TỦ SÁCH DR LAND · KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO & GIAO TIẾP

49

BÍ QUYẾT DỤNG NGÔN

Nói đúng người, đúng lúc, đúng luật — từ lời chào đầu tiên đến bàn đàm phán và cuộc đời nợ khó nhất

I	II	III	IV	V	VI	VII
Nghe	Hằng ngày	Xã giao	Đám đông	Thuyết phục	Dẫn dắt	Đàm phán

Quy trình dụng ngôn 7 bước · 3 chuyên đề · pháp lý cập nhật 28/11/2026
11 sơ đồ tư duy · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ · biểu mẫu Word

LẠI THẾ VŨ – DR LAND

laithevu.com · sach.laithevu.com

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 5
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 13
Bài test: Bạn đang ở đâu trong bảy bước dụng ngôn? 21

BA BẢN ĐỒ VÀ MƯỜI KHÁI NIỆM

Bản đồ 1: Quy trình dụng ngôn 7 bước 27
Bản đồ 2: Pháp lý của lời nói — cũ và mới 47
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng 67
Mười khái niệm cốt lõi của dụng ngôn 86

PHẦN I — NỀN MÓNG: NGHE TRƯỚC, NÓI SAU

Phần I: Nền móng — nghe trước, nói sau 102
Bí quyết 1: Giỏi nghe mới giỏi nói 105
Bí quyết 2: Đọc ý qua lời nói và sắc mặt 121
Bí quyết 3: Giọng nói, nhịp ngừng và ngôn ngữ cơ thể 138
Bí quyết 4: Chọn từ: Đơn giản, súc tích, trong sáng 154
Bí quyết 5: Xưng hô và kính ngữ kiểu Việt 170
Bí quyết 6: Lời tích cực — ngọt mà không nịnh 187
Bí quyết 7: Những điều kiêng kỵ khi mở miệng 202

PHẦN II — GIAO TIẾP HẰNG NGÀY

Phần II: Giao tiếp hằng ngày 219
Bí quyết 8: Lần gặp đầu: Gọi đúng tên, tự giới thiệu đúng tầm 222
Bí quyết 9: Mở chuyện và chọn chủ đề 238
Bí quyết 10: Khen đúng ưu điểm 253
Bí quyết 11: Nói với cấp trên và người có tiếng 269
Bí quyết 12: Văn phòng: Đồng nghiệp, tâm sự, đề đạt 284
Bí quyết 13: Điện thoại, Zalo và cuộc gọi lạ 301
Bí quyết 14: Hài hước đúng liều 318

PHẦN III — XÃ GIAO VÀ BÀN TIỆC

Phần III: Xã giao và bàn tiệc 333
Bí quyết 15: Lời mời: Mời khách, mời cơm, mời họp 336
Bí quyết 16: Bàn tiệc và chén rượu: Mời, chúc, từ chối 352
Bí quyết 17: Quà tặng: Chọn quà, lời trao, ranh giới 369

Bí quyết 18: An ủi, chia buồn, động viên 385
Bí quyết 19: Xin lỗi đúng cách 402
Bí quyết 20: Đổi chủ đề và gỡ thế khó xử 419
Bí quyết 21: Chia tay và giữ mối quan hệ lâu dài 436

PHẦN IV — NÓI TRƯỚC ĐÁM ĐÔNG

Phần IV: Nói trước đám đông 452
Bí quyết 22: Chuẩn bị bài nói: Đề cương và tam đoạn luận 455
Bí quyết 23: Ba mươi giây mở đầu 472
Bí quyết 24: Phong độ trên bục: Sợ hãi, ánh mắt, đôi tay 488
Bí quyết 25: Ví von, trích dẫn, kể chuyện 503
Bí quyết 26: Đỡ câu hỏi khó của người nghe 517
Bí quyết 27: Ứng khẩu: Bị gọi lên bất ngờ 534
Bí quyết 28: Kết bài để lại dư vị 549

PHẦN V — HỘI HỌP VÀ THUYẾT PHỤC

Phần V: Hội họp và thuyết phục 565
Bí quyết 29: Chủ trì cuộc họp từ khai mạc đến kết luận 568
Bí quyết 30: Người phản đối, người im lặng, người nói mãi 585
Bí quyết 31: Đặt mình vào chỗ người nghe 601
Bí quyết 32: Câu hỏi dẫn đường: Để người kia tự nhận ra 617
Bí quyết 33: Vượt lực cản: Bất mãn, nghi ngờ, phản chứng 633
Bí quyết 34: Có lý có tình — không ép phục tùng 648
Bí quyết 35: Nhận diện bẫy: Thao túng bằng lời 662

PHẦN VI — DẪN DẮT CON NGƯỜI: KHEN, PHÊ BÌNH, KHÍCH LỆ

Phần VI: Dẫn dắt con người — khen, phê bình, khích lệ 679
Bí quyết 36: Khen ngợi và khen thưởng đúng cách 682
Bí quyết 37: Phê bình để người nghe tâm phục 699
Bí quyết 38: Tiên trách kỷ, hậu trách nhân 714
Bí quyết 39: Khi buộc phải khiển trách: Từ lời nói đến kỷ luật đúng luật 729
Bí quyết 40: Khích lệ và áp lực đúng liều 746
Bí quyết 41: Đối thoại với nhân viên đang bất mãn 761
Bí quyết 42: Giao việc, phản hồi và nói "không" với sếp 777

PHẦN VII — ĐÀM PHÁN VÀ LỜI KHÓ VỀ TIỀN

Phần VII: Đàm phán và lời khó về tiền 794
Bí quyết 43: Trước bàn đàm phán: Chuẩn bị và lễ nghĩa 797
Bí quyết 44: Hỏi để dò đường và gỡ vấn đề mơ hồ 813

Bí quyết 45: Ngôn ngữ báo giá và chữ "không" đúng lúc 828
Bí quyết 46: Im lặng, nhẫn nại, lấy nhu thắng cương 845
Bí quyết 47: Nhận diện bẫy: Chiêu đàm phán thiếu trung thực 864
Bí quyết 48: Từ chối cho vay mà không mất lòng 881
Bí quyết 49: Đòi nợ văn minh và đúng luật 896

BA CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề 1: Pháp lý của lời nói 2026 912
Chuyên đề 2: Dụng ngôn trên môi trường số và cùng AI 928
Chuyên đề 3: Kiểm chứng 12 "chân lý dụng ngôn" phổ biến 943

PHẦN CUỐI

Lời kết 957
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ dụng ngôn 962
Phụ lục B: Pháp lý 2026 — văn bản, cũ và mới 992
Phụ lục C: Biểu mẫu kèm theo — 32 mẫu in ra dùng ngay 1017
Phụ lục D: Bộ checklist — in ra dùng ngay 1039
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 1058
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1074
Tủ sách Dr Land — đọc cùng cuốn này 1093
Về tác giả 1096

LỜI NÓI ĐẦU

Lời nói không mất tiền mua, nhưng mỗi câu nói sai chỗ đều có người phải trả — có khi là người nghe, nhiều khi là chính người nói.

Những trang biên bản không ghi giọng nói

Những năm làm Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính kiêm Thư ký Hội đồng quản trị ở một công ty liên doanh nước ngoài về xây dựng, tôi ngồi ghi biên bản rất nhiều cuộc họp. Công trình của công ty là thủy điện, hầm, bệnh viện — những việc mà một quyết định chậm vài tuần có thể kéo theo cả một dây chuyền chậm. Cho nên các cuộc họp ấy không phải chuyện xã giao. Người ta đến để nói, để thuyết phục, để giữ phần của mình, và tôi là người ngồi ở góc bàn, chép lại.

Việc chép biên bản dạy tôi một điều mà phải nhiều năm sau tôi mới gọi được tên. Biên bản không ghi giọng nói. Nó không ghi ai đập bàn, ai nói hay, ai nói dài, ai làm cả phòng cười. Nó chỉ ghi ba thứ: điều gì được chốt, ai nhận việc gì, và hạn đến bao giờ. Có những bài phát biểu rất hùng hồn mà khi tôi về đọc lại sổ ghi chép thì không để lại một dòng nào trên biên bản. Và có những câu nói rất ngắn, nói đúng lúc, nói với đúng người, mà xoay được cả hướng đi của cuộc họp.

Tôi bắt đầu để ý. Người có lời được nghe thường không phải người nói nhiều nhất trong phòng. Họ thường là người đã nghe hết các ý trước khi mở miệng. Họ biết người ngồi đối diện đang lo điều gì. Họ chọn một câu vừa đủ, và họ chọn lúc để nói câu ấy. Khi đã nói, họ giữ lời — lần họp sau, cái việc họ nhận đã có kết quả để báo cáo. Ngược lại, có những người rất giỏi, rất có lý, nhưng nói sai lúc hoặc nói sai giọng, nên cái lý của họ không bao giờ đi được vào biên bản.

Từ năm 2012, khi thành lập Công ty Cổ phần Vũ Hạnh Bảo và tự kinh doanh — nhà hàng, phân phối thương mại, đầu tư bất động sản — tôi không còn ngồi ở góc bàn nữa. Tôi ngồi ở đầu bàn, và hiểu ra điều ấy còn rõ hơn. Ở vị trí người đứng đầu, mỗi câu mình nói không chỉ là một ý kiến; nó là một chỉ đạo, một lời hứa, có khi là một vết xước trong lòng người nghe mà mình không hề biết.

Rồi đến giai đoạn tôi rút khỏi việc vận hành hằng ngày ở ba nhà hàng. Mỗi nhà hàng có một người quản lý được trao toàn quyền tuyển dụng và vận hành; tôi làm

việc với họ từ xa qua công nghệ. Từ lúc ấy, phần lớn những gì tôi muốn nói phải đi qua màn hình điện thoại. Một tin nhắn không có nét mặt, không có giọng, không có cái gật đầu để mình biết người kia đã hiểu. Người nhận đọc nó vào lúc của họ, với tâm trạng của họ. Một câu tôi gõ lúc vội có thể được đọc thành một lời trách; một chữ "ok" tôi gửi cho xong có thể được hiểu thành "anh đồng ý hết". Tôi phải học lại cách chọn từng chữ, như thể mỗi chữ phải tự đứng được một mình.

Cuốn sách này mang tên *Bí quyết dụng ngôn* vì nó bàn đúng chuyện ấy: không phải nói cho hay, mà **chọn và dùng lời cho đúng người, đúng lúc, đúng luật.**

Dụng ngôn là gì — và không là gì

"Dụng ngôn" nghĩa đen là dùng lời. Trong sách này, tôi dùng chữ ấy theo một nghĩa hẹp và rõ: **chọn và dùng lời đúng người – đúng lúc**, để người nghe hiểu đúng điều mình muốn nói và, nếu đồng ý, là đồng ý vì họ thấy có lý.

Chữ "bí quyết" dễ làm người ta nghĩ đến mánh khóe. Vì vậy, ngay từ trang đầu, tôi xin đặt ra một câu ranh giới. Câu này sẽ được chép lại nguyên văn ở những bí quyết dễ bị hiểu lệch nhất, và ở trang cuối cùng:

> **Dụng ngôn là chọn lời để người nghe hiểu đúng và tự nguyện đồng ý — không phải để lừa, ép hay làm nhục ai. Chiêu nào phải giấu người nghe mới hiệu quả thì đó là chiêu không nên dùng.**

Vế sau của câu là một phép thử bạn mang theo được. Trước khi dùng một cách nói nào học được ở đây hay ở bất cứ đâu, hãy tự hỏi: *nếu người nghe biết mình đang làm gì, cách này còn tác dụng không?* Một câu phản chiếu ("Ý anh là hàng về trễ ba bốn ngày, đúng không?") vẫn có tác dụng kể cả khi người kia biết bạn đang dùng câu phản chiếu — thậm chí còn tốt hơn, vì họ thấy mình được nghe. Một hạn chót giả ("chiều nay không chuyển cọc là mất hàng") thì chỉ có tác dụng khi người kia không biết nó giả. Cách thứ nhất là dụng ngôn. Cách thứ hai là cái bẫy — và sách này dạy bạn nhận ra nó, không dạy bạn giăng nó.

Xuyên suốt cuốn sách là một khung gọi là **Quy trình dụng ngôn 7 bước**: Nghe · Đọc người · Chọn lời · Chọn lúc · Nói · Đón phản hồi · Giữ lời. Bảy bước như bảy nhịp của một câu hát: bỏ một nhịp, cả câu lệch tông. Phần lớn những cuộc nói chuyện hỏng mà bạn sẽ gặp trong sách không hỏng ở bước Nói — chỗ mà ai cũng

lo luyện — mà hỏng từ trước đó: chưa nghe hết, đọc sai người, chọn sai lúc. Hoặc hỏng sau đó: nói rồi không giữ lời. Nếu phải tóm cả cuốn sách vào một câu, tôi sẽ chọn câu này: **nói hay là kết quả; nghe đúng và chọn đúng mới là nguyên nhân.**

Ba kiểu người đọc

Tôi viết cuốn sách cho ba kiểu người, và ở cuối mỗi bí quyết đều có một ô "Bạn đang ở tầng nào" để mỗi kiểu người biết mình nên làm gì trước.

Kiểu thứ nhất: người mới đi làm, nhân viên. Bạn giỏi việc, nhưng đôi khi thấy lời mình không được nghe bằng việc mình làm. Bạn run khi bị gọi tên giữa cuộc họp. Bạn không biết nói "chưa" với sếp thế nào cho khỏi bị coi là ngại việc. Bạn từng gửi một tin nhắn Zalo vào nhóm rồi cả buổi tối ngồi nhìn xem ai đã đọc. Với bạn, cuốn sách là một bộ đồ nghề: những câu dùng được ngay sáng mai, những mẫu điền sẵn chỗ trống, và một lời nhắc rằng nói tốt là kỹ năng luyện được, không phải năng khiếu trời cho.

Kiểu thứ hai: quản lý cấp trung, trưởng nhóm. Bạn vừa được đề bạt, hoặc đã làm quản lý vài năm. Bạn đang ở chỗ khó nhất: bên trên có sếp ít lời, bên dưới có người cũ từng mong được ngồi vào ghế của bạn, có người trẻ bán giỏi nhưng hay đi muộn, có người giỏi việc mà sợ nói. Bạn phải khen, phải phê bình, phải chủ trì họp, phải nói "không" — và mỗi câu bạn nói đều được cả phòng nghe. Với bạn, cuốn sách là một tấm bản đồ: biết lúc nào lời nói đủ, lúc nào phải chuyển sang quy chế và thủ tục.

Kiểu thứ ba: chủ doanh nghiệp, người đứng đầu. Bạn quen ra quyết định và quen được nghe. Chính vì quen được nghe nên bạn dễ quên rằng người ta có thể gật đầu mà không đồng ý. Bạn đàm phán những hợp đồng lớn, đòi những khoản nợ khó, từ chối những người thân hỏi vay tiền, phát biểu trước những hội trường đông người. Với bạn, cuốn sách là một tấm gương: soi lại thói quen nói của chính mình, và soi những lằn ranh pháp lý mà một người có tiếng nói càng phải giữ kỹ.

Bạn có thể thấy mình ở cả ba kiểu — tùy hôm, tùy người đối diện. Điều đó bình thường. Bài test ngay sau Lời nói đầu sẽ giúp bạn biết hôm nay mình đứng ở đâu.

Ba điều cuốn sách này không làm

Tôi muốn nói rõ những điều cuốn sách *không* làm, để bạn khỏi mua nhầm kỳ vọng.

Một, cuốn sách không dạy thao túng hay lừa người khác. Nghề nói có một mảng tối mà ai làm lâu cũng gặp: hạn chót giả, hư trương thanh thế, khích tướng bằng cách hạ nhục, phê bình người ta trước đám đông cho "nhớ đời", im lặng để trừng phạt, đòi nợ bằng bêu riếu. Những chiêu ấy có thật, và nhiều khi có tác dụng trước mắt. Sách này không né chúng — ở Bí quyết 35 và Bí quyết 47, bạn sẽ gặp chúng được gọi đúng tên, mô tả đủ để nhận ra. Nhưng mục đích là để bạn tự vệ, và để bạn có một bản trung thực thay thế. Không có trang nào hướng dẫn bạn đi lừa ai.

Hai, cuốn sách không thay luật sư. Lời nói năm 2026 đứng trên nhiều văn bản hơn ta tưởng: Bộ luật Dân sự, Bộ luật Lao động, Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân, Luật An ninh mạng, Luật Phòng, chống tham nhũng, Bộ luật Hình sự. Ở mỗi bí quyết có một hộp ⚖️ nhắc những văn bản liên quan, và Chuyên đề 1, Bản đồ 2, Phụ lục B gom lại để bạn tra. Nhưng đó là để bạn biết lằn ranh nằm ở đâu và biết khi nào phải hỏi người có chuyên môn — không phải để tự xử một vụ kiện. Khi việc đã đến mức tranh chấp, khởi kiện, kỷ luật lao động hay có dấu hiệu hình sự, hãy hỏi luật sư hoặc bộ phận pháp chế.

Ba, cuốn sách không hứa bạn "nói hay sau một đêm". Không có câu thần chú nào biến người nói vụng thành người nói khéo trong một buổi tối. Thứ cuốn sách đưa bạn là những thói quen nhỏ: úp điện thoại xuống bàn khi nghe, đếm thầm đến ba sau một con số, viết ba ý trước khi gọi, nhắn một dòng chốt sau cuộc gọi. Mỗi thói quen chỉ mất vài giây. Làm đều vài tuần thì người quanh bạn bắt đầu thấy khác — và chính bạn sẽ thấy khác trước họ.

Cuốn sách được làm từ đâu

Những gì bạn đọc ở đây được **đúc kết từ sách vở, các buổi chuyên đề tác giả tham dự và những năm làm việc** của tôi: những năm ghi biên bản ở công ty liên doanh, những năm tự kinh doanh từ 2012, khoảng hơn hai năm vận hành chừng năm trăm phòng theo mô hình thuê lại – cho thuê, và việc tư vấn, đào tạo, kèm cặp vài nghìn học viên. Tôi cũng tự học rất nhiều qua sách, sách nói, và từ các chuyên gia trong và ngoài nước — nhưng mọi ý đều được viết lại cho người Việt, bằng tình huống của người Việt, theo cách xưng hô và phép tắc của người Việt.

Về nhân vật. Anh Quân, Ngọc, chị Diệu, ông Khánh và những người quanh họ là **tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi.** Họ được ghép từ rất nhiều câu chuyện có thật mà tôi gặp và nghe, nhưng không ai trong số họ là một người cụ thể ngoài đời. Nếu bạn thấy mình hoặc người quen trong một nhân vật nào đó, thì đó là vì những tình huống này phổ biến hơn ta nghĩ.

Về pháp lý. Mọi văn bản pháp luật nhắc trong sách được **kiểm đến ngày 28/11/2026.** Năm 2026 là năm luật đổi nhiều: nhiều nghị định xử phạt được thay mới, Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân có hiệu lực từ 01/01/2026, Luật An ninh mạng mới có hiệu lực từ 01/7/2026. Bộ luật Hình sự sửa đổi vừa được thông qua và có hiệu lực từ 01/3/2027, có đánh số lại điều luật; vì vậy ở những chỗ chạm tới hình sự, sách ghi hai mốc — đến hết 28/02/2027 theo luật hiện hành, từ 01/3/2027 theo luật sửa đổi. Số điều mới được ghi theo thông tin báo chí; khi văn bản chính thức đăng Công báo, bạn nên kiểm lại.

Về các con số "nghiên cứu cho thấy". Ngành dạy nói đầy những con số đẹp mà không ai tìm ra gốc. Trong sách này, chỗ nào viết "nghiên cứu cho thấy" là chỗ đã được kiểm nguồn; chỗ nào còn ngờ thì có hộp 🔎 ghi rõ đúng, sai hay chưa chắc. Chuyên đề 3 dành riêng để kiểm mười hai "chân lý dụng ngôn" phổ biến nhất. Phần còn lại là kinh nghiệm — và được gọi đúng là kinh nghiệm.

Bốn người bạn sẽ đi cùng

Bạn sẽ gặp lại bốn nhân vật chính từ đầu đến cuối sách, mỗi người một tuyến chuyện, để thấy một kỹ năng không đứng một mình mà nối với kỹ năng khác qua thời gian.

Anh Quân, ba mươi sáu tuổi, ở Hà Nội. Tháng 3/2026 anh được đề bạt Trưởng phòng Kinh doanh của một công ty phân phối thiết bị vệ sinh ở Hà Đông, sau bốn năm là người bán giỏi nhất. Anh nói nhanh, chốt đơn giỏi — và chính vì thế mà lúc đầu anh hay ngắt lời, nghe kiểu "ừ ừ", nóng. Bạn sẽ theo anh qua cuộc họp đầu tiên kéo dài năm mươi lăm phút, qua một câu lỡ lời làm đồng nghiệp lâu năm bẽ mặt, đến những cuộc đối thoại mà anh học cách nghe trước khi nói.

Ngọc, hai mươi lăm tuổi, nhân viên chăm sóc khách hàng trong phòng anh Quân. Giỏi việc, nhưng sợ nói trước đông người, run khi bị gọi bất ngờ. Bạn sẽ thấy cô đứng trước bốn mươi đại lý, rồi bị gọi lên phát biểu không báo trước ở một bữa tiệc.

Chị Diệu, bốn mươi bốn tuổi, chủ một xưởng nội thất gỗ ở Thủ Đức. Chị đàm phán một hợp đồng hàng tỷ đồng với một chuỗi khách sạn, phải từ chối một người em họ hỏi vay tiền, và đòi một khoản nợ quá hạn — có một đêm chị suýt bấm nút "Đăng" một bài "bóc phốt".

Ông Khánh, sáu mươi mốt tuổi, chủ xưởng xay xát lúa gạo ở Cần Thơ. Ông quý lễ nghĩa, giỏi bàn tiệc nhưng "nói dài", và đang dần trao xưởng cho cậu con trai Thiện vốn ngại xã giao. Qua ông, bạn sẽ gặp những lời mời, chén rượu, món quà, lời chia buồn — những chỗ mà phép tắc người Việt dày nhất.

Đọc thế nào

Cuốn sách dày, nhưng không cần đọc một mạch. Tôi đề nghị bạn đi theo thứ tự này:

1. **Đọc nhanh 80/20.** Vài trang gom những điều quan trọng nhất của cả cuốn — đọc trong mười lăm phút để biết toàn cảnh.
2. **Bài test.** Mười phút với một cây bút để biết bạn đang ở đâu trong bảy bước, bước nào yếu nhất, nên mở bí quyết nào trước. Ngay sau Bài test, hãy **làm bài kiểm tra Lần 1 ở Phụ lục E** — trước khi đọc tiếp — để có một điểm xuất phát mà so lại sau này.
3. **Ba Bản đồ.** Bản đồ 1 là Quy trình dụng ngôn 7 bước; Bản đồ 2 là pháp lý của lời nói, cũ và mới; Bản đồ 3 là hộp công cụ và bảy kỹ năng. Ba trang này là bộ khung để bạn treo mọi bí quyết lên.
4. **Mười khái niệm cốt lõi.** Mười chữ chìa khóa — câu phản chiếu, hàm ý, khoảng ngừng, mỏ neo, phương án dự phòng… — để cả cuốn sách nói cùng một ngôn ngữ với bạn.
5. **Bảy Phần, bốn mươi chín bí quyết.** Mỗi Phần mở bằng một trang giới thiệu và một sơ đồ tư duy. Mỗi bí quyết mở bằng một cảnh có thật trong đời các nhân vật, đi qua các phần lớn, và kết bằng mục "Gấp trang này lại thì làm gì ngay" với checklist. Bạn có thể đọc theo thứ tự, hoặc nhảy thẳng tới bí quyết mà Bài test chỉ cho bạn.
6. **Ba Chuyên đề.** Pháp lý của lời nói 2026; dụng ngôn trên môi trường số và cùng AI; kiểm chứng mười hai "chân lý dụng ngôn" phổ biến.
7. **Lời kết.** Ở đó, bạn sẽ **làm bài kiểm tra Lần 2** và so với Lần 1.
8. **Phụ lục.** (Sơ đồ tư duy không nằm ở đây: chúng đứng ngay sau Lời nói đầu, Đọc nhanh 80/20, các Bản đồ và trang mở đầu mỗi Phần.) **60 thẻ ghi nhớ ở**

Phụ lục F để in ra và ôn; **các biểu mẫu ở Phụ lục C**, kèm **file Word** để bạn sửa thành bản của riêng mình. Phụ lục A là thuật ngữ, Phụ lục B là pháp lý, Phụ lục D gom các checklist.

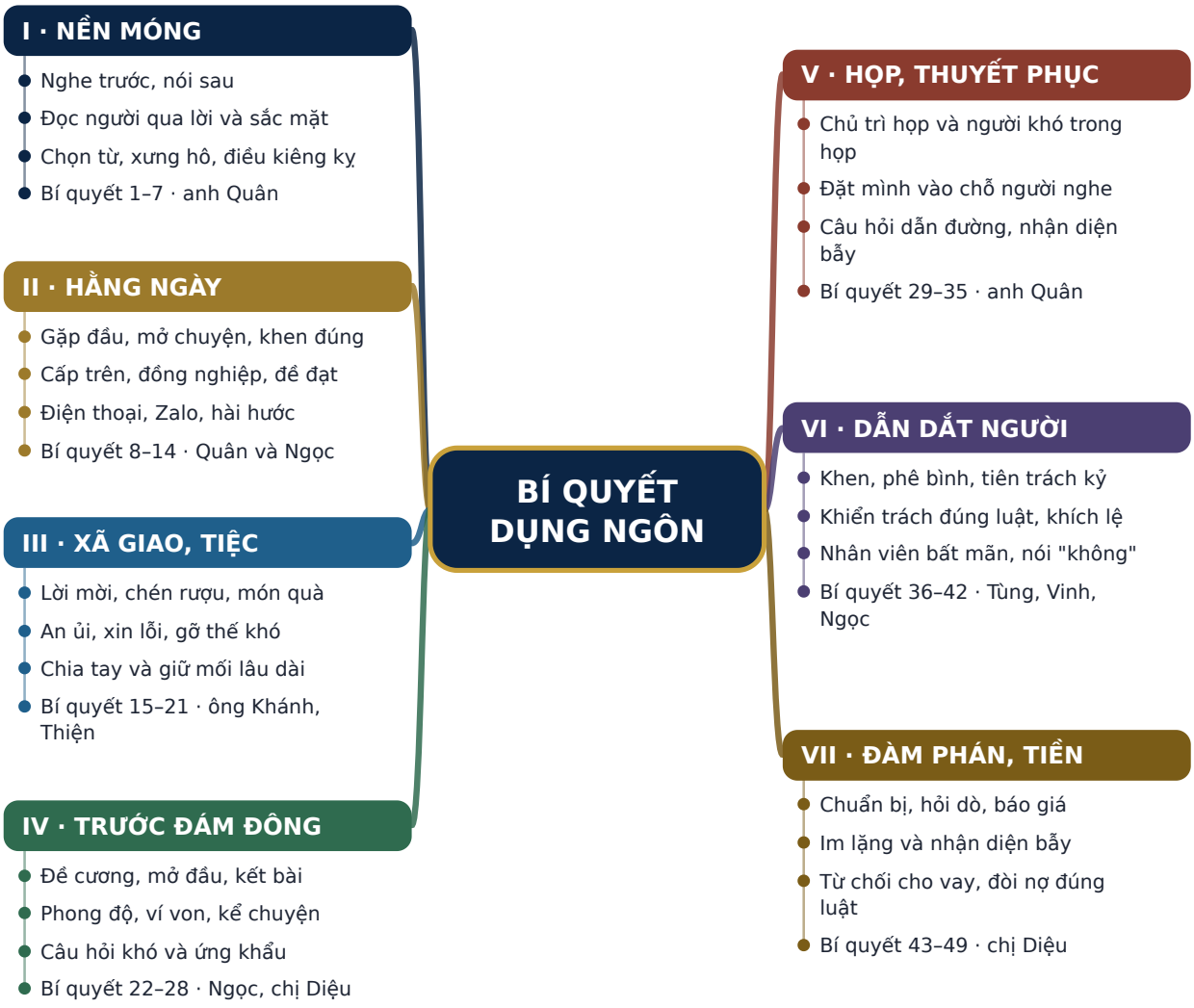
Một lời khuyên cuối: đừng đọc cuốn sách này như đọc truyện. Hãy đọc với một cây bút. Mỗi bí quyết, chọn một câu, một mẫu, một dòng checklist — chỉ một thôi — và dùng nó trong tuần. Sau bảy tuần bạn đã có bảy thói quen. Còn đọc hết bốn mươi chín bí quyết mà không dùng câu nào thì bạn chỉ có thêm một cuốn sách trên giá.

Tôi đã viết hơn ba nghìn cuốn ebook, và cuốn nào cũng mong được dùng hơn là được đọc. Cuốn này mong điều đó nhiều hơn cả, vì lời nói là thứ bạn dùng mỗi ngày, với mọi người, từ câu chào buổi sáng đến tin nhắn cuối cùng trước khi ngủ.

Chúc bạn nói ít đi một chút, nghe nhiều hơn một chút — và mỗi câu nói ra đều đáng được ghi vào biên bản.

Lại Thế Vũ – Dr Land Hà Nội, tháng 11/2026

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của cả cuốn sách.



Chọn lời để người nghe hiểu đúng, tự nguyện đồng ý — không lừa, ép hay làm nhục ai.

Sơ đồ tư duy cả cuốn sách: bảy Phần, bốn mươi chín bí quyết

ĐỌC NHANH 80/20 — SÁU Ý MANG LẠI PHẦN LỚN GIÁ TRỊ

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước một cuộc nói chuyện quan trọng, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Cuốn sách có bốn mươi chín bí quyết, ba Bản đồ, ba Chuyên đề và sáu Phụ lục. Không ai cần dùng hết chừng ấy thứ trong cùng một tuần. Phần lớn những cuộc nói chuyện hỏng mà tôi gặp — trong những năm ghi biên bản họp, những năm tự kinh doanh, và khi kèm cặp học viên — đều hỏng ở một số ít chỗ lặp đi lặp lại: nói trước khi nghe, nói mà không biết mình muốn người kia làm gì, phê bình sai chỗ, hứa miệng rồi quên, gật đầu với một việc không làm nổi, và một câu nói vượt qua lằn ranh của pháp luật lúc đang giận.

Chương này gom sáu chỗ ấy thành sáu ý. Tôi gọi là "80/20" theo cách người ta vẫn nói: một phần nhỏ việc làm mang lại phần lớn kết quả. Xin nói rõ ngay: **đây là nhận định kinh nghiệm, không phải số đo.** Không có nghiên cứu nào cho thấy sáu ý này mang lại đúng tám mươi phần trăm giá trị của một cuộc nói chuyện. Con số 80/20 ở đây chỉ là cách gọi cho dễ nhớ, và tôi muốn bạn nhớ nó như vậy.

Sáu ý được chọn theo một câu hỏi duy nhất: *nếu bỏ qua ý này, bạn thiệt hại lớn nhất ở đâu — hoặc làm theo ý này, kết quả chênh lệch lớn nhất ở đâu?* Mỗi ý có ba đoạn: làm gì, vì sao nó nặng ký (kèm một chuyện có con số của các nhân vật bạn sẽ gặp trong sách), và đọc đầy đủ ở đâu.

Trước khi vào sáu ý, xin chép lại câu ranh giới của cả cuốn sách. Sáu ý dưới đây đều phải đứng bên trong câu này:

> **Dụng ngôn là chọn lời để người nghe hiểu đúng và tự nguyện đồng ý — không phải để lừa, ép hay làm nhục ai. Chiêu nào phải giấu người nghe mới hiệu quả thì đó là chiêu không nên dùng.**

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Nghe hết rồi mới nói

Làm gì: Trong mọi cuộc nói chuyện có việc, hãy để người kia nói hết ý trước khi bạn đáp. Úp điện thoại xuống bàn. Khi muốn ngắt lời, ghi một chữ lên sổ thay vì mở miệng. Đến chỗ rẽ của câu chuyện, nói một câu phản chiếu — nhắc lại ý người kia bằng lời của mình — rồi hỏi "đúng không?". Chỉ khi người kia gật, bạn mới đến lượt.

Vì sao nặng ký: Bước Nghe là bước đầu tiên của Quy trình dụng ngôn 7 bước, và nó là nguyên liệu cho cả sáu bước sau. Bạn không thể đọc đúng một người mà mình chưa nghe hết, không thể chọn lời cho một vấn đề mình chưa biết. Cái giá của việc bỏ bước này thường đến muộn, nên người ta hay coi nhẹ. Anh Quân chủ trì cuộc họp giao ban đầu tiên năm mươi lăm phút và nói bốn mươi phút trong số đó. Anh cắt ngang anh Tùng đúng lúc anh Tùng định nói chuyện hàng về trễ. Ba tuần sau, hai đơn hàng của hai đại lý, tổng khoảng 180 triệu doanh thu, trượt khỏi tay vì hàng về trễ bốn ngày — đúng chuyện anh Tùng định nói. Không có câu nói khéo nào cứu được một điều mình chưa từng nghe.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 1 (bốn tầng nghe, năm động tác của người nghe giỏi), Bí quyết 2 (đọc ý qua lời nói và sắc mặt), Bí quyết 41 (nghe một người đang bất mãn). Khái niệm "câu phản chiếu" và "hàm ý" ở Mười khái niệm cốt lõi.

Ý 2 — Hỏi ba câu trước khi mở miệng

Làm gì: Trước mọi cuộc nói chuyện có "đèn đỏ" — xin duyệt, phê bình, báo tin xấu, mời người quan trọng — hãy dừng lại mười giây với Ba câu hỏi trước khi nói. Một: mình muốn người nghe HIỂU gì, LÀM gì? Hai: họ đang ở trạng thái nào — bận, giận, sợ, vui? Ba: nói lúc này, ở đây, bằng kênh này có đúng không? Câu nào chưa trả lời được thì chưa nói.

Vì sao nặng ký: Câu hỏi thứ nhất buộc bạn biết đích đến, nên lời tự ngắn lại. Câu thứ hai và thứ ba buộc bạn đọc người và chọn lúc — hai bước mà người giỏi nói hay nhảy qua nhất. Một lời đúng nói sai kênh có thể mất gần hết tác dụng. Tháng 8/2026, Thiện — con trai ông Khánh — gửi thiệp mời hội nghị khách hàng vào một nhóm Zalo chung một trăm tám mươi sáu người. Năm ngày sau: hai mươi ba lượt thả tim, chín người trả lời, bốn người nói "sẽ đến". Đổi cách làm — lọc còn một trăm sáu mươi khách mời theo mục đích, mời theo từng người, có bước nhắc và

hạn xác nhận — thì một trăm ba mươi mốt người xác nhận, và hôm hội nghị có một trăm hai mươi người đến. Cũng tấm thiệp ấy, cũng ngày giờ ấy; chỉ khác câu trả lời cho câu hỏi thứ ba.

Đọc đầy đủ: Bản đồ 1 (Ba câu hỏi trước khi nói và Phiếu soát bảy bước), Bí quyết 11 (chọn lúc để đề đạt với cấp trên), Bí quyết 13 (chọn kênh: gặp, gọi hay nhắn), Bí quyết 15 (lời mời), Bí quyết 22 (thông điệp một câu trước khi viết bài nói).

Ý 3 — Phê bình riêng, nói về hành vi

Làm gì: Khi phải nói về một lỗi, hãy nói riêng với người ấy, ở chỗ riêng, sau khi mình đã hết giận. Nói về việc — có ngày, có con số, có tác động — không nói về con người. Mỗi buổi chỉ nói một việc. Trước tập thể, chỉ nói chuẩn mực chung, không nêu tên, không ám chỉ "có bạn…". Và trước khi trách ai, soi phần của chính mình: giao việc lúc nào, ai soát.

Vì sao nặng ký: Lời phê bình đúng mà sai chỗ thì người nghe chỉ nhớ cái chỗ, không nhớ cái đúng. Vết thương mở ra trước đám đông phải mất nhiều lần thời gian để khép lại. Sáng thứ Hai 18/5/2026, giữa cuộc giao ban, anh Quân buột một câu chừng ba giây với anh Tùng: *"Anh làm mười một năm rồi mà vẫn để đại lý dắt mũi kiểu này à?"* Vinh bật cười. Tùng đổi cách xưng từ "anh" sang "tôi". Tối hôm ấy, một tin nhắn xin lỗi kèm mặt cười làm mọi thứ tệ hơn. Phải đến chiều 20/5, một lời xin lỗi riêng chưa tới hai phút, rồi sáng thứ Hai 25/5 một lời nhận lỗi trước cả phòng không nêu tên ai, mọi chuyện mới bắt đầu gỡ — và anh Quân mất khoảng hai tuần để Tùng trở lại bình thường. Ba giây nói ra, hai tuần gỡ lại. Ở Thủ Đức, chị Diệu cũng suýt mất anh Hoè — thợ cả mười chín năm của xưởng — vì một lần phê bình anh trước cả xưởng.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 37 (khung bốn nhịp phê bình), Bí quyết 38 (tiên trách kỷ, hậu trách nhân — phiếu soi lỗi ba tầng), Bí quyết 19 (xin lỗi đúng cách), Bí quyết 39 (khi lời nói phải nhường chỗ cho kỷ luật đúng luật). Khái niệm "phê bình" khác "chê bai" ở Mười khái niệm cốt lõi.

Ý 4 — Chốt lời bằng chữ, rồi giữ đúng lời

Làm gì: Sau mọi cuộc gọi, cuộc họp, buổi gặp có con số, ngày giờ hay cam kết, hãy gửi một tin nhắn hoặc một biên bản ngắn: việc gì, ai làm, hạn bao giờ, con số bao nhiêu. Xin người kia xác nhận. Đừng trả lời một tin nhắn nhiều ý bằng một

chữ “ok”. Rồi làm đúng điều đã chốt; không làm được thì báo trước khi đến hạn, kèm hạn mới.

Vì sao nặng ký: Bước Giữ lời là bước cuối của Quy trình dụng ngôn 7 bước, và là bước biến lời nói thành lòng tin. Lời không được chốt bằng chữ thì mỗi bên nhớ một kiểu, và cái giá được tính bằng tiền. Một buổi trưa, anh Cường — đại lý ở Sơn Tây — nhắn anh Quân một tin bảy dòng gói ba việc, trong đó có xin thêm 3% chiết khấu cho đơn 86 triệu. Quân đang ở công trình, gõ lại một chữ “ok”. Với Quân, “ok” là đồng ý chuyện giao hàng; với anh Cường, “ok” là đồng ý cả bảy dòng. Hóa đơn về đúng giá cũ, chênh 2,58 triệu đồng và một cuộc điện thoại rất khó nghe. Ngược lại, khi phòng anh Quân bắt đầu họp ba mươi phút có biên bản một trang gửi trong ngày, bốn cuộc họp tháng Sáu ghi mười chín việc, mười bảy việc xong đúng hạn, hai việc xin lùi có hạn mới.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 13 (tin nhắn chốt sau cuộc gọi), Bí quyết 29 (kết luận ba dòng và biên bản trong ngày), Bí quyết 42 (giao việc năm điểm, nhận việc có điều kiện), Bí quyết 21 (tin nhắn hai mươi bốn giờ sau buổi làm việc).

Ý 5 — Nói “không” kèm một phương án

Làm gì: Khi được giao một việc quá sức, được hỏi vay một khoản mình không cho được, hay bị ép một điều khoản không chấp nhận được, hãy trả lời sớm và có chữ “không” rõ ràng — nhưng đừng để chữ “không” đứng một mình. Kèm lý do thật và một lối đi khác: “Được, nếu…”, “Chưa được lúc này, nhưng có thể…”, hoặc một cánh cửa khác ngoài mình.

Vì sao nặng ký: Hai thứ làm hỏng việc nhiều nhất không phải chữ “không”, mà là chữ “dạ được” nói vội và chữ “để xem” kéo dài. Chữ thứ nhất biến thành lời hứa không giữ nổi; chữ thứ hai bắt người kia chờ. Ngày 11/9/2026, ông Định giao anh Quân mở kênh dự án 600 triệu mỗi tháng; Quân nhận ngay. Hai tuần sau, ông Định hỏi một câu không cần to tiếng: *“Tôi tưởng cậu nói được?”* Ngày 28/9, Quân quay lại với ba phương án và một lộ trình: kênh dự án 300 triệu tháng Mười, 600 triệu tháng Mười Một. Tháng Mười, kênh dự án làm được 340 triệu — vượt con số đã hứa, thay vì hụt con số đã nhận vội. Ở Thủ Đức, chị Diệu để lời hỏi vay 150 triệu của cậu em họ treo ba ngày với một câu “để chị coi”; ba ngày ấy chị chưa mất đồng nào, nhưng Tín mất ba ngày không đi tìm nguồn khác. Từ đó, nguyên tắc của chị là trả lời mọi lời hỏi vay trong hai ngày.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 42 (ba cách nói "không" mà vẫn mở cửa), Bí quyết 48 (lời từ chối cho vay bốn nhịp), Bí quyết 45 (từ "không" sang "có thể, nếu…"), Bí quyết 11 (nói "chưa" với cấp trên, mang theo phương án).

Ý 6 — Biết lằn ranh pháp lý của lời nói

Làm gì: Trước khi đăng một bài viết lúc đang giận, nhắn tin đòi nợ, ghi âm một cuộc nói chuyện, hay nói về chuyện riêng của người khác, hãy soát ba câu: có đụng thông tin riêng của ai không? có nhắm vào con người thay vì sự việc không? có chứng cứ không? Bài viết lúc giận thì để qua đêm. Đòi nợ chỉ bằng những cách hợp pháp, theo đúng thang: hỏi thăm → nhắc chính thức → đối chiếu công nợ → gặp trực tiếp → thư đòi nợ → hòa giải hoặc khởi kiện. Gặp chiêu phải giấu mới hiệu quả — hạn chót giả, ép cọc gấp — thì dừng lại và đòi ghi bằng văn bản.

Vì sao nặng ký: Năm ý trên, làm sai thì mất một đơn hàng hay vài tuần gỡ lại. Ý này làm sai thì người nói có thể thành người bị kiện. Một câu xúc phạm, một bài "bóc phốt" kể tên con nợ, một đoạn ghi âm đưa lên mạng đều có thể chạm tới Bộ luật Dân sự, Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân, Luật An ninh mạng, thậm chí Bộ luật Hình sự. Đêm 31/8/2026, ngón tay chị Diệu dừng trên nút "Đăng" của một bài viết kể tên công ty ông Phú — con nợ 640 triệu đã quá hạn hơn một tháng. Anh Lợi và luật sư Dũng cản chị lại. Chị đi đường dài hơn: ngày 11/9 ký biên bản đối chiếu công nợ, ngày 01/10 gửi thư đòi nợ, ngày 12/10 ký lịch trả ba đợt. Đến ngày 28/11/2026, chị đã thu 440 trên 640 triệu; đợt ba chưa tới hạn. Câu chuyện chưa xong — nhưng chị đang đòi nợ, không phải đang hầu tòa.

Đọc đầy đủ: Chuyên đề 1 (pháp lý của lời nói 2026), Bí quyết 49 (đòi nợ văn minh và đúng luật), Bí quyết 35 và Bí quyết 47 (nhận diện bẫy thao túng và chiêu đàm phán thiếu trung thực), Bản đồ 2 (văn bản cũ và mới, kiểm đến 28/11/2026).

Sáu ý trên một trang

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi mở miệng	Bí quyết
1	Nghe hết rồi mới nói	Người kia đã nói hết chưa, và mình đã nhắc lại đúng ý họ chưa?	1, 2, 41

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi mở miệng	Bí quyết
2	Hỏi ba câu trước khi mở miệng	Mình muốn họ hiểu gì, làm gì — họ đang thế nào — lúc này, chỗ này, kênh này có đúng không?	Bản đồ 1; 11, 13, 15, 22
3	Phê bình riêng, nói về hành vi	Mình còn giận không, đây có phải chỗ riêng không, và mình đang nói về việc hay về người?	37, 38, 19, 39
4	Chốt lời bằng chữ, rồi giữ đúng lời	Sau cuộc này, ai làm gì, hạn bao giờ — đã có dòng chữ nào ghi lại chưa?	13, 29, 42, 21
5	Nói "không" kèm một phương án	Mình có làm nổi không — nếu không, lối đi khác mình đưa ra là gì?	42, 48, 45, 11
6	Biết lằn ranh pháp lý của lời nói	Câu này có đụng chuyện riêng, nhắm vào con người, hay thiếu chứng cứ không?	Chuyên đề 1; 49, 35, 47

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Lộ trình	Đọc gì, theo thứ tự nào	Làm gì sau khi đọc
Hai giờ tối nay (trước một cuộc nói chuyện quan trọng)	Chương này (15 phút) → Bản đồ 1, phần "Bảy bước trên một trang" và Phiếu soát bảy bước (20 phút) → Bí quyết 1 (35 phút) → bí quyết sát nhất với cuộc nói chuyện ngày mai (40 phút): để đạt với sếp → Bí quyết 11; phê bình → Bí quyết 37; đàm phán → Bí quyết 43; đòi nợ → Bí quyết 49	Điền Phiếu soát bảy bước cho cuộc nói chuyện ngày mai; viết sẵn câu mở đầu và tin nhắn chốt sau cuộc gặp
Một tuần, mỗi	Tối 1: chương này + Bài test → Tối 2: Bí quyết 1 và 2 → Tối 3: Bản đồ 1 + Bí quyết 13 → Tối 4: Bí quyết 37 và 38 → Tối 5: Bí quyết 29 và 42 → Tối	Mỗi sáng hôm sau dùng một mẫu vừa đọc; cuối tuần làm lại

Lộ trình	Đọc gì, theo thứ tự nào	Làm gì sau khi đọc
tối một giờ	6: Bí quyết 48 và 45 → Tối 7: Chuyên đề 1 + Bí quyết 49	sáu câu hỏi tự kiểm ở bảng trên
Trọn bộ (bảy tuần, mỗi tuần một Phần)	Lời nói đầu → chương này → Bài test → làm bài kiểm tra Lần 1 ở Phụ lục E → ba Bản đồ → Mười khái niệm → Phần I đến Phần VII (Bí quyết 1 đến 49, mỗi tuần bảy bí quyết) → ba Chuyên đề → Lời kết và bài kiểm tra Lần 2	Mỗi bí quyết chọn một câu, một mẫu hoặc một dòng checklist để dùng trong tuần; ôn bằng 60 thẻ ghi nhớ ở Phụ lục F

Dù chọn lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 1 và Ý 6**. Ý 1 là gốc: không nghe hết thì năm ý còn lại đều xây trên một điều mình đoán. Ý 6 là chốt chặn: năm ý kia làm sai thì còn sửa được bằng một lời xin lỗi, một tin nhắn chốt lại, một cuộc hẹn khác; một câu nói vượt lằn ranh pháp lý thì có khi không còn đường sửa.

Còn nếu bạn chỉ nhớ được một câu từ chương này, hãy nhớ câu mà tôi đã đặt ở Lời nói đầu: **nói hay là kết quả; nghe đúng và chọn đúng mới là nguyên nhân.**

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của Đọc nhanh 80/20.



Đừng bỏ qua Ý 1 (nghe hết) và Ý 6 (lằn ranh pháp lý).

Sơ đồ tư duy Đọc nhanh 80/20: sáu ý cốt lõi và ba lộ trình đọc

BÀI TEST: BẠN ĐANG Ở ĐÂU TRONG BẢY BƯỚC DỤNG NGÔN?

Mười phút, một cây bút và những con số thật của tuần vừa qua — đủ để biết nhịp nào trong câu hát của bạn đang lệch, và nên mở bí quyết nào trước.

Trước khi bắt đầu

Bài test này không chấm bạn giỏi hay dở. Nó chỉ làm một việc: chỉ ra **bước yếu nhất** của bạn trong Quy trình dụng ngôn 7 bước — Nghe · Đọc người · Chọn lời · Chọn lúc · Nói · Đón phản hồi · Giữ lời — để bạn biết nên bắt đầu đọc từ đâu.

Ba điều kiện để kết quả có ích:

- **Làm bằng bút, trên giấy hoặc in trang này ra.** Viết tay chậm hơn gõ, và chính sự chậm ấy giúp bạn nhớ lại thật hơn.
- **Dùng tuần vừa qua làm mốc, không dùng "thường thì".** "Thường thì tôi nghe tốt" là câu ai cũng nói. "Tuần qua tôi ngắt lời người khác bốn lần mà tôi nhớ được" mới là dữ liệu.
- **Chấm theo điều đã xảy ra, không theo điều bạn định làm.** Bạn sẽ có dịp chấm lại sau khi đọc xong sách.

Bài gồm bốn phần: điền số thật (3 phút), tự chấm bảy bước (5 phút), đọc kết quả (1 phút), tra bí quyết nên mở trước (1 phút).

Phần 1 — Điền số thật của tuần vừa qua

Nhớ lại bảy ngày vừa rồi, từ sáng thứ Hai đến tối Chủ nhật. Điền con số bạn nhớ được; không nhớ thì ghi "?" — một dấu hỏi cũng là thông tin.

```
PHIẾU SỐ THẬT — TUẦN TỪ ___/___ ĐẾN ___/___

1. Số cuộc nói chuyện khó tuần qua (góp ý, đòi, từ chối,
   xin lỗi, báo tin xấu, thương lượng):                _______
   Trong đó, số cuộc kết thúc đúng như mình muốn:      _______

2. Số lần mình ngắt lời người khác mà mình nhớ được:   _______
```

```
3. Số lần mình nói "để em/anh xem" mà đến nay
   chưa trả lời lại:                                  _______

4. Số tin nhắn mình gửi rồi phải nhắn thêm để giải thích
   ("ý em không phải vậy…"):                          _______

5. Số lần mình nói "dạ được" / "ok" rồi sau đó thấy
   không làm được đúng hạn:                           _______

6. Số lần mình im lặng trong cuộc họp dù có ý muốn nói: _______

7. Số lần mình nói xong rồi thấy hối hận trong 24 giờ: _______

8. Số lời hứa (hẹn, hạn, con số) mình đã nói ra trong
   tuần:                                              _______
   Trong đó, số lời hứa đã giữ đúng:                  _______

9. Số lần mình khen ai đó có nêu việc cụ thể:         _______

10. Cuộc nói chuyện mình muốn làm lại nhất tuần qua
    (ghi một dòng — với ai, về chuyện gì):
    ____________________________________________________
```

Đừng cộng các con số này lại. Chúng không phải điểm; chúng là **bằng chứng** để bạn chấm Phần 2 cho thật. Ví dụ: nếu dòng 2 là “6”, bạn khó mà tự chấm bước Nghe ở mức 9. Nếu dòng 8 có “12 lời hứa, giữ 7”, bước Giữ lời của bạn đang ở quãng giữa, dù bạn cảm thấy mình là người giữ chữ tín.

Phần 2 — Tự chấm bảy bước, từ 1 đến 10

Mỗi bước có ba câu mô tả ở ba mức: **2** (đang yếu), **5** (lúc được lúc không), **9** (đã thành thói quen). Đọc cả ba câu, tìm câu giống mình nhất trong tuần vừa qua, rồi chấm một số từ 1 đến 10 — có thể chấm 3, 4, 6, 7… nếu bạn thấy mình nằm giữa hai câu.

Bước	Mức 2 — đang yếu	Mức 5 — lúc được lúc không	Mức 9 — đã thành thói quen	Điểm
1. Nghe	Tôi hay soạn câu trả lời khi người kia còn đang nói, và thường ngắt lời để “vào thẳng vấn đề”.	Tôi nghe được hết khi tâm trạng tốt; lúc bận hay lúc nóng thì vẫn “ừ ừ” cho qua.	Tôi nghe hết rồi mới nói, nhắc lại ý người kia bằng lời mình để kiểm, và hỏi cả điều họ chưa nói.	___

Bước	Mức 2 — đang yếu	Mức 5 — lúc được lúc không	Mức 9 — đã thành thói quen	Điểm
2. Đọc người	Tôi nói với ai cũng một kiểu; ít khi tự hỏi người kia đang cần gì, đang sợ gì.	Tôi đoán được tâm trạng người quen, nhưng hay đoán rồi tin luôn, không hỏi lại.	Trước cuộc nói chuyện quan trọng, tôi tự trả lời: người này là ai với mình, đang cần gì, đang sợ gì — và hỏi lại điều mình đoán.	___
3. Chọn lời	Tôi nói theo phản xạ; hay có câu cửa miệng, hay dùng chữ mạnh hoặc mơ hồ (“xử lý đi”, “kiểu gì thế”).	Tôi chọn lời kỹ khi viết, nhưng khi nói miệng — nhất là lúc giận — thì vẫn trượt.	Tôi chọn xưng hô, chữ, độ dài theo người nghe; nói về việc, không nói về con người.	___
4. Chọn lúc	Tôi nói ngay khi nghĩ ra, ở đâu cũng được; hay nhắn tin dài lúc khuya hoặc lúc đang bực.	Tôi biết chọn lúc với sếp và khách, nhưng với đồng nghiệp, người nhà thì chưa để ý.	Tôi chọn giờ, chỗ, kênh (gặp, gọi, nhắn, họp) trước khi chọn chữ; chuyện riêng thì nói riêng.	___
5. Nói	Khi nói trước nhiều người, tôi run, nói nhanh, lan man, và không biết kết thế nào.	Tôi nói ổn khi đã chuẩn bị; bị gọi bất ngờ thì rối.	Tôi có mở – thân – kết rõ ràng; biết dùng khoảng ngừng; bị gọi bất ngờ vẫn có khung để nói.	___
6. Đón phản hồi	Gặp câu hỏi khó hay lời phản đối, tôi cãi lại ngay hoặc im luôn.	Tôi giữ được bình tĩnh với người lạ, nhưng với người mình không ưa thì dễ nổi nóng.	Tôi đón câu hỏi khó, phản đối, im lặng và cảm xúc của người kia như một tín hiệu; nhận phần đúng trước khi đáp.	___
7. Giữ lời	Tôi hứa nhanh, quên nhanh; ít khi chốt lại bằng chữ sau cuộc nói chuyện.	Tôi giữ lời với việc lớn, nhưng việc nhỏ (“để em gửi”) thì hay trôi.	Tôi chốt lại bằng chữ khi cần, làm đúng điều đã nói, và báo trước khi không giữ được.	___

Tổng điểm bảy bước: _____ / 70

Bước điểm thấp nhất: _____ (nếu có hai bước bằng nhau, chọn bước đứng **trước** trong quy trình — vì bước trước hỏng thì bước sau xây trên cát)

Phần 3 — Đọc kết quả

Đọc tổng điểm.

Tổng điểm	Bạn đang ở đâu	Gợi ý
Dưới 30	Bảy nhịp còn rời rạc; nói nhiều khi theo phản xạ	Đọc tuần tự từ Phần I; mỗi tuần một bí quyết, một thói quen
30–49	Có nền, nhưng lệch ở vài nhịp quen thuộc	Mở thẳng bí quyết theo bảng tra ở Phần 4, rồi quay lại đọc tuần tự
50 trở lên	Đã có thói quen tốt; cái cần là tinh chỉnh và tình huống khó	Đọc Phần V–VII và ba Chuyên đề; dùng các mẫu để dạy lại người khác

Đọc bước yếu nhất. Tổng điểm cho bạn biết bức tranh chung; bước yếu nhất mới cho bạn biết **mở trang nào trước.** Một người tổng 52 điểm nhưng bước Giữ lời chỉ 3 thì vẫn có thể mất một khách hàng vì một chữ "để em gửi" bị quên.

Chọn tầng của bạn. Cuối mỗi bí quyết có ô 🎯 "Bạn đang ở tầng nào" chia ba tầng. Hãy khoanh tầng của bạn hôm nay — theo việc bạn đang làm, không theo chức danh trên danh thiếp:

```
□ Người mới đi làm / nhân viên
   — phần lớn lời nói của bạn hướng tới sếp, đồng nghiệp, khách

□ Quản lý cấp trung / trưởng nhóm
   — bạn phải giao việc, khen, phê bình, chủ trì họp, và vẫn có sếp ở trên

□ Chủ doanh nghiệp / người đứng đầu
   — lời của bạn thành chỉ đạo; bạn đàm phán, đòi nợ, phát biểu đại diện
```

Phần 4 — Bảng tra: bạn nên mở bí quyết nào trước

Tìm **hàng** là bước yếu nhất của bạn, **cột** là tầng bạn vừa khoanh. Ô giao nhau cho bạn hai bí quyết nên đọc trước — cả hai đều lấy bước ấy làm bước chính hoặc bước phụ (xem dòng 🧭 ở đầu mỗi bí quyết).

Bước yếu nhất	Người mới đi làm / nhân viên	Quản lý cấp trung / trưởng nhóm	Chủ doanh nghiệp / người đứng đầu
1. Nghe	Bí quyết 1 · Bí quyết 2	Bí quyết 1 · Bí quyết 41	Bí quyết 41 · Bí quyết 44
2. Đọc người	Bí quyết 2 · Bí quyết 8	Bí quyết 18 · Bí quyết 35	Bí quyết 31 · Bí quyết 47
3. Chọn lời	Bí quyết 4 · Bí quyết 5	Bí quyết 36 · Bí quyết 38	Bí quyết 45 · Bí quyết 48
4. Chọn lúc	Bí quyết 12 · Bí quyết 13	Bí quyết 11 · Bí quyết 37	Bí quyết 15 · Bí quyết 43
5. Nói	Bí quyết 3 · Bí quyết 27	Bí quyết 22 · Bí quyết 29	Bí quyết 23 · Bí quyết 28
6. Đón phản hồi	Bí quyết 20 · Bí quyết 26	Bí quyết 30 · Bí quyết 32	Bí quyết 33 · Bí quyết 46
7. Giữ lời	Bí quyết 19 · Bí quyết 42	Bí quyết 34 · Bí quyết 39	Bí quyết 21 · Bí quyết 49

Vài ghi chú để dùng bảng cho đúng:

- **Hai bước cùng thấp?** Đọc hai bí quyết của bước đứng trước, rồi mới sang bước sau.
- **Bước Chọn lời có nhiều bí quyết nhất** (mười lăm trên bốn mươi chín), vì đó là chỗ người ta hay nghĩ đến đầu tiên khi nói "học ăn nói". Nếu bạn yếu bước này, đừng đọc hết mười lăm bí quyết một lúc; hai bí quyết trong bảng là đủ cho tuần đầu.
- **Bước Nghe và bước Giữ lời có ít bí quyết làm bước chính nhất** (hai và bốn), nhưng một bước mở đầu mọi cuộc nói chuyện, một bước quyết định người ta còn tin bạn ở cuộc sau. Đừng vì chúng "ít trang" mà xem nhẹ.
- **Bạn là quản lý nhưng chưa từng chủ trì cuộc họp nào?** Dùng cột "Người mới đi làm" cho bước Nói, các bước khác dùng cột của bạn. Bảng là gợi ý, không phải luật.
- **Dù bước yếu nhất của bạn là gì,** hãy đọc Bản đồ 1 trước khi mở bí quyết đầu tiên — ở đó có Ba câu hỏi trước khi nói, công cụ dùng được cho cả bảy bước.

Ghi lại kết quả — để so sau này

Chép kết quả vào khung dưới đây, hoặc chụp ảnh trang này. Khi đọc đến Lời kết, bạn sẽ làm lại bài test và so.

```
KẾT QUẢ BÀI TEST — LẦN ĐẦU

Ngày làm:  ___/___/_____
Tầng:      □ Nhân viên   □ Quản lý cấp trung   □ Chủ doanh nghiệp

Điểm bảy bước:
  Nghe ___   Đọc người ___   Chọn lời ___   Chọn lúc ___
  Nói ___    Đón phản hồi ___   Giữ lời ___
  Tổng: ___ / 70

Bước yếu nhất: _____________________
Hai bí quyết đọc trước: Bí quyết ___ và Bí quyết ___

Một thói quen tôi sẽ thử trong 7 ngày tới:
_____________________________________________

Cuộc nói chuyện (dòng 10, Phần 1) tôi sẽ làm lại thế nào:
_____________________________________________
```

Một lời dặn cho người hay tự chấm cao: hãy đưa Phần 2 cho một người làm việc gần bạn — đồng nghiệp, cấp dưới, vợ hoặc chồng — nhờ họ chấm bạn ở bảy bước, rồi đặt hai bảng cạnh nhau. Chỗ nào lệch từ ba điểm trở lên là chỗ bạn đang nhìn mình khác với cách người khác nghe mình. Đó thường là chỗ đáng học nhất.

Bước tiếp theo: bài kiểm tra Lần 1

Bài test bạn vừa làm là bài **tự đánh giá** — nó đo cách bạn thấy mình. Phụ lục E có một bài khác: **bài kiểm tra kiến thức** gồm các câu hỏi tình huống, có đáp án, đo xem bạn chọn cách nói nào khi gặp chuyện thật.

Làm bài kiểm tra Lần 1 ở Phụ lục E ngay bây giờ — không mở sách. Đừng đọc trước bí quyết nào, đừng lật Bản đồ, đừng tra Mười khái niệm. Trả lời theo phản xạ của bạn hôm nay, chấm điểm, ghi ngày. Điểm thấp không sao cả; nó chỉ là điểm xuất phát. Đến Lời kết, bạn sẽ làm Lần 2 và đặt hai điểm cạnh nhau — khi ấy bạn sẽ thấy cuốn sách đã đổi được gì ở bạn, bằng con số chứ không bằng cảm giác.