TỦ SÁCH DR LAND · 49 BÍ THUẬT · 3 CHUYÊN ĐỀ

49

BÍ THUẬT

BÍ THUẬT XỬ THẾ THÀNH CÔNG

49 bí thuật ứng xử với chính mình, với người và với đời — từ ấn tượng đầu tiên đến mối quan hệ cả đời

I · II · III · IV · V · VI · VII

Nội lực · Giao tiếp · Cảm xúc · Lễ nghi · Cấp trên – đồng nghiệp – cấp dưới · Khách hàng – cộng đồng · Gia đình – bạn bè – kẻ xấu

11 sơ đồ tư duy · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ · 79 biểu mẫu + file Word
Pháp lý cập nhật đến 27/11/2026

LẠI THẾ VŨ — DR LAND
laithevu.com · sach.laithevu.com

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 5
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 14
Bài tự định vị: Bạn đang xử thế ở tầng nào? 22

BA BẢN ĐỒ VÀ MƯỜI KHÁI NIỆM

Bản đồ 1: Quy trình xử thế 7 bước 29
Bản đồ 2: Pháp lý cũ ↔ mới của việc ứng xử 43
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng xử thế 60
Mười khái niệm cốt lõi — hiểu hai cấp độ 71

PHẦN I — NỘI LỰC VÀ HÌNH ẢNH

Giới thiệu Phần I 87
Bí thuật 1: Hiểu mình trước khi hiểu người 90
Bí thuật 2: Tự tin mà không tự phụ 108
Bí thuật 3: Trang phục — lời giới thiệu không cần mở miệng 126
Bí thuật 4: Phong thái, cử chỉ và giọng nói 144
Bí thuật 5: Người biết học và biết sống thì có sức hút 162
Bí thuật 6: Chữ tín — một lời nói ra, bốn ngựa khó đuổi 180
Bí thuật 7: Thương hiệu cá nhân và phong độ dài hạn 198

PHẦN II — GIAO TIẾP VÀ LẮNG NGHE

Giới thiệu Phần II 216
Bí thuật 8: Giao tiếp là nhịp cầu — để sức hút lan toả 219
Bí thuật 9: Lắng nghe trước, nói sau 235
Bí thuật 10: Nhớ tên người và câu mở đầu câu chuyện 251
Bí thuật 11: Dĩ bất biến, ứng vạn biến — mười nguyên tắc giao tiếp 268
Bí thuật 12: Tránh tranh luận vô nghĩa — thắng lý mà mất người 286
Bí thuật 13: Khen thật, góp ý khéo 303
Bí thuật 14: Hài hước vừa phải, lan toả lạc quan và làm người hoà giải 320

PHẦN III — TÂM LÝ VÀ CẢM XÚC

Giới thiệu Phần III 338
Bí thuật 15: Đọc tâm lý người đối diện 342
Bí thuật 16: Làm chủ cảm xúc của chính mình 358
Bí thuật 17: Giữ tâm trạng tốt và ngọn lửa nhiệt tình 374

Bí thuật 18: Chạm vào lòng người bằng tình thật, không thao túng 389
Bí thuật 19: Đừng để cảm xúc lấn lý trí, đừng để căng thẳng làm hỏng... 407
Bí thuật 20: Năm sai lầm lớn trong giao tiếp và cách tự soát mình 425
Bí thuật 21: Khiêm nhường đúng lúc — lùi một bước để đi xa 442

PHẦN IV — LỄ NGHI

Giới thiệu Phần IV 458
Bí thuật 22: Chào hỏi, bắt tay, danh thiếp và danh bạ 462
Bí thuật 23: Tặng quà có hiểu biết — và ranh giới quà biếu 480
Bí thuật 24: Mời khách và lễ nghi bàn ăn 498
Bí thuật 25: Văn hoá rượu bia thời luật mới 515
Bí thuật 26: Thăm hỏi, hiếu hỉ — chất xúc tác của tình người 532
Bí thuật 27: Lễ nghi ký kết và những dịp trang trọng 550
Bí thuật 28: Hào phóng đúng lúc, kiểm soát chi phí giao tiếp 567

PHẦN V — CẤP TRÊN, ĐỒNG NGHIỆP, CẤP DƯỚI

Giới thiệu Phần V 583
Bí thuật 29: Bốn quy tắc với đồng nghiệp — hợp tác để cùng có lợi 587
Bí thuật 30: Đồng nghiệp hai mặt và tin đồn nơi công sở 603
Bí thuật 31: Đồng hành với cấp trên — thống nhất, chia lo, không đối ... 621
Bí thuật 32: Góp ý cấp trên, làm trợ lý, làm cấp phó ăn ý 637
Bí thuật 33: Chăm lo cấp dưới bằng cả tấm lòng — và biết trao quyền 653
Bí thuật 34: Lấy mình làm gương, khích lệ đúng người 669
Bí thuật 35: Xử lý bè phái, đọc thái độ đổi khác và chọn người kế nhiệm ... 687

PHẦN VI — KHÁCH HÀNG, ĐỐI TÁC VÀ CỘNG ĐỒNG

Giới thiệu Phần VI 705
Bí thuật 36: Mạng lưới quan hệ — cơ hội không phải điều thần bí 709
Bí thuật 37: Giữ thể diện cho khách hàng 724
Bí thuật 38: Hiểu tâm lý khách và những câu không nên nói 740
Bí thuật 39: Phục vụ đúng nhu cầu và chăm sóc sau bán 758
Bí thuật 40: Quan hệ cộng đồng và truyền thông — để người khác nói ... 775
Bí thuật 41: Làm việc với cơ quan nhà nước — đúng luật, đúng quy trình ... 792
Bí thuật 42: Làm bạn với giới kinh doanh — bỏ con săn sắt, bắt con cá... 809

PHẦN VII — GIA ĐÌNH, BẠN BÈ, KHÁC GIỚI VÀ KẺ XẤU

Giới thiệu Phần VII 827
Bí thuật 43: Gia đình hoà thuận thì việc mới hưng 831
Bí thuật 44: Người thân trong công việc — thương mà không vị nể 847

Bí thuật 45: Bốn nguyên tắc sống với hàng xóm láng giềng 863
Bí thuật 46: Kết bạn, giữ bạn — và đừng để tiền làm mòn tình bạn 879
Bí thuật 47: Ứng xử với người khác giới nơi làm việc — tôn trọng trước… 897
Bí thuật 48: Nhận diện kẻ xấu và tự bảo vệ đúng luật 915
Bí thuật 49: Khí chất của người thành công — gói cả cuốn sách vào m… 933

PHẦN CHUYÊN ĐỀ

Giới thiệu Phần Chuyên đề 950
Chuyên đề 1: Xử thế trên mạng xã hội và dữ liệu cá nhân 2026 952
Chuyên đề 2: Quà, tiệc, rượu bia và xung đột lợi ích — bản đồ ranh gi… 969
Chuyên đề 3: Kiểm chứng 15 "bí kíp xử thế" truyền miệng 988

KẾT VÀ PHỤ LỤC

Lời kết 1005
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 1010
Phụ lục B: Pháp lý 2026 — văn bản, hiệu lực và cũ ↔ mới 1032
Phụ lục C: 79 biểu mẫu dùng ngay 1049
Phụ lục D: Bộ checklist 49 bí thuật và 3 chuyên đề 1106
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 1126
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1140
Tủ sách Dr Land 1159
Về tác giả 1165

Tác giả: Lại Thế Vũ - Dr Land | Liên hệ: laithevuofficial@gmail.com | Zalo: 0969872012

LỜI NÓI ĐẦU

Người thành công lâu dài không phải người khéo nhất trong phòng, mà là người mà ai làm việc cùng một lần cũng muốn làm lại lần nữa.

Một người rất giỏi ngồi trong xe dưới hầm

Tối thứ Sáu tuần đầu tiên làm trưởng nhóm, chị Minh Châu ngồi trong chiếc ô tô của mình dưới hầm chung cư rất lâu, máy đã tắt, chìa khoá vẫn cầm trên tay.

Chị ba mươi mốt tuổi, làm kinh doanh ở một công ty phân phối vật liệu xây dựng tại Hà Nội. Bốn năm liền chị đứng đầu bảng doanh số. Năm ngoái riêng chị mang về khoảng 5,7 tỷ đồng, gần bằng hai người khác cộng lại. Đầu tháng 9/2026, ông Phong — giám đốc kinh doanh, kiệm lời, ghét nhất là bị bất ngờ — gọi chị vào phòng và giao cho chị một nhóm sáu người, mục tiêu 4,8 tỷ đồng một quý.

Tuần đầu, chị làm đúng những gì chị vẫn làm giỏi nhất. Thấy Cường ngập ngừng với một chủ thầu đang gắt, chị giơ tay "đưa chị". Thấy một đơn của anh Kiệt — người đồng nghiệp ngang hàng cũ từng mong vị trí này — treo ba ngày, chị gọi thẳng cho khách và chốt luôn. Hết tuần, chị đếm được mười bốn cuộc gọi chị nhận thay, chín đơn được giữ hoặc chốt nhờ chị nhảy vào. Theo mọi thước đo chị từng biết, đó là một tuần tuyệt vời.

Rồi ông Phong nói với chị hai điều. Thứ nhất, khách của anh Kiệt gọi hỏi ông vì sao chiết khấu đổi mà không ai báo, và ông là người cuối cùng biết. Thứ hai, tổng số cuộc gọi của cả nhóm trong tuần đã tụt từ 210 xuống 160.

Chị không làm gì sai theo nghĩa thông thường. Chị không gian lận, không nói dối, không lười. Chị chỉ mang nguyên bộ phản xạ của một người bán hàng xuất sắc vào một vai khác — vai của người mà sáu người khác phải làm việc cùng mỗi ngày. Chị đọc cái ngập ngừng của Cường thành "em yếu", trong khi em đang cân nhắc vì chưa hỏi kho. Chị đọc cái im lặng của anh Kiệt thành "anh đồng ý", trong khi anh đang tự vệ. Chị đọc câu hỏi của ông Phong thành "ông khó tính", trong khi ông chỉ cần được báo trước. Ba lần đọc sai người, cùng một gốc: chị chưa đọc đúng chính mình ở vị trí mới.

Tôi chọn mở cuốn sách bằng khoảnh khắc ấy vì gần như ai đi làm đủ lâu cũng từng gặp nó, dưới một hình dạng nào đó. Có thể bạn là người giỏi chuyên môn nhất phòng mà đồng nghiệp ngại làm cùng. Có thể bạn là chủ một xưởng nhỏ trả lương đúng ngày suốt chín năm, vậy mà người thợ lâu năm vẫn xin nghỉ vì "chỗ có hai cái luật". Có thể bạn từng cho bạn vay tiền không giấy tờ rồi mất cả tiền lẫn bạn.

Không ai trong số những người ấy thiếu tử tế. Họ chỉ thiếu một thứ mà trường lớp hiếm khi dạy bài bản: **cách xử thế** — cách mình đối đãi với chính mình, với người và với đời, sao cho việc được mà người cũng còn.

Câu chuyện của chị Minh Châu không dừng ở tầng hầm. Chị xin lỗi anh Kiệt, viết một trang giấy kể cho cả nhóm biết mình làm việc thế nào và dễ "lỡ tay" ở đâu, nhờ chính anh Kiệt nhắc khi chị lại quen tay nhảy vào. Vài tuần sau, số cuộc gọi của nhóm hồi về khoảng 205 mỗi tuần. Không có phép màu nào ở đây. Chỉ có một người giỏi chịu chỉnh lại chiếc gương của mình trước khi lái tiếp. Cuốn sách này là những chiếc gương ấy, được đặt vào bốn mươi chín tình huống mà người đi làm ở Việt Nam năm 2026 gặp đi gặp lại.

Cuốn sách này viết cho ai

Tôi viết cho người đi làm khoảng hai mươi lăm đến năm mươi tuổi: nhân viên, trưởng nhóm, quản lý cấp trung; chủ doanh nghiệp nhỏ, chủ hộ kinh doanh; và những người làm nghề phải gặp người mỗi ngày như môi giới, bán hàng, tư vấn. Trong số đó, tôi hình dung ba kiểu người đọc. Mỗi Bí thuật đều có một ô 🎯 "Bạn đang ở tầng nào" để từng kiểu người đọc biết tuần này mình nên làm gì.

Tầng 1 — Người mới đi làm hoặc mới lên một vị trí. Bạn cần quy tắc rõ ràng, câu mẫu nói được ngay, và cần tránh những lỗi sơ đẳng mà người khác nhớ lâu hơn bạn tưởng: mặc sai dịp, gọi nhầm tên, khen hụt, đùa quá đà trong nhóm chat, nhận một món quà lẽ ra phải từ chối. Khánh — hai mươi bốn tuổi, nhân viên hành chính – nhân sự ở một công ty logistics tại TP.HCM — là người đại diện cho tầng này trong sách. Bạn sẽ thấy Khánh mua một bộ vest 3,8 triệu đồng rồi mặc sai ba ngày liền, thu về bốn mươi sáu tấm danh thiếp rồi không biết làm gì với chúng, và học dần cách đứng vững giữa một công ty khoảng 120 người.

Tầng 2 — Người quản lý, hoặc người làm nghề phải tiếp xúc nhiều. Bạn không thiếu câu mẫu. Bạn thiếu quy trình và công cụ cho những tình huống khó:

góp ý một người lớn tuổi hơn mình, giữ thể diện cho một khách hàng vừa nói sai, gỡ một tập thể đang chia phe, nói "không" với cấp trên mà không thành đối đầu. Chị Minh Châu là người đi cùng bạn ở tầng này.

Tầng 3 — Chủ doanh nghiệp, người dẫn dắt. Việc của bạn không chỉ là tự mình ứng xử cho đúng, mà là thiết kế chuẩn mực cho cả tổ chức: quy định về quà, tiệc, rượu bia; cách đối xử với người thân làm trong công ty; cách làm việc với cơ quan nhà nước; cách giữ uy tín qua nhiều năm mà không phải giấu ai điều gì. Anh Sơn và cô Xuân là hai người chủ đi cùng bạn ở tầng này.

Bạn không cần tự xếp mình vào một ô cố định. Một người chủ doanh nghiệp vẫn có thể ở Tầng 1 trong chuyện lễ nghi bàn tiệc; một nhân viên mới vẫn có thể ở Tầng 3 trong chuyện giữ lời. Bài tự định vị ngay sau phần Đọc nhanh 80/20 sẽ giúp bạn biết mình đang mạnh ở đâu, yếu ở đâu, và nên mở Bí thuật nào trước.

Ba điều cuốn sách này không làm

Trước khi đi tiếp, tôi muốn nói rõ những gì bạn sẽ **không** tìm thấy ở đây. Nói trước để bạn khỏi thất vọng, và để tôi tự giữ mình trong suốt bốn mươi chín chương.

Thứ nhất, cuốn sách không dạy khéo để lừa. Có một dòng sách xử thế xưa nay dạy người ta "đọc vị" người khác để dắt mũi họ, khích tướng để họ làm điều mình muốn, nhường công để cấp trên "mắc nợ", tìm điểm yếu của đồng nghiệp để đánh khi cần. Những lời khuyên kiểu ấy vẫn được truyền miệng, vẫn được nói rất tự tin ở bàn nhậu. Trong sách này, chúng chỉ xuất hiện ở một chỗ: các hộp 🔎 **Kiểm chứng: đúng – sai – chưa chắc** và Chuyên đề 3, nơi tôi tách từng câu ra xem phần nào còn đúng, phần nào đã sai, phần nào chưa ai dám chắc. Xuyên suốt cuốn sách là một câu ranh giới, tôi chép nguyên văn ở mọi chương đụng tới chuyện lợi ích, quà cáp, thao túng hay kẻ xấu:

> **"Khéo là để người khác dễ chịu khi làm việc với mình, không phải để họ thiệt mà không biết. Cái gì phải giấu người trong cuộc mới làm được, thì đừng làm."**

Đi kèm câu ấy là phép thử ba câu trước khi ứng xử, bạn sẽ gặp lại nhiều lần: Nếu người kia biết hết lý do của tôi, họ có còn thấy ổn? Một năm nữa tôi có ngại khi kể

lại chuyện này? Việc này có trái luật hay nội quy nào không? Một cách ứng xử qua được cả ba câu thì bạn có thể yên tâm mà khéo.

Thứ hai, cuốn sách không thay luật sư, bác sĩ hay chuyên gia tâm lý. Năm 2026, chuyện ứng xử và chuyện pháp luật đã nhập làm một ở rất nhiều chỗ: ép người khác uống rượu có mức phạt, gửi danh thiếp của người khác vào nhóm chat là dùng dữ liệu cá nhân, trừ lương thay cho kỷ luật là hành vi bị cấm, món quà gửi người đang giải quyết hồ sơ của mình có thể chạm ngưỡng hình sự. Sách có Bản đồ 2 và Phụ lục B để bạn nhận diện ranh giới, mỗi khẳng định pháp lý được ghi rõ mức độ chắc chắn. Nhưng khi đã có tranh chấp, có đơn từ, có người bị tổn hại, bạn cần luật sư cho vụ việc cụ thể của mình. Cũng vậy, khi một người làm cùng bạn có dấu hiệu khủng hoảng tinh thần hay nguy hiểm đến sức khoẻ, việc đúng của bạn là kết nối họ với người thân và cơ sở y tế, không phải tự mình "tư vấn" theo một chương sách.

Thứ ba, cuốn sách không phải một bộ nghi thức cứng nhắc. Bạn sẽ không thấy những quy định kiểu "phụ nữ phải mặc thế này, đàn ông phải ngồi thế kia", hay "cấp dưới không bao giờ được phản đối cấp trên". Trang phục được bàn theo khí hậu và công sở Việt Nam năm 2026, nơi chiếc sơ mi ngắn tay hay áo polo đồng phục đúng chỗ hơn bộ vest. Lễ nghi được bàn theo câu hỏi "người kia cần gì để thấy được tôn trọng", không theo một bảng ai đi trước ai sau học thuộc lòng. Chuyện giới được viết trung lập: không gán tính cách theo giới, không chuẩn riêng cho "lãnh đạo nữ", và ưu tiên dành cho người cần được ưu tiên — người lớn tuổi, người khuyết tật, phụ nữ mang thai, khách — thay cho thứ "lịch sự" mang sẵn định kiến. Mỗi quy tắc trong sách đều đi kèm lý do của nó, để khi gặp một tình huống sách không nhắc tới, bạn tự suy ra được cách làm.

Vì sao có cuốn sách này

Từ năm 2005, tôi làm Trưởng phòng Tổ chức Hành chính kiêm Thư ký Hội đồng Quản trị ở một công ty liên doanh nước ngoài trong ngành xây dựng — thuỷ điện, đường hầm, bệnh viện. Vị trí ấy cho tôi một chỗ ngồi hiếm có: ngay cạnh những cuộc họp, những bữa tiếp khách, những buổi ký kết. Tôi làm việc với chuyên gia nước ngoài, với kỹ sư và công nhân Việt Nam, và được nhìn thấy cùng một vấn đề từ nhiều phía bàn. Điều tôi thấy đi thấy lại là thế này: một hợp đồng hiếm khi đổ vì thiếu năng lực kỹ thuật; nó đổ vì một câu nói sai chỗ, một lời hứa không có mốc, một người cảm thấy mình bị coi nhẹ trước mặt người khác.

Năm 2012, tôi thành lập Công ty Cổ phần Vũ Hạnh Bảo, làm nhà hàng, phân phối thương mại và đầu tư bất động sản. Từ đó tôi tự điều hành kinh doanh, và lần này không còn ngồi cạnh bàn nữa mà ngồi ở đầu bàn. Mọi bài học về chữ tín, về quà cáp, về người thân, về đối tác, tôi phải trả lời bằng quyết định của chính mình. Song song, tôi đi dạy, tư vấn, kèm cặp vài nghìn học viên, biên soạn hơn ba nghìn tài liệu, ebook, và vận hành Cộng đồng Dr Land. Những câu hỏi học viên mang đến — "có nên cho người nhà vào làm không", "góp ý sếp thế nào để không bị ghét", "bạn vay tiền thì làm sao từ chối", "khách nói sai mà mình đúng thì xử thế nào" — phần lớn không nằm ở chuyên môn. Chúng nằm ở chuyện người.

Cuốn sách này là phần đúc kết từ những năm làm việc ấy, từ việc đọc sách mỗi ngày, nghe sách nói, và từ các buổi chuyên đề mà tôi tham dự để học từ những người đi trước trong và ngoài nước. Tôi không giữ nguyên bất kỳ lời khuyên nào chỉ vì nó cũ hay vì nó được nói bởi người nổi tiếng. Mỗi ý đều được đặt lại vào bối cảnh Việt Nam năm 2026 — công sở có nhóm Zalo trăm người, chủ xưởng phải làm hồ sơ phòng cháy với bộ máy hành chính mới, nhà thuốc nhắn tin cho khách cũng phải có sự đồng ý — rồi hỏi lại: còn đúng không, đúng đến đâu, và nếu làm theo thì ai có thể bị thiệt.

Bốn người đi cùng bạn

Để những nguyên tắc không trôi thành khẩu hiệu, mỗi Bí thuật mở bằng một tình huống có tên người, có nghề, có con số. Xuyên suốt cuốn sách là bốn nhân vật. Họ là **tình huống minh hoạ tổng hợp, tên đã thay đổi**: tôi ghép từ nhiều câu chuyện có thật mà tôi đã gặp, đã nghe học viên kể, để bạn thấy một bài học sống ra sao trong một con người cụ thể, qua nhiều tháng, chứ không phải một ví dụ dùng một lần rồi bỏ.

Nhân vật	Là ai	Bạn sẽ đi cùng họ qua
Chị Minh Châu, 31 tuổi, Hà Nội	Nhân viên kinh doanh giỏi nhất bốn năm của một công ty phân phối vật liệu xây dựng, vừa lên trưởng nhóm sáu người, mục tiêu 4,8 tỷ đồng một quý; cấp trên là ông Phong, trong nhóm có anh Kiệt và Cường	Từ người làm giỏi thành người vừa được việc vừa được người — hiểu mình, lắng nghe, góp ý, dẫn nhóm, đồng hành với cấp trên

Nhân vật	Là ai	Bạn sẽ đi cùng họ qua
Anh Sơn, 46 tuổi, Bình Dương cũ	Chủ xưởng gỗ nội thất 38 công nhân, doanh thu khoảng 2,6 tỷ đồng mỗi tháng; vợ là chị Diệu làm kế toán, em trai là Tùng làm tổ trưởng; đang chạy hợp đồng 3,2 tỷ đồng với chuỗi nhà hàng của ông Tín	Chữ tín, khách hàng khó, quà – tiệc – rượu với đối tác, làm việc với cơ quan nhà nước, người thân trong công ty
Cô Xuân, 52 tuổi, Cần Thơ	Chủ ba nhà thuốc, mười một nhân viên, khoảng 420 lượt khách mỗi ngày; con trai là Khôi, 27 tuổi, mới về phụ mẹ và muốn "làm cho hiện đại"	Lắng nghe, khách hàng lớn tuổi, nhân viên lâu năm, hàng xóm, chuyển giao thế hệ, tin đồn, bạn bè vay tiền
Khánh, 24 tuổi, TP.HCM	Nhân viên hành chính – nhân sự của một công ty logistics khoảng 120 người, mới ký hợp đồng chính thức	Những bước đầu đời đi làm — trang phục, danh thiếp, khen và góp ý, đồng nghiệp hai mặt, ứng xử khác giới, nhóm chat

Khi một nhân vật quay lại ở chương sau, họ mang theo đúng những gì đã xảy ra ở chương trước. Anh Sơn ở Bí thuật 44 vẫn là người đã treo biển cấm hút thuốc rồi đứng hút dưới chính tấm biển ở Bí thuật 34. Nhờ vậy, bạn thấy điều một ví dụ rời rạc không cho thấy: xử thế là một con đường dài, người ta vấp, sửa, rồi vấp ở chỗ khác.

Mọi con số trong các câu chuyện — doanh số, tiền phạt, số cuộc gọi, số lượt khách — là giả định của nhân vật, được tính lại cho khớp nhau. Chúng có mặt để bạn thấy một cách ứng xử sai tốn bao nhiêu và một cách ứng xử đúng giữ lại được bao nhiêu, không phải để làm thống kê.

Đọc thế nào cho có lợi nhất

Cuốn sách dày, và tôi biết không phải ai cũng có thời gian đọc từ trang đầu đến trang cuối. Vì vậy phần mở đầu được thiết kế như một tấm bản đồ: bạn chọn đường đi theo thời gian và nhu cầu của mình.

Nếu bạn chỉ có một buổi tối, hãy đọc **Đọc nhanh 80/20** ngay sau lời nói đầu này. Sáu ý cốt lõi ở đó là những điều mà theo kinh nghiệm của tôi, bỏ qua thì thiệt hại lớn nhất, làm được thì tạo chênh lệch lớn nhất. Mỗi ý trỏ tới các Bí thuật bàn kỹ nó.

Trước khi đọc bất kỳ chương nào, hãy dành hai mươi phút cho **Bài tự định vị** và làm **Lần 1 của Bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E**. Bài tự định vị cho bạn biết mình đang ở tầng nào và năng lực nào thấp nhất trong bảy năng lực, kèm bảng tra "nên mở Bí thuật nào trước". Bài kiểm tra Lần 1 là mốc để ba tháng sau bạn làm Lần 2 và thấy mình đã đổi được gì. Đừng bỏ bước này: người không đo điểm xuất phát thường không bao giờ biết mình đã đi được bao xa.

Ba tấm Bản đồ giúp bạn nhìn cả cuốn sách từ trên cao:

- **Bản đồ 1 — Quy trình xử thế 7 bước:** Hiểu mình → Quan sát → Lắng nghe → Phản hồi → Ứng xử theo vai → Giữ lời → Nuôi quan hệ. Mỗi Bí thuật đều có dòng 🧭 cho biết nó thuộc bước nào. Khi một mối quan hệ trục trặc, bạn dò xem bước nào hỏng rồi mở đúng chương.
- **Bản đồ 2 — Pháp lý cũ ↔ mới của việc ứng xử:** món quà, ly rượu, tấm ảnh, dòng tin nhắn, lời phê bình của bạn đang nằm dưới văn bản nào, thay cho văn bản nào, từ ngày nào. Thông tin pháp lý trong sách được **cập nhật đến ngày 27/11/2026**, ở Bản đồ 2 và Phụ lục B.
- **Bản đồ 3 — Hộp công cụ và bảy kỹ năng xử thế:** bảy kỹ năng, mỗi kỹ năng đi với những biểu mẫu nào, và bảng "việc sắp làm → mở mẫu nào" cho những lúc bạn chỉ có mười phút trước một cuộc gặp.

Mười khái niệm cốt lõi — ấn tượng đầu tiên, thể diện, chữ tín, tài khoản niềm tin, ranh giới, điểm mù, nút bấm cảm xúc, xung đột lợi ích, dữ liệu cá nhân, khéo không phải giả dối — được giải thích ở hai cấp độ: một cấp đủ đơn giản để kể cho một em mười hai tuổi, một cấp cho người đi làm muốn hiểu cơ chế. Nếu bạn định dạy lại cho đội của mình, hãy bắt đầu từ đây.

Phần thân sách gồm **bảy Phần, mỗi Phần bảy Bí thuật**, đi theo ba vòng xử thế: với chính mình (Phần I Nội lực và hình ảnh, Phần III Tâm lý và cảm xúc), với người (Phần II Giao tiếp và lắng nghe, Phần IV Lễ nghi, Phần V Cấp trên – đồng nghiệp – cấp dưới, Phần VI Khách hàng – đối tác – cộng đồng), và với đời (Phần VII Gia đình, bạn bè, khác giới và kẻ xấu). Mỗi Phần có một trang giới thiệu cho biết bảy Bí thuật trả lời những câu hỏi nào. Tiếp theo là **ba Chuyên đề** cho ba

vùng mà năm 2026 đổi nhiều nhất: mạng xã hội và dữ liệu cá nhân; quà, tiệc, rượu bia và xung đột lợi ích; và kiểm chứng mười lăm "bí kíp xử thế" truyền miệng.

Mỗi Bí thuật có cùng một hình dáng: một câu chuyện mở đầu, bốn phần thân đi từ vấn đề đến cơ chế đến cách làm, rồi mục **"Gấp trang này lại thì làm gì ngay"** với bảng ba tầng, rủi ro, bảng "cách cũ – cách này" và một checklist. Nếu chỉ đọc lướt, hãy đọc câu chuyện mở đầu và mục "Gấp trang".

Để bạn nhớ lâu, cuốn sách có **mười một sơ đồ tư duy** — một cho cả cuốn, một cho phần Đọc nhanh, một cho Bản đồ 1, một cho Mười khái niệm, và bảy sơ đồ cho bảy Phần. Ở cuối sách, **Phụ lục F có sáu mươi thẻ ghi nhớ** để bạn cắt ra, mang theo, tự hỏi – tự đáp trong những phút chờ. Còn **Phụ lục C có bảy mươi chín biểu mẫu**, từ C1 Phiếu tự soát xử thế tuần đến C79 Phiếu kiểm chứng một lời khuyên, kèm **file Word** để bạn sửa theo tổ chức của mình. Khi một chương nhắc "Mẫu C… ở Phụ lục C", đó là lời mời bạn biến một ý trong sách thành một tờ giấy trên bàn.

Một lời dặn cuối: đừng cố làm mọi thứ cùng lúc. Chọn một Bí thuật, làm checklist của nó trong một tuần, rồi mới sang Bí thuật khác. Chị Minh Châu không đổi được cả nhóm trong một tối dưới tầng hầm. Chị chỉ đổi được một việc: lần sau, trước khi giơ tay "đưa chị", chị dừng lại hỏi một câu. Mọi thứ khác đến sau câu hỏi ấy.

Chúc bạn đọc chậm, làm thật, và được nhiều người muốn làm việc cùng thêm lần nữa.

Hà Nội, cuối tháng 11 năm 2026

Lại Thế Vũ — Dr Land

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



Khéo là để người khác dễ chịu, không để họ thiệt mà không biết.

Sơ đồ tư duy cả cuốn sách — 7 Phần, 49 Bí thuật và 3 Chuyên đề

Tác giả: Lại Thế Vũ - Dr Land | Liên hệ: laithevuofficial@gmail.com | Zalo: 0969872012

⌂ Về Mục lục

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

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước ngày nhận một vị trí mới phải dẫn người, trước một cuộc gặp khách lớn hay một bàn tiệc làm ăn, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Bốn mươi chín Bí thuật không nặng ngang nhau. Có những bài học, bỏ qua thì bạn chỉ mất một chút duyên — nhớ nhầm một cái tên, chọn món quà chưa khéo. Có những bài học, bỏ qua thì bạn mất một khách hàng mười một năm, một cộng sự mười lăm năm, một đợt thanh toán gần một tỷ đồng, hay phải ngồi trả lời một biên bản. Chương này gom lại sáu ý thuộc nhóm thứ hai.

Tôi gọi đây là "80/20" theo nghĩa quen dùng trong quản trị: một phần nhỏ việc làm mang lại phần lớn kết quả. Xin nói rõ: đó là **nhận định kinh nghiệm**, không phải một con số đo được. Không ai đếm được chính xác sáu ý này đóng góp bao nhiêu phần trăm vào một sự nghiệp. Tôi chọn chúng theo hai tiêu chí, dựa trên những năm ngồi gần các cuộc họp, bàn ký kết và những câu hỏi học viên mang đến:

```
HAI TIÊU CHÍ CHỌN SÁU Ý

1. BỎ QUA THÌ THIỆT HẠI LỚN NHẤT
   → mất người, mất tiền, mất uy tín, hoặc chạm luật
   → và khó sửa lại sau khi đã xảy ra

2. LÀM ĐƯỢC THÌ TẠO CHÊNH LỆCH LỚN NHẤT
   → giữa người được việc và người vừa được việc vừa được người
   → dùng được ở mọi vai: nhân viên, trưởng nhóm, chủ doanh nghiệp
```

Sáu ý này không thay cho cả cuốn sách. Chúng là sáu cái móc để bạn treo những chương còn lại lên. Mọi ý đều nằm trong khuôn của câu ranh giới xuyên suốt cuốn sách:

> **“Khéo là để người khác dễ chịu khi làm việc với mình, không phải để họ thiệt mà không biết. Cái gì phải giấu người trong cuộc mới làm được, thì đừng làm.”**

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Liếc gương trước khi phản ứng

Làm gì: Trước khi kết luận về một người hay bật ra một phản ứng mạnh, dừng vài giây hỏi ba câu: “Nếu là mình làm việc này, lý do của mình là gì — người kia có chắc cùng lý do ấy không?”, “Mình đang chấm họ bằng hành vi hay bằng ý định?”, “Có nút bấm nào của mình vừa bị chạm không?”. Nếu tim đập nhanh, muốn trả lời ngay, muốn làm thay — hoãn quyết định mười phút, hoặc đến sáng hôm sau.

Vì sao nặng ký: Phần lớn những lần ta “nhìn sai người” thật ra là ta chưa nhìn rõ mình. Ta chiếu lý do của mình lên người khác, chấm mình bằng ý định tốt nhưng chấm người bằng hành vi, và phản ứng theo những nút bấm chưa biết tên. Tuần đầu làm trưởng nhóm, chị Minh Châu nhận thay mười bốn cuộc gọi vì một nút bấm tên là “việc bị treo” — và tổng số cuộc gọi của cả nhóm tụt từ 210 xuống 160 trong một tuần, vì mọi người chờ chị làm thay. Hai tháng sau, một chiều thứ Sáu lúc 17 giờ 20, chị đập tập hồ sơ xuống bàn trước mặt Cường; cơn giận ấy không bắt đầu từ Cường mà từ ba ngày dồn nén với cấp trên, với kho, với bốn tiếng ngủ. Một câu hỏi của anh Kiệt — “Châu, em đang giận Cường hay đang giận kho?” — đã chặn được câu tiếp theo. Người hiểu mình không phải người không bao giờ giận, mà là người rà phanh trước khúc cua.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 1, 16, 19.

Ý 2 — Nghe hết, hỏi lại rồi mới kết luận

Làm gì: Khi có người cần nói với bạn, úp điện thoại, để họ nói hết, im ba giây sau khi họ dừng, rồi nhắc lại điều mình hiểu. Khi thấy một tín hiệu — người kia nhìn đồng hồ, im lặng, hỏi một câu hai lần — đặt ít nhất hai giả thuyết và hỏi một câu để kiểm trước khi hành động: Thấy – Đoán – Hỏi.

Vì sao nặng ký: Ta thường nghe để chờ đến lượt mình nói, và đọc tín hiệu bằng nỗi lo của chính mình. Cô Xuân nói ba mươi mốt phút trong một cuộc họp bốn

mươi phút, ngắt lời con trai mấy lần, và hiểu sự im lặng của chị Nhung — người quản lý nhà thuốc đã làm với cô mười lăm năm — là đồng ý. Hai tuần sau, lá đơn xin nghỉ của chị Nhung nằm trên bàn. Anh Sơn thấy khách nhìn đồng hồ ba lần thì đoán "chê giá", tự giảm 8% trên báo giá 1,45 tỷ — tức khoảng 116 triệu, gần một nửa tiền lãi gộp của hợp đồng — trong khi điều khách hỏi đến hai lần là "có kịp giao trước Tết không". Một câu hỏi lại tốn ba mươi giây. Không hỏi có thể tốn một trăm mười sáu triệu, hoặc một người không thay thế được.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 9, 15.

Ý 3 — Hứa có mốc, báo tin xấu sớm

Làm gì: Mỗi lời hứa có một mốc cụ thể và được ghi vào sổ ngay lúc vừa nói "được". Trước khi nói "chắc chắn", hỏi người trực tiếp làm việc đó. Khi biết mình có thể trễ, báo ngay trong ngày, kèm điều mình đã làm và phương án — không đợi "biết đâu lại kịp".

Vì sao nặng ký: Người ta không nhớ bạn hứa hay đến đâu; người ta nhớ lần cuối bạn hứa thì điều gì đã xảy ra. Anh Sơn nói "chuyện nhỏ, để anh lo" khi được nhờ giao sớm hai ngày, không hỏi xưởng, không hỏi nhà cung cấp gỗ. Lô gỗ về trễ, anh biết từ ngày mùng 8 nhưng đến 23 giờ đêm 17/10 mới nhắn cho ông Tín. Bên ông Tín mất 14 triệu tiền cọc ekip chụp ảnh — ông không trách chuyện đó. Ông chỉ nói "tôi tiếc là anh để tôi biết lúc mười một giờ đêm", rồi mời thêm hai xưởng báo giá cho hai đợt cuối của hợp đồng 3,2 tỷ. Khi đếm lại, anh Sơn thấy mình nói "để anh lo" hai mươi ba lần trong bảy ngày, và bốn lời quên hẳn. Ở nhà thuốc của cô Xuân, chín trên ba mươi tám chiếc máy đo huyết áp bán ra bị gọi phàn nàn — tám trường hợp không phải do máy, mà do một lời hứa ngầm không ai giữ: chỉ tận tay cho người mua cách dùng.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 6, 39, 31.

Ý 4 — Góp ý riêng, chừa lối ra cho người khác

Làm gì: Bất đồng về việc thì nói, nhưng nói riêng, bằng sự việc cụ thể, và hỏi trước khi chứng minh. Khi người kia sai trước mặt người khác — nhất là khách hàng, cấp trên — ghi nhận tại chỗ, nói riêng sau, và đưa cho họ một lối lùi có thật để họ đổi ý mà không phải nhận sai công khai.

Vì sao nặng ký: Người mất mặt nhớ lâu hơn người mất tiền. Khi một cuộc trao đổi thành cuộc đấu trước đám đông, người thua không còn quan tâm đến lý nữa mà chỉ còn quan tâm đến thể diện. Chị Minh Châu mở đầu bằng câu "để em chứng minh cho anh xem", thắng anh Kiệt trong bảy phút với ba biểu đồ — rồi hai tuần anh không nói thêm câu nào trong họp nhóm, và hai khách nhỏ của anh, mỗi quý mua khoảng 140 triệu, chuyển sang đối thủ. Ở xưởng anh Sơn, người thợ cả giơ tấm ảnh mẫu có chữ ký duyệt lên trước mặt sáu nhân viên của khách để chứng minh xưởng làm đúng màu; xưởng đúng thật, nhưng đợt thanh toán 960 triệu bị "tạm hoãn để kiểm tra chất lượng". Thắng khách một câu là thua khách một mối.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 12, 13, 37.

Ý 5 — Một cây thước cho mọi người, kể cả mình

Làm gì: Điều bạn yêu cầu người khác, bạn làm trước. Quy định áp dụng như nhau cho người thân, người thân quen và người ngoài; có văn bản, có dữ liệu, có biên bản. Không ngoại lệ cho chính mình, kể cả những ngoại lệ "nhỏ" mà bạn nghĩ không ai để ý.

Vì sao nặng ký: Người dưới không làm theo điều bạn dặn, họ làm theo điều bạn làm — và họ đếm rất kỹ. Anh Sơn treo biển cấm hút thuốc sau một lần bao mùn cưa bốc khói; ba tuần sau, camera ghi được hai mươi ba lần có người hút trong khu cấm, chín lần người châm điếu đầu tiên là chính anh. Em trai anh, Tùng, tổ trưởng tổ mộc mười bốn người, đi muộn chín buổi trong tháng Mười mà không ai dám nói, trong khi cậu thợ trẻ đi muộn ba lần thì bị mắng trước tổ. Người nói ra là chị Sương — tổ trưởng tổ sơn, mười một năm ở xưởng — bằng một lá đơn xin nghỉ: "Em không làm được ở chỗ có hai cái luật." Một tập thể có thể chịu được luật nghiêm; nó không chịu được hai cây thước.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 34, 44, 29.

Ý 6 — Quà, tiệc, rượu và hồ sơ: chỉ làm điều kể ra được

Làm gì: Trước mỗi món quà, mỗi lời mời tiệc, mỗi lần làm việc với cơ quan nhà nước, hỏi: ai tặng ai, khi nào, bao nhiêu — và nếu người thứ ba biết hết thì có ổn không. Không tặng gì cho người đang giải quyết hồ sơ của mình. Không ép ai uống, đã uống thì không lái. Bị gợi ý "bồi dưỡng cho nhanh" thì đi đúng thang: hỏi, đề nghị văn bản, phản ánh, khiếu nại.

Vì sao nặng ký: Đây là vùng mà một cách ứng xử "theo thói quen" có thể biến thành vi phạm pháp luật, và hậu quả không dừng ở chuyện mất lòng. Danh sách quà Tết sáu mươi tư dòng của xưởng anh Sơn có ba phần gửi cán bộ đang thẩm duyệt hồ sơ của chính xưởng; năm trước, một phần quà gửi đối tác đã bị công ty người ta gửi trả kèm thư. Sau tiệc tri ân của một nhà cung cấp quen chín năm, anh Sơn qua bảy tám chén rượu và rút chìa khoá ô tô — người duy nhất không uống trong nhóm phải đứng chắn trước cửa xe. Khi hồ sơ phòng cháy bị trả lần thứ hai, lời gợi ý "bồi dưỡng năm triệu" nghe rất hợp lý; kế toán của xưởng chỉ hỏi một câu: "Năm triệu đó em hạch toán vào đâu?" Pháp luật năm 2026 đã chạm vào gần như mọi thói quen giao tế: ép người khác uống có mức phạt, quà liên quan đến công việc của người có chức vụ không có "mức nhỏ được nhận", và tội hối lộ áp dụng cả trong doanh nghiệp tư nhân. Chi tiết và mức độ chắc chắn của từng điểm nằm ở Bản đồ 2 và Phụ lục B.

Đọc đầy đủ: Bí thuật 23, 25, 41 và Chuyên đề 2.

Sáu ý trên một trang

Nếu bạn muốn dán một tờ giấy lên bàn làm việc, đây là tờ giấy đó. Cột giữa là câu bạn tự hỏi trước khi làm việc tương ứng.

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi …	Bí thuật
1	Liếc gương trước khi phản ứng	… kết luận về một người hay trả lời lúc đang nóng: "Nút bấm nào của mình vừa bị chạm?"	1, 16, 19
2	Nghe hết, hỏi lại rồi mới kết luận	… đưa lời khuyên, giảm giá hay ra quyết định: "Mình đã hỏi lại để kiểm chưa, hay mới chỉ đoán?"	9, 15
3	Hứa có mốc, báo tin xấu sớm	… nói "được", "chắc chắn", "để anh lo": "Mốc là ngày nào, và	6, 39, 31

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi …	Bí thuật
		người làm thật đã xác nhận chưa?”	
4	Góp ý riêng, chừa lối ra	… chỉ ra cái sai của ai đó trước người khác: “Họ có đường lùi mà không mất mặt không?”	12, 13, 37
5	Một cây thước cho mọi người	… đặt hoặc bỏ qua một quy định: “Nếu là người ngoài làm việc này, mình có xử như vậy không?”	34, 44, 29
6	Chỉ làm điều kể ra được	… tặng quà, mời tiệc, mời rượu, làm hồ sơ: “Người thứ ba biết hết thì có ổn không? Có trái luật không?”	23, 25, 41 · CĐ 2

Bạn sẽ thấy sáu ý này rải đều trên quy trình bảy bước của Bản đồ 1: Ý 1 là bước Hiểu mình, Ý 2 là Quan sát và Lắng nghe, Ý 4 là Phản hồi, Ý 5 và Ý 6 là Ứng xử theo vai, Ý 3 là Giữ lời. Bước thứ bảy — Nuôi quan hệ — không có trong sáu ý, không phải vì nó nhẹ, mà vì nó chỉ đứng vững khi sáu bước trước đã vững. Nếu sáu ý này đã thành thói quen, hãy mở tiếp Bí thuật 36 về mạng lưới quan hệ và Bí thuật 46 về bạn bè.

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

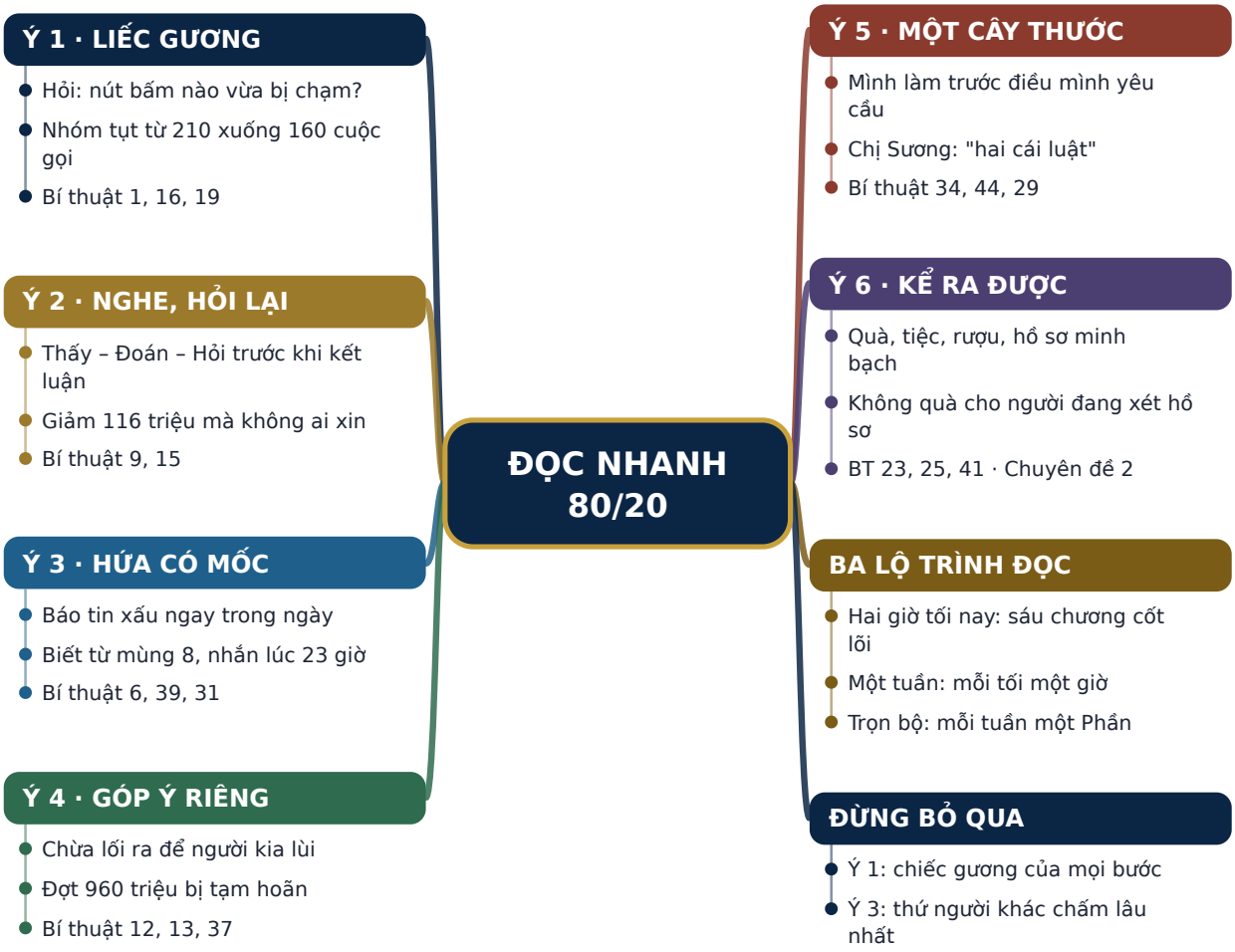
Không có lộ trình nào đúng cho tất cả. Hãy chọn theo thời gian bạn thật sự có, không theo thời gian bạn ước mình có.

Lộ trình	Đọc gì	Làm gì sau khi đọc
Hai giờ tối nay	Chương này (20 phút) · Bài tự định vị (20 phút) · Câu chuyện mở đầu và mục “Gấp trang này lại thì làm gì	Chọn đúng một ý trong sáu ý, viết nó lên một tờ giấy, làm trong bảy ngày tới

Lộ trình	Đọc gì	Làm gì sau khi đọc
	ngay” của sáu Bí thuật: 1, 9, 6, 12, 44, 23 (khoảng 80 phút)	
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Lời nói đầu, chương này, Bài tự định vị, Lần 1 Bài kiểm tra ở Phụ lục E · Tối 2–6: mỗi tối trọn một Bí thuật theo bảng tra của Bài tự định vị (năm chương cho năng lực thấp nhất và nhì) · Tối 7: Bản đồ 1 và Mười khái niệm cốt lõi	Mỗi tối làm checklist của chương vừa đọc; cuối tuần điền Mẫu C1 Phiếu tự soát xử thế tuần
Trọn bộ	Mở đầu → bảy Phần theo thứ tự → ba Chuyên đề → Phụ lục, mỗi tuần một Phần (khoảng bảy tuần), giữ một tuần nghỉ giữa Phần IV và Phần V	Mỗi tuần chọn một Bí thuật làm “bài tập tuần” có biểu mẫu ở Phụ lục C; sau ba tháng làm Lần 2 Bài kiểm tra ở Phụ lục E và so với Lần 1

Dù bạn chọn lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 1 và Ý 3**. Ý 1 là chiếc gương mà mọi bước sau đều nhìn qua; gương lệch thì đọc người nào cũng lệch. Ý 3 là thứ người khác dùng để chấm bạn lâu nhất; một lời hứa trễ không báo có thể xoá công sức của mười lời hứa đã giữ.

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



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

Tác giả: Lại Thế Vũ - Dr Land | Liên hệ: laithevuofficial@gmail.com | Zalo: 0969872012

⌂ Về Mục lục

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ: BẠN ĐANG XỬ THẾ Ở TẦNG NÀO?

Hai mươi phút với một cây bút và những con số thật của tuần vừa qua — để biết mình đang đứng ở đâu, yếu nhất ở năng lực nào, và nên mở Bí thuật nào trước tiên.

Vì sao bắt đầu bằng những con số

Hỏi một người "bạn xử thế có tốt không", gần như ai cũng trả lời "cũng được". Câu hỏi ấy đo cảm giác, mà cảm giác về chính mình thường lệch. Chị Minh Châu chấm tuần đầu làm trưởng nhóm của mình là "tuyệt vời" — cho đến khi nhìn con số cuộc gọi của nhóm tụt từ 210 xuống 160.

Vì vậy bài tự định vị này bắt đầu bằng những con số bạn đếm được, không bằng câu hỏi bạn tự cảm thấy. Đếm trước, chấm sau. Có số rồi, điểm tự chấm của bạn sẽ khó tự nịnh mình hơn.

Bạn cần ba thứ: điện thoại (để xem lịch, nhật ký cuộc gọi, Zalo), sổ lịch làm việc của tuần trước, và hai mươi phút không ai làm phiền. Đừng làm bài này lúc vừa qua một ngày tệ hay vừa được khen; hãy làm vào một buổi bình thường.

Bài này đi cùng **Lần 1 của Bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E**. Bài tự định vị cho bạn hướng đi; Bài kiểm tra cho bạn điểm xuất phát để ba tháng sau so lại.

Bước 1 — Mười ô điền số thật của bạn

Điền con số của **bảy ngày vừa qua** (hoặc ba tháng, nếu ô ghi như vậy). Không biết chắc thì mở điện thoại ra đếm; không đếm được thì ghi con số ước lượng thấp nhất bạn tin là đúng.

```
MƯỜI Ô SỐ THẬT — TUẦN VỪA QUA

1. Số người bạn làm việc trực tiếp cùng trong tuần
   (họp, nhắn việc, gặp khách, giao nhận):                    _____ người
2. Số người bạn chịu trách nhiệm trực tiếp
   (cấp dưới, người bạn giao việc, hoặc 0):                   _____ người
```

```
3. Sô´lần bạn thấy căng thẳng đến mức nóng mặt,
   muốn nói gắt hoặc đã nói gắt:                          _____ lần
4. Sô´lời hứa bạn đã nói ("được", "để em lo", "mai gửi"):  _____ lời
   – trong đó giữ đúng hẹn:                               _____ lời
5. Sô´lần bạn cắt ngang khi người khác đang nói
   (đếm trong một cuộc họp gần nhất):                     _____ lần
6. Sô´lần bạn góp ý hoặc chỉ ra cái sai của ai đó
   trước mặt người thứ ba:                                _____ lần
7. Sô´lời khen CỤ THỂ (nêu được việc cụ thể) bạn đã nói:  _____ lời
8. Sô´mối quan hệ quan trọng (khách cũ, bạn, người từng giúp)
   bạn chưa liên lạc trong 3 tháng qua mà không có lý do: _____ người
9. Sô´món quà / bữa mời / phong bì bạn đã tặng hoặc nhận
   trong 3 tháng qua mà bạn không muốn người thứ ba biết: _____ lần
10. Sô´tin nhắn, bình luận, chuyển tiếp bạn đã gửi
   rồi muốn xoá hoặc rút lại:                             _____ lần
```

Ô 1 và ô 2 dùng để xác định tầng ở Bước 3. Tám ô còn lại là "đèn báo": chúng không cho điểm, nhưng sẽ làm bạn khó chấm mình cao ở Bước 2 nếu sự thật không như vậy. Một vài gợi ý đọc nhanh:

Đèn báo	Đáng để ý khi	Năng lực liên quan
Ô 3 — căng thẳng	Từ 3 lần trở lên trong tuần	C — Tâm lý và cảm xúc
Ô 4 — lời hứa	Tỷ lệ giữ đúng hẹn dưới 80%	A — Nội lực và hình ảnh (chữ tín)
Ô 5 — cắt ngang	Từ 3 lần trở lên trong một cuộc họp	B — Giao tiếp và lắng nghe
Ô 6 — góp ý trước người khác	Từ 1 lần trở lên	B, E — Giao tiếp; Cấp trên – đồng nghiệp – cấp dưới
Ô 7 — lời khen cụ thể	Bằng 0	B, E
Ô 8 — quan hệ bỏ trống	Từ 5 người trở lên	F, G — Khách hàng – đối tác; Gia đình – bạn bè
Ô 9 — điều không muốn ai biết	Từ 1 lần trở lên	D — Lễ nghi (quà, tiệc, rượu)
Ô 10 — tin muốn rút lại	Từ 2 lần trở lên	C, G

Bước 2 và 3 — Tự chấm bảy năng lực, rồi xác định tầng

Bước 2 — Chấm bảy năng lực

Bảy năng lực dưới đây ứng với bảy Phần của cuốn sách. Chấm mỗi năng lực từ 1 đến 10, trong đó **10 nghĩa là "người làm việc với tôi sẽ đồng ý với con số này"**, không phải "tôi cảm thấy mình như vậy". Nếu một ô đèn báo ở Bước 1 sáng ở năng lực nào, điểm năng lực đó **không được quá 6**.

Mã	Năng lực (Phần)	Câu hỏi để chấm	Điểm 1–10
A	Nội lực và hình ảnh (Phần I, Bí thuật 1–7)	Tôi biết điểm mạnh, điểm mù, nút bấm của mình; hình ảnh và lời hứa của tôi nhất quán, người khác kể lại được?	____
B	Giao tiếp và lắng nghe (Phần II, Bí thuật 8–14)	Tôi nghe hết trước khi nói, nhớ tên người, khen thật, góp ý khéo, không thắng cãi mà mất người?	____
C	Tâm lý và cảm xúc (Phần III, Bí thuật 15–21)	Tôi đọc người bằng giả thuyết và câu hỏi, làm chủ cơn giận, không để căng thẳng chảy xuống người khác?	____
D	Lễ nghi (Phần IV, Bí thuật 22–28)	Tôi chào hỏi, mời khách, tặng quà, dự tiệc, đi hiếu hỉ đúng mực — và không bước qua ranh giới của quà và rượu?	____
E	Cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới (Phần V, Bí thuật 29–35)	Tôi hợp tác được với đồng nghiệp, góp ý được với cấp trên, chăm lo và trao quyền được cho cấp dưới?	____
F	Khách hàng, đối tác, cộng đồng (Phần VI,	Tôi giữ thể diện cho khách, chăm sóc sau	____

Mã	Năng lực (Phần)	Câu hỏi để chấm	Điểm 1–10
	Bí thuật 36–42)	bán, nuôi mạng lưới, làm việc với cơ quan nhà nước đúng luật?	
G	Gia đình, bạn bè, khác giới, kẻ xấu (Phần VII, Bí thuật 43–49)	Chuyện nhà không chảy vào chuyện việc, tôi giữ được bạn khi có tiền chen vào, tôn trọng mọi người bất kể giới, và tự bảo vệ đúng luật?	____

Khoanh tròn **năng lực thấp nhất**. Nếu có hai năng lực bằng nhau, chọn năng lực có ô đèn báo sáng; nếu vẫn bằng, chọn năng lực đứng trước trong bảng (vì các Phần đầu là nền cho các Phần sau).

Bước 3 — Bạn đang ở tầng nào

Tầng không phải là thứ hạng giỏi – kém. Tầng cho biết **loại việc xử thế** bạn đang phải gánh, và vì vậy loại Bí thuật nào hợp với bạn nhất lúc này. Dùng ô 1, ô 2 ở Bước 1 và vai trò hiện tại của bạn:

Tầng	Bạn ở tầng này khi	Bạn cần nhất
Tầng 1 — Người mới đi làm, mới lên vị trí	Ô 2 bằng 0, hoặc bạn mới nhận vai trò hiện tại dưới 6 tháng	Quy tắc rõ, câu mẫu nói được ngay, tránh lỗi sơ đẳng
Tầng 2 — Người quản lý, người làm nghề tiếp xúc nhiều	Ô 2 từ 1 đến khoảng 20 người, hoặc ô 1 từ 30 người trở lên mỗi tuần (bán hàng, môi giới, tư vấn, chăm sóc khách)	Quy trình và công cụ cho tình huống khó
Tầng 3 — Chủ doanh nghiệp, người dẫn dắt	Bạn là người đặt quy định, ký hợp đồng, chịu trách nhiệm cuối cùng về tiền và người — dù tổ chức chỉ có vài người	Thiết kế chuẩn mực cho cả tổ chức, giữ uy tín dài hạn, ranh giới pháp lý

Một người có thể đứng giữa hai tầng. Khi phân vân, chọn **tầng cao hơn** nếu bạn đã phải ra quyết định cho người khác, và **tầng thấp hơn** nếu bạn mới vào môi trường hiện tại dưới ba tháng.

Bước 4 — Bảng tra: bạn nên mở Bí thuật nào trước

Tìm hàng của **năng lực thấp nhất** bạn vừa khoanh, cột của **tầng** bạn vừa chọn. Ô giao nhau là hai Bí thuật nên đọc trước — đọc trọn, làm checklist trong một tuần, rồi mới sang chương khác.

Năng lực thấp nhất	Tầng 1 — Mới đi làm	Tầng 2 — Quản lý, tiếp xúc nhiều	Tầng 3 — Chủ, người dẫn dắt
A — Nội lực và hình ảnh	BT 2 · BT 3	BT 1 · BT 4	BT 6 · BT 7
B — Giao tiếp và lắng nghe	BT 10 · BT 9	BT 12 · BT 13	BT 8 · BT 14
C — Tâm lý và cảm xúc	BT 16 · BT 20	BT 15 · BT 19	BT 18 · BT 21
D — Lễ nghi	BT 22 · BT 24	BT 25 · BT 27	BT 23 · BT 28
E — Cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới	BT 29 · BT 31	BT 32 · BT 33	BT 34 · BT 35
F — Khách hàng, đối tác, cộng đồng	BT 38 · BT 39	BT 36 · BT 37	BT 40 · BT 41
G — Gia đình, bạn bè, khác giới, kẻ xấu	BT 47 · BT 46	BT 48 · BT 45	BT 44 · BT 43

Ba lời dặn khi dùng bảng:

- **Nếu ô đèn báo số 9 của bạn khác 0**, dù năng lực thấp nhất là gì, hãy đọc thêm Bí thuật 23 và Chuyên đề 2 ngay trong tuần này. Đó là vùng mà một thói quen có thể thành một vi phạm.
- **Nếu ô 3 từ năm lần trở lên**, đọc Bí thuật 16 trước mọi chương khác. Một người đang quá tải sẽ khó dùng được bất kỳ kỹ thuật nào trong sách.
- **Nếu bạn ở Tầng 3** và năng lực thấp nhất là A, B hoặc C — những năng lực "với chính mình" — đừng vội tự trấn an rằng mình là chủ thì chuyện ấy

không quan trọng. Ở vị trí của bạn, một nút bấm chưa biết tên được nhân lên bằng số người làm việc dưới quyền bạn.

Một ví dụ làm mẫu: Khánh, cuối tháng 11/2026

Khánh hai mươi bốn tuổi, nhân viên hành chính – nhân sự của một công ty logistics khoảng 120 người ở TP.HCM, vừa ký hợp đồng chính thức đầu tháng 10. Một tối cuối tháng 11, Khánh ngồi làm bài này. Đây là những gì Khánh ghi.

```
MƯỜI Ô SỐ THẬT CỦA KHÁNH — TUẦN 16–22/11/2026

1. Người làm việc trực tiếp cùng:   27 người
   (phòng HCNS, trưởng ca kho, đội xe khi làm hồ sơ, kế toán)
2. Người chịu trách nhiệm trực tiếp: 0
3. Lần căng thẳng nóng mặt:          4 lần  ← đèn báo
   (2 lần vì bị hỏi "em có chắc không", 1 lần trong nhóm chat kho,
    1 lần khi bảng ngày phép bị trả lại)
4. Lời hứa: 15 lời — giữ đúng hẹn 12 → 80%
5. Cắt ngang trong cuộc họp gần nhất:  2 lần
6. Góp ý trước người thứ ba:         1 lần  ← đèn báo
7. Lời khen cụ thể:                  3 lời
8. Quan hệ bỏ trống 3 tháng:         6 người ← đèn báo
   (4 người quen ở hội chợ kho vận, 2 bạn đại học)
9. Quà, mời không muốn người thứ ba biết: 0
10. Tin nhắn muốn rút lại:           2 lần  ← đèn báo
```

Khánh chấm bảy năng lực. Vì đèn báo ô 3 và ô 10 sáng, Khánh không cho năng lực C quá 6, và thành thật hạ xuống 4.

Năng lực	A	B	C	D	E	F	G
Điểm của Khánh	6	6	**4**	6	6	6	5

Năng lực thấp nhất: **C — Tâm lý và cảm xúc**. Ô 2 bằng 0 và Khánh mới ở vai trò hiện tại chưa đầy hai tháng: **Tầng 1**. Bảng tra chỉ đến **Bí thuật 16 — Làm chủ cảm xúc của chính mình** và **Bí thuật 20 — Năm sai lầm lớn trong giao tiếp và cách tự soát mình**.

Khánh ghi thêm một dòng dưới kết quả: “Năng lực G cũng thấp (5), ô 8 sáng. Đọc xong 16 và 20 thì mở 46.” Khánh không mở cả ba chương một lúc. Tuần đầu, Khánh làm đúng một việc trong checklist Bí thuật 16: ghi lại mỗi lần thấy nóng mặt, kèm câu “nút bấm nào vừa bị chạm”. Hết tuần, ô 3 còn hai lần.

Bài tự định vị của bạn sẽ khác của Khánh, và nó nên khác. Điều quan trọng không phải điểm cao hay thấp, mà là bạn biết chính xác mình bắt đầu từ đâu.

Làm Lần 1 Bài kiểm tra ngay bây giờ

Bạn đã có hướng đi. Bây giờ hãy lấy mốc.

Lật đến Phụ lục E và làm Lần 1 Bài kiểm tra 30 câu ngay bây giờ, trước khi đọc bất kỳ Bí thuật nào. Ghi ngày làm bài và điểm của từng nhóm câu vào ô "Lần 1". Đừng xem đáp án trước, đừng sửa lại sau — một điểm xuất phát thấp mà thật có giá trị hơn nhiều một điểm cao mà mình tự sửa.

Ba tháng sau, khi đã đọc các Bí thuật bảng tra gợi ý và làm checklist của chúng, hãy làm lại bài tự định vị này cùng Lần 2 của Bài kiểm tra. So hai lần. Nếu ô đèn báo của bạn tắt bớt và điểm năng lực thấp nhất nhích lên hai bậc, bạn đã làm được điều mà phần lớn người đọc sách xử thế không làm: biến những trang giấy thành thói quen.