người theo đức, tài đức song hành; lấy đức thu phục con người thì thiên hạ sẽ không nghi ngờ, lấy đức để dùng người thì nhiều người sẽ nhìn vào mà qui thuận.

## Dùng người một cách trung nghĩa, nhân khí thịnh vượng

Thời Tam Quốc, trong vấn đề dùng người, Lưu Bị rất nhấn mạnh việc trung nghĩa, tranh thủ mọi nhân tài trong mọi tầng lớp dưới nên khó được sự ủng hộ của các tập đoàn địa chủ quan liêu lớp trên và các thế lực cát cứ mạnh ở các địa phương. Ông nói “ông là thuộc nhà Hán, muốn tiêu diệt giặc Tào Tháo, chính là phần đầu trong trung nghĩa”, ông lấy cái “Trung” để “cần vương Hán thất” để tranh thủ sự đồng tình và ủng hộ các tầng lớp trên, tìm kiếm sự sinh tồn và phát triển thế lực của mình trong cuộc hỗn chiến giữa các anh hùng như Đổng Trác, Viên Thiệu, Công Tôn Toản, Lã Bố, Tào Tháo... Quan trọng hơn là ông đã “dựa vào nghĩa chứ không vì tiền tài” “xả thân vì nghĩa” lấy cái “nghĩa” đó chiêu tập dân chúng lớp dưới, đoàn kết và thu phục nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi giai đoạn. Các nhân tài của ông có một đặc trưng khác với nhân tài của Tôn, Tào là đều xuất thân từ tầng lớp dưới xã hội. Quan Vũ, Trương Phi là những người dân tự do, Trương Thế Bình, Lãm Trúc là thương nhân; Ngụy Diên là bộ khúc, Triệu Vân là sứ quân cấp thấp; Gia Cát Lượng tự xưng là người áo vải, ở lều cỏ... như những người được đoàn kết lại trong tư tưởng “trung nghĩa”, cuối cùng nhờ dựa vào nhân khí thịnh vượng mà chia ba thiên hạ, đó chính là kết quả của việc vận dụng sách lược dùng người trung nghĩa đúng đắn của Lưu Bị. Lưu Bị trọng tín nghĩa cho nên quân sĩ ngưỡng mộ, cùng chung hoạn nạn, “như nước về biển”; Lưu Bị lấy tư tưởng trung nghĩa giáo dục thuộc hạ, chiêu nạp, chuyển bại thành thắng, phục hưng nhà Hán, trở thành một đội quân hùng mạnh chống lại Tôn, Tào.

## Mạnh dạn dùng người, chọn người xuất chúng

Dùng người phải mạnh dạn có mưu lược hơn người mới có thể có đủ khí phách lãnh đạo thiên binh vạn mã. Lưu Bị thời Tam Quốc là người như vậy, vừa mạnh dạn, sáng suốt nhìn nhận con người lại rất biết dùng người, đúng như Trần Thọ nói: “Tiên chủ rất biết đối xử với con người có phong cách của bậc Cao Tổ, chí khí của vị anh hùng” (Lời bình trong “Tam quốc chí - Tiên chủ truyện”. Năm 207 Công nguyên, Lưu Bị ba lần lên núi tới lều cỏ,

với thân phận của một lão tướng hơn 20 năm lăn lộn chốn sa trường, tấm lòng cởi mở, cung kính ba lần mới mời được một Gia Cát Lượng khi đó mới 27 tuổi rời lều cỏ phò giúp nhà Thục Hán và trở thành một vị quân tử đáng giá hơn cả ngàn quân, thật là mắt sáng nhìn thấy anh hùng. Thời kỳ Nam Bắc đẩu đá nhau, ông đã nhận ra một Triệu Vân tuy lúc đó là một quan quân thấp nhưng rất tài năng nên đã cho làm chủ tướng. Thời kỳ chinh phạt phía Bắc, ông cũng nhìn thấy một mãnh tướng Ngụy Diên xuất thân từ tầng lớp dưới để rồi cất nhắc đưa lên làm Thái Thú trong triều Hán. Còn có nhiều người nữa như Bàn Thống, Pháp Chính, Trương Phi, Quan Vũ, Lý Khôi, Mã Siêu, Hoàng Trung... Lưu Bị đều đặt họ vào vị trí để họ có thể phát huy hết được tài năng của mình, “liệu cơm gắp mắm” để họ có những cống hiến lớn nhất cho việc xây dựng và củng cố chính quyền nhà Thục Hán. Tất cả những ví dụ đó đều là những giai thoại của việc tuyển dụng nhân tài trong lịch sử Trung Quốc.

## Có ngọn cò tốt để dễ chiêu nạp nhân tài

Thời Tam Quốc, ngọn cò Lưu Bị sáng tươi, tính đối kháng chính trị rất mạnh. Lưu Bị là một hậu duệ của nhà Hán, giương cao ngọn cò “Hán tặc bất lương lập, vương nghiệp bất biến an”, đó cũng là điểm yếu trong chính trị của Tôn và Tào. Trong thời đại phong kiến, quan niệm chính thống đã mấy hồi được trở thành tín ngưỡng chính trị phổ biến của mọi người trong xã hội, việc giương cao ngọn cò trên rõ ràng là để được lòng dân hơn Tôn, Tào, để chiêu mộ được nhân tài hơn. Lưu Bị thường nói: “Mỗi lần đánh Tào, muôn sự đều thành”, Lưu Bị dựa vào điểm này để lập nghiệp và thu hút nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi thời kỳ. Nhân vật hạt nhân của chính quyền Thục Hán dường như in dấu trong tất cả các quan niệm chính thống trong cuộc chiến chống Tào. Quân sư Gia Cát Lượng ngay khi còn đang học danh sư Khúc Cữu ở Nhữ Nam đã từng gọi “Tào Tháo là tên giặc”, biểu thị, “quyết không lên phía Bắc đầu quân cho họ Tào”; chủ tướng Triệu Vân trong tay Lưu Bị cũng gọi Tào Tháo là “giặc”. Một vị quân sư khác là Bàn Thống, khi còn trẻ còn gọi là “Nho học cao tuần Kinh Sở” cũng chỉ mắng việc hỗn chiến của Tào Tháo và bọn quân phiệt phương Bắc là “bọn tà đạo lăng trì, kẻ ác nhiều, người thiện ít”. Pháp Chính, Phi Vi, Hoàng Trung đều xuất phát từ “Tôn thưởng vương thất” và hâm mộ Lưu Bị nên mới trở thành anh hùng thiên hạ, về sau mới gia nhập đội ngũ của Lưu Bị. Những anh tài văn võ hiếm có trong thời tam quốc tham gia vào đoàn quân của Lưu Bị rồi sau trở thành những nhân vật then chốt; thời gian địa điểm tuy khác nhau, động cơ lúc đầu cũng có khác nhau, nhưng đều mang theo quan niệm chính thống chống Tào đó, nam chinh bắc chiến, tả xung hữu đột, thu nạp được nhân tài khắp nơi, phát triển thế lực của mình, cuối cùng tạo được thế chân kiềng chống lại Tào Tháo.

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

Người xưa nói rằng, người thống trị hiền hậu anh minh sẽ có thể cử người hiền tài vào những việc theo khả năng của họ, không kể nhân sơ, không câu nệ sau trước, dưới ngọn cò của một minh chủ lấy đức dùng người, nhất định sẽ chiêu mộ được anh tài trong thiên hạ, giành nghiệp đế vương. Thời kỳ Tam Quốc, Gia Cát Lượng và Bàn Thống đều gia nhập đội quân của Lưu Bị khi Lưu Bị tiến xuống phía Nam ở Kinh Châu; sau trận Xích Bích, cả hai được phong là tả hữu quân sư. Còn danh tướng Hoàng Trung vốn là mộ tướng quân của Tào Ngụy, sau khi qui phục Lưu Bị, trong chiến dịch Định Quân Sơn dũng cảm đi đầu ba quân,

sau được làm Hậu tướng quân. Do Lưu Bị có thể đề cử người hiền tài vào các vị trí xứng đáng, nên nhân tài trong thiên hạ đều kéo đến, làm cho thực lực của Lưu Bị lớn mạnh vô cùng.

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

Người lãnh đạo thông minh phải biết hóa thù thành bạn, làm mình mạnh mẽ lên, kẻ địch yếu đi. Ví dụ, Lưu Bị thời Tam quốc rất biết thu dụng nhân tài của đối phương, của địch, tin tưởng và bồi dưỡng họ. Nhiều nhân vật chủ chốt trong quân của Lưu Bị đều đến từ phía quân địch. Ví dụ như Pháp Chính, lúc đó được gọi là “Kì hữu trí thuật, trước kiến thành bại”, nguyên là hiệu úy trong quân của Lưu Chương; Tướng Mã Siêu, trong quá trình chạy về với Hán, nghe Lưu Bị anh minh đã gửi mật thư xin qui hàng; hoặc như Đổng Hòa, Hứa Trinh, Lưu Ba, Lý Khôi, Dương Hồng... đều là các quan văn, võ nổi tiếng vốn đều là thuộc hạ của Tào Tháo, Lưu Biểu, Lưu Chương, sau khi họ qui hàng đều được Lưu Bị tin dùng và bồi dưỡng làm cho sức mạnh của Lưu Bị lớn mạnh, lập công lớn cho công cuộc xây dựng và củng cố chính quyền Thục Hán của Lưu Bị.

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

Đạo dùng người không chỉ coi trọng dùng người mà còn phải ở chỗ dùng mà không nghi ngờ. Coi trọng nhân tài, biết dùng người và dùng người không nghi ngờ đều là điều kiện khách quan không thể thiếu được trong thành công sự nghiệp. Nếu không coi trọng và biết dùng nhân tài thì dù bản thân họ có tài năng đến đâu cũng khó mà phát huy được. Nhưng khi đã dùng lại không yên tâm, không tin họ thì dù họ có sức mạnh như hổ báo, có trí tuệ như Khổng Minh thì cũng không thể làm tài năng của họ phát huy lên được. Người lãnh đạo thông minh, với người làm việc thời gian dài trong công ty thì cần căn cứ vào năng lực của họ, trong một thời kỳ nhất định cần đề bạt hoặc tăng lương cho họ; với những nhân viên mới chuyển đến từ đơn vị khác cũng cần căn cứ và kĩ năng của họ mà trọng dụng và chớ có kì thị họ. Có như vậy mới làm cho toàn thể công nhân viên tích cực sản xuất, tạo hiệu quả cho công ty mình.

## Đã dùng thì không nghi, đã nghi thì không dùng

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

Thời kỳ sau Thái bình Thiên Quốc, Hồng Tú Toàn do tuổi cao sức yếu đã ủy thác việc chính sự chủ yếu cho Dục vương Thạch Đạt Khai, nhưng ông lại không tin Thạch Đạt Khai, đồng thời lại cử hai người anh của mình kiểm chế Thạch Đạt Khai, bó chân bó tay ông ta lại. Cuối cùng Thạch Đạt Khai đã thống lĩnh thuộc hạ ra đi. Thái bình Thiên Quốc bước vào con đường chia rẽ, thực lực bị yếu đi nghiêm trọng. Về sau, Thạch Đạt Khai thất bại phải vượt qua sông, còn quân Thái bình Thiên Quốc cũng không duy trì được bao lâu nữa. Cuối cùng

do nghi ngờ mà dẫn tới chia rẽ, đẩy nhanh sự diệt vong của một cuộc khởi nghĩa nông dân có qui mô lớn nhất trong lịch sử.

## Lấy đức để thu phục người, thiên hạ sẽ không còn trộm cướp

Xét thấy góc độ từng người, đức và tài không thể tách rời nhau. Đối với nước mà nói, đức làm cho nó ôn hòa mềm mại, như vậy mới có thể làm thuyền chạy trên nó được và dùng tưới cho ruộng đồng. Nếu nước không có đức sẽ chảy bừa bãi gây lũ lụt làm hại mọi người. Đối với gỗ mà nói, đức khiến nó thẳng hoặc cong, như vậy mới có thể dùng đóng thuyền, làm mái chèo hoặc làm xà nhà, gỗ không có đức cong queo nứt nẻ dễ gãy, chỉ dùng làm củi chứ không có tác dụng gì lớn. Cho nên lấy đức để thu phục con người là phương pháp thống trị tốt nhất.

Trần Thị đời Hán là người biết đối nhân xử thế, khi trong thôn có người tranh luận nhau, có sai có đúng đều đến nhờ ông phân giải. Trần Thị nói cho họ cái sai, cái đúng một cách rất thành tâm, nên lúc đó người ta nói: “Thà bị hình phạt chứ không để cho tiên sinh Trần Thị coi thường”. Có một năm do mùa màng kém, bà con rất nghèo túng, trộm cắp về đêm trèo lên xà nhà. Trần Thị bèn huấn thị: “Làm người, kể cả người xấu nhưng bản tính của họ vốn không xấu, chỉ vì bị đói rét bức bách, lâu dần hành vi trở nên bất chính, giống như vị quân tử đang ngồi trên xà nhà kia cũng vậy”. Tên trộm thất kinh vội nhảy xuống đất, dập đầu nhận tội trước Trần Thị. Trần Thị nói: “Xem tướng mạo nhà ngươi không giống một kẻ ác, hãy tự kiểm chế mình để làm lại người tốt”. Ông cho tên trộm hai mảnh vải rồi cho về. Từ đó thành Dĩnh Châu không hề có trộm nữa.

## Một lời hứa đáng ngàn vàng, ngàn người sẽ quy phục

Khi Hán Sở tranh hùng, Quý Bố người Sở luôn làm việc nghĩa rất nổi tiếng ở đất Sở. Có một người tên gọi là Tào Khâu thường mượn quyền để kiếm tiền bạc, Quý Bố rất coi thường người này. Tào Khâu đến bái kiến nhưng Quý Bố không thèm để ý tới hắn. Tào Khâu bèn nói: “Dù được hai trăm lạng vàng cũng không bằng một lời hứa của Quý Bố. Thanh danh của Người nổi tiếng một vùng Lương, Sở đều do ta tuyên truyền cho người, vậy hà có gì mà người từ chối ta? Quý Bố nghe xong vô cùng vui mừng liền tiếp đón ông ta như một thượng khách. Trước khi ra về Quý Bố còn tặng lễ vật rất hậu. Sau đó, Tào Khâu tiếp tục thay Quý Bố tuyên truyền, thanh danh của Quý Bố càng lớn hơn.

“Một lời hứa đáng ngàn vàng” câu nói này chính từ đó mà ra, đó là nghệ thuật để giành được sự tín nhiệm của kẻ thống trị và có thể giành được vị trí quan trọng trong mưu lược của kẻ thống trị. Thời Chiến quốc, Thương Ương đã dùng cách này để chiêu nạp hiền tài và giành được uy tín trong các chư hầu, làm cho nước nhà ngày càng giàu mạnh. Đó chính là một ví dụ tốt về vấn đề này.

## Lấy đức để dùng người, tức là đức tài đi liền nhau

Người xưa nói rằng, đức hạnh không tương xứng với trọng trách đảm nhiệm chắc chắn sẽ mang lại tai họa khôn lường; năng lực không tương xứng với chức vụ đang giữ tất mang lại tai họa rất lớn. Cho nên dùng người phải cố gắng xử lý thật tốt quan hệ giữa đức và tài, làm cho đức và tài cùng nhau phát triển.

Người xưa cho rằng: “Đức và tài phải coi trọng như nhau, ví dụ như nước, đức làm nước trong, tài có tác dụng vận chuyển vật và tưới mát ruộng vườn; hay như một khúc gỗ, đức có thể cong hoặc thẳng trong đó, nhưng tài lại dùng gỗ để làm xà nhà, đức như nguồn nước, tài như con sóng của nó; đức như rễ cây, tài như lá cành của cây; đức mà không có tài trợ giúp thì dễ thành người ngu ngốc, tài mà không có đức làm chủ thì gần như kẻ tiểu nhân. Đa số không ai muốn sống với người ngu ngốc, luôn muốn mình trở thành người có tài; nhiều người không muốn giao du với kẻ tiểu nhân để mong muốn mình là người có đức”.

Không nghi ngờ gì nữa, đức và tài là mối quan hệ thúc đẩy lẫn nhau. Đức như dòng chảy nguồn nước, nước muốn sống phải dựa vào sự thúc đẩy của tài, đức tài đều có sẽ làm dòng nước vỗ sóng chảy mãi không ngừng, mãi mãi có khí thế tiến lên phía trước. Đức còn giống như bộ rễ cây, chỉ khi nó cắm sâu vào lòng đất thì cành lá của tài mới xum xuê. Đức tài đều có sẽ giống như một rừng cây tràn đầy sức sống, mãi mãi làm cho cuộc sống thịnh vượng hơn. Những ví dụ về sự thành công nói trên đều là những điển hình chỉ việc đức tài trọn vẹn.

## Dùng người phải chân thành, trên dưới đồng lòng

1. Giữa người với người phải đối xử thật chân thành, giữa lãnh đạo và cấp dưới cũng phải hòa đồng hai trái tim với nhau. Muốn hiểu được lòng người không thể chỉ dựa vào việc đọc vài quyển sách giáo khoa tâm lý mà được. Học tâm lý đương nhiên là cần thiết, nhưng suy cho cùng đó chỉ là văn chương bên ngoài, chúng ta chỉ có thể có được một số phương pháp sống chung với con người thì dù cho bạn có phân tích tâm lý đối phương thấu đáo chừng nào thì đối phương cũng không thể thổ lộ nỗi lòng cho bạn được.
2. Muốn làm người lãnh đạo tốt thì phải có một tâm hồn rộng mở, người ta sống với nhau luôn cần có một phía phải rộng mở, thành tâm thành ý tiếp thu người khác. Nếu trong giao tiếp luôn chờ đợi đối phương bộc bạch trước, như vậy chớ hy vọng hiểu được nhau, không thể có sự hợp tác lẫn nhau được. Lãnh đạo và cấp dưới muốn giữ mối quan hệ tốt thì người lãnh đạo phải là người mở rộng tâm hồn trước, chủ động biểu thị sự hữu hảo với cấp dưới, dùng thành ý của mình để đổi lấy sự chân thành của cấp dưới.
3. Có người ý chí rất kiên cường, tính cách quật cường, không sợ khó khăn, lãnh đạo cần thường xuyên biểu dương họ, khích lệ họ; còn người có tính cách hơi mềm yếu, dễ gặp khó khăn là chùn bước, không tiến lên nữa thì lãnh đạo chỉ nói vài lời khích lệ là không đủ mà điều cần làm là phải đặt mình vào môi trường đó để hiểu nỗi khổ tâm của họ, rồi sau đó giúp họ khắc phục nỗi khổ tâm đó.

## Nói thẳng, niềm vui của đời người là hiểu nhau

Người xưa nói: “Thành tâm tin tưởng là gốc rễ”. Trong nội bộ một tập thể, thành thật rất quan trọng; trong một xí nghiệp, một người quản lý phải nói đi đôi với làm, thành thật đối xử với người khác, tức là sự thành ý ẩn bên trong, hành động là ở bên ngoài, làm cho người ta cảm thấy niềm vui của đời người là hiểu nhau, hội tụ và thu hút mọi người bởi sự chân thành và lương thiện, tự giác đoàn kết nhau lại cùng hưởng chung. Mặt khác, người quản lý và người phụ trách phải đối xử chân thành với công nhân viên chức, phải tự yêu cầu mình thật nghiêm khắc; phạm yêu cầu công nhân viên chức làm điều gì mình phải làm trước tiên. Đối với thiếu sót của người khác cần phải nói thẳng; nếu đối phương có ý kiến khác phải dành thời gian suy nghĩ, bản thân nhẫn nại chờ đợi cho tới khi vấn đề được giải quyết thỏa đáng; chớ lấy quyền thế để ép, chớ dùng tác phong gia trưởng.

Sức mạnh nhân cách này sẽ làm tốt đẹp mối quan hệ giao tiếp trong xí nghiệp, tạo bầu không khí và môi trường đoàn kết phấn đấu vươn lên tốt đẹp.

## Dùng người bằng nhân đức, có thể giành được thiên hạ

Đạo đức là những thành tích trong chính trường của các nhà thống trị trong lịch sử Trung Quốc có quan hệ chặt chẽ với nhau. Đường Thái Tông đời Đường lấy công đức để trị thiên hạ, tự mình cần kiệm chấp chính tạo ra tấm gương cho thiên hạ, cho nên đã tạo ra một thời kỳ hưng thịnh “Trình quan chi trị” trong lịch sử Trung Quốc. Nhưng, Tùy Dạng Đế chỉ trị vì trước đó vài chục năm lại là kẻ hoang dâm vô độ làm cho thiên hạ hỗn loạn, loạn lạc liên miên. Kết quả chấp chính của hai người này đủ để nói rõ đạo lý đức hạnh trị thiên hạ rồi. Cuối đời Thanh, thiên hạ rơi vào cảnh tranh cướp loạn ly, Thái bình Thiên Quốc và Quân khởi nghĩa nổi lên khắp nơi, lúc đó đã từng có một Tăng Quốc Phiên gương cao ngọn cờ lấy đạo đức trị thiên hạ, cầm đầu một loạt nhân sĩ đứng dậy cứu nguy, cuối cùng làm cho triều thanh duy trì giang sơn thêm được vài chục năm. Vì vậy, đời sau đánh giá về Tăng Quốc Phiên như sau:

“Sở dĩ Mãn Thanh lại được hưng thịnh và Thái bình Thiên Quốc bị thất bại không phải vì nhân tài đã hết, mà vì việc lấy cái đức thay cho việc chinh phạt. Tài năng của Hồng Dương Thạch, Lý Trần Vi đâu kém đại thần nhà Thanh Tăng Hồ Tả Lý? Nhưng họ Tăng kia lại là một tấm gương về đạo đức, được coi là Nhất Thế Đán. Kết quả là có thể làm thay đổi phong tục. Nay ta không lấy cái mới cũ của thủ đoạn và tư tưởng lúc đó và quá trình thành bại ra sao, mà chỉ riêng sự kiên nghị lao công khổ tứ, tự lập tự phát triển cũng đáng bái làm bậc sư phụ của ta rồi”.

Từ đó thấy rằng, trong lúc nguy nan, sức mạnh kêu gọi của đạo đức chính là sức mạnh to lớn mà người lãnh đạo thành công có thể vận dụng một cách rất khéo léo, chỉ một hành động có thể thay đổi cục diện thiên hạ được.

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

Người ngu xuẩn thường sợ quyền uy mà lẩn tránh nó, người có trí tuệ thích quyền uy và dùng nó, quyền uy trong thiên hạ dùng nó thì thắng, không dùng nó sẽ thất bại. Không dùng nói là không dùng, nói dùng ai lại không dùng. Cái gọi là chỉ ra oai, dùng người chỉ bằng cái uy cũng có; cáo mượn oai hùm, lấy thể để dùng người cũng có.

## Lấy Thiên tử ra để lệnh cho chư hầu

1. Thanh Quân Tắc: Có nghĩa là thanh trừ chư hầu hoặc các thân tín bên cạnh của Hoàng đế.
2. Cáo giả oai hùng: Hán Cảnh Đế Ngô Sở cùng bảy nước dấy binh, lấy việc giết Diêu Thác làm cớ; Thời Đông Tấn Nguyên Đế, Vương Đệ Thích Sử Giang Châu, đô đốc quân sự sáu châu dấy binh lấy việc giết Lưu Quý làm cớ, đều là lấy việc thanh trừ quân phản tặc làm cớ mà thôi.
3. “Ôm Thiên tử ra lệnh chư hầu”. Đặc điểm là “Xé toang hết mọi sự nguy trang”, dùng thủ đoạn bạo lực cưỡng bức Thiên tử phạm tội sau lại dương cờ Thiên tử thống lĩnh chỉ huy các cánh quân chư hầu.
4. Bắt trộm phải bắt tên đầu só trước.

## Nịnh hót bợ đỡ để cầu thưởng

Đầu những năm Nam Tống có một tên gian thần gọi là Hoàng Tiềm Thiên người này không có năng lực về hành chính, việc thăng tiến hoàn toàn dựa vào việc xu nịnh. Lúc đó triều đình giành ra một góc để những tượng vàng như không hề có ánh sáng chiếu vào. Nhưng Hoàng Tiềm Thiên đã đọc chiếu thư của Cao Tông nịnh hót rằng lúc đó bốn phương cổ vũ có tượng Thịnh Đức; để thưởng công cho tráng sĩ, Cao Tông lệnh cho làm chiến bào để trọng thưởng, Hoàng Tiềm Thiên lại nói đó là “Đang dần hưng thịnh”, Cao Tông nghe thấy rất mừng, nói: “Sẽ cùng khanh chờ để trấn hưng sự nghiệp”. Hoàng Tiềm Thiên lại khắp nơi thổi phồng nịnh bợ Cao Tông là “Thịnh Đức Thần Minh”, “Anh vũ đại độ”, Cao Tông lại càng tán thưởng và nhanh chóng thăng chức cho ông ta từ trung thư Thị lang lên chức Tả tướng.

Thể mới biết việc lấy lòng người cũng là một môn nghệ thuật, và cũng phải có tài nhất định. Tính cách của ông chủ khác nhau, cách lấy lòng cũng rất đa dạng. Có người thích nịnh

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

## Nịnh hót bợ đỡ để lấy tín nhiệm

Có người có thể thành công chủ yếu nhờ vào tài khoa môi múa mép nịnh hót.

Cái tài này không hề nói lên được đạo lý cao siêu gì, mà là do họ nắm bắt được tâm lý con người, họ luôn biết nói ra những lời làm người khác hài lòng trong các thời gian, các trường hợp và các đối tượng khác nhau. An Lộc Sơn kẻ cầm đầu gây tai họa trong đời Đường trong quá trình giành lấy sự tín nhiệm của Hoàng đế đã rất linh hoạt, lanh lẹ pha chút hài hước đỡ không ít cho ông ta.

An Lộc Sơn rất giỏi nắm hoạt động tâm lý của chủ, ông này biết Huyền Tông tuổi đã cao, sắp kết thúc sự nghiệp nên yêu cầu lòng trung thành, kính yêu, của đám hạ thần càng mãnh liệt. Do đó, rất chú ý từng lời nói trước mặt Hoàng đế. Ông ta từng tấu trình rằng: “Thần chẳng qua chỉ là kẻ bần tiện, được Hoàng đế ân sủng quá nhiều, thần chẳng có nhiều tài hoa gì để Bệ hạ dùng cả, thần nguyện hy sinh cả thân mình cho Bệ hạ”. Huyền Tông nghe xong tuy không nói gì nhưng đã bị những lời khẩn thiết của ông ta lay động trái tim, thực sự rất yêu quý sự trung thành đó.

## Ngụy trang đơn thuần để lấy lòng

An Lộc Sơn một trọng thần đời Đường để lấy lòng Hoàng đế luôn tỏ rõ sự trung thành ngu xuẩn của mình. Một lần, Huyền Tông để ông ta gặp Thái tử Lý Hanh. An Lộc Sơn sớm biết mọi nghi lễ trong triều nhưng lại giả không biết, đứng yên không bái Thái tử. Các sứ thần hai bên lo lắng thay cho ông ta, nói ông mau mau bái lạy Thái tử, nhưng ông ta vẫn giả như không hay biết gì và nói: “Thần là người hồ đồ, không hiểu lễ nghi trong triều, không biết Thái tử là thuộc chức quan gì?”. Huyền Tông nghe xong mỉm cười không hề trách tội còn đích thân chỉ cho ông ta rằng: “Đây là người kế vị, sau khi Trẫm qua đời, Thái tử sẽ là bậc Quân vương thay Trẫm”. An Lộc Sơn lúc đó mới chột như bưng tỉnh, vội dập đầu tạ tội: “Thần vốn là kẻ ngốc nghếch, trước kia chỉ biết có Bệ hạ, không biết có một Thái tử như vậy, thần thực đáng chết”. An Lộc Sơn làm bộ trung thành bái Quý phi nương nương làm mẹ nuôi. Mỗi khi Hoàng đế đến triều kiến, An Lộc Sơn đều lên bái Dương quý phi trước. Huyền Tông không hiểu, hỏi nguyên nhân vì sao, An Lộc Sơn trả lời rằng: “Người hồ đồ thường bái mẹ trước, bái cha sau”. Điều này càng làm cho long nhan thêm vui mừng.

## Biểu thị sự trung thành ngu ngốc để được trọng dụng

An Lộc Sơn đời Đường nhằm giành quyền lực lớn hơn đã luôn quên biểu thị sự trung thành ngu ngốc của mình trước mặt Hoàng đế. Người ông ta không cao to nhưng bụng lại quá to, mỗi lần cưỡi ngựa, phía trước yên ngựa thường phải thiết kế một chiếc yên nhỏ đặc biệt dùng để đỡ bụng. Một lần Huyền Tông triệu kiến ông ta, chỉ vào bụng ông ta mà hỏi rằng: “Bụng nhà ngươi to như vậy, không biết bên trong chứa những gì?”. An Lộc Sơn đáp:



“Trong bụng thần ngoài một trái tim tươi đỏ ra chẳng có gì khác”. Huyền Tông nghe xong rất mừng, cho rằng khó mà có được sự trung thành như An Lộc Sơn bèn thăng quan tước thêm cho ông ta và từ đó càng yêu quý.

## Biểu thị tình cảm để mong được gần gũi

Muốn tiếp cận một cách toàn diện lãnh đạo, nhất thiết phải có nhiều cơ hội khác nhau. Những cơ hội đó chính là một sự đầu tư. Thỉnh thoảng nhiều, báo cáo nhiều hơn, thảo luận nhiều hơn là cách đầu tư cho công tác.

Còn đầu tư tình cảm lại có rất nhiều đường, càng có nhiều đường lại càng có hiệu quả, quan hệ với ông chủ càng tốt hơn. Dưới đây xin giới thiệu một số đường khác nhau:

1. Giúp ông chủ làm một số việc riêng tư.
2. Tăng cường liên hệ với người nhà ông chủ, đừng bỏ lỡ thời cơ đến thăm viếng.
3. Trong cuộc sống cần quan tâm, gần gũi với ông chủ.
4. Thường xuyên đi ăn uống với ông chủ, luôn tỏ ra “Ngoan” trước bình rượu.
5. Khi có giải trí thường mời ông chủ đi, ví dụ như đánh bài, chơi cờ, đánh bóng, nhảy...
6. Chớ nên coi nhẹ những cuộc nói chuyện phiếm với ông chủ.
7. Rất có nghĩa khí trong công việc, cùng chung hoạn nạn với ông chủ.

## Kính nhi viễn chi, để giành một con đường cho sau này

Hoàng đế Hiếu Tông nhà Minh rất tin tưởng Lưu Đại Hạ. Một hôm ông nói với Hạ rằng: “Trẫm gặp phải việc khó xử đều muốn gặp nhà người để bàn bạc, nhưng lại không phải việc thuộc Bộ nhà người quản lý nên lại thôi. Sau này nếu phát hiện việc gì cần làm hoặc nên bỏ đi, người có thể viết vào giấy bí mật đưa tới cho Trẫm”. Lưu Đại Hạ nói với Hiếu Tông: “Thần không dám làm vậy!”. Hiếu Tông hỏi: “Vì sao?”. Đại Hạ nói: “Bệ hạ hành sự đều theo phép tắc của các Tiên đế và tổ tông, sai đúng công khai chúng thần đều có thể biết. Các việc bên ngoài đều giao cho các Bộ xử lý, các việc bên trong lại thường hỏi ý kiến các thần, điều đó thật tốt biết bao. Nếu Bệ hạ dùng cách viết giấy nói trên, lâu dài sẽ thành một quy định. Giả sử có một kẻ bất lương nào đó muốn cướp ngôi cũng dùng cách này thì thật là họa lớn! Việc này không thể làm quy tắc chuẩn mực cho đời sau được, cho nên thần không dám nhận lời làm”. Hiếu đế nghe xong rất tán thành.

Lưu Đại Hạ thật đáng là một bậc hiền thần, ông hiểu rõ làm việc không chỉ nhìn rõ tình hình trước mắt, tuy có thể lúc đó thấy việc đó là có lợi và có lý, nhưng theo thời gian qua đi sự thay đổi của tình hình rất có thể từ lợi biến thành hại. Đặc biệt là xây dựng một chế độ nào đó lại càng phải cẩn thận hơn, không thể vì thuận lợi một lúc nào đó mà để lại chỗ hỏng về sau này.

“Đề phòng những việc chưa xảy ra” là điểm xuất phát của Lưu Đại Hạ, lúc đó mục đích của ông là muốn làm hết trách nhiệm của một đại thần, đồng thời để cho mình một con

đường rút. Thời đại ngày nay đã khác, nhưng việc đề phòng nói trên vẫn cần luôn ghi nhớ trong lòng.

## Mượn dao giết người, trị thiên hạ bằng pháp chế

Hoảng Thác thời Hán bầm sinh độc ác, tính tình cứng nhắc, ông ta chủ trương trị thiên hạ bằng pháp chế. Thời Hán Cảnh Đế, ông ta làm tới Ngự sử đại phu, luôn nhấn mạnh pháp lệnh trị quốc. Do lúc đó Lưu Bang tuy là một thuộc quốc nhưng quyền lực quá lớn, không lợi cho Trung ương tập quyền, cho nên ông ta đã kiến nghị phải sửa đổi chương ba mươi của Pháp lệnh để giảm bớt quyền hành của các nước, các khu vực.

Cha ông ta sau khi biết tin này đã từ Dĩnh Châu tới thẳng Trường An khuyên can rằng: “Hoàng đế vừa lên ngôi, con lại muốn ép buộc các vương công chư hầu, chia tình cốt nhục của người khác, làm cho các chư hầu oán thán, vậy suy cho cùng con muốn gì?” Hoảng Thác nói: “Không làm như vậy thì Hoàng đế sẽ không yên ổn được”. Người cha than rằng: “Cả nhà Hoàng thượng bình an, nhưng cả nhà họ Hoảng chúng ta sẽ có nguy cơ bị tiêu diệt!”. Nói xong liền uống thuốc tự vẫn. Trước lúc chết, ông đau lòng nói: “Tôi không can tâm nhìn tai họa đang giáng xuống đầu toàn gia tộc chúng ta”. Nhưng Hoảng Thác không nghe; cả những người bạn tốt nói cũng chẳng ăn thua.

Về sau, bảy nước Ngô Sở dựng ngọn cờ tiêu diệt Hoảng Thác làm tạo phản, nói rằng phải diệt gian thần bên cạnh Hoàng thượng.

Đại thần Bàn An Bản vốn có oán hận cũ với Hoảng Thác nên đã giúp Cảnh Đế lập mưu giết phản loạn. Viên An đề nghị Hán Cảnh Đế loại bỏ tất cả các quan tả hữu, trong đó có cả Hoảng Thác ông ta tức giận ra ngoài. Viên An nói: “Bảy nước vốn là đất đai của con em Hán Cao Tổ được chia, nay do Hoảng Thác vô cớ xâm phạm mới sinh ra phản loạn. Trước mắt chỉ cần giết bỏ Hoảng Thác, trả lại đất đai vốn được chia cho bảy nước Ngô Sở thì thiên hạ sẽ yên ổn ngay. Hán Cảnh Đế im lặng hồi lâu rồi nói: “Trẫm không chỉ vì yêu quý một người mà đắc tội với cả thiên hạ được”, hạ lệnh chém đầu Hoảng Thác còn cả nhà ông ta giáng xuống làm thường dân. Hoảng Thác do muốn nhanh chóng lập công hưởng lợi trước mắt, do quá nóng nảy mà công chưa thành đã gặp họa lớn.

## Phải đề phòng từ việc nhỏ, lấy cái nhỏ đề phòng cái lớn

Thời xưa khi Trương Vịnh làm chủ Sùng Dương phát hiện bên cạnh một tên quan nhỏ có một quan tiền. Sau khi tra xét mới biết quan tiền đó là tiền trong kho quan bèn ra lệnh giết tên này đi. Tên này tức giận nói: “Một quan tiền đáng là bao, ngài có thể đánh tôi nhưng không thể giết tôi được”.

Trương Vịnh thấy tên trộm không chịu hối cải, máu nóng bốc lên vớ lấy bút phê lên công văn rằng: “Một ngày một quan tiền, ngàn ngày ngàn quan tiền; Dùng dây thừng có thể cưa đứt đoạn gỗ; giọt nước có thể xuyên thủng tảng đá”. Sau đó ông cầm kiếm đi ra ngoài chém đứt đầu tên trộm nọ, việc xong mới báo Châu phủ xin tạ phạt.

Từ việc tham ô một quan tiền, Trương Vĩnh đã nhìn thấy cái họa lớn ẩn chứa trong đó nên đã quyết định giết bỏ để răn đời, nguyên tắc tư tưởng mà ông tôn thờ là: “Bỏ qua việc nhỏ, họa lớn sẽ tới”.

## Liệu cơm gặp mắm, xem gió lái thuyền

Thời kỳ Ngũ Đại, Phùng Đạo Tại đã sống trong đám hoạn quan trên dưới 50 năm qua năm triều đại từ hậu Đường, hậu Tấn, Liêu, hậu Hán đến hậu Chu với 11 vị Hoàng đế và luôn luôn giữ những chức vụ Tướng công, Tam công và Tam sư, phú quý vô cùng. Đặc điểm lớn nhất của ông ta khi làm quan là “xem gió lái thuyền”, giành sự yêu quý của các bậc quân vương. Sau khi Lý Tự Nguyên xưng Đế đã ra lệnh “Tuyển chọn các văn sĩ học sĩ để ra làm việc”. Phùng Đạo Tại được lựa chọn và nhanh chóng leo lên đến chức Tế tướng.

Sở dĩ Phùng Đạo Tại giành được sự tín nhiệm của Lý Tự Nguyên, chủ yếu là vì ông ta hiểu rất rõ tâm lý của Đế vương. Ông ta thấy rằng Đế vương rất khát khao thái bình, không phải là một vị hôn quân nên thường mạo phạm nói thẳng. Có một năm cả nước được mùa, Hoàng đế rất vui mừng, hỏi quần thần năm nay ra sao, người khác đều nói nhiều lời hay riêng Phùng Đạo Tại lại nói, thần đã cưới ngựa đi rất xa, khi đi đường núi rất cẩn thận nên an toàn; vậy mà khi xuống đồng bằng, thả ngựa phi nhanh lại bị vấp ngã, ý là muốn khuyên can Lý Tự Nguyên khi an nhàn phải nghĩ tới mối hiểm nguy rình rập.

Sau đó, Lý Tự Nguyên đột nhiên ốm chết, con trai Lý Tùng Hậu kế vị, Lý Tùng Hậu khoan dung, không quyết đoán, đã chạy trốn trong cuộc nổi loạn làm cho trong cung không có chủ. Khi Phùng Đạo Tại biết được tin Lý Tùng Kha là nghĩa tử của Lý Tự Nguyên có quân quyền mạnh nhất lúc đó bèn tập hợp các quan lại, bàn bạc khởi thảo văn thư kiến lập Lý Tùng Kha làm Đế, sau đó đích thân dẫn các quan trong triều ra nghênh đón. Ít lâu sau, Thạch Kính Đường xưng đế lập hậu Tấn, Phùng Đạo Tại vẫn được làm đại thần, làm Tế tướng. Ông ta là người biết quan sát đại cục thiên hạ, hiểu rõ các mối quan hệ giữa các thế lực cho nên luôn đảm bảo được cho tương lai của mình.

## Làm những gì mà họ thích

Khi Lý Liên Anh mới vào cung chỉ làm việc vặt ở phòng chải tóc. Một lần, Từ Hy muốn thay đổi kiểu đầu mới, làm đi làm lại vẫn chưa hài lòng. Mấy ngày liền, bà ta quát tháo Thái giám, bọn Thái giám không có cách gì chỉ than thở với nhau. Sau khi biết tin này, Lý Liên Anh cho là thời cơ đã tới bèn chạy ra ngoài cung, đến thẳng một kĩ viện. Ông ta biết rằng các kĩ nữ rất thích ăn mặc đóm dáng và cũng rất biết kiểu cách. Suốt ba ngày liền, Lý Liên Anh khổ công học cách chải đầu và cuối cùng học được vài cách làm đầu mới nhất. Sau khi về cung, ông ta tha thiết đề nghị viên đại Thái giám tiến cử ông ta chải tóc cho Từ Hy. Cuối cùng Từ Hy đồng ý để cho ông ta thử làm một lần. Lý Liên Anh trở hết tài năng, làm cho Từ Hy một kiểu đầu bà ta rất vừa ý. Chính vì ông ta biết lấy lòng Thái hậu như vậy cho nên đã được trọng dụng.

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

Chịu ân người nhỏ như giọt nước, báo ân lớn như cả dòng suối. Từ xưa, những bậc trung thần thường đều chết vì báo ân. Người lãnh đạo tài giỏi phải dùng người bằng sự yêu mến, lấy cái tình để lay động con người, cho họ ân nặng nhưng phải nghiêm khắc với họ, ân và uy đều phải song hành thì mới làm nên nghiệp lớn.

## Dùng người theo việc, không câu nệ tính cách

Đạo lý dùng người này thật là đơn giản, ví dụ như nông dân cày ruộng không dùng dê kéo cày, thương nhân buôn bán không dùng lợn kéo xe. Đó là vì sao vậy? Bởi vì biết chúng không thể làm được, sợ chúng làm hỏng việc. Tuyển chọn nhân tài cũng theo lý đó, ai làm giỏi việc gì, người nào cần dùng phương pháp gì để vận dụng được họ, đó chính là học vấn của người làm quan. Cho nên làm quan tốt nhất phải học trước đã sau đó mới làm quan; đối với nhân tài, nhất thiết phải thông qua xử lý công việc để chứng minh tài năng của họ rồi mới dùng họ. Từ xa xưa, các quan sáng suốt đều đối xử rất công bằng với các hiền sĩ trong thiên hạ, còn những người nào chỉ dùng người là con cháu thân thuộc thì tầm nhìn chẳng hơn gì người nông dân.

Không câu nệ tính cách của nhân tài, nói thì dễ nhưng làm rất khó, điều trước tiên phải có dũng khí và mạnh dạn dùng người. Ví dụ, khi Tấn Vũ Đế thảo phạt giặc Khương, Tư Mã Đốc Mã Long nói: Nếu như có thể trọng dụng tôi, tôi có thể dẫn quân dẹp tan giặc. Nhưng nếu tin dùng tôi thì phải để tôi toàn quyền. Hán Vũ Đế đồng ý yêu cầu đó. Kết quả là Mã Long làm theo bát trận đồ, chế ra những chiếc xe hòm lệch, lại căn cứ vào binh pháp tạo ra những chiếc xe sừng hươu để tác chiến ở vùng bằng phẳng, ở nơi đường hẹp, trên xe còn dựng những chiếc nhà gỗ để đề phòng bị tên bắn, như vậy có thể vừa chiến đấu vừa tiến lên, đánh bại quân địch, giết cả tên thống lĩnh, bình định được Kinh Châu.

## Phải rộng lượng, lấy đức báo oán

Người lãnh đạo thông minh sáng suốt khi dùng người nhất thiết phải khoan dung đại lượng, với những nhân tài mà mình chưa thể dùng họ được phải khoan dung để họ tự lựa chọn; còn những nhân tài mà mình có thể cần dùng thì không nên tính toán tới việc xuất

thân, những khuyết điểm và sự oán hận của họ. Trước kia, Nghiêu Đế nhường thiên hạ cho Hứa Do, nhưng Hứa Do không nhận, bỏ đi. Ông không cưỡng ép, cuối cùng vẫn tìm được nhân tài ưu tú đó chính là Thuấn Đế. Thử nghĩ, nếu tầm nhìn của Nghiêu Đế hẹp hòi, không đối xử khoan dung với Hứa Do thì làm sao mà nhân tài có thể về tụ hội dưới ngọn cờ của ông ta được? Và một nhân tài kiệt xuất như Thuấn Đế làm sao mà tới được.

Sử dụng nhân tài điểm quan trọng là phải biết sử dụng hết tài năng của họ mà không nên truy cứu những lỗi lầm và quá khứ của họ, đề cử người hiền tài mà tránh sự thù hận là cách tốt nhất để dùng người tài.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Bào Thúc Nha tiến cử Quán Trọng vốn là một kẻ thù trên chính trường thay mình làm tể tướng cho Tề Hoàn Công, Tề Hoàn Công nói: "Trong cuộc chiến trước đây, Quán Trọng đã từng bắn Trầm một phát tên, mũi tên đó lại có móc câu hẳn có ý đồ muốn giết chết Trầm, nay Trầm vẫn còn giữ mũi tên đó, ông ta là một người Trầm vốn muốn ăn thịt vẫn chưa hả dạ sao lại có thể làm tể tướng được?". Bào Thúc Nha nói: "Mỗi người đều có chủ riêng của mình, nay nếu Bệ hạ trọng dụng ông ta, ông ta ắt sẽ hết lòng vì Bệ hạ, làm sao chỉ vì thù hận cũ mà bỏ đi một thiên tài như vậy?". Qua nhiều lần khuyên giải cuối cùng đã thuyết phục được Tề Hoàn Công phong cho Quán Trọng làm tướng. Quán Trọng đã tiến hành cải cách một loạt các mặt cả chính trị, quân sự, kinh tế và chế độ quan chức, làm cho Tề Hoàn Công trở thành một bá chủ thời Xuân Thu.

## Thưởng ân trọng tất sẽ được tướng trung thành

Đối với thuộc hạ, ông chủ cần tin dùng theo tài năng của họ, yêu cầu họ phải tu dưỡng mình cho có lòng liêm sỉ, cổ vũ họ tăng cường tu dưỡng đạo đức, có thể phải chấp nhận và gạt bỏ những sai lầm nhỏ của họ để giữ thể diện cho họ và bảo toàn lợi ích cho doanh nghiệp của mình.

Thời Xuân Thu, Sở vương mở tiệc khoản đãi quần thần. Các quan văn võ lớn nhỏ, các Phi tần được sủng ái đều được tham dự vui vẻ. Trong bữa yến tiệc còn có ca nhạc nhảy múa, rượu ngon, tiệc kéo dài mãi tận hoàng hôn, vô cùng náo nhiệt. Sở vương lệnh cho đốt nến tiếp tục cuộc vui, còn đặc biệt cho hai người đẹp được sủng ái nhất là Hứa Cơ và Mạch Cơ thay nhau chúc rượu mọi người.

Tiệc đang vui bỗng đâu một trận gió lạ tràn tới thổi tắt hết nến, tất cả tối om, một viên quan thừa cơ sờ vào bàn tay ngọc ngà của Hứa Cơ. Hứa Cơ gạt tay dứt đứt một dải mũ của y, vội vã quay về tâu với Sở vương: "Vừa rồi có một kẻ thừa cơ chọc ghẹo thần thiếp, thiếp đã dứt được một chiếc dải mũ của y, Bệ hạ hãy sai người nhanh chóng đốt nến lên xem kẻ nào mất dải mũ thì sẽ biết là ai".

Sở Vương nghe xong nhưng không lệnh cho đốt nến mà nói to với mọi người: "Đêm nay quả nhân muốn cùng say với mọi người, nào tất cả hãy dứt đứt bỏ dải mũ để cùng uống cho thật say".

Khi tiệc tan Hứa Cơ về cung trách Sở Vương không rửa hận cho nàng, Sở vương cười mà rằng: "Bữa tiệc này Trẫm muốn cùng mọi người cùng say, mà rượu đã say thì có làm chút gì đó cũng là lẽ thường nếu cần truy cứu sao không để lúc thanh thiên bạch nhật, cần gì phải làm ngay trong bữa tiệc?".

Hứa Cơ nghe xong rất phục dụng ý của Sở Vương. Đó chính là "Tuyệt anh hội" nổi tiếng (Hội dứt dải mũ). Sau này, Sở Vương chinh phạt Trịnh, có một vị tướng rất khỏe một mình dẫn hơn một trăm người đi trước mở đường cho ba quân, chém tướng giặc qua cửa ải đánh thẳng tới kinh đô nước Trịnh làm cho uy thế của Sở vương càng thêm lẫy lừng. Sau này, vị tướng đó đã thừa nhận mình chính là người bị Hứa Cơ dứt đứt dải mũ hôm đó. Nhưng do Sở vương gia ân cho và không truy cứu sai lầm của mình nên đã thề suốt đời trung thành với Sở vương và trở thành một vị tướng trung thành.

## Dũng cảm gánh vác trách nhiệm, trên dưới một lòng

Sau khi kế hoạch tác chiến giải cứu con tin trong tòa Sứ quán Mỹ ở Iran bị thất bại, Tổng thống Mỹ lúc đó là Carter đã lên truyền hình Trịnh trọng tuyên bố: "Tất cả trách nhiệm thuộc về tôi".

Chỉ vì câu nói ngắn ngủi đó mà tỉ lệ người ủng hộ Tổng thống đã tăng thêm 10% nữa.

Nỗi lo lớn nhất của cấp dưới là làm sai, nhất là khi tốn rất nhiều công sức nhưng vẫn gặp tai họa lớn.

Giả sử một ngày nào đó bạn không may gặp họa lớn, đêm nằm không ngủ, cấp trên tới nói: "Mọi trách nhiệm thuộc về tôi", lúc đó bạn sẽ ra sao? Câu chuyện về Tổng thống Carter nói trên là một ví dụ cho thấy, sự đánh giá của cấp dưới đối với lãnh đạo thường được quyết định bởi họ có dám chịu trách nhiệm không, dũng cảm nhận trách nhiệm không chỉ làm cho cấp dưới có cảm giác an toàn mà còn làm cho cấp dưới phải suy nghĩ lại, sau khi suy nghĩ sẽ phát hiện ra sai lầm của mình để từ đó có thể công khai nhận lỗi trước mặt mọi người, thừa nhận trách nhiệm. Làm như vậy có vẻ như mang trách nhiệm về cho mình, làm cho mình trở thành đối tượng chịu khiển trách, nhưng thực chất là san sẻ trách nhiệm của cấp dưới cho cấp trên, từ đó làm cho vấn đề dễ giải quyết hơn, mà một khi trên dưới cùng chia sẻ, dũng cảm thừa nhận trách nhiệm, không đổ lỗi cho nhau, đoàn kết, công ty càng có sức tập hợp mạnh mẽ hơn, càng làm cho tính cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

## Làm ơn và làm uy, tức là biết tiến biết lui

Ngược với người có đức mà không có tài, kẻ tiểu nhân có thể rất có tài, rất nhiều kế sách, nhưng không cao thượng, người như vậy sử dụng thế nào đây? Vào đời Thanh, Lưu Minh Truyền sinh trưởng ở nơi bình nguyên Hoài Bắc dân dã, từ nhỏ đã tạo ra được một khí phách trời không sợ, đất không sợ. Năm 18 tuổi, một phú hào địa phương đến nhà gây sự, cha và anh trai của anh ta quì xuống xin tha, chỉ riêng Minh Truyền rất căm giận tìm cách báo thù. Tên phú hào khinh nhỏ tuổi nên làm nhục anh ta, chẳng ngờ chàng thanh niên

lao lên cướp con dao và cắt đứt đầu tên phú hào nọ, sau đó tụ họp người lại rồi xưng vương, kéo theo một đội quân và trở thành một tên lưu manh đầu sỏ.

Khi Lý Hồng Chương chiêu mộ quân sĩ, người đầu tiên nhìn tới chính là anh ta. Do đó đã chiêu mộ cả đội quân này và đặt tên là "Minh quân", đồng thời bỏ ra rất nhiều tiền bạc mua súng đạn của người Tây trang bị cho họ trở thành một đội vũ trang cận đại. Đội quân này đã đóng góp rất nhiều công sức cho sự nghiệp của Lý Hồng Chương. Nhưng Lưu Minh Truyền tham vọng điên cuồng làm Lý Hồng Chương thực sự tức giận. Ông ta khiển trách rất nghiêm khắc, gay gắt, nhưng lại không hề truy cứu những lỗi lầm trong quá khứ, làm cho Minh Truyền rất nể sợ. Độc chiêu này quả là rất có tác dụng, không lâu, Tăng Quốc Phiên đã điều "Minh quân" một mình tiến lên phía Bắc vào Siêu Niệp.

Lý Hồng Chương thêm vào đó luôn bảo lưu công trạng của Lưu Minh Truyền, cho ông ta làm đạo viên ở Đài Loan. Chính kẻ tiểu nhân bất kham này trong cuộc chiến tranh Trung - Pháp đã chỉ huy quân dân Đài Loan tiến công chống lại quân Pháp, làm cho quân Pháp phải từ bỏ ảo mộng chiếm cứ Đài Loan.

Năm 1885, chính phủ Thanh chính thức đổi Đài Loan thành cấp tỉnh, Lưu Minh Truyền được làm tuần phủ đầu tiên của Đài Loan.

Qua câu chuyện trên ta thấy đối với những kẻ có tài mà không đức, sử dụng giống như dùng một thanh kiếm. Nếu khống chế tốt sẽ là một vũ khí lợi hại, nếu khống chế không tốt sẽ trở thành một thứ hung khí.

## Trị người theo cách "nhu", thì không "cương" nào không đánh đổ

Lưu Tú từng nói: "Ta trị thiên hạ cũng muốn dùng nhu thuật". Ông ta rất ít dùng hình để ra oai với thuộc hạ, Lưu Tú cầm quân tấn công Hàm Đan, sau khi giết chết tướng giữ thành là Vương Lang, thu được rất nhiều giấy tờ, trong đó có hàng ngàn bức thư của thuộc hạ Lưu Tú gửi cho Vương Lang. Những người này sợ bị Lưu Tú trừng phạt cho nên rất hết hoảng. Nhưng không ngờ Lưu Tú lại không làm như vậy, ông ta tập hợp tất cả quân sĩ lại rồi lệnh mang tất cả thư từ đó đốt sạch trước mọi người. Ông ta nói: "Trước kia địch mạnh nên các người có kẻ hồ đồ, ta không trách các người, nay các người hãy yên tâm đi!". Cách làm này của Lưu Tú thật là phi phạm làm cho những người từng có hai lòng hết lo sợ và cảm kích vô cùng. Đối với những lỗi nhỏ của cấp dưới, Lưu Tú càng tỏ thái độ bao dung, không tính toán; ngay cả với người có thù hận sâu sắc, một khi họ đã hối hận, lập công chuộc tội, Lưu Tú cũng không truy xét chuyện cũ.

## Muốn bắt thì phải thả trước sau đó sẽ trừng trị

Vũ Công người nước Trịnh thời Xuân Thu có một Hoàng hậu tên là Vũ Khương.

Vũ Khương có hai con trai, con đầu lúc sinh thuộc loại đẻ khó làm cho Vũ Khương sợ suýt chết, vì vậy bà đặt tên cho nó là Ngụ Sinh và rất ghét nó. Nhưng theo quy tắc, con cả đương nhiên là Thái tử nên bà ta chẳng thể làm khác được, nhưng bà ta vẫn rất yêu quý đứa con thứ là Cộng Thúc Đoạn, luôn tìm mọi cách mưu lợi cho con thứ. Khi Vũ Công chưa qua đời, Vũ Khương nhiều lần đưa ra việc cho con thứ làm Thái tử nhưng đều bị từ chối. Vũ Công vừa mất, Ngụ Công tự nhiên được làm kế vị hiệu là Trang Công, trở thành quân vương nước Trịnh, Vũ Khương bèn cùng Cộng Thúc Đoạn bày kế để lật Ngụ Sinh nhằm thay thế ngôi vua. Do vậy, trước tiên muốn lập một căn cứ, Vũ Khương bèn nói với Trang Công: "Nay con là quân vương một nước hẳn có quyền cấp phong cho em trai mình một vùng đất". Trang Công đồng ý và nói, ngoài khu chế ấp quan trọng cho quân sự nước nhà ra, Cộng Thúc Đoạn có thể chọn bất kỳ nơi nào trong nước cũng được. Thế là Vũ Khương giúp con thứ chọn một thành phố có địa điểm hiểm trở nhưng kinh tế rất phát triển. Mưu sĩ của Trang Công nói không nên cấp vùng đất này cho ông ta. Trang Công thản nhiên đáp: Làm nhiều điều bất nghĩa ắt phải tự chết. Quả nhiên sau khi tới thành phố nọ, Cộng Thúc Đoạn đã chiêu binh mãi mã, mở rộng thế lực, ngày đêm vạch kế hoạch phản lại Trang Công khiến cho thần dân ở đó ai cũng biết. Nhưng trước những lời vạch tội Cộng Thúc Đoạn của quần thần, Trịnh Trang Công vẫn tỏ ra không tin, trước mặt Vũ Khương vẫn tỏ ra lơ mơ không biết, làm cho hai mẹ con Cộng Thúc Đoạn càng hoạt động trắng trợn hơn, tích cực mưu phản hơn. Nhưng Trang Công lại nhân lúc họ không đề phòng đã bí mật cử người điều tra tiến trình mưu phản đó nên mọi hành động của họ ông đều nắm chắc trong tay. Cho đến tận khi ông biết chắc ngày tháng cụ thể mà Cộng Thúc Đoạn định tấn công và Vũ Khương chuẩn bị bên trong để tiếp ứng ông ta mới đột ngột khởi binh, do vậy làm cho Cộng Thúc Đoạn thất bại phải tháo chạy, địa vị của Trang Công càng được củng cố hơn.

## Tiền bạc lợi cho việc thu hút nhằm phục vụ cho ý đồ lớn

Trong tay kẻ gian hùng thời cận đại Viên Thế Khải có một Sư đoàn trưởng tên là Vương Hoài Khánh, là người Trực Lê Ninh Tấn. Ông này vào quân đội từ lúc còn rất nhỏ, sau đó đầu quân về với Viên Thế Khải, được thưởng hậu và trọng dụng. Sau khi về với Viên Thế Khải ông ta càng hiểu rõ hơn về con người này. Viên Thế Khải có dã tâm rất lớn, luôn muốn làm Hoàng đế. Do vậy, ông ta muốn lung lạc mọi người để họ trung thành với mình, nghe theo mình, ông ta cũng coi Vương Hoài Khánh là đối tượng cần phải lung lạc.

Sau khi Trung Hoa dân quốc thành lập, chính bởi cuộc du thuyết và kích động của triều thanh túc thân vương, các thân vương Mông Cổ đua nhau tuyên bố độc lập, chống lại nền Cộng hòa, ý đồ muốn câu kết nhau lại để giữ địa vị thân vương của họ. Viên Thế Khải để củng cố sự thống trị của mình nên đã phong cho Trương Thiệu Tăng làm Tuy viễn tướng quân, Vương Hoài Khánh làm Đa Luân Trấn thủ Sứ đi chinh phạt các thân vương Mông Cổ.

Hơn hai tháng đánh nhau ác liệt, quân do Vương Hoài Khánh lãnh đạo giành toàn thắng, diệt hết các đội quân độc lập của Mông Cổ khái hoàn về kinh. Viên Thế Khải đã trọng thưởng Vương Hoài Khánh và lệnh cho ông liệt kê tất cả các chi phí cho trận chiến để đưa tới quốc khố thanh toán.



Vương Hoài Khánh trở về thống kê, tổng cộng chi tiêu khoảng 30 vạn đồng, ông ta định báo thêm một chút để lấy riêng cho mình nhưng không dám làm quá mà chỉ kê khai lên thành 40 vạn đồng.

Ngày hôm sau đích thân ông ta mang tờ khai đến Phủ Tổng thống để Tổng thống duyệt. Xem xong, Viên Thế Khải đã nhếch mép cười nhạt. Vương vội giải thích: "Đó là tất cả các khoản chi thực sự" Thế Khải ném tờ giấy lên mặt bàn nói: "Quá ít, về viết lại!".

Câu nói đó thật sự làm Vương ngạc nhiên nhưng ông ta lập tức hiểu ra, đó là Tổng thống gia ân cho mình nên trong lòng rất vui. Sau đó, ông ta mạnh dạn đưa con số đó lên thành 80 vạn đồng. Ai ngờ Viên Thế Khải xem xong vẫn nói là quá ít và bắt Vương làm lại. Và lần thứ ba, con số đó đã được đưa lên thành con số cực lớn: 140 vạn đồng, tới lúc đó Viên Thế Khải mới cầm bút phê hai chữ: "Chuẩn lĩnh".

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

## Làm ơn để dùng cho sự trung thành

Người xưa nói: "Đạo làm tướng phải có lương tâm, có huyết thống, có dũng khí, có mưu lược". Với cấp dưới vốn trung thành lương thiện cần phải mạnh dạn gia ân cho họ để cổ vũ lòng trung thành của họ. Có như vậy, người có lương tâm mới trung thành tuyệt đối, mới dám xả thân vì người tri kỷ; người có tâm huyết mới có nghĩa khí và tấm lòng trung thành với nước; người có dũng khí mới không run sợ trước kẻ địch mạnh, mà cấp dưới trung thành lương thiện nếu lại có mưu trí thì cho dù chỉ ở trong Trướng phủ nhưng vẫn quyết thắng ở nơi xa ngàn dặm. Những nhân tài đó đương nhiên ai gặp đều yêu quý, đều muốn dùng cả. Vì vậy, người đi chọn nhân tài, đối với cái tài của người trung thành lương thiện chỉ cần có sở trường về một mặt là có thể dùng tốt, đừng vì chút sai lầm nhỏ mà bỏ họ. Nếu lựa chọn quá khắt khe thì những kẻ giáo hoạt hẳn sẽ được trọng dụng.

## Trồng hoa mùa xuân chờ mùa thu hái quả

Người xưa nói, việc đột nhiên có được điều tốt không nên coi đó là việc may. Quá khứ được sung ái là bất hạnh lớn của cuộc đời. Người xưa cho rằng: "Cây ra hoa mùa đông, mùa xuân chưa hẳn đã kết quả, đứa trẻ thông minh quá sớm không hẳn đã thọ". Cho nên, trong thiên hạ không thể có bữa tối miễn phí, không có công mà hưởng lộc tuy là việc tốt nhưng sẽ không lâu dài, cho nên đối với người được tin yêu, cần giúp họ lập công mới có thể làm cho họ có được sự nghiệp.

Thời Xuân Thu, Thái hậu nước Triệu quý nhất đưa con út Trường An Quận. Lúc đó Triệu đang bị Tần tiến công nên đã sang Tề cầu viện. Nước Tề muốn có Trường An Quận làm con tin thì mới chi viện, nhưng Thái hậu không đành lòng bỏ con nên không chấp nhận.

Tả sử Xúc Triết gặp Thái hậu nói: "Mẹ yêu quý con, nhưng cần nghĩ cho tương lai của chúng ta. Thái hậu xem, từ khi Túc Hầu dựng nước tới nay, những người được phong tước

Hầu lúc đó còn có ai kế thừa không? Con cháu vương hầu các nước khác còn có người tiếp tục kế thừa không? Thái hậu nói: "Không có!".

Xúc Triết nói: "Thế mới biết quyền lực là thứ khó giữ. Nếu làm không tốt, gần thì hại mình, xa thì hại con cháu. Không phải là con cháu các bậc quân vương không tốt, không kế thừa được mà là địa vị tôn quý nhưng không có công, lộc nhiều nhưng thiết lao động. Nếu Thái hậu để Trường An Quận chiếm một địa vị rất cao, phong thưởng cho nhiều đất đai, khi người quy tiên, Trường An Quận không hề có công lao gì liệu có thể giữ được nước Triệu không".

Cuối cùng Thái hậu đã bị thuyết phục cho Trường An Quận đi làm con tin. Điều này giống như mùa xuân trồng cây mùa thu thu hoạch, là cái vốn để Trường An Quận lập nghiệp sau này. Sau đó, Tề đã xuất binh đánh Tần cứu nước Triệu.

## Sai thì phải trách, lấy yêu quý để thay đổi người

Với người có sai lầm mà áp dụng kiểu phê bình mang tính tấn công xóa sổ họ, sẽ chẳng có tác dụng gì; Phê bình quá gay gắt là nguy hiểm vì sẽ làm thương tổn lòng tự trọng của họ và dễ làm cho họ phản uất. Người bị phê bình mang tính công kích thường phần lớn sẽ tìm cách tự phòng vệ hoặc tìm cơ trốn tránh.

Do vậy, đối với người có sai lầm, phê bình là điều cần thiết, có thể giúp họ sửa chữa sai lầm, cùng mọi người hòa nhịp bước để hoàn thành mục tiêu đề ra. Tuy nhiên phê bình người khác phải có kỹ xảo, kịp thời biểu thị sự yêu quý họ thì hiệu quả sẽ tốt hơn:

### **1. Phê bình cần nói thẳng với riêng họ.**

Mục đích của phê bình là phải đạt được hiệu quả tốt đẹp, đừng làm cho đối phương co lại, cho dù động cơ phê bình là hoàn toàn đúng đắn và cũng chỉ mong đối phương sửa chữa sai lầm, cũng đừng bỏ qua những phương thức tiếp thu phê bình của họ. Bởi vì dù chỉ trích có chính xác thế nào chẳng nữa, nếu có người thứ ba ở đó sẽ rất dễ làm cho đối phương oán giận vì người bị phê bình sẽ cảm thấy lòng tự trọng bị thương tổn, mất thể diện. Còn những sự phê bình bằng giấy tờ hoặc từ xa không những không trực tiếp mà còn làm cho đối phương không có cơ hội giải bày, làm rõ.

### **2. Trước khi phê bình cần phải khẳng định thành tích của họ.**

Khẳng định và biểu dương đối phương có thể tạo bầu không khí hữu hảo, làm cho tinh thần đối phương ổn định, bình tĩnh, biết mình không bị công kích, ngược lại, nếu gọi cấp dưới đến, giáo huấn họ bằng những đòn phủ đầu trực tiếp chắc chắn sẽ tạo ra phản xạ phòng vệ tự nhiên tự bảo vệ mình của họ. Khi đã xuất hiện tâm lý này thì dù phê bình có đúng, người nghe cũng khó tiếp thu.

### **3. Cảm thông với người khác, chớ công kích.**

Khi phê bình người khác, trước phải suy nghĩ xem họ cảm thụ được gì khi nghe được những lời phê bình đó. Đó chính là sự đồng cảm đã nói ở trên. Người lãnh đạo có sự đồng cảm thân thiết sẽ không có sự phê bình thấp hèn và công kích đối phương.

### **4. Phê bình cần cụ thể, có tính trực diện, đúng việc.**

Nếu chỉ nói cho đối phương biết họ làm thế là không tốt mà không nói rõ sai ở đâu thì kết quả thu được rất ít. Bởi phê bình kiểu kết luận đó không có sức thuyết phục, làm cho một người thừa nhận sai lầm của mình là một việc không dễ.

### **5. Đưa ra phương án giải quyết.**

Đồng thời với việc chỉ ra sai lầm cho đối phương cũng cần phải đề ra phương pháp giải quyết đúng đắn, bởi vì muốn làm được sự phê bình không chỉ là chỉ ra sai lầm của đối phương mà là làm cho họ sửa chữa sai lầm, không tái phạm.

### **6. Không nên dùng kiểu mệnh lệnh để yêu cầu đối phương phải làm như thế nào.**

Đưa ra chỉ thị cho đối phương bằng giọng mệnh lệnh sẽ làm cho đối phương có cảm giác bị áp bức, không bình đẳng, sẽ làm mất lòng người. Dùng phương thức đề nghị, nhờ giúp sẽ làm cho đối phương tự giác coi mình là một thành viên trong một đoàn thể.

### **7. Chỉ phê bình một lần.**

Với một sai lầm nào đó của đối phương chỉ cần nhắc nhở một lần là đủ. Không cần thiết phải phê bình lần thứ hai, và nếu là lần thứ ba thì càng không nên, vì mục đích của phê bình không phải là chiến thắng cái tôi của đối phương, mà là để hoàn thành mục tiêu tốt hơn. Khi phê bình người ta thường có khuynh hướng lật lại những điều trước đó để bình phẩm, đánh giá, làm như vậy, không những vô ích mà còn là điều ngu xuẩn.

### **8. Sau phê bình phải cố vũ họ.**

"Được rồi, anh có thể đi được rồi!" Đó thường là câu kết cho một hồi những chỉ trích. Như vậy có tốt không? Nếu như đổi lại bằng câu: "Tôi nghĩ anh nhất định đã hiểu rõ ý tôi rồi, làm tốt lên nhé!" thì hẳn người nghe sẽ cảm thấy hài lòng sửa chữa sai lầm.

## **Làm ơn cho người không phải ở chỗ lớn hay nhỏ**

Một việc chỉ nhỏ như hạt đậu chắc chẳng ai để ý tới, nhưng nếu xử lý không thích đáng có thể từ đó gây ra việc lớn như sự tồn vong của cả một nước.

Trong lịch sử, rất nhiều sự kiện trọng đại đều bị thối lệu bắt đầu từ những chuyện cực kỳ nhỏ. Tổ kiến nhỏ có thể phá huỷ cả con đê dài hàng ngàn dặm, một đốm lửa nhỏ có thể đốt cháy cả cánh đồng rộng lớn. Cho nên, là một nhà quản lý thường xuyên chú ý tới sự thay

Bí quyết dùng người

đổi về tinh thần của cấp dưới, làm ơn cho người không ở sự lớn hay nhỏ, hiệu quả có thể lớn tới mức không thể ngờ được.

Trong "Chiến Quốc sách Trung Sơn" ghi lại một câu chuyện như sau:

Trung Sơn Quận mở tiệc thết đãi các đại phu đô sĩ, Tư Mã Tử Kỳ cũng là một trong số đó. Canh thịt dê là một món ăn ngon, tiếc rằng chuẩn bị không đủ nên Tư Mã Tử Kỳ không được ăn. Vì chuyện đó mà ông ta cảm thấy tức giận liền chạy sang nước Sở khuyên Sở Chiêu Vương đánh Trung Sơn.

Nước Trung Sơn bị diệt vong, nhà vua phải chạy trốn, chỉ còn hai người theo hầu. Vua hỏi: "Việc đã tới nước này, vì sao hai người còn đi cùng ta?". Hai người đáp: "Cha chúng thần lúc sắp chết đói đã được chính Bệ hạ cho cơm. Khi lâm chung, ông dặn anh em chúng tôi rằng: "Nước Trung Sơn sau này sẽ có đại họa, các con nhất định phải đứng ra trừ họa", vì vậy, ngày nay chúng tôi mới liều chết để báo đáp Bệ hạ".

Nhà vua nghe xong, ngửa mặt lên trời thở dài và cảm kích nói: "Xem ra, cho người khác không cần nhiều ít, mà ở chỗ đúng lúc họ gặp khó khăn. Tạo ra hận thù với người khác cũng không phải là ở việc ta hay nhỏ mà chính là ở chỗ làm thương tổn lòng tự trọng của họ. Một bát canh có thể làm một nước bị tiêu diệt; một bát cơm lại làm cho người ta có thể nhảy vào lửa vì người khác, việc nhỏ mà ý nghĩa thật lớn lao".

## Muốn được người trung thành cần phải được lòng người

Làm một người quản lý, nếu bên cạnh mình không có được hai người trung thành thì không được, cho nên, người lãnh đạo thường dùng cách mua chuộc lòng người để có được sự trung thành của người khác.

Tần Mục Công rất chú ý tới việc ban phát ân huệ, thu phục lòng dân. Con ngựa quý của ông chạy mất, đã bị một số người dân nghèo đuổi bắt làm thịt. Các quan biết tin vô cùng sợ hãi đã bắt ba trăm người ăn thịt ngựa ra chuẩn bị hành hình. Tần Mục Công được bẩm báo vội nói "Quân tử không vì súc sinh mà hại người, chớ có trừng phạt họ, thả họ ra đi. Trẫm còn nghe nói, ăn thịt một con ngựa tốt mà không uống chút rượu sẽ rất có hại cho sức khỏe. Vậy Trẫm ban cho ít rượu, rồi thả họ ra". Sau một vài năm, nhà Tấn đưa quân đến xâm lược, Tần Mục Công dẫn quân chống lại. Lúc đó khoảng 300 dũng sĩ tới đầu quân, họ chính là số người được ông thả lần trước. Để báo đền ân đức, họ đã anh dũng giết giặc, chẳng những cứu được Tần Mục Công mà còn giúp ông bắt được Tấn Huệ Công, thắng lợi trở về.

## Mượn nghĩa kết bạn sẽ có được trung thần

"Mượn nghĩa kết bạn: Là nguyên tắc chung giúp cho Tầng lớp dưới của xã hội đoàn kết nhau lại. Lưu Bị thông qua "nghĩa" để thu phục nhân tài. Ông ta thông qua việc kết nghĩa vườn đào để tìm được Quan Vũ, Trương Phi, rồi dần dần cả Triệu Vân, Hoàng Trung, Mã Siêu, Ngụy Diên... một loạt tướng tài; lại còn có cả Gia Cát Lượng, Bàn Thống là những mưu

sĩ nổi tiếng. Một người tay trắng như Lưu Bị mà đã thu phục được một loạt các nhân tài thuộc hàng đầu đó mới thấy biện pháp dùng "nghĩa" của ông có tác dụng thật lớn lao.

Vì thất bại trong việc giết Đổng Trác mà Tào Tháo buộc phải quay về nhà cầu cha giúp. Lúc đó nhà họ Tào chỉ còn một con đường "dùng tiền bạc để chiêu mộ nghĩa binh". Nhưng Tào Tung đã nghĩ ra một cách "Hiện có nhà Hiếu Liêm Vệ Hoàng luôn bỏ tiền ra làm việc nghĩa, nhà lại rất giàu; nếu được họ giúp thì việc sẽ thành". Sau khi gặp Vệ Hoàng, Tào Tháo nói những lời từ đáy lòng mình: "Nay nhà Hán vô chủ, Đổng Trác chuyên quyền, lừa vua hại dân, thiên hạ lầm than. Tháo tôi muốn đem sức mình ra phò xã tắc, hận một nỗi là lực không đủ, ngài vốn là người trung nghĩa, dám xin trợ giúp cho!". Vệ Hoàng nghe xong đã lấy tiền đưa cho Tào Tháo làm việc lớn.

## Cho người một ít, báo đáp được nhiều

Để gánh vác trách nhiệm chính trị, Mạnh Thường Quân đã nuôi dưỡng rất nhiều nhân tài trong thiên hạ, gọi là "môn khách". Phùng Á lúc mới tới được coi là một môn khách hạng thấp nhất, người trong nhà chỉ cho ông ta ăn cơm rất đạm bạc. Ông ta dựa cột, tay chỉ vào lưỡi kiếm hát rằng: "Kiếm ơi, ta về thôi, ở đây ăn cơm không có cá!". Có người mang việc này nói lại cho Mạnh Thường Quân, Mạnh Thường Quân nói nâng tiêu chuẩn ăn lên một mức cho ông ta. Sau một thời gian, Phùng Á lại rút kiếm ra hát rằng: "Kiếm dài ơi, chúng ta về thôi, ở đây ra vào đều không được ngồi xe". Mọi người đều cười, nhưng Mạnh Thường Quân lại nói: "Cho ông ta một cỗ xe ngựa, hạng xe khách". Vậy là ông ta đã được ngồi xe múa kiếm. Nhưng một thời gian sau lại thấy ông ta hát rằng: "Kiếm dài ơi, chúng ta quay về thôi, nơi đây không có gì để nuôi gia đình cả!". Các môn khách rất ghét ông ta, cho ông ta là kẻ tham lam vô độ. Mạnh Thường Quân biết ông ta còn mẹ già liền sai người thường xuyên mang thức ăn tới. Từ đó, ông ta không hát gì nữa. Phùng Á thử xem Mạnh Thường Quân có phải là người rộng rãi đại lượng không sau đó mới quyết định ở lại. Chính vì biết rõ Mạnh Thường Quân luôn vì người mà về sau ông ta đã tự mình mượn danh chủ để đứng ra mua nghĩa, thu phục nhân tâm, để khi Mạnh Thường Quân bị lưu lạc còn có chỗ dung thân và lấy Đông Sơn làm căn cứ xây dựng lại cơ đồ.

## Dùng người bằng sự dũng cảm, dùng tình để lay động con người

Chu Thái là một võ tướng của ba nước Đông Ngô, do dũng cảm thiện chiến lập nhiều chiến công nên được Tôn Quyền yêu mến. Năm Kiến An thứ 23, Tôn Quyền giữ Chu Thái làm chủ tướng trấn thủ Thanh Trì. Mượn cơ ra thị sát tiền tuyến, Tôn Quyền đã ra tận tiền tuyến rồi mở tiệc thết đãi tướng sĩ. Trong bữa tiệc, Tôn Quyền và mọi người cùng nhau uống rượu, nhân lúc rượu ngà ngà đã bảo Chu Thái cởi áo để lộ ra đầy những vết thương trên người. Tôn Quyền chỉ từng vết thương lần lượt hỏi những vết thương đó là từ trận chiến nào, Chu Thái lần lượt trả lời. Cuối cùng Tôn Quyền cầm tay Chu Thái mắt nhòe lệ mà rằng: "Tướng quân vào trận như mãnh hổ, không bao giờ lo sợ nguy hiểm, đã chịu mấy chục vết thương, sao lại không đối xử như một người anh em ruột thịt được và sao lại không gửi gắm trọng trách cho tướng quân được?". Việc làm của Tôn Quyền làm cho Chu Thái vô cùng cảm động.

## Trọng thưởng ắt sẽ có dũng tướng

Trong mắt người Trung Quốc, điều này là phương pháp thường thấy khi dùng người dũng cảm, còn "Sau khi ra ân huệ, dùng tình để đánh động lòng người, rồi giao cho trọng trách" là cách làm khi dùng người có trí tuệ. Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Thái tử Đan nước Yên muốn mưu sát Tần Vương vì lợi ích quốc gia, nhưng tìm mãi chưa được người vừa ý. Về sau có người tiến cử Kinh Kha, nói ông ta là người đời sau của đại phu Khánh Phong nước Tề là người "Thần thông dũng cảm", giận hay vui đều không lộ ra trên nét mặt, đáng là một sát thủ tốt!

Sau khi được tin này, Thái tử Đan lập tức đi tìm Kinh Kha, tìm mọi cách lôi kéo ông ta, xây cho ông ta một ngôi nhà được gọi là "Kinh quả", tất cả các thiết bị trong nhà đều thuộc loại tiên tiến nhất, tốt nhất, đẹp nhất lúc bấy giờ; đồ ăn toàn cao lương mỹ vị, lại có gái đẹp hầu hạ, thật là muốn gì được nấy mà chỉ lo không vừa ý ông ta. Nghe nói, trong một lần hai người đi chơi ở Đông cung, nhìn thấy một con rùa lớn bên hồ, Kinh Kha cao hứng nhặt một mảnh ngói vỡ ném đi. Thái tử Đan nhìn thấy liền cho người mang những viên vàng đến cho Kinh Kha ném chơi thay viên ngói vỡ.

Có một lần, hai người cùng cưỡi ngựa. Ngựa của Thái tử là giống quý rất được cưng chiều. Chẳng hiểu vì sao hôm đó Kinh Kha lại nổi hứng nói mùi vị của gan ngựa rất ngon, lát sau, đầu bếp đã bung lên một đĩa gan ngựa thật. Kinh Kha hỏi mới biết Thái tử Đan đã cho giết con ngựa quý của mình để lấy gan hầu rượu Kinh Kha.

Còn một câu chuyện vô cùng tàn nhẫn đến rợn người: Thái tử Đan mời Kinh Kha tới đài Hoa Dương uống rượu và cho những mỹ nữ mà mình thích vào mua vui. Kinh Kha nhìn thấy một đôi tay nõn nà của một cô gái trắng tựa ngọc bồng buột miệng nói: "Đôi tay thật tuyệt làm sao!" ai ngờ, sau bữa tiệc rượu đó, Thái tử Đan cho người mang tới một cái mâm ngọc, Kinh Kha mở ra xem thì trên đó đặt một đôi tay của người con gái nọ. Nghe nói, đó là ý Thái tử muốn nói rằng: "Bất kỳ những gì ngài thích, tôi đều làm được!". Sau những lần "Tri ngộ tri ân" như vậy, ông ta rất cảm động, than rằng: "Thái tử đối xử rất hậu với ta, phải làm sao đây?" chỉ có lấy cái chết báo đáp!". Từ đó Kinh Kha một lòng một dạ nguyện làm sát thủ thay Thái tử đi hành thích Tần Vương.

## Cứu người lúc nguy nan, thiện giả thiện báo

Thời Xuân Thu, Tuyên Mạnh của nước Triệu một lần nhìn thấy một người sắp chết đói nằm dưới một gốc cây liền dừng xe lại mang thức ăn cho người đó. Người kia chầm chậm nuốt từng ít một rồi từ từ mở mắt ra. Tuyên Mạnh hỏi vì sao lại bị đói như vậy, người kia đáp: Tôi là một công sai nhỏ, trên đường về nhà mất hết lương thực, xấu hổ không dám đi xin ăn, cũng không dám ăn trộm của người khác nên mới ra cơ sự này. Tuyên Mạnh còn cho thêm hai miếng thịt khô, người kia lạy ông hai lạy nhận thịt nhưng không ăn. Tuyên Mạnh hỏi vì sao, ông ta trả lời: "Tôi còn có mẹ già, muốn đem thịt này cho mẹ tôi ăn". Tuyên Mạnh nói: "Nhà ngươi cứ ăn đi, ta sẽ cho miếng khác mang về" nói rồi đưa cho ông ta một bó thịt khô và 100 quan tiền rồi đi.

Hai năm sau, Tấn Linh Công muốn giết Tuyên Mạnh nên đã cho người mai phục trong phòng đợi Tuyên Mạnh tới mời uống rượu. Tuyên Mạnh đã nhìn thấy mối hiểm họa nên chỉ uống giữa chừng rồi ra về. Đám lính mai phục đuổi theo, trong đó có một tên lính chạy nhanh nhất đến trước Tuyên Mạnh nói: "Xin mời ngài lên xe chạy ngay đi, tôi nguyện vì ngài quay lại quyết một trận tử chiến với chúng". Tuyên Mạnh hỏi: "Người tên là gì", người lính đáp: "Tôi là người sắp chết đói dưới gốc cây năm xưa". Quả thật anh ta quay lại dũng cảm đánh lại quân truy đuổi rồi chết. Tuyên Mạnh thoát nạn.

## Hôn cố kết giao sống chết cùng nhau

Thời Tam Quốc, Quảng Lăng Trương Siêu có một đồng liêu tên là Tạng Hồng, Trương Siêu rất thích anh ta, hai người hôn cố nhau kết nghĩa bạn bè, thậm chí có lúc mọi việc chính sự trong địa phương ông ta toàn quyền ủy thác cho Tạng Hồng. Về sau, Tạng Hồng kết bạn với Viên Thiệu. Lúc đó tương quan thế lực giữa Viên Thiệu và Tào Tháo ngang nhau nên xuất phát từ mối quan hệ hai bên mà tạm thời giã hòa, hữu hảo với nhau. Chính lúc đó, Tào Tháo đã bao vây Trương Siêu ở Ung Khâu. Sau khi biết tin, xuất phát từ tình nghĩa, Tạng Hồng đã đưa quân tới giải vây và chạy khắp nơi tìm quân cứu viện. Vì Viên Thiệu cũng là bạn nên tới cầu cứu Viên Thiệu, Viên Thiệu không đồng ý. Ung Khâu bị quân Tào đánh chiếm, cả nhà Trương Siêu bị giết. Tạng Hồng vì vậy mà căm giận và tuyệt giao với Viên Thiệu. Từ bạn chuyển thành thù, Viên Thiệu cũng quay lại tấn công Tạng Hồng và giết chết ông ta.

## Không tính toán được mất có thể được người trung thành

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Tề Hoàn Công muốn trọng dụng Quản Trọng nhưng Quản Trọng đã đưa ra việc địa vị của ông ta không được tôn quý, Tề Hoàn Công liền bãi ông là Thượng khanh. Tiếp đó, Quản Trọng lại nói cuộc sống của ông ta không giàu có, Tề Hoàn Công liền dùng khoản thuế thu trong một năm tặng ông ta. Sau khi được hai thứ, ông ta lại chê mối quan hệ giữa quốc vương và mình "Sơ mà không thân", Tề Hoàn Công lại tôn kính xưng ông là "Trọng phụ". Từ đó Quản Trọng đã dốc hết tài năng kiệt xuất của mình, vào việc cải cách nước Tề, giúp Tề Hoàn Công xây dựng sự nghiệp vĩ đại thống soái thiên hạ, thống lĩnh chín chư hầu, làm cho Tề trở thành một bá chủ hàng đầu thời Xuân Thu.

## Không tính toán những điều nghi ngờ trước đây sẽ có bấy tôi giỏi

Khi Tống Hồn chấp chính đã làm cho Huyền Lư, người trước kia suýt giết chết mình trở thành người tâm phúc. Một hôm, Tống Hồn hỏi: "Nhất thương đó hẳn là ngài muốn lấy tính mạng của ta, nay quyền lớn trong tay ta, ngài không sợ ta báo thù ư?". Huyền Lư nói: "Lúc ấy tôi được hưởng ân trọng, đâm một thương sợ rằng không trúng, nay ngài xử thế nào thì tùy, tôi đâu có sợ gì" Tống Hồn thấy ông ta thẳng thắn không tính toán những điều trước kia nên càng trọng dụng hơn.

## Nhận ân của người báo đức cho người

Sau khi Lý Thế Dân đánh bại Định Dương Khả Hãn Lưu Vũ Chu, tướng lĩnh của Lưu như Úy Trì Kính Đức, Tuần Tương... đều đầu hàng. Ít lâu sau, Tuần Tương và một số người lại làm phản rồi chạy trốn, vì thế các tướng của Lý Thế Dân nghi ngờ và bắt giữ Úy Trì Kính Đức lại.

Lý Thế Dân nói: "Nếu Úy Trì Kính Đức muốn làm phản sẽ làm ngay sau Tuần Tương. Ông không tin là người này làm phản nên sai người thả ra và còn cho rất nhiều vàng bạc rồi nói: "Nam tử hán đại trượng phu trọng tình, mong rằng Người chớ để những uẩn khúc nhỏ trong lòng, ta không tin những lời đồn đại mà làm hại trung thần, người nên hiểu ta. Nếu như người nhất định muốn đi, xin hãy cầm số vàng này làm lộ phí, âu cũng là biểu thị tấm lòng trong một thời gian chúng ta ở với nhau!".

Cũng chính hôm đó, Lý Thế Dân ra ngoài đi săn, chỉ đem theo rất ít người ngựa, đột nhiên gặp một đối thủ khác là Trịnh vương Vương Thế Xung dẫn theo hơn một vạn người ngựa tới bao vây ông ta. Đại tướng nước Trịnh là Đan Hùng Tín giơ cao vũ khí lao thẳng tới trước Lý Thế Dân, trong lúc nguy cấp, Úy Trì Kính Đức phi ngựa như bay tới quất một roi làm Đan Hùng Tín ngã ngựa, bảo vệ Lý Thế Dân vượt qua vòng vây. Lý Thế Dân hỏi ông ta làm sao làm vậy, Úy Trì Kính Đức đáp: "Đó là để đền đáp sự tín nhiệm của ngài".

## Làm ơn cho người, lấy tình để làm động lòng người

Người ta thường nói, tình người thật khó làm. Thực ra lại không có gì khó cả. Điều khó là làm được hai điều sau: Một là làm được hoàn toàn và hai là làm được đầy đủ.

Năm thứ tư Hán Vương, Hàn Tín bình định nước Tề, ông gửi thư cho Hán vương Lưu Bang nói rằng: "Tôi muốn tạm thời thay Tề vương". Hán vương tức giận chột nghĩ, ông ta đang rơi vào hoàn cảnh khó khăn cần có Hàn Tín nên đồng ý. Lực lượng Hàn Tín ngày càng lớn mạnh. Người nước Tề biết rằng việc thắng bại thiên hạ quyết định bởi Hàn Tín nên nói với ông ta rằng: "Xem tướng ngài chẳng qua cũng chỉ như một chur hầu nhưng phía sau ngài lại là người đại phú đại quý. Trước mắt, vận mệnh của hai vua Lưu, Hạng đều trong tay Ngài chẳng thà ông đừng giúp cả hai bên để cùng họ chia ba thiên hạ, với tài năng của Ngài lại thêm quân đội hùng hậu, còn có nước Tề hùng mạnh, tương lai thiên hạ sẽ là của Ngài".

Hàn Tín nói: "Hán vương đối xử với ta ân sâu nghĩa nặng, ông nhường xe cho ta đi, nhường quần áo cho ta mặc, nhường cơm cho ta ăn. Ta nghe nói, đi xe của người phải chia sẻ hoạn nạn cùng người, mặc quần áo của người cần suy nghĩ về nỗi lo của người, ăn cơm của người phải sống chết với người. Ta với Hán vương tình sâu nghĩa nặng, làm sao có thể vì lợi ích cá nhân mà bội tín với họ được".

Vài ngày sau, lại có người đến gặp Hàn Tín nói rằng: "Thời cơ của ông nếu để mất đi sẽ không bao giờ có lại được, Hàn Tín do dự không quyết chỉ vì Hán vương có tình cảm sâu nặng với mình, không nhẫn tâm làm phản nên đã bỏ lỡ cơ hội tốt làm bá chủ thiên hạ.



## Yêu quý người, quyết một lòng vì người

Thời Vũ Đế, Vệ Thanh là em trai của Vệ Hoàng Hậu, là người bảo vệ công chúa, được Vũ Đế cử đi chinh phạt Hung Nô và ông ta đã lập được chiến công hiển hách. Do chiến công đó, ông ta chẳng những sánh ngang với các công hầu, có đất đai riêng, mà còn được làm Đại tướng quân - một chức vị cao nhất trong hàng ngũ quan võ.

Lúc đó, Vệ Thanh được Hoàng đế rất tin yêu, mỗi khi Hoàng đế đi vệ sinh cũng yêu cầu ông ta đi bảo vệ, đó là cách làm coi thường đại thần của Vũ Đế. Thực ra, nhà vệ sinh mà Hoàng đế dùng cũng rất hào hoa lịch sự, từ trần nhà tới xung quanh đều có rèm nhiều trang trí, mặt sàn trải thảm đẹp, còn có hai thị nữ bê hai túi nước thơm đứng cạnh hầu hạ.

Vệ Hoàng Hậu rất được Hoàng đế sủng ái nên ba người con đều có tước vị, đặc biệt cháu ngoại của bà ta là một tướng tài hơn cả Vệ Thanh, và họ Vệ đã trở thành một giai cấp quý tộc. Người em cùng cha khác mẹ với đứa cháu ngoại Hoắc Khứ Bệnh tên là Hoắc Quang được di chỉ của Vũ Đế với thân phận là một Đại Tư Mã Đại tướng quân phò tá Thiệu đế lúc đó mới tám tuổi nhiếp chính. Lúc đó, Hoàng đế dặn dò Hoắc Quang rằng: "Khanh hãy làm như Chu Công xử lý mọi việc!". Khi Vũ Đế ở ngôi Hoàng đế thường trừng phạt các hạ thần, nhưng ông ta cũng biết những ưu điểm của họ mà trọng dụng họ, việc ông uỷ thác cho Hoắc Quang thay làm nhiếp chính, đó là một minh chứng rất rõ ràng.

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

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

## Tự mình giải quyết

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

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

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

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

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

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

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

Họ biến bản hợp đồng thành một vụ giao dịch trong thời hạn 20 năm, mỗi năm tính là 5 vạn USD. Như vậy tuy về số lượng tiền giống nhau nhưng hình thức đã khác đi, ông chủ giải quyết vấn đề vòng quay tiền mặt khó khăn và chịu trách nhiệm trả cả lãi suất; mặt khác,

Bí quyết dùng người

biển khoản thu nhập phải nộp thuế rải ra nhiều năm cũng làm cho Russell có lợi, thuế của cô ta cũng được giảm đi, nhận số tiền trong 20 năm cũng có thể giải quyết khó khăn về tài chính cho cô ta.

## Sự cân bằng nhỏ

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

## Đầu tư vào điểm mạnh của họ

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

## Không thể trọng dụng

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

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

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

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

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

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

## Khi dùng cần đề phòng sự thay đổi

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

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

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

## Dùng cái riêng của họ để biến thành cái chung

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

### ***1 - Cần những người không đi theo lối cũ.***

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

Bí quyết dùng người

## ***2 - Cần những người biết tự mở mang.***

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

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

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

## ***4 - Cần người có thể đưa ra vấn đề.***

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

## ***5 - Cần người biết cạnh tranh ngoan cường.***

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

## ***6 - Cần người dám đối đầu với thách thức.***

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

## ***7 - Cần người mạnh khỏe, trung thành.***

## ***8 - Cần người có sức sống.***

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

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

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

## **Lấy cái ác trị cái ác**

Lúc nhỏ, Tào Tháo rất nghịch ngợm, không chịu đọc sách lại hay gây phiền hà, người chú không quản nổi liền tố cáo trước mặt bố cậu ta. Tào Tháo đã bị một trận phê bình. Và thế là ông nảy ra một ý định "chơi khăm" lại ông chú. Một lần, từ xa ông ta đã nhìn thấy chú đang đi tới chỗ mình liền giả bộ như bị trúng gió, mắt trợn ngược, sùi bọt mép lăn đùng ra đất. Người chú liền gọi cha Tào Tháo, nhưng khi ông tới lại thấy Tào Tháo đang đọc sách, viết chữ, chẳng có vẻ gì là bị bệnh cả. Người cha hỏi bệnh tình ra sao, Tháo nói mình cơ bản

Bí quyết dùng người

không mắc bệnh gì cả, mà "Chỉ vì chú không thích con, chửi rửa con là đồ bệnh hoạn". Từ đó về sau, ông không tin lời người em mình nữa. Đương nhiên, Tào Tháo chẳng làm hại ông chú về mặt chính trị gì cả, nhưng khuynh hướng này ở ông ta là rất rõ ràng. Mới hay, ngay từ nhỏ Tào Tháo đã có một bản lĩnh thật khác người.

## Nuôi quân ba năm đánh giặc một giờ

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

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

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

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

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

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

## Dùng người tài trong vòng kiểm tỏa của mình

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

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

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

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

## Anh hùng khó qua được ả mỹ nhân

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

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

Những năm Chính Đức triều Minh, bọn loạn quan Lưu Cẩn chuyên quyền, các hiền thần như Lưu Kiện, Tạ Thiên đều đua nhau từ quan về ở ẩn, chỉ có Lý Đông Dương hết lòng phò

Bí quyết dùng người

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

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

## Kẻ giấu tài có thể ẩn mình

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

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

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

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

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

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

Thứ nhất, "Nhẫn" có thể giữ mình. Cát Thành là thuộc hạ của yến vương đã bị Kiến Văn Đế mua chuộc, lừa Chu Lệ vào Nam Kinh hòng bắt giữ, nhưng nhất thời chưa tìm ra kế gì nên đành thả ông ta về Yến Kinh. Yến vương vừa về liền giả vờ điên dại. Có một lần ra khỏi cung mấy ngày không về, sau đó có người tìm thấy ông, ngủ ở trong một vũng bùn, khi đỡ



dậy, ông ta còn chửi mắng: "Ta đang ngủ ngon trên giường vì sao lại lôi ta dậy?". Mùa hè, ông ta còn mặc áo da đứng cạnh lò sưởi mà vẫn kêu lạnh, người run cầm cập.

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

## Thả cược dài câu cá, câu được món hàng kì lạ

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

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

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

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

## Đầu tư gì đền đáp nấy - giao dịch công bằng

1. Giao dịch công khai: Hôm nay bạn lập danh mục "đầu tư" cho tôi, ngày mai tôi sẽ tạo ra cơ hội để bạn có được "lợi tức".
2. Giao dịch bí mật: Nếu anh lặng lẽ đề bạt một người của tôi, tôi cũng sẽ lặng lẽ trọng dụng một người tài của anh. Hai bên có đi có lại, chỉ cần ngầm ký kết, không cần phải đối thoại.
3. Giao dịch trực tiếp: A "Tiến cử" B làm quan lớn, ít lâu sau, C lại đề bạt A đảm nhận chức vụ quan trọng. Hai bên đều không qua trung gian môi giới, trực tiếp "đầu tư" cho đối phương.
4. Giao dịch gián tiếp: Do nhiều nguyên nhân, hai bên không trực tiếp "đầu tư" cho bản thân đối phương, chuyển mục tiêu "đầu tư" sang người thân và thế lực bên ngoài của đối phương, thông qua các trung gian đó làm cho đối phương gián tiếp được lợi.

Bí quyết dùng người

5. Chi trước thu sau: Nay quyền lớn trong tay ta, cần phải "đầu tư" có trọng điểm, để người đó giữ trọng trách. Vài năm nữa khi ta về hưu, sẽ tìm đến "Thu hoạch", mong người đó quan tâm đến mình và con cái.
6. Thu trước chi sau: Hôm nay có quyền thế, tôi tới mong được chỗ tốt. Sau này có chỗ nào mà thấy thích hợp cho tôi, tôi sẽ đền đáp lại quyết không vong ơn bội nghĩa.
7. Dùng vật chất đổi lấy quyền lực: Khi không có quyền lực thì dùng phương thức tặng quà vật chất và tinh thần cho cấp trên để có quyền lực.
8. Lấy quyền lực đổi vật chất: Người lãnh đạo có quyền dùng người trong tay, ngầm ra hiệu sẽ "Trọng dụng" cấp dưới, lấy đó làm điều kiện trao đổi, giành được tài sản vật chất và tinh thần mà mình cần từ cấp dưới của mình.
9. Lấy thế đổi thế: Làm người giao dịch quyền lực, hoặc là "không dùng" đối phương và người thân của họ để tỏ rõ quyền thế của mình, nâng cao giá trị, yêu cầu đối phương cũng phải áp chế thù địch của mình để đền đáp lại. Tất nhiên kiểu giao dịch lợi dụng quyền lực này, hành vi dùng người để cầu lợi riêng là một loại thủ đoạn đen tối trong việc dùng người, cần phải loại trừ.

## Biến lợi cho người thành của riêng mình

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

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

## Yêu quý người để chế ngự người cho mình

Lý Tất một công thần của Túc Tông đời Đường, khi vua Đường hỏi "Sau này khi đã bình định được thiên hạ, nhà ngươi muốn phong thưởng gì?" Lý Tất đáp: "Chỉ cần được gối đầu lên đùi bệ hạ ngủ một giấc là thần đã thỏa mãn lắm rồi". Túc Tông nghe xong cười lớn. Sau đó, Túc Tông tới Bảo Định, theo thường lệ, Lý Tất đã chuẩn bị chu đáo. Nhưng do chờ Túc Tông rất lâu mà chưa thấy đến, nên Lý đã ngả mình lên giường đánh một giấc. Khi ông ta tỉnh dậy mở mắt ra nhìn, thấy mình đang gối đầu lên đùi của Túc Tông. Lý Tất ngạc nhiên vội quỳ xuống tạ tội. Túc Tông đỡ ông ta dậy cười hỏi: "Nay nguyện vọng của Ái khanh đã

được thực hiện rồi, vậy thiên hạ bao giờ thái bình đây?". Hóa ra là khi Túc Tông đến, thấy ông ta đang ngủ ngon đã lặng lẽ trèo lên giường nhẹ nhàng nhấc đầu ông ta cho gối lên đùi mình, làm thỏa ước muốn của Lý Tất.

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

## Dùng bình đẳng, không nợ nần gì nhau

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

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

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

# IX. MỌI NGƯỜI DỪNG MÌNH, MÌNH DỪNG MỌI NGƯỜI - CÁCH VÌ NGƯỜI MÀ DỪNG

---

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

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

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

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

Thứ hai, anh chị em ruột thường do quan hệ lợi ích cá nhân, khi nhìn vấn đề thường xê dịch một cách không tự giác về phía mình. Nên xem ra tưởng như đã công bằng nhưng thực

ra đã lệch nhiều về mình rồi. Nếu mọi người đều làm như vậy khi chia tài sản thì sợ rằng sẽ chẳng bao giờ có được công bằng.

Ở phương tây, những chuyện như vậy thường được mang ra công đường. Pháp luật là công bằng, không có gì phải bàn cãi. Nhưng người Trung Quốc lại không thích ra tòa, đặc biệt là khi chia tài sản, nếu ra tòa sẽ bị người đời chê cười, một là do áp lực của xã hội quá lớn, hai là người Trung Quốc không tin lắm vào luật pháp, thường có tâm lý sợ hãi, nên những tranh chấp dạng này thường có cách giải quyết kiểu Trung Quốc: Một là mời người lớn tuổi đến giải quyết, người này được mọi người tôn trọng, tín nhiệm, người đó nắm gia pháp, quy tắc của tổ tiên hoặc biết điều chỉnh cho cân bằng, được mọi người tiếp nhận; Hoặc là một bên trong số anh chị em lấy đại cục làm trọng đứng ra bằng lý trí và tình cảm ruột thịt chủ động nhận phần ít hơn về mình để mọi người khác noi theo mà tự hạ thấp yêu cầu của mình, bằng sự nhường nhịn lẫn nhau để cuối cùng đạt được sự phân chia tương đối công bằng. Đương nhiên về sau có hối hận hay không cũng không thể nói trước được, nhưng đó cũng là một cách. Do vậy, Trung Quốc có một câu nói cổ rằng: "Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng". Ý nói rằng, đất đá thành vàng ngọc lại không bị thương tổn tình cảm. Trong tình trạng đó, các gia đình Trung Quốc coi đó là cách nghĩ mang đầy màu sắc lý tưởng hóa cho việc phân chia tình cảm và tài sản.

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

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

## Cùng sinh ra từ một gốc sao nữ hại nhau vậy

Thời Tam Quốc, Tào Phi Đãng Cơ làm đế, rất nhiều người đều biết tuy về mặt chính trị, Tào Phi hơn hẳn một bậc so với người em trai Tào Thực, nhưng Tào Thực lại có tài về văn hơn người. Về mặt văn ngôn thơ phú trong nhiều trường hợp làm cho Tào Phi lúng túng, chính vì vậy mà Tào Tháo suýt lập Tào Thực làm Thái tử. Sau khi tìm mọi cách để được làm người kế vị ngôi báu, Tào Phi luôn coi Tào Thực là cái gai trong mắt. Tào Thực tuy thế yếu, nhưng để diệt trừ được cũng khó tìm được cái cớ nào cho xác đáng. Do vậy Tào Phi áp dụng kế sách có bệnh không cho uống thuốc, tiêu hao dần dần đối phương. Sau khi lên ngôi, Tào

Phi liền giáng chức Tào Thực từ Trần Tư Vương xuống làm Quyên Thành Vương, sau đó lại đưa đi ra tận Ung Khâu nơi rất xa kinh thành, sau nữa lại giáng xuống làm Đông A Vương. Chỉ trong vài năm liên tục thay đổi, mỗi lần lại xuống cấp thấp hơn, lại thường xuyên bị người giám sát. Một lần, Tào Phi giở quẻ bắt Tào Thực phải làm được một bài thơ trong lúc bước đi bảy bước, nếu không sẽ bị chém đầu. Tào Thực không hổ danh là một nhân tài thơ văn, chỉ trong bảy bước đã làm được một bài thơ rằng: "Ninh đậu làm thức ăn, hạt đậu ở trong nồi, cây đậu ở ngoài nồi, cây đậu ninh hạt đậu, cùng một gốc mà ra, sao nữ lòng làm vậy". Ý bài thơ khuyên can Tào Phi, cùng một mẹ sinh ra sao nữ vô cớ giết hại nhau. Sử ghi lại, Tào Phi nghe xong mặt biến sắc, từ đó không quá đáng với Tào Thực nữa. Nhưng sau đó, âm mưu hãm hại Tào Thực của Tào Phi vẫn không chấm dứt. Mỗi khi Tào Thực từ xa vào cung cầu kiến, Tào Phi tìm mọi cách ngăn cản. Chỉ khi Tào Phi chết, người kế vị ngôi báu mới đối xử với Tào Thực như thời Tiên đế còn sống. Theo ghi chép lại Tào Thực nhiều lần gửi thư cho Hoàng đế mong cho mình một cơ hội để lập công vì nước nhưng đều không được. Cho nên, nửa đời sau của Tào Thực tâm tình luôn u uất, tình riêng không đạt được đành ôm mối hận chết lúc mới 41 tuổi.

## Giáng xuống để dùng

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

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

## Tương kế tựu kế

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

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

## Khéo léo dùng mỹ nhân kế

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

## Cách khéo léo khích tướng

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

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

## Dùng cả những kẻ nghịch đạo

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

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

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

Ngụy vương nói: "Không thể được!".

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

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

Bí quyết dùng người

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

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

## Cố ý làm ra vẻ yếu

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

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

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

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

## Người đỡ người có thể leo lên tận trời cao

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

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

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

Bí quyết dùng người



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

## Phải thông cảm lẫn nhau mới có thể giúp nhau được

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

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

## Khó tìm được người bạn trung thành

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

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

## Tình nghĩa là hàng đầu

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

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

## Một hảo hán với ba loại bạn bè

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

1. "Chính hữu": Loại bạn này cố nhiên có thể giúp mình trên con đường mai sau, nhưng cũng có nguy hiểm bởi rất dễ gây cho người khác nghi ngờ là kết bè kết đảng, một người bị chuyện, bạn bè tất nhiên cũng bị liên lụy, nên loại bạn này hại hơn là lợi.
2. "Lạc hữu": Loại bạn này có thể cùng nhau vui chơi nói chuyện ăn uống, nhưng lâu dài học hành sẽ sao nhãng, tất sẽ bị người đời coi thường, cấp trên không trọng dụng, nên người bạn này chỉ có hại không có lợi.
3. "Văn hữu": Dùng sở trường của họ để bổ khuyết, gợi ý cho mình, làm cho chí hướng của mình không ngừng được thiết lập, chí tiến thủ không ngừng được tăng cường. Đây là một việc rất tốt.

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

## Trời lạnh cho than còn hơn thêm hoa trên gấm

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

Nhớ lại chuyện cũ. Diệp Hách La Na vào thành để tham gia chọn người đẹp vào cung, do cha mất sớm, ba mẹ con sống rất khổ sở, chẳng những lộ phí là một vấn đề lớn mà ngay một bữa cơm no cũng còn khó. Bỗng một ngày nọ, có người mang tới biểu ba trăm lạng bạc, giải hết lo phiền cho họ. Làm sao lại có chuyện tốt như vậy đây? Hóa ra là do một lái buôn muối được cử đi biểu quà nhưng lại biểu nhầm người. Người này muốn lấy lại số bạc kia, nhưng người thầy ông ta ngăn lại, ông ta cho rằng, bỏ ra ba trăm lạng bạc để mua được một tình người lớn nên kết giao làm bạn. Nếu con gái họ được vào cung thì ba trăm lạng đó có thể làm được nhiều việc. Người lái buôn Ngô Vận Phán đó hiểu ra sự việc liền mang tới một tấm danh thiếp, biến giả thành thật. Quả nhiên cô con gái nhà nọ đã trở thành Lan Quý nhân, rồi

Bí quyết dùng người

lại thành Từ Hy Thái Hậu. Bà ta không quên ân tình xưa. Sau khi buông rèm nhiếp chính, bà ta đã cho nhà họ Ngô kia làm vận sứ buôn muối ở Lương Hoài, ít lâu sau lại thăng lên làm tổng đốc Tào Vận. Tổng đốc Lương Quảng, sau khi mất, bà ta đã có ý định đưa họ Ngô kia vào chức vụ đó.

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

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

## Trong vô tình cũng có tình

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

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

## Kỹ xảo nhờ bạn giúp, lời nói cần khéo léo

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

1. Cần nói khi bạn đang vui vẻ. Gặp khi bạn đang không vui hoặc đang rất bận rộn thì đừng gây phiền hà thêm cho bạn.
2. Cần nói thẳng lời yêu cầu của mình với bạn. Không nên vòng vo, dài dòng cũng không nên do dự lảng tránh. Lịch sự và tự tin nói trực tiếp với bạn yêu cầu của mình thì đối phương càng có thể đáp ứng tốt hơn.

Bí quyết dùng người

3. Phải suy nghĩ trước nên nói gì. Như vậy càng tăng thêm lòng tin. Đã suy nghĩ trước rồi cần phải nói y như vậy, chớ nên thay đổi.
4. Cần cho đối phương biết bạn có cần giúp ngay hay không. Thông thường người ta đều muốn giúp ngay những việc gấp gáp.
5. Không nên để đối phương nghĩ bạn lợi dụng họ. Khi cần họ giúp, bạn có thể nói đại loại như: "Nói chung là mình không muốn phiền bạn, nhưng lần này liệu bạn có thể..." hoặc "Nếu mình có cách thì mình sẽ không làm phiền bạn..." Tuy khách sáo một chút nhưng dễ làm người khác động lòng.

## Cắt đứt nghĩa tình, mỗi người một ngã

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

## Với bạn tốt có thể nói không

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

tự trách mình. Lúc đó chớ có động lòng. Tiếp tục nói một cách kiên định: "Mình luôn tin bạn, nhưng mình thực sự không có tiền cho bạn vay".

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Cái gan của việc dùng người

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

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

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

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

## Tôn trọng người mới có thể dùng người

Trong giao tiếp với con người, cần nhớ rằng bất kỳ ở đâu, bất kỳ lúc nào, tôn trọng người nhưng mình phải tự trọng, cố gắng sao cho "Cái mà mình không muốn thì đừng đổ cho người khác". Trong đơn vị hay trong gia đình cũng vậy, chớ vì những lợi nhỏ mà tính toán, càng không nên mang những việc mà mình không thích thú cho người khác làm hoặc buộc người khác làm. Làm như vậy vừa bị người khác coi thường vừa làm mất nhân cách của chính mình. Dưới đây xin nêu một vài nguyên tắc chung trong xử thế mà mọi người cần ghi nhớ:

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

## Hoa rơi vô ý nước chảy có tình

Những năm 20 của thế kỷ trước, trên mảnh đất Trung Nguyên rộng lớn này đã từng xảy ra một tấn kịch xấu xa của một cuộc hỗn chiến lớn giữa Tưởng, Phùng, Diêm và Lý. Trước đó, Tưởng Giới Thạch đã ra sức lôi kéo Diêm Tích Sơn, muốn lợi dụng ông ta chống lại các phe phái khác. Nhưng Diêm Tích Sơn cũng rất sáng suốt, ông ta thừa cơ để tăng cường thực lực của mình, lợi dụng Tưởng Giới Thạch đưa quân Tây Bắc vào hai tỉnh Dự, Thiểm

Bí quyết dùng người

hòng xung vương ở vùng Bắc Trung Quốc. Cho nên, trong cuộc tranh đấu lúc đầu, thực lực của Diêm Tích Sơn không hề tổn hại chút nào. Chỉ sau khi Trương Giới Thạch mưu hại Diêm Tích Sơn, ông ta mới giương cao lá cờ chống Trương, công khai đối lập với Trương cho tới khi bị thất bại. Nhưng năm 1931, sau khi mượn thế lực của Nhật để nhảy ra vũ đài, ông ta lại câu kết với Trương Giới Thạch để lợi dụng lẫn nhau. Kế sách mượn dao giết người, hoa rơi vô ý, nước chảy có tình đó quả là một cao nhân.

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

1. Cố ý làm những chuyện thị phi, kích động ly gián, gây mâu thuẫn giữa một lãnh đạo nào đó với nhân viên, sau đó mượn quyền thế của một lãnh đạo khác để loại trừ người nhân viên đó.
2. Cố ý gây mất thế cân bằng tâm lý, mê hoặc cấp dưới, gây hiểu lầm giữa cấp dưới với nhau, thù địch nhau để rồi chờ thời cơ mượn thế lực của bên A đánh đổ bên B.
3. Báo tin cho cấp trên để mượn tay cấp trên trừ khử đối thủ cạnh tranh hoặc người chống đối mình.
4. Biết rõ phương án của họ có nhiều khiếm khuyết nghiêm trọng, dễ bị quần chúng phản đối nhưng vẫn cố ý để cho một ai đó thực hiện, kết quả là bị quần chúng phản đối, nhưng người chịu lại chính là người đứng ra thực hiện. Và lúc đó, lãnh đạo sẽ dùng áp lực quần chúng để buộc người kia phải chịu tội.
5. Lợi dụng mâu thuẫn gia đình của đối thủ, khích lệ người bạn đời của họ tung những tin xấu, bắt lợi, lấy đó để bôi xấu đối thủ.
6. Trong nội bộ lãnh đạo, cố ý tạo ra các xô xát để họ tự đấu đá nhau rồi ngồi chờ hưởng lợi, trèo lên đầu người khác để đi.
7. Mượn sức mạnh từ bên ngoài gây áp lực lớn cho đối thủ của mình, buộc họ rơi vào thế bị động rất bất lợi rồi thừa cơ nhảy vào thay thế.
8. Bí mật đưa ra những "quả bom" về một vị lãnh đạo nào đó cho quần chúng xấu, kích động họ chống lại người lãnh đạo đó. Khi mâu thuẫn đạt tới điểm nhất định sẽ mượn sức mạnh quần chúng đánh đổ họ.
9. Lấy danh nghĩa đấu tranh thẳng thắn chính đáng để trong mỗi một thời kỳ giành giật lấy chỗ dựa, thông qua lãnh đạo quần chúng để loại trừ người phản đối mình nhằm không ngừng củng cố vị trí chính của mình trong ban lãnh đạo.
10. Nhận lời kêu gọi của lãnh đạo nhưng bí mật đưa những cái riêng tư của mình vào, dùng ngọn cờ quán triệt chỉ thị của lãnh đạo cấp trên để tìm cách thu thập, bịa đặt ra "Tội lỗi" của ai đó, sau đó khéo léo dùng bàn tay cấp trên để đánh đổ họ.

## Thỉnh cầu thành tâm

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

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

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

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

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

## Biết địch biết ta, không chế điểm yếu của địch

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

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

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

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

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



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

## Dùng hiền thê

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

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

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

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

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

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

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

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

## Dùng mưu của vợ

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

Phu nhân Lý thị nghe được lập tức kiến nghị: "Bệ hạ là người dựng nghiệp lớn ở đất Hà Đông mà vẫn chưa ban ân huệ gì cho nhân dân cả, nay lại lấy tài sản của họ, đó không phải

Bí quyết dùng người

là ý của Thiên tử mới, xin đem tiền của quân đội úy Lào những những người lính cần cù lao động, tuy chẳng đáng là bao, nhưng mọi người sẽ không có oán thán gì".

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

## Dùng đàn bà trị đàn bà

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

## Dùng nữ trị nam

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

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

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

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

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

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

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

Trương Nghi đặt tiệc trước khi lên đường, nhân lúc đã đỏ mặt vì rượu, ông ta đã yêu cầu Sở vương cho người đẹp đến hầu rượu. Sở vương cho gọi Nam Hậu, Trịnh Tụ lại cùng

uống. Trương Nghi nhìn thấy hai người đi ra vội thất kinh nói rằng: "Thần Trương Nghi phạm tội chết với Đại vương rồi!".

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

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

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

## Thực lòng ca ngợi cái đẹp

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

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

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

## Tin dùng sức mạnh trí tuệ

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

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

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

## Nhiều người góp củi lửa cháy càng mạnh

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

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

## Tin dùng một người, nhiều người hiền tài sẽ tới

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

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

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

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

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

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

## Chia ra để dùng

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

## Liên kết lại

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

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

Bí quyết dùng người

4. Liên minh đồng hương.
5. Liên minh đồng học.
6. Liên minh thân thích.

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

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

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

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

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

## Ngựa già biết đường

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

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

## Gừng càng già càng cay

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

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

## Cần cù là việc trước tiên

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

Nếu một người trong lúc trẻ luôn luôn cần cù, cố gắng thì xã hội sẽ vươn tới nhờ lực đẩy đó của họ. Do đó thanh niên cần nhận thức được tính quan trọng của việc cần cù chịu khó.

Việc tạo ra thói quen tốt cho họ là điều rất quan trọng đối với sự sinh tồn của loài người. Những thói quen đó được gọi là tính bẩm sinh thứ ba, nó tạo ra được sức mạnh kiên cường.

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

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

## Chiến thuật nước mắt

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

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

## Tình quê làm rung động lòng người

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

## Biết tận gốc rễ

Con đường đơn giản nhất của nhân tài Vông La là liên lạc với bạn cũ. Khi bản thân chuẩn bị làm sự nghiệp lớn, ông ta đã ngồi nhớ lại các bạn cũ, tìm một số người bạn có tư tưởng tình cảm tương đối gần nhau; có chí hướng giống nhau, trung thành và đáng tin cậy

Bí quyết dùng người



xem trong số đó có ai có tài có thể dùng được. Ưu điểm lớn nhất của con đường này là mọi người đã hiểu và biết rõ về nhau, một khi đã dùng là có thể phát huy hết được ưu điểm và sở trường của họ, tránh được những sở đoản của họ. Dùng họ thật là thuận lợi biết bao.

## Người mới khí thế mới

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