Nghệ thuật lãnh đạo từ Tam Quốc

曾仕强说三国领导力

Tăng Sĩ Cường (曾仕强)

Kinh Dịch Tâm

Nghệ thuật lãnh đạo từ Tam Quốc

曾仕强说三国领导力

Tăng Sĩ Cường (曾仕强)

Kinh Dịch Tâm — Thư viện kinh điển Đông phương

Mục Lục

. Bìa

. - Mục Lục -

. Chương 1: Lãnh đạo là hạt nhân quản lý đội nhóm

. Chương 2: Tài trí và bản lĩnh của lãnh đạo quyết định sự phát triển của đội nhóm

. Chương 3: Nghệ thuật vuông tròn trong dụng nhân của lãnh đạo

. Chương 4: Con đường tự rèn luyện của người lãnh đạo

. Chương 5: Lãnh đạo phải xét thời thế mà chọn người kế nhiệm

Chương 1: Lãnh đạo là hạt nhân quản lý đội nhóm

Tiết 1: Suy nghĩ toàn cục, lãnh đạo phải có tầm nhìn đại cục

Tuân Tử nói: "Phù đạo giả, thể thường nhi tận biến, nhất ngung bất túc dĩ cử chi." Một góc không thể đại diện cho toàn thể. Cho nên người lãnh đạo phải dựng cho mình một cái nhìn chỉnh thể, không thể nhấn mạnh một loại định hướng nào đó, kẻo rơi vào phiến diện. Người lãnh đạo nếu muốn hình thành trong lòng khái niệm chỉnh thể về quản lý này, thì nên dùng lý niệm dẫn hướng để thống hợp các loại định hướng. Lý niệm dẫn hướng, chính là dùng đại đạo quản lý để dẫn dắt việc quản lý, chúng mang tính toàn diện, tính chỉnh hợp, và không thể phân chia.

Tam Quốc hợp rồi tan, tan rồi hợp: Nắm được đại cục mới có thể quyết sách đúng đắn

"Tam Quốc Diễn Nghĩa" hồi thứ nhất, mở đầu đã nói thẳng: Thiên hạ đại thế, hợp lâu thì tan, tan lâu thì hợp. Câu này nói với chúng ta một đạo lý hết sức quan trọng: tất thảy đều do con người làm nên. Tan đã lâu, lòng người nghĩ đến hợp, thiên hạ liền thống nhất; hợp đã lâu, sinh ra nhiều mâu thuẫn, người với người không thể điều hòa, lòng người nóng lòng muốn tan, thiên hạ liền chia cắt. Nhìn bề ngoài thì có vẻ là xu thế tự nhiên, chúng ta gọi đó là ý trời; nhưng thực chất là do con người, phụ thuộc vào lòng người. Cuối thời Chiến Quốc bảy nước tranh giành, khiến dân không sống nổi, trăm họ mong sớm thống nhất, cho nên nhập vào Tần. Nhà Tần diệt vong dẫn đến chiến tranh Sở-Hán, lại tạo nên sự thống nhất của Tây Hán. Thời Tam Quốc thiên hạ đại loạn, tam quốc đỉnh lập, nhưng lại ngầm cho thấy cuối cùng rồi cũng sẽ thống nhất.

Điều quan trọng nhất là: lúc hợp thì phải tránh nhân tố tan, còn lúc tan thì nên tạo ra bầu không khí hợp. Hợp lâu thì tan, ý nói lúc hợp đã gieo xuống rất nhiều nhân tố tan, ngày tích tháng chứa, cuối cùng bùng phát thành cục diện chia tan. Tan lâu thì hợp, cũng có nghĩa là lúc tan, nhất định phải sản sinh ra rất nhiều duyên do hợp, thì khi thời cơ chín muồi mới thống hợp lại với nhau được. Mà tất thảy những điều đó, đều do con người. Cho nên sự thay đổi của lòng người mới là điều cốt yếu nhất. "Tam Quốc Diễn Nghĩa" bắt đầu vào năm 184 Công nguyên, lúc ấy lòng người mong loạn, trộm cướp nổi lên như ong. Các cuộc khởi nghĩa Khăn Vàng bùng phát khắp nơi, giáng đòn vào vương triều Đông Hán, từ đó mới sinh ra biết bao câu chuyện éo le về sau.

Nhìn từ lịch sử Trung Hoa, trăm họ khát vọng thống nhất lớn hơn chia rẽ rất nhiều. Điều này khác với lịch sử phương Tây vốn chia nhiều hơn hợp, thể hiện những tâm thái khác nhau, và cũng ảnh hưởng đến cách hiểu khác nhau về sự vật giữa hai nền văn hóa Đông Tây.

Ở Trung Hoa cổ đại, nông dân phát triển một hệ thống tưới tiêu nông nghiệp. Mọi người buộc phải chung sống hòa thuận, để cùng đồng lòng, và phải đảm bảo không có ai động đến những ý đồ xấu xa. Văn hóa phương Tây thì bắt rễ từ Hy Lạp, người Hy Lạp có nhiều tự do hơn trong việc canh tác đất đai, trồng nho và ô-liu, giống như những thương nhân riêng lẻ, có thể một mình hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy, mọi sự đều lấy cá nhân làm chính, luôn giữ tâm thái cạnh tranh. Người phương Đông đông đúc, tương tác xã hội phức tạp

hơn, phải chú ý nhiều hơn đến phản ứng của người khác. Người phương Tây ít hơn, tương tác xã hội tương đối đơn giản, nên tính cá nhân mạnh. Thậm chí cả trong đời sống thường ngày, quan niệm và thái độ cũng khác nhau. Ví dụ như chuyện ăn cơm, người Trung Hoa bày tất cả món ăn lên bàn, nhiều người ngồi chung với nhau, ai thích gì lấy nấy. Người phương Tây thì mỗi người một phần, dù ngồi chung một bàn, cũng ai ăn phần nấy, không can thiệp đến nhau. Lựa chọn giữa hợp và tan, Đông và Tây rõ ràng có khác biệt.

Thế nhưng, tan rồi muốn hợp, thường phải dùng đến vũ lực. Nói cách khác, đánh cho đến lúc thống nhất mới thôi. Còn hợp rồi muốn tan, dường như cũng không đánh là không xong. Đánh qua đánh lại, người chịu thiệt thòi là trăm họ, trăm họ theo đánh mà chẳng biết đánh vì cái gì. Thời Tam Quốc, do vương thất suy yếu, trung ương yếu đến mức không khống chế nổi thế lực địa phương. Nếu theo quan điểm phương Tây, trong tình huống này, cứ để mỗi bên độc lập là xong. Nhưng trong mắt người Trung Hoa, độc lập chính là tạo phản, không tiễu diệt không được. Ai ra mặt tiễu diệt tạo phản thì kẻ đó là bảo vệ hoàng thất triều đình, chính khí hiển hách. Trong hoàn cảnh đó, ý thức ưu hoạn "tiên thiên hạ chi ưu nhi ưu, hậu thiên hạ chi lạc nhi lạc" (lo trước cái lo của thiên hạ, vui sau cái vui của thiên hạ) trở nên đặc biệt cao trào. Dân tộc Trung Hoa có thể ngưng tụ, đồng hóa, sinh tồn, phát triển, kỳ thực là nhờ vào sức mạnh tinh thần "hợp" này.

Đến ngày nay, chúng ta nên hiểu rằng, hợp mới là thường, còn tan chỉ là biến. Toàn cầu hóa biểu thị rằng nhân loại sắp tiến đến thống hợp, quốc tế hóa đại diện cho việc thế giới sẽ có sự thống nhất ở mức độ nào đó. Suy luận từ diễn tiến của thời thế, hiện nay chính là thời kỳ hợp. Vì khoa học kỹ thuật phát triển, vũ khí hủy diệt quá đáng sợ, nhân loại không còn vốn liếng để gây chiến nữa. Xét thấy như vậy, lòng người đang nghĩ đến hợp, đang nỗ lực hướng về thống nhất!

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lão Tử trong "Đạo Đức Kinh" mở đầu có nói: "Đạo khả đạo, phi thường đạo." Lý niệm quản lý và kinh doanh của lãnh đạo kiểu Trung Hoa tổng hợp lại chính là một chữ "đạo". Đạo là tương ứng với thời thế mà biến đổi, đã có "thường đạo" thì có "phi thường đạo", những gì chúng ta nhìn thấy thường đều là "phi thường đạo". "Thường đạo" ở trong đầu óc con người, không nhìn thấy được. Nếu một người lãnh đạo ngay cả "thường đạo" cũng không có, cũng không nhìn rõ sự thay đổi của thời cuộc, thì cũng như một nhân viên cấp thấp, suốt ngày ngồi đó, thế gọi là nổi trôi theo dòng chảy, chẳng có gì đáng nói. Quả thực, một người lãnh đạo không đuổi kịp trào lưu của thời đại, không nắm được mạch đập của thời cuộc, thì không thể tiến lên được. Nếu một người lãnh đạo chỉ biết chạy theo dòng nước, thì sớm muộn gì cũng bị thời đại này đào thải.

Chữ "đạo" cũng giống như một đại cục, nhất thời rất khó nhìn cho rõ. Trong dòng chảy thời đại, người lãnh đạo một mặt phải thuận theo thị trường, ứng phó với muôn vàn biến động; mặt khác cũng phải căn cứ vào thời cuộc biến ảo khôn lường để khai phá cục diện mới. Vì vậy, nhìn rõ quy luật tất nhiên của đại đạo thời

cuộc "hợp lâu thì tan, tan lâu thì hợp", thuận thời mà động, tùy nhu cầu mà biến, đưa ra những phân tích và quyết sách chính xác, đó là quan niệm đại cục không thể thiếu của người lãnh đạo.

Lưu Bị tin Thủy Kính: Đầu óc tỉnh táo mới nắm bắt được cơ hội

Trong đời người, luôn có những điểm bước ngoặt, đánh dấu sự bắt đầu của một giai đoạn khác. Nếu có thể giữ được đầu óc tỉnh táo, nắm chắc thời cơ, điều chỉnh phương hướng, thực hiện những điều chỉnh hợp lý, thì đó gọi là may mắn. Trong cuộc đời Lưu Bị, Đào viên tam kết nghĩa là một bước ngoặt lớn; gặp được tiên sinh Thủy Kính, lại là một bước ngoặt quan trọng khác.

Khi ở Kinh Châu, Lưu Bị nhận được tình báo, biết Thái Mạo đang bày kế hại mình. Lúc đó ba hướng đông, nam, bắc đều có quân mã canh giữ, chỉ có cửa tây là có thể chạy thoát. Ông vội vàng dắt ngựa Đích Lư, nhảy phắt lên ngựa, quất roi phi ra. Đi chưa được bao xa thì một con sông lớn chắn ngang đường, mà Thái Mạo đã dẫn quân từ phía sau đuổi tới. Trước mặt là suối Đàn Khê, sau lưng là truy binh, trong tình thế nguy cấp đó, Lưu Bị thúc ngựa vượt suối Đàn Khê, thoát chết trong gang tấc.

Trong tình huống bình thường, ngựa Đích Lư không thể nào vượt qua nổi suối Đàn Khê. Nhưng trong lúc tình thế cấp bách, con ngựa ấy lại như có thần linh phù trợ, giúp chủ nhân thoát khỏi một kiếp nạn. Kinh hồn vừa tạm lắng xuống, Lưu Bị nhìn thấy một mục đồng cưỡi trâu, nghe thấy tiếng sáo ngắn. Mục đồng cưỡi trâu thổi sáo, ở nông thôn là chuyện bình thường, nhưng Lưu Bị lại than rằng "ta chẳng bằng nó", đây là phản ứng do tâm trạng của ông lúc đó. Mục đồng nhận ra Lưu Bị, khiến Lưu Bị giật mình kinh ngạc, lại vì đang trong trạng thái hoảng sợ, nên Lưu Bị có cảm giác vừa mừng vừa lo. Sau đó mục đồng nói lý do mình nhận ra Lưu Bị, là vì sư phụ cậu – tiên sinh Thủy Kính – đã nói Lưu Bị là một anh hùng. Thế rồi, cậu dẫn Lưu Bị đến gặp tiên sinh Thủy Kính. Lưu Bị theo mục đồng đến gặp tiên sinh Thủy Kính, nghe thấy tiếng đàn du dương. Tiên sinh Thủy Kính đang gảy đàn, Lưu Bị không cho người vào bẩm báo, đứng ngoài chăm chú lắng nghe. Tiên sinh Thủy Kính bỗng ngừng gảy đàn, bước ra ngoài, nói rằng từ tiếng đàn mà biết có anh hùng tới thăm. Đây có phải là cố ý làm ra vẻ huyền bí hay không? Chẳng ai biết được. Tiên sinh Thủy Kính đương nhiên có tu dưỡng rất cao, thậm chí cũng có thể biết trước những việc chưa xảy ra. Lúc này và ở nơi này, Lưu Bị càng dễ tin lời tiên sinh Thủy Kính, đây cũng là do kỳ vọng về mặt tâm lý.

Tiên sinh Thủy Kính nắm lấy cơ hội hiếm có, nói với Lưu Bị rằng ông nên mau chóng tìm đến những bậc kỳ tài cầu sự trợ giúp, thì mới làm nên đại nghiệp được; đồng thời tiến cử Ngọa Long và Phượng Sồ cho Lưu Bị, khiến Lưu Bị từ đó thay đổi hẳn quan niệm trước kia, thành tâm thành ý tìm kiếm cao nhân phò tá. Sau khi Đào viên tam kết nghĩa, ba người Lưu, Quan, Trương kết thành liên minh chí hướng hợp nhau. Lưu Bị đã có võ tướng nhưng vẫn chưa có quân sư chủ trì đại cục, thống trù mưu hoạch, cho nên khi tiên sinh Thủy Kính tiến cử Ngọa Long và Phượng Sồ cho ông, ông đã tỉnh táo nhận thức được điểm này.

Đây chính là phương hướng chính xác để tập đoàn Lưu Bị phát triển lớn mạnh. Lưu Bị đã thấy rõ phương hướng đúng đắn, cuối cùng mời được Gia Cát Lượng xuất sơn, cho nên có thể nói đây là một bước ngoặt

hết sức quan trọng. Với tư cách là người lãnh đạo, Lưu Bị sau khi vừa trải qua kiếp nạn sinh tử đã có thể bình tĩnh lại, giữ được đầu óc tỉnh táo, lắng nghe và tiếp thu ý kiến của người khác, thấy rõ phương hướng đúng đắn, điều này quả là đáng quý khó có được.

Lưu Bị làm người khiêm tốn, rất biết giữ mình khiêm tốn, đây chính là điểm then chốt giúp ông có thể lãnh đạo được nhiều tướng tài mạnh mẽ. Một người có thành kiến, có chủ kiến cố chấp, thì không dễ gì học được điều mới. Chỉ khi nào đem đầu óc đổ cho trống rỗng, trong đầu không còn gì, thì mới nạp được những điều mới mẻ. Lãnh đạo không cố chấp, thì sẽ hết sức khiêm tốn thỉnh giáo ý kiến của các chuyên gia liên quan, với thái độ bình tĩnh, dựa vào mục tiêu an nhân, để đạt tới quyết sách chính xác và hiệu quả.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Người lãnh đạo trước hết phải có đầu óc tỉnh táo, thì mới có thể tìm ra đại đạo quản lý phù hợp với yêu cầu của mình trong hoàn cảnh hiện đại. Đầu óc không rõ ràng, thì chế độ và phương pháp quản lý dù có rõ ràng và cụ thể đến đâu cũng sẽ bị dùng đến mức rối loạn và mơ hồ. Đầu óc rõ ràng, thì đại "đạo" quản lý dù có hư đến đâu, gần như trống rỗng đến đâu, cũng sẽ được nhìn cho thấu triệt, tự thành hệ thống rành mạch. Cùng một câu nói, người đầu óc tỉnh táo thì nghe một cái là hiểu, thấy rất đơn giản sáng rõ; người đầu óc không tỉnh táo thì nghe kiểu gì cũng không hiểu, vậy thì bạn biết làm sao? Ngoài ra còn một nội dung then chốt nhất, đó là người lãnh đạo tốt nhất phải luôn giữ được trạng thái tự quy về số không, để mình có thể đứng ở điểm xuất phát từ đầu bất cứ lúc nào. Người lãnh đạo chỉ có tự đổ mình cho trống rỗng trước đã, thì mới có thể nghe lọt vào tai, làm đến nơi những điều đúng đắn nhất của người khác.

Tiết 2: Quán xuyến toàn diện, lãnh đạo phải xác định rõ lý niệm của đội nhóm

Gia Cát Lượng phân tích ti mỉ Long Trung đối sách: Lý niệm dẫn hướng là đại đạo quản lý

Lưu Bị tam cố mao lư mời Gia Cát Lượng xuất sơn, nhưng Gia Cát Lượng từ khi chưa rời núi, đã làm một cuộc nghiên cứu hết sức thấu đáo về toàn cục trên phương diện chiến lược, và đã hoạch định xong kế hoạch bố cục thiên hạ. Vì vậy, khi Gia Cát Lượng phân tích hình thế đương thời cho Lưu Bị, và đứng trên lập trường của Lưu Bị mà vạch ra quy hoạch chỉnh thể cho tương lai của ông, mới có thể nói trúng ngay tim đen của Lưu Bị, khiến ông tự nhiên mà tiếp nhận kiến nghị của mình. Bởi vì nơi họ bàn bạc là Long Trung, cho nên mọi người đều gọi những kiến nghị này của Gia Cát Lượng là Long Trung đối sách.

Gia Cát Lượng trước hết chỉ ra: Tào Tháo sau khi đánh bại Viên Thiệu, đã có trong tay trăm vạn quân đội, lại giữ thiên tử để sai khiến chư hầu, không thích hợp để đối đầu trực diện với ông ta.

Tiếp đó nói Tôn Quyền chiếm cứ Giang Đông, đã trải ba đời, địa thế hiểm yếu mà lòng dân quy phục, có thể hợp tác với họ, nhưng cũng khó lòng cướp địa bàn của họ.

Sau đó mới nhắm vào Lưu Bị mà nói rằng có một mảnh đất, dường như là ông trời đặc biệt để dành cho ông sử dụng. Đó chính là Kinh Châu và Ích Châu, lãnh vực cũng không nhỏ.

Lưu Bị tuy ôm chí lớn, nhưng lại không hiểu rõ lắm về đại thế thiên hạ. Thoạt đầu ông tưởng Tào Tháo không thể đánh, Tôn Quyền không thể động, mình đã hoàn toàn hết hy vọng, không khỏi có chút thương cảm. Bỗng nhiên nghe nói còn có Kinh Châu và Ích Châu, mắt ông sáng lên, vội vàng thỉnh giáo nếu như vậy thì phải quy hoạch ra sao mới có thể phát triển.

Gia Cát Lượng tạm dừng một lát, muốn biết phản ứng của Lưu Bị ra sao. Nếu Lưu Bị chỉ muốn có được hai châu Kinh, Ích, tạo nên thế Tam Quốc đỉnh lập, là mãn nguyện rồi, thì ông thực sự không cần thiết phải xuống núi, làm cái việc vô nghĩa ấy. Ba phần thiên hạ, chỉ là một thủ đoạn, một quá trình, không nên là mục tiêu. May mà Lưu Bị cũng nghĩ như vậy, Gia Cát Lượng mới đề ra quy hoạch tầm xa sau khi tam quốc đỉnh lập, chủ yếu có hai điểm.

Một, liên Ngô kháng Tào, đây là sách lược cơ bản, không thể dễ dàng thay đổi.

Hai, đợi thời cơ chín muồi, chia làm hai đường đông, tây bắc phạt. Đường đông xuất phát từ Kinh Châu, đường tây xuất phát từ Ích Châu, khiến Tào Tháo phải phân tán binh lực. Nếu Tôn Quyền lại thêm binh chi viện, thì bá nghiệp có thể thành, Hán thất có thể hưng thịnh. Đây mới là mục tiêu đường xa.

Chỉ trong vài phút ngắn ngủi, Gia Cát Lượng đã quy nạp rõ ràng thế lực và địa bàn của Tào Tháo và Tôn Quyền, chỉ ra Kinh Châu và Ích Châu mới là nơi dụng võ của Lưu Bị. Ba phần thiên hạ, Tào Tháo được thiên thời, Tôn Quyền chiếm địa lợi, Lưu Bị phải khéo dùng nhân hòa. Nói rõ ràng, đầy đủ và cụ thể, Lưu Bị hết sức phấn khởi, chỉ nêu lên một thắc mắc: Kinh Châu có Lưu Biểu, Ích Châu có Lưu Chương, xét ra đều là thân thích tông thất nhà Hán, làm sao ông có thể nhẫn tâm cướp đoạt những nơi này? Gia Cát Lượng chỉ đôi ba lời đã giảng giải câu hỏi này hết sức thấu đáo, khiến Lưu Bị càng thêm yên tâm.

Nếu không thể trong ba đến năm phút mà nói rõ một sự việc, thì chứng tỏ vẫn chưa nắm vững được phần căn bản của sự việc, lúc ấy có nói đi nói lại, cũng chỉ loanh quanh trên những chi tiết vụn vặt. Sự việc dù có phức tạp đến đâu, cũng phải trong ba đến năm phút mà nói cho rõ ràng, như thế mới tỏ ra đã nắm được cái gốc, có đầy đủ niềm tin vững chắc. Gia Cát Lượng nếu cứ lải nhải dài dòng, nói mãi không hết, e rằng Lưu Bị cũng không nghe lọt. Nói không chừng ông ta đối phó qua loa, khách sáo mời Gia Cát Lượng xuất sơn, Gia Cát Lượng cũng khách sáo từ chối, thế là thôi. Kết cục của tam cố mao lư, liền trở thành vui mừng hão huyền một phen.

Dự đoán tương lai, chỉ có thể nói ra phương hướng lớn, không thích hợp đi vào chi tiết. Bởi vì biến số quá nhiều, quá trình rất khó lường trước, nói nhiều lại không trúng. Nhưng phương hướng lớn sẽ không thay đổi, chỉ cần nhìn cho chuẩn, nói ra là không sai, đó chính là liệu sự như thần. Long Trung đối sách đã nói rất

rõ ràng phương hướng lớn của thiên hạ về sau. Lưu Bị là người trong cuộc, trong lòng càng rõ, những gì Gia Cát Lượng nói, là thế tất phải làm. Chỉ là trước đây mình tiến thoái không có căn cứ, mới lãng phí bấy nhiêu thời gian. Gia Cát Lượng mang theo chiến lược hoàn chỉnh, lại cùng Lưu Bị kiến lập nhận thức chung từ trước, chuẩn bị đâu vào đấy, lại xuất sơn trong sự đón tiếp trọng thị thành ý của Lưu Bị, có thể nói là vở kịch chưa diễn mà đã gây chấn động!

Lời khuyên cho lãnh đạo

Một người lãnh đạo phải có khái niệm chỉnh thể về quản lý, và lấy lý niệm dẫn hướng để thống hợp các loại định hướng. Lý niệm dẫn hướng, chính là dùng đại đạo quản lý để dẫn dắt việc quản lý, chúng mang tính toàn diện, tính chỉnh hợp, và không thể phân chia. Nhìn toàn đại cục, nếu như người lãnh đạo có thể lấy lý niệm dẫn hướng làm nền tảng cho hành động quản lý của mình, thì nhất định trong tương lai không xa sẽ gặt hái được hiệu quả ngoài mong đợi.

Lưu Bị có thể lãnh đạo tập đoàn Thục Hán, giành được sự nghiệp ba phần thiên hạ với Tào Tháo và Tôn Quyền, không thể tách rời khỏi sự phân tích chiến lược và sự thống trù đại cục theo Long Trung đối sách của Gia Cát Lượng. Đáng tiếc về sau sách lược cơ bản đã có thay đổi, quy hoạch của nửa đoạn sau lại càng không thể hoàn thành. Nhưng việc dựng lên một lý niệm chiến lược chỉnh thể, có ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển của xí nghiệp. Người lãnh đạo trước hết phải định ra phương châm chiến lược quan hệ đến toàn cục, phải nắm rõ trong lòng phương hướng lớn của toàn bộ hành động trong tương lai, thì mới có thể vận trù tốt hơn, thống lĩnh toàn cục.

Trận Xích Bích: Có đại trí tuệ là điều kiện tất yếu của người lãnh đạo

Trận Xích Bích, đối với Lưu Bị quả thực là quá quan trọng. Nếu như Tôn Quyền hàng Tào, Lưu Bị sẽ rất nhanh bị Tào Tháo tiêu diệt. Cho dù Tôn-Lưu liên hợp lại, muốn chiến thắng Tào Tháo, thì cũng có dễ dàng gì? Vì thế Gia Cát Lượng chẳng thể không làm ra vẻ thần thánh, dốc hết sức mình, quyết phải liên minh với Ngô thành công. Trận Xích Bích thắng Tào, đã đặt nền móng cho Lưu Bị phát triển sau này.

Thực tế mà nói, lúc đó Lưu Bị vì Quan Vũ chém Nhan Lương, chẳng thể không hiến kế cho Viên Thiệu nam liên Lưu Biểu, mượn cớ rời khỏi Viên Thiệu, vội vàng đến nương nhờ Kinh Châu. Lưu Biểu đối với Lưu Bị, bề ngoài thì rất khách khí, còn nói muốn nhường Kinh Châu cho Lưu Bị, nhưng trong lòng thì hết sức nghi kỵ, rất bất an tâm về Lưu Bị. Tào Tháo nghe tin Lưu Bị đóng quân ở Tân Dã, bèn xuất sư nam chinh. Lúc này Lưu Biểu đã chết, con thứ là Lưu Tông kế vị, liền quy thuận Tào Tháo luôn. Lưu Bị vừa đánh vừa lui, binh ít tướng ít, đã là hết sức nguy cấp. Có thể nói sống còn, nằm cả ở trận chiến Xích Bích này.

Quả nhiên không ngoài dự liệu của Gia Cát Lượng, Tào Tháo hết lần này đến lần khác mắc lừa, trăm vạn hùng binh trong khoảnh khắc hóa thành tro bụi. Lưu Bị thừa cơ chiếm lĩnh Nam Quận, Trường Sa, Linh Lăng, Quế Dương và những nơi khác, coi như cũng có được chút địa bàn, gượng gạo mà nói là đỉnh túc nhi lập,

ba phần thiên hạ. Nhưng, so với Tào Tháo và Tôn Quyền, vẫn là thế lực yếu nhất. Dù vậy, suy cho cùng cũng đã thuận lợi hoàn thành bước thứ nhất của Long Trung đối sách. Đối với Lưu Bị mà nói, có thể nói là từ khi sinh ra đến giờ lần đầu tiên đứng vững được gót chân.

Chúng ta thường nói người có họa phúc sớm tối, Lưu Bị lần này vui mừng quá đỗi, càng có thể cảm nhận sâu sắc điều này. Có điều sự tại nhân vi, nếu không phải Gia Cát Lượng dốc hết tâm sức, thì làm sao có được kết quả như vậy? Văn hóa Trung Hoa lấy con người làm gốc, chỗ đáng quý chính là ở chỗ có người thì mới có việc.

Nếu như nói trận Quan Độ, khiến Tào Tháo lấy ít thắng nhiều, khí thế tăng mạnh. Thì trận Xích Bích, Lưu Bị cũng lấy ít thắng nhiều, khí thế tăng mạnh. Trận Xích Bích có tác dụng còn to lớn hơn cả trận Quan Độ, từ đó thiên hạ ba phần. Với tư cách là một người lãnh đạo, trước khi đưa ra quyết sách, nhất định phải thu thập ý kiến rộng rãi, một khi quyết sách đã định, thì phải quả đoán kiên quyết, dũng cảm tiến lên. Tuy rằng có thể vừa làm vừa điều chỉnh, nhưng phương hướng thì phải không được thay đổi, mục tiêu kiên định, chỉ là bao dung các loại biến số, tùy theo nhu cầu mà thay đổi, tuyệt đối không phải là do dự bất định, chần chừ không quyết.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Tố chất của người lãnh đạo, chủ yếu nằm ở đại trí và đại tuệ. Đại trí là chỉ "có tri thức để giải quyết vấn đề quyết sách", còn đại tuệ là chỉ "có thể thông tuệ nhìn rõ chân tướng sự thực và những đức hạnh liên quan". Hai thứ hợp lại, chính là cái mà chúng ta thường gọi là "đạo". Tuân Tử trong "Thiên Luận Thiên" đã chỉ rõ: "Vạn vật vi đạo nhất thiên, nhất vật vi vạn vật nhất thiên, ngu giả vi nhất vật nhất thiên, nhi tự dĩ vi tri đạo, vô tri dã." Ý nói rằng vạn vật chẳng qua cũng chỉ là một góc lệch của đạo, một vật lại càng là một góc lệch của vạn vật. Còn kẻ ngu nhìn thấy, lại chỉ là một góc lệch của một vật, lúc này mà cho rằng mình đã biết đạo, thì chính là hoàn toàn không biết gì cả. Đạo là đại trí, nên đem tất cả sự vật hợp lại mà nhìn, hợp lại mà suy xét.

Đáng tiếc ngay cả những người như Thận Tử, Lão Tử, Mặc Tử, Tống Tử vốn đã hết sức phi thường, có lúc vẫn rơi vào cái nhìn phiến diện. Tuân Tử nói: "Thận Tử hữu kiến vu hậu, vô kiến vu tiên; Lão Tử hữu kiến vu truất, vô kiến vu thân; Mặc Tử hữu kiến vu tề, vô kiến vu ky; Tống Tử hữu kiến vu thiểu, vô kiến vu đa." Thận Tử tức Thận Đáo, chủ trương cứ theo sau chứ không cần tranh tiên, bởi vì ông chỉ nhìn thấy mặt sau, mà không nhìn thấy mặt trước. Lão Tử đề xướng giữ nhu mềm, không dám làm thiên hạ tiên, chỉ nhìn thấy mặt co lại, mà bỏ qua mặt duỗi ra. Mặc Tử chủ trương kiêm ái, không có tôn ti sai biệt, rõ ràng chỉ nhìn thấy mặt tề, mà không chú ý đến mặt bất tề. Tống Tử tức Tống Kiên, chỉ thấy mặt ít dục, mà xem nhẹ mặt nhiều dục. Tuân Tử phê bình có sau mà không có trước, thì quần chúng không có đường lối để noi theo; có co mà không có duỗi, thì sang hèn không có gì phân biệt; có tề mà không có bất tề, thì chính lệnh không cách gì thi hành; có ít mà không có nhiều, thì quần chúng không có cách gì thành hóa. Những điều này đều là tự

cho mình là đúng mà không biết rằng còn có đại đạo tồn tại cao hơn. Ông trong "Giải Tế Thiên" đề ra quan niệm "phù đạo giả thể thường nhi tận biến, nhất ngung bất túc dĩ cử chi", cho rằng đạo tuy có thể có thường, nhưng biến của nó khó mà nắm hết, những kiến giải phiến diện này, chẳng qua chỉ đại diện cho một góc lệch, một xó xỉnh của đạo, không đủ để bao quát toàn thể của đạo; ôm giữ kiến giải phiến diện, sẽ trở thành kẻ khúc tri.

Kẻ khúc tri, trí tuệ có chỗ thiên lệch, thường thì chỉ biết một mà không biết hai, ngày nay gọi đó là "chuyên gia". Chuyên gia quyết sách, theo kiến giải của Tuân Tử, trong làm loạn mình, ngoài lừa người, tạo nên họa tế tắc trên che dưới, dưới che trên, thực sự nguy hiểm vô cùng. Người lãnh đạo nếu chỉ "đứng trên phán đoán chuyên môn của tôi" để làm quyết sách, e rằng họa hoạn vô cùng.

Từ xưa đến nay, kẻ có chức vị đại tướng, nhưng lại thiếu tài năng của đại tướng, ắt sẽ chết không toàn thây. Kẻ có tài năng của đại tướng, nhưng không có được chức vị đại tướng, thì tài năng không thể phát huy. Người lãnh đạo nên trân quý chức vị đang có, phát huy thật tốt đại trí đại tuệ của mình, luôn lấy vô tri để khai phát hữu tri của mọi người, lấy vô năng để khích phát hữu năng của mọi người, lấy vô tài để triển hiện đại tài, khiến mọi quyết sách, đều có thể tập hợp được trí tuệ của mọi người, chu đáo mọi mặt mà không thiên lệch. Dựa vào quyết sách như vậy mà định ra kế hoạch, tự nhiên sẽ khả thi và hiệu quả.

Tiết 3: Liên minh hợp tung, phân biệt rõ lợi hại

Stephen Walt trong cuốn "Nguồn gốc của Liên minh" có viết: "Trong bất kỳ hệ thống cạnh tranh nào, tranh thủ được đồng minh đều là một nguồn lực cực kỳ quý giá. Ngược lại, kẻ nào khiến các bên khác liên hiệp lại chống lại mình, thì ở vào vị thế bất lợi rõ rệt." Sau khi đội nhóm đã làm tốt công tác quản lý nội bộ của mình, muốn tiến thêm một bước làm lớn mạnh hơn nữa, thì nên lợi dụng các nguồn lực và đối tác bên ngoài, áp dụng sách lược "hợp tung liên hoành" để phân chia và giảm thiểu rủi ro khi tham gia cạnh tranh thị trường một cách hiệu quả. Nhưng liên minh tuy có lợi, cũng phải ý thức được những hiểm họa hiện thực đang tồn tại. Thiết lập quan hệ hợp tác mật thiết với các đội nhóm phụ thuộc bên ngoài, phải nắm vững cái "độ", vừa nhấn mạnh "chúng sinh bình đẳng", vừa dung nhập một cách hợp lý "thân sơ hữu biệt". Đối với các đội nhóm phụ thuộc bên ngoài, không thể tùy tiện kiến lập lòng tin ở mức độ cao, bởi vì rủi ro rất lớn, mà phải thông qua thử thách liên tục để xác định tầng bậc có thể tin tưởng và hợp tác, căn cứ vào tình hình thực tế mà đối đãi khác biệt.

Tào Tháo tiến cử Viên Thiệu làm minh chủ: Lấy thoái làm tiến càng chiếm được vị thế có lợi

Sau khi hành thích Đổng Trác thất bại, Tào Tháo liều mạng trốn về quê nhà, chiêu mộ nghĩa quân thảo phạt Đổng Trác. Tào Tháo đánh vào lá bài trung nghĩa. Mọi người đều lo sợ nếu tránh xa tấm chiêu bài này, sẽ bị coi là phản lại trung nghĩa, cho nên các lộ nhân mã đến hưởng ứng, không ai không tranh tiên khủng hậu, nhiệt liệt tham gia. Đã tổ chức thành trận tuyến liên hiệp, đương nhiên cần có minh chủ, để phân biệt với lũ ô hợp. Mọi người đã tụ tập lại với nhau, thì phải có người đảm nhận chức vụ này, để thống nhất bước đi, chỉ huy hành động của toàn thể, và đưa ra những quyết sách cần thiết.

Tào Tháo lúc đó hành thích Đổng Trác chưa thành, chỉ còn mỗi con đường này để đi, nào dám tự xung phong đảm nhiệm chức minh chủ? Cho dù thực sự có ý đó, mọi người cũng sẽ không tán thành. Bởi vì những nhân vật có mặt ở đó, xét về tư lịch, xét về thế lực, xét về thân phận, đều không đến lượt Tào Tháo. Ông đề cử Viên Thiệu, nói Viên Thiệu là hậu duệ của danh tướng triều Hán, nên đảm nhiệm chức minh chủ. Viên Thiệu đương nhiên rất vui, trong lòng thích được làm minh chủ này. Nhưng, theo đạo lý, theo thông lệ, ông ta phải hết lời từ chối để tỏ ý nhường nhịn, rồi mọi người đều cho rằng ngoài ông ra không còn ai khác, lúc ấy mới gượng gạo nhận lời. Viên Thiệu nhân đó tuyên bố trước mọi người "Thiệu tuy bất tài, ký thừa công đẳng thôi vi minh chủ, hữu công tất thưởng, hữu tội tất phạt", tiếp đó chỉ định Viên Thuật tổng đốc lương thảo, đồng ý để Trường Sa thái thú Tôn Kiên đảm nhận tiên phong, tiến về Dĩ Thủy quan.

Cách thức tuyển cử hiện đại, sản sinh ra rất nhiều tệ đoan và chuyện cười. Kỳ thực, cách thức tiến cử thời Trung Hoa cổ đại tiện lợi và hiệu quả hơn. Bởi vì nó không gây ra bè phái do tuyển cử, lại có thể sản sinh ra lãnh tụ trong hòa hợp. Mọi người đều có thể diện, như thế chẳng phải tốt hơn sao? Nếu thêm vào những biện pháp phối hợp tốt, hẳn có thể trở thành một cách thức khác cho tuyển cử hiện đại, đáng để mọi người suy xét và vận dụng.

Viên Thiệu tứ thế tam công, xuất thân thế gia. Gia đình có thế lực, anh em cộng lại càng mạnh. Tào Tháo là người thông minh, biết mình chưa đủ trọng lượng, không dám vọng tưởng, nhưng cũng hiểu rõ tầm quan trọng của việc làm thuận nước đẩy thuyền. Dù sao Viên Thiệu nhất định sẽ trúng cử, tại sao không tranh làm người đầu tiên tiến cử ông ta? Cho nên Tào Tháo không đợi những người khác phát ngôn, lập tức tiến cử Viên Thiệu.

Viên Thiệu nếu không được lòng người mong đợi, mọi người sẽ tiến cử người khác, thậm chí còn nghi ngờ Tào Tháo giả dối, cho rằng ông ta hy vọng gây sự chú ý, nên mới đứng ra tiến cử Viên Thiệu. Đương nhiên, Tào Tháo trong lòng biết rõ, trong số những người có mặt, Viên Thiệu là thích hợp nhất, nhưng Viên Thiệu không phải là người lãnh đạo lý tưởng. Cho nên sau khi Viên Thiệu tuyên thệ nhậm chức, Tào Tháo lập tức mượn dịp uống rượu giả vờ say, tâu với Viên Thiệu "đồng phù quốc gia, vật dĩ cường nhược kế giảo". Bởi vì Tào Tháo và Viên Thiệu là đồng sự cũ, biết rất rõ Viên Thiệu là người kiêu căng tự phụ, chẳng có tài học thực sự, không thoát khỏi thói nhà giàu. Viên Thiệu trong vụ Hà Tiến muốn thanh trừ hoạn quan nhưng không được Hà Thái hậu đồng ý, đã kiến nghị Hà Tiến triệu Đổng Trác vào triều, việc đó làm là hết sức không thỏa đáng.

Nhưng bởi vì trong liên minh không có nhân tài thích hợp, trăm bề bất đắc dĩ, cũng đành phải tiến cử Viên Thiệu, ít nhất như vậy, trong lòng Viên Thiệu, Tào Tháo sẽ chiếm được trọng lượng lớn hơn. Sau này Tào Tháo đề xuất kiến nghị, hẳn sẽ dễ được tiếp nhận hơn. Quả nhiên mọi người nhiệt liệt hưởng ứng, có lẽ cũng đều là không còn lựa chọn nào khác.

Lũ ô hợp, nếu thủ lĩnh lại có tư tâm, cộng thêm thiếu thực lực, thì kết quả sẽ ra sao? Có thể tưởng tượng được. Lần đại đồng minh này, do Viên Thiệu đảm nhiệm minh chủ, đã nhìn ra chẳng có tác dụng gì. Chẳng qua chỉ là các lộ nhân mã tụ tập lại với nhau, khiến Đổng Trác càng thêm ngang ngược, chỉ vậy thôi! Nhưng cũng chính vì vậy, mới tạo nên kết cục thê thảm của Đổng Trác. Cho nên bất kể thành bại, cũng đều có cống hiến rất lớn cho việc diệt trừ Đổng Trác. Sau mấy lần thất bại, đẩy đối thủ lên đến đỉnh cao nhất, khiến hắn ở trên cao mà nguy hiểm, rồi rơi xuống, đó cũng là một loại sách lược.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Tào Tháo sau khi trốn thoát, liền bắt đầu chiêu binh mãi mã, liên lạc các lộ chư hầu cùng nhau thanh trừ thế lực của Đổng Trác, tiến cử Viên Thiệu làm thống soái liên quân. Đây là chỗ hết sức thông minh của ông ta, càng chứng minh ông ta là một kẻ dã tâm bừng bừng. Nếu ông ta tự làm thống soái, tuổi còn trẻ, thực lực lại mỏng manh, mọi người dựa vào đâu mà phải nghe lệnh ông ta? Rất có thể chẳng ai phục ông ta cả. Để Viên Thiệu làm minh chủ là một sách lược lấy thoái làm tiến của Tào Tháo, Viên Thiệu làm minh chủ, đối với Tào Tháo là người tiến cử mình hết sức tín nhiệm, Tào Tháo tự nhiên chiếm được vị trí có lợi nhất. Tào Tháo bề ngoài tiến cử Viên Thiệu, thực chất ông ta biết Viên Thiệu sớm muộn gì cũng sẽ thất bại, đến lúc đó kẻ đắc lợi vẫn là mình. Chỉ có điều, bất đắc dĩ lúc đó mình ở vào thế yếu, đành phải chịu nhún nhường để toàn vẹn việc lớn.

Thế giới này thực tế là như vậy, người ở thế mạnh không nói trước, người ở thế yếu đành phải nói; người ở thế mạnh không làm, người ở thế yếu chẳng thể không làm; người ở thế mạnh hy vọng hành động, người ở thế yếu sẽ hành động; người ở thế mạnh không cần chỉ thị anh phải tận lực, người ở thế yếu ắt sẽ tận lực. Người Trung Hoa chủ trương: hình thế mạnh hơn con người. Lãnh đạo không cần dùng quyền, nhưng nên nỗ lực tạo ra hình thế có lợi, khiến mình có thể kịp thời chiếm được vị trí tốt, khiến nhân viên tự động tự phát, trong vô thức tôn trọng quyền lực của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo thích dùng quyền, nhân viên một lòng chờ được ủy quyền, kết quả đều chẳng vui chút nào vẻ. Kỳ thực chúng ta đều biết, con người rất khó thay đổi người khác, cũng cực kỳ khó thay đổi chính mình. Những gì chúng ta có thể làm, chẳng qua là biết mình biết người. Biết người đã khó, biết mình càng khó hơn. Biết rồi thì phải tiến thêm một bước kiến lập hình thế có lợi. Hình thế lúc nào cũng thay đổi, cho nên hình thái của người lãnh đạo cũng nên tùy thời mà thích nghi, không thể cố chấp một thứ không thay đổi, đây chính là điều Khổng Tử nói: vô khả vô bất khả.

Đã như vậy, khi ở vào thế yếu thì chẳng thà như Tào Tháo, căn cứ vào hình thế mà nhường nhịn một bước. Nhưng vào bất kỳ lúc nào cũng đừng bỏ qua bất kỳ cơ hội nào, phải tìm được vị trí có lợi nhất cho mình, rồi thực hiện hành động có lợi nhất. Nói cách khác, thế cô lực mỏng thì bạn có thể làm người phát khởi, nhưng đừng làm thủ lĩnh.

Liên minh Tôn-Lưu: Kẻ thù của kẻ thù là lựa chọn liên minh hàng đầu

Lịch sử nói với chúng ta rằng, chỉ cần lãnh đạo tốt, người Trung Hoa hợp tác với nhau rất chặt chẽ; nếu lãnh đạo không tốt, thì sẽ tan tành bốn phương. Tính cách của người Trung Hoa chính là như vậy, hợp lại thì hợp rất vững chắc, tan ra thì cũng tan rất triệt để.

Mục tiêu đường xa của Tào Tháo là bình định thiên hạ. Đây là nguyện vọng chung của những nhân sĩ có chí hướng cao xa trong lịch sử nước ta. Tào Tháo từ sau trận Quan Độ lấy ít thắng nhiều, thanh thế ngày càng lớn mạnh. Tuân Du thấy Lưu Bị chạy đến Giang Hạ, chỉ sợ ông ta liên minh với Đông Ngô, bèn kiến nghị Tào Tháo mời Tôn Quyền cùng bắt Lưu Bị, chia đôi Kinh Châu. Tào Tháo mừng lớn, một mặt sai sứ sang Đông Ngô; một mặt điểm tề bộ binh, kỵ binh, thủy quân tám mươi ba vạn, dối xưng là một trăm vạn, thủy lục cùng tiến, thẳng hướng Đông Ngô mà tới.

Tôn Quyền tiếp nhận ý kiến của Lỗ Túc, lấy danh nghĩa phúng điếu làm cớ, sang bên Lưu Bị dò la quân tình. Lỗ Túc gặp Gia Cát Lượng, ra sức mời ông sang sông để bày tỏ quyết tâm liên minh kháng Tào với Tôn Quyền.

Lỗ Túc, tên chữ là Tử Kính, mất cha từ sớm, phụng dưỡng mẹ hết mực hiếu thảo. Gia sản của ông phong phú, thường xuyên phát tán tài sản cứu tế người nghèo. Chu Du có một lần thiếu lương, nghe nói nhà Lỗ Túc còn chứa sáu nghìn hộc gạo, đến cầu trợ, Lỗ Túc một hơi đồng ý cho ông mượn một nửa, hào phóng khẳng khái hết mực. Cả đời ông thích múa kiếm cưỡi ngựa bắn cung, lại giỏi sách hoạch. Khi Tôn Quyền kế thừa đại nghiệp của cha anh, Chu Du đã trịnh trọng tiến cử ông cho Tôn Quyền. Tôn Quyền cùng ông bàn việc quân quốc đại sự, đến tối còn nằm chung giường, kê chân gối đầu mà ngủ, hỏi Lỗ Túc sau này phải làm thế nào. Lỗ Túc cho rằng Hán thất không thể phục hưng, Tào Tháo cũng không thể hoàn toàn bị tiêu diệt, tốt nhất là trước hết tiễu trừ Hoàng Tổ, tiến đánh Lưu Biểu, chiếm thủ hiểm yếu Trường Giang, để mưu đồ thiên hạ. Tôn Quyền mừng lớn, mọi việc đều theo kế hoạch của ông mà làm. Lỗ Túc tiếp đó tiến cử Gia Cát Cẩn học rộng nhiều tài, tức là anh trai của Gia Cát Lượng, Tôn Quyền bái làm thượng tân. Như vậy Tôn Quyền đã tổ thành được đội nhóm hạt nhân vững mạnh, có thể cùng Tào Tháo tranh thiên hạ, kiến lập đế nghiệp.

Lỗ Túc và Gia Cát Lượng, có chung lý tưởng bắc định Trung Nguyên, cho nên vừa gặp đã như quen lâu, hết sức tâm đầu ý hợp. Hai người cũng có chỗ khác nhau, Lỗ Túc liệu định Tào Tháo ắt sẽ soán ngôi, Hán thất không giữ được, cho nên cổ vũ Tôn Quyền tự mình xưng đế, để thống nhất thiên hạ. Gia Cát Lượng thì trong lòng vẫn còn Hán thất, vì vậy coi trọng huyết thống hoàng thân của Lưu Bị, hy vọng ông lấy hai châu Kinh, Ích làm căn cứ địa, bắc phạt Trung Nguyên. Quan niệm của hai người đại đồng tiểu dị, nhưng lại có một điểm chung vững như bàn thạch, đó là hai bên liên hiệp kháng Tào.

Gia Cát Lượng đến Đông Ngô, không tránh khỏi phải đấu khẩu một trận với quần nho. Bởi vì văn nhân khinh nhau, võ tướng lại càng không bao giờ chịu thua, đối với danh tiếng lừng lẫy như Gia Cát Lượng,

đương nhiên trong lòng không phục. Gia Cát Lượng đối diện với mọi người, có hỏi ắt đáp, mà thanh thế kinh người. Ông trước đó đã tìm hiểu sâu từng người, tự nhiên có thể ứng phó tự nhiên.

Gia Cát Lượng nhắm vào tính cách thích thể diện của Tôn Quyền, bất chấp sự khuyên can của Lỗ Túc, khoa trương quy mô của quân Tào. Một mặt kiến nghị Tôn Quyền quy thuận Tào Tháo, một mặt lại kiên định quyết tâm không hàng của Lưu Bị. Tôn Quyền chẳng vui chút nào, oán trách với Lỗ Túc rằng "Khổng Minh khi ta quá đáng". Lỗ Túc nói Gia Cát Lượng là cố ý dùng lời lẽ để kích tướng, thực tế là có sách lược tốt, Tôn Quyền vội vàng lại mời Gia Cát Lượng vào tự sự, khiêm tốn thỉnh giáo.

Gia Cát Lượng dùng cùng thái độ ấy để kích thích Chu Du, thúc đẩy Chu Du chủ chiến, gia tăng tín tâm cho Tôn Quyền. Sách lược liên Ngô chế Tào của Gia Cát Lượng nhận được sự ủng hộ của Tôn Quyền, đương nhiên là cách thức có lợi nhất cho Lưu Bị lúc bấy giờ. Chu Du biết Gia Cát Lượng là đại tài, bèn nhờ Gia Cát Cẩn khuyên em trai, rời bỏ Lưu Bị, đến Đông Ngô cùng chung sức. Gia Cát Lượng không chịu, Chu Du trong lòng nảy sinh hận ý, quyết lòng muốn giết Gia Cát Lượng. Sự đáng sợ của lòng đố kỵ, ở trên người Chu Du biểu hiện đặc biệt mạnh mẽ. Tôn Quyền chịu ảnh hưởng của Chu Du, thế tất sẽ bất lợi cho Lưu Bị và Gia Cát Lượng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Cái gọi là liên minh, nói ra chính là hợp tác, chỉ có mọi người cùng hiệp đồng hợp tác, tổ chức mới có thêm sức mạnh. Trong một ngành nghề, nếu chỉ dựa vào sức của một xí nghiệp mà muốn làm hết tất cả mọi việc từ thượng du, trung du đến hạ du của chuỗi ngành hàng là điều không mấy thực tế, cách làm lớn như vậy không chỉ đặt ra yêu cầu rất cao đối với năng lực quản lý và nguồn lực, mà còn dễ tạo nên tình trạng lo đầu này mất đầu kia. Cho nên phải để lớn dẫn dắt vừa, vừa dẫn dắt nhỏ, trong chia có hợp, bề ngoài là chia, bản chất là hợp.

Đã từng có người ra sức chủ trương, các xí nghiệp vừa và nhỏ phải tìm cách sáp nhập lại, hợp thành xí nghiệp lớn, để tăng cường sức cạnh tranh. Thế nhưng, sự thực chứng minh, trước môi trường thay đổi nhanh chóng của thế kỷ 21, quy mô xí nghiệp lớn, sức ứng biến lại tương đối nhỏ, đối với những điều chỉnh để thích ứng hoàn cảnh, tính co giãn của nó kém xa sự linh hoạt của các xí nghiệp vừa và nhỏ, cộng thêm đủ thứ vấn đề trước và sau sáp nhập rất khó khắc phục, vì vậy, "hợp" chẳng bằng "hợp tác".

Người phương Tây từ trước đến nay luôn bị trói buộc trong "phân đôi pháp", còn người Trung Hoa thì đối với "phân" và "hợp" có sự lý giải và nhận thức độc đáo của riêng mình. Với tư cách là người lãnh đạo của đội nhóm kiểu Trung Hoa, không nên coi nhân tài bên trong xí nghiệp mình là "người trong", còn những ai bên ngoài xí nghiệp đều gọi là "người ngoài", đó vẫn luôn là quan niệm "phân". Thực tế, nên thông qua "người ngoài" bên trong và một số "người trong" bên ngoài để thực hiện sự giao tiếp trong ngoài, hình thức tuy là những xí nghiệp khác nhau, thực chất là cùng một đội nhóm, tùy thời có thể phân, tùy thời có

thể hợp, như vậy trong phân có hợp, trong hợp có phân, vừa duy trì được tính linh hoạt lại vừa tiện cho điều chỉnh.

Đối tượng liên minh hợp tác, cho dù lý niệm có tương đồng đến đâu, suy cho cùng mỗi bên có lập trường của mỗi bên, mỗi bên có nỗi khổ riêng của mỗi bên, khó tránh khỏi có hiện tượng không điều hòa, không phối hợp. Từ một góc độ nào đó mà nói, "cầu toàn" chính là "hợp tác", một cá thể năng lực có hạn, không thể cầu toàn, phải nhiều cá thể đồng tâm hiệp lực, cùng lý cùng hợp tác mới có thể cầu toàn. Mọi người vì lợi ích mà đến với nhau, mưu cầu chính là mục đích thực hiện sự lớn mạnh của bản thân. Nếu như mọi người có thể khéo dùng tinh thần "dĩ nhượng đại tranh" của người Trung Hoa, nhu hòa mà ẩn chứa cương cường, mỗi bên vì thực hiện mục tiêu chung, tự mình cơ động điều chỉnh, quyền nghi ứng biến, tự nhiên sẽ đạt được sự phối hợp chỉnh thể.

Gia Cát Lượng thuyền cỏ mượn tên: Lợi ích chung của liên minh cần được dụng tâm giữ gìn

Gia Cát Lượng sang sông đến Đông Ngô tìm kiếm hợp tác, Chu Du trong lòng đầy lòng đố kỵ, quyết ý giết Gia Cát Lượng, để tránh hậu hoạn. Ông ta cố ý hỏi Gia Cát Lượng, giao chiến trên mặt nước, thì dùng loại binh khí nào ưu tiên nhất. Gia Cát Lượng trong lòng biết rõ, nhưng làm ra vẻ nghiêm chỉnh: "Dùng cung tên là hơn cả." Chu Du thừa cơ tỏ ý, trong quân đang cần gấp mười vạn mũi tên, xin tiên sinh giám sát chế tạo. Gia Cát Lượng vẫn làm ra vẻ như thật, bái hỏi khi nào cần dùng. Chu Du nói trong vòng mười ngày, Gia Cát Lượng vậy mà nhận lời đầy miệng. Lỗ Túc là người thật thà, sốt ruột muốn chết. Gia Cát Lượng nhờ ông cứu mạng, Lỗ Túc lại mắng ông tự chuốc họa vào thân, thật là đáng yêu!

Gia Cát Lượng đối với thiên văn địa lý đều có tạo nghệ rất sâu, ông biết trong vài ngày tới ắt sẽ có sương mù dày đặc. Tào Tháo người lạ đất lạ, lại không quen thủy tính, không dám trong sương mù dày mà xuất chiến. Gia Cát Lượng nếu dùng thuyền bè áp sát, ngụy trang tiến công, Tào Tháo ắt sẽ bắn tên như mưa, không dám ngừng nghỉ. Như vậy không cần tốn sức, đã có thể mượn được mười vạn mũi tên. Nhưng, làm như vậy, Chu Du ắt sẽ càng thêm tức giận, cũng càng thêm đố kỵ, rất có thể sẽ không từ thủ đoạn, quyết phải đặt Gia Cát Lượng vào chỗ chết mới thôi. Gia Cát Lượng không phải là cố ý khoe khoang tài hoa, khiến mình rơi vào hiểm cảnh. Chỉ là với hạng người như Chu Du, không thể để hắn coi thường, nếu không thì không cách gì hợp tác được. Vì thế chẳng thể không gánh chịu rủi ro, dùng biện pháp như vậy để đổi lấy lợi ích chung. Việc đáng làm, tuyệt đối không thoái thác; việc không đáng làm, dù có lợi đến đâu cũng không thể làm, đây mới là điều kiện cơ bản của việc làm người.

Công việc có rất nhiều người biết làm, không nhất thiết việc gì cũng phải tự mình đi làm. Để người khác làm, không có nghĩa là mình lười biếng. Gia Cát Lượng mượn tên, nói lên rằng một vấn đề có thể có nhiều phương án giải quyết. Tự mình làm mười vạn mũi tên, tốn thời gian, tốn sức lực, lại tốn tâm thần. Chẳng bằng mượn người có tên, một cái là gom đủ ngay. Vấn đề là mượn bằng cách nào, mượn của ai, mượn lúc nào, có nắm chắc hay không, những cái đó mới là điều chúng ta cần học.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chúng ta không thể phủ nhận Gia Cát Lượng là một kỳ tài, một kỳ tài trẻ tuổi mà tinh minh tài giỏi, đầu óc rõ ràng, hiệu suất cực cao. Kỳ tài như vậy không thường thấy. Bởi vì kỳ tài biểu hiện xuất sắc, khiến cho mọi người trong tổ chức đều tự thấy nguy hiểm, những gì thu được từ kỳ tài thường không thể bù đắp được những gì mà các đồng sự khác đã mất đi.

Trong liên minh Tôn-Lưu, Gia Cát Lượng và Chu Du tuyệt đối đều là những người có công lao không thể phủ nhận, nhưng vì là mỗi người vì chủ của mình, mạch suy nghĩ ắt không nằm trên cùng một đường ray. Cho dù trong cùng một tổ chức, ý nghĩ của mọi người cũng chẳng nhất trí. Mỗi người có một bài chủ trương riêng, và đều nói có lý có lẽ. Tình huống này, đối với người Trung Hoa vốn thích nói lý lẽ, nói kiểu gì cũng có lý, lại càng là một người một nghĩa, mười người mười nghĩa, ý kiến tương đối phân tán, hết sức khó chỉnh hợp. Mặc dù hai người họ luôn là mỗi người nói một kiểu, nhưng trong lòng thì đều rất rõ ý thực sự của nhau.

Từ góc độ hợp tác mà nói, hai bên hoàn toàn có thể đồng tâm hiệp lực, nhất trí đối ngoại, đây chính là sức mạnh của tổ chức. Hiện nay vấn đề tồn tại ở rất nhiều xí nghiệp là có tổ chức, nhưng lại không có sức mạnh tổ chức. Kỳ thực có sức mạnh tổ chức hay không hoàn toàn là vấn đề của người lãnh đạo, bởi vì người Trung Hoa tuyệt đối có thể đoàn kết, tuyệt đối có thể nhất trí đối ngoại, tuyệt đối có thể hòa nhi bất đồng, và cũng tuyệt đối có thể thành toàn. Nhưng thường thì trong hợp tác hai bên lại xuất hiện tình trạng mỗi bên gây khó dễ cho nhau.

Gia Cát Lượng thuyền cỏ mượn tên đã phô bày tài hoa của mình, khiến Chu Du vốn đã đố kỵ lại càng thêm ghi hận. Nhưng ông buộc phải mạo hiểm như vậy, để thực hiện hợp tác, đạt được mục tiêu lợi ích chung. Trước sự làm khó "mười ngày làm mười vạn mũi tên" của Chu Du, Gia Cát Lượng "lấy nhỏ kính lớn", mọi việc nhường một bước, đứng trên lập trường của đối phương mà suy nghĩ, đặt mình vào vị trí của người khác, với thái độ suy xét cho hoàn cảnh của nhau mà thương lượng cho tốt, đã đạt tới mục đích hợp tác lâu dài. Kỳ thực hợp tác chính là để cầu toàn, nhờ đó mà kiếm được lợi ích thuộc về mình. Mỗi bên vì thực hiện mục tiêu chung, tự mình cơ động điều chỉnh, quyền hành ứng biến, mới có thể cuối cùng đạt được sự phối hợp chỉnh thể, ở điểm này Gia Cát Lượng làm là không hề sai.

Du-Lượng hợp tác: Chống lại kẻ địch mạnh phải bỏ qua hiềm khích cá nhân

Chu Du, tên chữ là Công Cẩn, nhờ trí dũng song toàn, hai mươi bốn tuổi đã được phong làm Kiến Uy Trung lang tướng. Đương thời Trình Phổ là võ tướng tư cách lâu nhất ở Giang Đông, mọi người tôn xưng là Trình công, tương ứng thì gọi Chu Du là Chu lang. Tôn Sách lấy Kinh Châu, phong Chu Du làm Trung hộ quân, lĩnh chức Giang Hạ thái thú. Tôn Sách và Chu Du cùng trở thành con rể của Kiều Huyền, đương thời được truyền tụng là giai thoại. Chu Du tinh thông âm luật, mỗi lần nghe ca hát tấu nhạc, đều có thể nghe ra chỗ sai.

Khúc "Trường Hà Ngâm" của ông, bị Gia Cát Lượng gảy lên vừa u nhã vừa thâm thúy, khiến ông hết sức bất an, quyết tâm phải cùng Gia Cát Lượng quyết một phen sống chết.

Kỳ thực, trong lòng Chu Du, không phải là đố kỵ tài hoa của Gia Cát Lượng. Lỗ Túc vốn là thuộc bộ của Viên Thuật, vì không được trọng dụng mà nảy sinh ý định ra đi. Chu Du dò la biết Lỗ Túc là một nhân tài xuất chúng, vội vàng đón mẹ của Lỗ Túc về, rồi dốc sức thuyết phục Lỗ Túc về quy phục. Ông không chỉ vì Tôn Quyền mà tăng thêm một bậc hiền tài, mà lúc lâm chung, còn ra sức tiến cử Lỗ Túc. Tôn Quyền tiếp nhận kiến nghị của ông, để Lỗ Túc kế nhiệm chức Đô đốc.

Ông ta có thể bao dung được Lỗ Túc, nhưng lại trăm phương ngàn kế muốn hại Gia Cát Lượng, đây là đạo lý gì? Chúng ta xem từ lần đầu ông ta gặp Gia Cát Lượng, bèn mời anh trai của Gia Cát Lượng là Gia Cát Cẩn đang cùng làm quan ở Đông Ngô đến thương nghị "lệnh đệ Gia Cát Lượng hữu vương tá chi tài, như hà khuất thân sự Lưu Bị" mà xét, có thể tin rằng Gia Cát Lượng nếu như giống như Lỗ Túc, có thể bỏ Lưu Bị mà phụng sự Đông Ngô, ông ta cũng sẽ như đối đãi với Lỗ Túc, đối đãi tốt với Gia Cát Lượng, nói không chừng còn tiến cử với Tôn Quyền, để Gia Cát Lượng làm Đô đốc, cũng rất có khả năng.

Sai lầm lớn nhất của Chu Du, nằm ở chỗ không hiểu được đạo lý đối phương an ổn thì mình mới có thể an ổn, cho rằng Đông Ngô có thể một mình chống lại Tào Tháo, mà không cần sự trợ giúp từ bên ngoài. Nếu như ông ta cũng giống như Gia Cát Lượng, biết rằng chỉ có hai nhà liên hợp lại với nhau, mới có đủ sức mạnh để kháng Tào, thì tin rằng thái độ của ông ta đối với Gia Cát Lượng sẽ tương đối lý tính hơn, không đến nỗi thiên lệch như vậy. Bao dung, hậu đãi Gia Cát Lượng, đối với Đông Ngô và bản thân Chu Du, đều có lợi.

Gia Cát Lượng vì liên Ngô kháng Tào, nâng cao thanh thế cho tập đoàn Lưu Bị, buộc phải giao thiệp với Chu Du. Bởi vì Tôn Quyền việc trong không quyết thì hỏi Trương Chiêu, việc ngoài không quyết thì hỏi Chu Du. Quân sự của Đông Ngô, vai trò của Chu Du có thể nói là cử túc khinh trọng. Gia Cát Lượng biết ông ta trẻ tuổi khí thịnh, dùng sách lược "thỉnh tướng bất như kích tướng", quả nhiên kích đến nỗi Chu Du bột nộ, được Tôn Quyền phong làm Đại đô đốc, và tự tay trao kiếm, thề cùng Tào Tháo quyết một trận tử chiến.

Có một số lời, chiếu theo đạo lý giao tình nông thì không nên nói sâu, Gia Cát Lượng vốn không nên nói ra. Nhưng giờ đây bởi vì lợi hại chung, cộng thêm thời gian hết sức cấp bách, chẳng thể không nói ra, đến nỗi gây ra mối nghi ngại cho Chu Du. Trong lòng Chu Du nghĩ rằng Gia Cát Lượng lợi hại như vậy, lại được Lưu Bị dùng, tương lai ắt sẽ thành mối họa lớn cho Giang Đông, mấy lần đều động não muốn giết Gia Cát Lượng.

Đương nhiên, nhìn xa hơn, Tôn Quyền và Lưu Bị sớm muộn gì cũng phải tranh một phen cao thấp, điểm này Tôn Quyền trong lòng hiểu rất rõ. Ông và Gia Cát Lượng đều biết: trong số những kẻ Tào Tháo không ưa thì Lã Bố, Lưu Biểu, Viên Thiệu, Viên Thuật, đều đã diệt vong, chỉ còn lại Lưu Bị và Tôn Quyền, Tào Tháo không

thể nào buông tha họ. Có điều hai người liên hợp kháng Tào, e rằng cũng chỉ là kế quyền nghi, tương lai hai hùng tranh giành, xem ra cũng không tránh khỏi. Chu Du đại khái chính là có suy nghĩ như vậy, cho nên mới nóng lòng muốn trừ khử Gia Cát Lượng.

Thực ra phàm mọi việc đều cần có một quá trình, rất nhiều sự việc quả thực là dục tốc tắc bất đạt, nóng vội không được. Chu Du nếu như lập ra kế hoạch theo từng giai đoạn, trước hết cùng Gia Cát Lượng hợp tác, sau này rồi tính toán những điều khác, thì quan hệ của họ có lẽ sẽ dịu đi đôi chút? Tôi tin rằng ông ta cũng đã nghĩ đến điểm này. Chỉ có điều người mà xưa nay mọi sự đều thuận lợi, thường sẽ không lo lắng nhiều đến vậy, mà cho rằng việc không nên chậm trễ, chẳng thà đương cơ lập đoạn, trước khi Lưu Bị chưa đứng vững, giết chết Gia Cát Lượng, để tránh Lưu Bị thế lớn, Gia Cát Lượng càng khó đối phó. Thế là muốn làm là làm ngay, thậm chí không thương lượng với Tôn Quyền, liền quyết định ra tay độc. Ông ta nhất định không hề nghĩ rằng, chính mình lại bị chọc tức đến chết.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chu Du và Gia Cát Lượng hai người lập trường khác nhau, có tính sai biệt nhất định. Thực ra, giữa người với người, khó tránh khỏi có "tính sai biệt" khác nhau, chúng ta gọi đó là "phân biệt sai dị". Sai dị chính là bất đồng, quân tử hòa nhi bất đồng, người giỏi quản lý, có thể đem tâm và lực "bất đồng" kết hợp lại với nhau, sản sinh ra sức mạnh của "hòa". Tiểu nhân đồng nhi bất hòa, người không giỏi quản lý, chỉ đòi hỏi mọi người phục tùng trên bề mặt, dường như "đồng" đến mức không có sai biệt về ý kiến, nhưng lại thủy chung không phát huy được thực lực của "hòa", nên coi là "bất hòa".

Khi nấu nướng, dùng nước mà nấu nước, nấu tới nấu lui, vẫn chỉ là nước sôi. Khi gảy đàn, cứ luôn lặp lại một âm điệu, nghe lên ắt sẽ đơn điệu nhàm chán. Cũng vậy, "người" tụ tập cùng nhau, nếu mọi người nhất mực như nhau, không hề có sai biệt, thì chúng ta nhận biết ra họ, ắt sẽ hết sức khó khăn. Ngược lại, dùng nước nấu trứng, có thể nấu ra món canh trứng ngon lành; phối hợp nhiều âm điệu khác nhau, có thể gảy nên khúc nhạc du dương; những con người khác nhau tụ tập lại với nhau, mới có khả năng "hòa" thành một khối chỉnh thể.

"Tuân Tử - Vương Chế Thiên" chỉ ra: "Nhân hà dĩ năng quần? Viết: phân." Sức người không lớn bằng trâu, đi lại không nhanh như ngựa, vậy mà trâu ngựa lại bị người sai khiến, chủ yếu là vì con người có thể hợp quần, có khái niệm "tổ chức", còn trâu ngựa thì không. Nhưng vì sao con người có thể hợp quần? Đáp án là con người có ý niệm "phân", biết rằng mỗi người "bất đồng", chứ không hoàn toàn giống nhau.

Tiến trình quản lý, chú trọng ở chỗ "trong đồng tìm dị, trong dị tìm đồng", cũng chính là "có mâu thuẫn thì điều hòa, không có mâu thuẫn thì chế tạo một số mâu thuẫn", khiến những thứ giống nhau sản sinh ra một số sai biệt, và khiến những thứ sai biệt hướng tới chỗ giống nhau.

Chu Du không hề biết rằng mối quan hệ giữa mình và Gia Cát Lượng là hợp thì có lợi, phân thì có hại. Chúng tôi cho rằng Chu Du gặp được Gia Cát Lượng, cách duy nhất là thành tâm hợp tác với ông ta, ngầm ngầm như Lỗ Túc, học hỏi nhiều hơn từ Gia Cát Lượng, để tăng tiến thực lực của chính mình. Ít nhất trong tương lai có thể thấy được, tính tất yếu của việc hai bên hợp tác là rất lớn, chưa đến nỗi trở mặt vô tình.

Nếu như mọi người đều có thể lùi lại một bước, đứng trên lập trường của đối phương mà suy nghĩ, phàm mọi việc đặt mình vào vị trí của người khác, với thái độ suy xét cho hoàn cảnh của nhau mà thương lượng cho tốt, thì có thể cuối cùng đạt tới cục diện an định hợp tác lâu dài. Người khác an định rồi, từ một góc độ nào đó mà nói, cũng chính đang làm an định và lớn mạnh chính mình. Hy vọng đồng nhân trong tổ chức đồng tâm hiệp lực, người lãnh đạo phải khiến mọi người quan tâm đúng mức đến mục tiêu chỉnh thể. Mà muốn khiến mọi người quan tâm đến mục tiêu chỉnh thể, lại chẳng thể không để mọi người giao tâm cho nhau. Yêu cầu mọi người giao tâm, bước đầu tiên chính là tìm cách khiến mọi người vui lòng. Như vậy mà nói, tiến trình an nhân, chính là một chuỗi những thay đổi của "tâm": "từ vui lòng mà giao tâm, nhờ giao tâm mà cùng quan tâm, rồi sản sinh ra đồng tâm". Cho nên đối với người Trung Hoa mà nói, quản lý là quá trình "tâm nối tâm", còn an nhân là kết quả của "tâm nối tâm", điều này hẳn là không còn gì phải bàn cãi.

Hoa Dung đạo khéo thả Tào Tháo: Kiềm chế lẫn nhau mới cùng tồn tại được

Trận Xích Bích, Tào Tháo thua chạy. Gia Cát Lượng bố trí mấy lộ nhân mã chặn đánh Tào Tháo, ở cửa ải cuối cùng là Hoa Dung đạo, Quan Vũ đã niệm tình cũ mà thả cho Tào Tháo đi qua. Nói Tào Tháo mệnh chưa nên tuyệt, hoàn toàn là đứng trên lập trường vô hình vô tích mà nhìn. Nếu dùng quan điểm hữu hình hữu tích mà xét, thì đó chính là vào lúc này chưa thể để Tào Tháo chết được. Bởi vì vào thời khắc mấu chốt này, khi Tào quân đại bại, Tôn Ngô đắc ý vênh váo, để Tào Tháo chết trong tay Quan Vũ, thì bộ thuộc của Tào Tháo nhất định sẽ chĩa mũi nhọn vào Lưu Bị, nói không chừng sẽ liên hợp với Tôn Quyền, như vậy thì Lưu Bị tiêu đời rồi.

Vì vậy, đứng trên lập trường của Lưu Bị, tuyệt đối không thể trong hoàn cảnh đặc thù này mà giết chết Tào Tháo. Gia Cát Lượng cố ý không phái Triệu Vân hay Trương Phi đi giữ Hoa Dung đạo, bởi vì Tào Tháo nếu rơi vào tay hai vị đại tướng này thì không chết mới lạ, thế thì gay to rồi.

Tào Tháo khi Quan Vũ biết được tin tức về Lưu Bị và kiên quyết muốn rời khỏi ông ta, trong lòng cũng thực sự đã vùng vẫy một hồi. Ông ta suy đi nghĩ lại, không cho Quan Vũ rời đi, với sự thần dũng của Quan Vũ, quả thực không làm được; để Quan Vũ rời đi, lại thực lòng không cam tâm. Cho nên ông ta lánh mặt không gặp, cố ý không cấp giấy thông hành cho Quan Vũ, khiến Quan Vũ phải qua năm cửa chém sáu tướng, nợ Tào Tháo một món nhân tình rất lớn. Cuối cùng Tào Tháo còn sai Trương Liêu khuyên lui Hạ Hầu Đôn, tặng thêm cho Quan Vũ một món nhân tình lớn nữa. Tào Tháo lẽ nào lại không biết, chiếu theo tình thế phát triển như vậy, sớm muộn gì mình cũng có một ngày ngã vào tay Quan Vũ, cho nên nhân lúc sớm để Quan Vũ nợ mình một đống nhân tình, sau này lúc cần thiết, nói không chừng có thể cứu mình một mạng. Tào

Tháo và Gia Cát Lượng đối với Quan Vũ đều hết sức hiểu rõ. Có thể nói hai người đã cùng diễn chung một vở kịch lớn Hoa Dung đạo, khiến Quan Vũ thể hiện một phen hữu tình hữu nghĩa.

Quan Vũ đương nhiên phải thả Tào Tháo đi, nếu không thì mọi người sẽ không tôn sùng lòng trung nghĩa của ông đến thế. Trung thành với Lưu Bị là một chuyện, trả nhân tình cho Tào Tháo, cũng là biểu hiện hợp với nghĩa lý. Huống hồ nếu Quan Vũ một đao chém rơi thủ cấp của Tào Tháo, thì tiếp theo Gia Cát Lượng sẽ phải gánh lấy trách nhiệm nặng nề về sự bại vong của Lưu Bị. Vở diễn "Tam Quốc", thế tất sẽ phải kết thúc sớm. Tráng chí của Lưu Bị, Gia Cát Lượng xuống núi, đều sẽ trở nên vô nghĩa. Bất kể là hữu hình tích hay vô hình tích, lần này Quan Vũ thả Tào Tháo đi, đều hợp với đạo nghĩa.

Nhiều người xem đến đây, đều thay Quan Vũ tiếc nuối, cho rằng ông đã bỏ lỡ cơ hội tốt nhất để diệt Tào. Kỳ thực, chính vì ông đã thả Tào Tháo, ông mới hết sức xuất chúng, đây tuyệt đối không phải là lòng nhân từ đàn bà, mà là xuất phát từ đại cục – Tào Tháo không thể giết được. Đứng trên lập trường của Lưu Bị, tuyệt đối không thể trong hoàn cảnh đặc thù này mà giết chết Tào Tháo. Nếu lúc đó giết chết Tào Tháo rồi, Lưu Bị cũng sẽ không còn tiền đồ nữa, Tôn Quyền sẽ thu biên nhân mã của Tào Tháo, tiện thể diệt luôn Lưu Bị. Cho nên, lúc đó, là không thể để Tào Tháo chết được. Có lúc, bồi dưỡng thêm vài kẻ địch một cách thích đáng, mới chính là đạo sinh tồn.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Đối thủ cạnh tranh từ một góc độ khác mà nói, chính là thầy của người lãnh đạo, người lãnh đạo nên giỏi hướng về kẻ địch mà học hỏi. Người lãnh đạo nếu thừa nhận mình không bằng người ta, thì đã đạt tới cảnh giới trời cao biển rộng rồi, cứ luôn nghĩ "ta nhất định phải hạ mày", rất có thể cuối cùng đối phương chưa chết, lãnh đạo đã chết trước rồi.

Cho nên rất nhiều việc phải từ đại cục mà cân nhắc, đừng chỉ nhìn cái lợi trước mắt. Hiện nay rất nhiều người chỉ có thể nhìn thấy lợi ích trước mắt, không nhìn thấy đại cục, không biết đạo lý kiềm chế lẫn nhau mới có thể cùng tồn tại, quả là nguy hiểm biết bao.

Tôn-Lưu liên hôn: Ai ôm mưu đồ riêng thì khó hợp tác lâu dài

Tôn Quyền chịu ảnh hưởng của Chu Du, quyết phải chế phục cho được Gia Cát Lượng. Nghe tin Lưu Bị mất Cam phu nhân, hai người thương nghị, giả cách đem em gái Tôn Quyền hứa gả cho Lưu Bị, lừa ông ta sang Giang Đông, xem Gia Cát Lượng phản ứng ra sao. Mục tiêu của họ là khiến Gia Cát Lượng phải dùng Kinh Châu để đổi lại Lưu Bị. Gia Cát Lượng thấy đặc sứ Đông Ngô là Lã Phạm đến, liền đã nhận ra ý đồ. Kiến nghị Lưu Bị tương kế tựu kế, vừa muốn lấy được em gái Tôn Quyền, vừa phải giữ được Kinh Châu. Lưu Bị thấy quá mạo hiểm, do dự không quyết. Gia Cát Lượng gọi Tôn Càn cùng Lã Phạm sang Giang Đông, truyền đạt ý nguyện hai phủ kết thông gia, và đã định sẵn ba đầu kế sách, bảo Triệu Vân tháp tùng Lưu Bị, cùng sang sông hoàn thành hôn sự.

Lưu Bị cùng Triệu Vân, Tôn Càn lấy mười chiếc thuyền nhanh, tùy hành năm trăm người, theo kế mà làm. Trước hết đến thăm Kiều quốc lão, khiến Quốc thái ra mặt, ép Tôn Quyền biến giả thành thật, thực sự đem em gái gả cho Lưu Bị, hoàn thành một cuộc hôn nhân chính trị.

Em gái Tôn Quyền từ nhỏ đã tập võ, sau khi thành hôn thường cùng Lưu Bị múa kiếm làm vui. Lưu Bị rốt cuộc cũng là đàn ông, có danh có lợi có thế rồi, khó qua nhất chính là ải mỹ nhân. Sau khi thành hôn với em gái Tôn Quyền, vậy mà quên sạch sẽ đại sự Kinh Châu. Tôn Quyền tiếp nhận ý kiến của Chu Du, trích tiền tu chỉnh Đông phủ, trồng khắp hoa cỏ cây cối, mời Lưu Bị cùng em gái đến ở. Lại tăng thêm thị nữ mấy chục người, và tặng nào là vàng bạc ngọc ngà, gấm vóc đồ chơi. Lưu Bị quả nhiên bị thanh sắc mê hoặc, hoàn toàn không muốn về Kinh Châu. May nhờ Triệu Vân tuân theo cẩm nang diệu kế của Gia Cát Lượng, loan tin giả Kinh Châu nguy cấp, Lưu Bị mới cùng phu nhân trở về Kinh Châu.

Tôn Quyền và Chu Du nghe tin Lưu Bị phu phụ sắp về Kinh Châu, tức giận cuống cuồng. Liên tiếp phái thêm truy binh, bất kể thế nào cũng phải đuổi họ trở lại. Triệu Vân tuân theo kế thứ ba, khẩn thiết mời Tôn phu nhân đích thân ngăn cản truy binh. Lưu Bị ăn đủ khổ sở mới về đến Kinh Châu. Chu Du không cam lòng, đích thân đuổi đến bờ sông. Gia Cát Lượng đến đón ứng Lưu Bị, quát lệnh quân sĩ hô to: "Chu lang diệu kế an thiên hạ, bồi liễu phu nhân hựu chiết binh!" Làm Chu Du tức đến nỗi kêu to một tiếng, ngã xuống thuyền, bất tỉnh nhân sự.

Những nhân vật chính trị, thường hay mượn việc kết thông gia, để tăng cường thực lực, hoặc trao đổi lợi ích. Cuộc hôn sự này, vốn là một trò lừa gạt. Tôn Quyền trước đó ngay cả mẹ đẻ cũng chưa trình bẩm, cho rằng lừa được Lưu Bị sang Giang Đông, thần không hay quỷ không biết mà kết thúc sinh mạng ông ta là xong, đương nhiên không cần để Quốc thái biết. Gia Cát Lượng đã tính trúng nước cờ này, kế thứ nhất là sau khi lên bờ, năm trăm quân sĩ tùy hành toàn bộ khoác hồng treo thái, khắp nơi loan truyền tin tức Lưu Bị nhập chuế Đông Ngô, khiến người trong thành đua nhau truyền miệng. Và đến thăm Kiều quốc lão, tặng lễ vật quý giá. Kiều quốc lão là nhạc phụ của Tôn Sách và Chu Du, giao tình với Tôn phủ rất sâu. Nghĩ bụng việc lớn như vậy, mình lại hoàn toàn không hay biết, mà là từ miệng Lưu Bị mới biết được tin, thực sự là mất hết thể diện. Thế là đặc biệt đến cầu kiến mẹ Tôn Quyền là Ngô Quốc thái, một mặt chúc mừng, một mặt oán trách không báo cho lão nhân gia, không ngờ Ngô Quốc thái cũng hoàn toàn không biết gì. Chiêu này của Gia Cát Lượng hoàn toàn là nắm được điểm yếu của nhân tính. Kiều quốc lão mất mặt, ắt sẽ tìm Quốc thái, con gái mình sắp lấy chồng, người làm mẹ vậy mà không biết gì, Ngô Quốc thái vừa tức vừa thẹn, lập tức gọi Tôn Quyền đến, mắng cho Tôn Quyền một trận. Hàng loạt diễn biến, đều nằm trong sự kiểm soát của Gia Cát Lượng. Nhưng đối với Tôn Quyền và Chu Du mà nói, lại toàn là những biến hóa ngoài dự kiến, khiến họ thủ túc vô thố, hoàn toàn rối loạn trận pháp. Kết quả tự nhiên là diệu kế của Gia Cát Lượng cao minh hơn Chu Du. Quả thực Chu Du đã "bồi liễu phu nhân hựu chiết binh", tức chết cũng đáng. Đem em gái của người lãnh đạo ra làm công cụ, thi triển mỹ nhân kế, cũng chỉ có Chu Du mới nghĩ ra được. Còn Tôn

Quyền đường là huynh trưởng, cũng phối hợp thi hành kế sách này, chẳng trách Ngô Quốc thái tức giận đến tột độ, ngược lại đã tác thành cho cuộc hôn sự vốn dĩ là giả dối này.

Nếu thực sự kết thành thông gia, đối với liên minh Tôn-Lưu có lợi ích thì cũng tốt, đằng này Chu Du không cam lòng chịu nhục, hết lần này đến lần khác tìm cách phá hoại sự hợp tác của đôi bên.

Chiếu theo lẽ thường, Chu Du không dám đem em gái Tôn Quyền ra làm tiền đặt cược, Gia Cát Lượng cũng không nên để Lưu Bị mạo hiểm lớn đến vậy. Nhưng mà, tầm cao chiến lược của Tôn Quyền và Lưu Bị, rốt cuộc không bằng Chu Du và Gia Cát Lượng. Tôn Quyền chỉ biết liên minh, Chu Du chỉ ra thời cơ tuyệt hảo để giam cầm Lưu Bị, ông ta cũng không nắm bắt được. Lưu Bị không hiểu được mâu thuẫn giữa hai bên, thân ở nơi hiểm địa mà không tự biết. May nhờ Gia Cát Lượng kịp thời cứu vãn, mới được thoát khỏi hiểm cảnh. Kiến nghị của Chu Du, Tôn Quyền hân hoan tiếp nhận, nhưng lại vì công tác điều hòa với người nhà trước đó chưa làm tốt, mà công khuy nhất quỹ. Gia Cát Lượng trước đó đã can ngăn Lưu Bị nhận lời mối thân sự này, Lưu Bị không nghe, Gia Cát Lượng bất đắc dĩ mới đề ra ba đầu cẩm nang kế, bảo Triệu Vân y theo kế mà hành sự. Lúc đó Lưu Bị đối với ý kiến của Gia Cát Lượng đã có phần nào không tôn trọng. Giữa vua tôi, không phải là như chúng ta tưởng tượng là tương đắc hoàn toàn. Năm phút nhiệt tình, xem ra đâu đâu cũng vậy.

Quyền lực làm con người hủ hóa, đối với Tôn Quyền và Lưu Bị mà nói, đều là sự thực khó tránh khỏi. Chu Du và Gia Cát Lượng biểu hiện càng xuất sắc, thì trong lòng Tôn Quyền và Lưu Bị, chưa chắc đã càng vui vẻ. Tình cảm và quan hệ giữa người với người đầy rẫy mâu thuẫn. Với trí tuệ và tài năng như Chu Du và Gia Cát Lượng, vất vả lắm mới gặp được những người lãnh đạo tốt như Tôn Quyền và Lưu Bị, bề ngoài nhìn thì rất hài hòa, thực chất trong lòng không phải là không có chút mâu thuẫn nào.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lời người xưa, thiên chân vạn xác, có căn có cứ, nhưng không thể tin toàn bộ. Văn hóa Trung Hoa tự thân nó đầy rẫy mâu thuẫn, một mặt nói lễ nhượng vi tiên, một mặt nói đương nhân bất nhượng, vậy rốt cuộc là có nên nhượng hay không? Đáp án chỉ có một: bạn tự mình nhìn mà làm. Người Trung Hoa lợi hại nhất là cùng lúc nói hai câu mâu thuẫn với nhau, nhân tâm bất đồng, các như kỳ mệnh, nhân đồng thử tâm, tâm đồng thử lý. Người nước ngoài đối với những thứ của người Trung Hoa luôn là không thể mò thấu, hiện nay ngay cả chính người Trung Hoa cũng không thể hiểu thấu hết.

Cho nên người Trung Hoa khi nói chuyện đông, lại nghĩ đến tây; khi nói đến tây, lại nghĩ đến đông. Chỉ có đem hai mặt chính phản chỉnh hợp lại, kiêm dung tịnh súc, mới có thể tìm ra điểm hợp lực. Người Trung Hoa nói "sự vô bất khả đối nhân ngôn", lại nói "phùng nhân chỉ thuyết tam phân thoại". Điều này hết sức mâu thuẫn, cần phải tìm ra điểm cân bằng giữa thẳng thắn và giữ lại, đối với Trương Tam giữ lại bảy phần,

chỉ nói ba phần; đối với Lý Tứ giữ lại ba phần, phải nói bảy phần. Tùy lúc tùy nơi mà tùy người khác đi, đây là nghệ thuật ở tầm cao.

Với tư cách là một người lãnh đạo, tuy ngoài miệng nói phải nhất thị đồng nhân đối với xí nghiệp trong và ngoài, mọi người đoàn kết nhất trí cùng mưu lợi ích, nhưng trong lòng phải luôn luôn nghĩ đến đối đãi sai biệt. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo hạt nhân khi mới bắt đầu quản lý xí nghiệp bên ngoài phải nhất thị đồng nhân, nhưng trong lúc nhất thị đồng nhân, thử thách từng nhân viên, phải đối đãi sai biệt. Còn như đối đãi sai biệt ra sao, không phải do lãnh đạo chủ quan quyết định, mà phải trải qua sự cân nhắc từ nhiều phương diện. Người biểu hiện tốt thì có thể cho hưởng chính sách ưu đãi nhất định; người biểu hiện không tốt thì phải đốc thúc họ cải thiện; người có dị tâm, thì phải gia tăng đề phòng.

Tôn-Lưu hai nhà liên hôn bề ngoài là để củng cố quan hệ hợp tác, thực tế cũng là mỗi bên ôm mưu đồ riêng, đầy rẫy mâu thuẫn. Tôn Quyền đem em gái ruột gả cho Lưu Bị, thực tế là chủ trương của chính ông ta, mục đích là để gia cố liên minh Tôn-Lưu. Chu Du chỉ là nhân lúc Lưu Bị sang đón dâu, kiến nghị giam cầm Lưu Bị, khiến ông ta phải chia cách với Quan Vũ, Trương Phi, để tiện từng bước đánh tan. Lưu Bị hoàn toàn không nghĩ đến tầng lớp này, tự mình thân ở hiểm địa mà ngây thơ không hay biết. May nhờ Gia Cát Lượng kịp thời cứu vãn ông ta, ông ta mới được thoát khỏi hiểm cảnh, trở về Kinh Châu. Hai đội nhóm, do tầng bậc nhân viên khác nhau, mưu đồ cũng mỗi người mỗi khác, mối quan hệ phức tạp trong đó là điều không cần nói cũng rõ. Từ đó mà xét, bất kể là giữa lãnh đạo với nhân viên hay giữa lãnh đạo với lãnh đạo, đại khái ngoài trung thành và quan tâm yêu thương ra, còn cần thêm một chút kỹ xảo, thì mới có cách chung sống lâu dài mà tôn trọng lẫn nhau. Quan hệ giữa người với người, kỳ thực không phải là khoa học, mà là nghệ thuật ở tầm cao!

Chương 2: Tài trí và bản lĩnh của lãnh đạo quyết định sự phát triển của đội nhóm

Chương 2: Tài trí và bản lĩnh của lãnh đạo quyết định sự phát triển của đội nhóm

Tiết 1: Nghĩ chín rồi mới làm, lãnh đạo cần suy xét tỉnh táo

Người lãnh đạo trước khi làm việc gì cũng phải nghĩ chín rồi mới làm, coi trọng sự linh hoạt biến thông, dùng lý trí để nhìn nhận vấn đề, kiềm chế sự thôi thúc trong lòng. Người xưa nói "mưu định nhi hậu động", "tam tư nhi hậu hành" – làm việc tuyệt đối không thể làm theo kiểu mình nghĩ sao làm vậy. Mình phải nghĩ "một" thành "hai", rồi dùng lý trí suy xét cho thấu đáo mọi bề, khi ấy mới bắt tay vào làm, thì ắt sẽ không dễ phạm sai lầm.

Tào Tháo giết nhầm Thái Mạo, Trương Doãn: Lãnh đạo phạm sai lầm thì đừng lấp liếm

Vợ sau của Lưu Biểu là Thái thị và em trai bà ta là Thái Mạo mưu hại Lưu Bị không thành, sau khi Lưu Biểu chết, lại cùng Trương Doãn và những người khác không cho Lưu Bị vào Tương Dương, chẳng bao lâu thì ra hàng Tào Tháo. Thái Mạo và Trương Doãn được phong làm Thủy quân Đô đốc và Phó Đô đốc, còn Thái phu nhân và công tử Lưu Tông thì bị Tào Tháo giả vờ phong quan rồi giết chết giữa đường.

Lúc đó Tuân Du đã từng nhắc Tào Tháo, Thái Mạo và Trương Doãn là quân siểm nịnh, sao có thể yên tâm để họ cai quản thủy quân được? Tào Tháo cười lớn nói: Ta lẽ nào lại không biết chúng là đồ siểm nịnh? Chỉ vì chúng ta đến từ phương Bắc, không quen thủy tính, không quen thủy chiến, nên tạm thời giữ mạng chúng lại, đợi xong việc rồi sẽ tính sau. Xem ra lúc đó, Tào Tháo đã có ý định giết hai người này. Chỉ vì kế tạm thời, mới giả vờ ra dáng quý trọng họ, để khỏi gây nghi ngờ.

Thái Mạo và Trương Doãn vì ở Giang Đông đã lâu, rất rành thủy chiến, việc bố trại thao luyện đều rất tinh diệu. Chu Du mượn Tưởng Cán sang làm thuyết khách, trao cho Tào Tháo tình báo giả, dụ Tào Tháo giết Thái Mạo và Trương Doãn. Tào Tháo giết xong lập tức tỉnh ngộ: trúng kế rồi. Nhưng ông ta biết rõ mình trúng kế, lại không chịu nhận sai, thản nhiên như không nói với các tướng: hai kẻ này trễ nải quân pháp, cho nên xử trảm. Mọi người không dám hỏi thêm. Tào Tháo giết Thái Mạo, Trương Doãn, chúng ta nhìn vào, không sốt ruột cho ông ta, nhưng chuyện làm sai mà không nhận sai, thì có thể gây ra ít nhiều tranh cãi.

Trẻ con làm sai thì đương nhiên nên nhận sai, như vậy mới sâu sắc thêm ấn tượng, mong sau này đừng tái phạm. Nhân viên cấp thấp làm sai, nên nhận sai. Quản lý cấp thấp tự mình làm sai cũng phải thừa nhận, phải làm gương. Quản lý cấp trung làm sai, thì nhận sai với cấp trên, còn với cấp dưới thì không nhắc đến. Còn quản lý cấp cao, rất ít khi thừa nhận sai lầm, có lúc còn tức giận hóa xấu hổ, đánh mờ tiêu điểm, dùng chuyện khác để đánh lạc hướng. Tào Tháo làm sai, có lúc thừa nhận, có lúc thì kiếm cớ lấp liếm. Điểm này chúng ta không thể trách ông ta, bởi vì biểu hiện như vậy, cũng hợp với lẽ thường của con người.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Làm lãnh đạo, công bằng tuyệt đối là điều không thể làm được, nhưng có thể làm được công chính – dù là mình làm sai thì cũng phải lấy thái độ công chính mà dũng cảm thừa nhận. Kỳ thực người Trung Hoa ai cũng biết tầm quan trọng của việc tự kiểm điểm, nhưng làm cho tốt việc kiểm điểm lại chẳng dễ chút nào. Thường thì làm chiếu lệ cho qua, tránh nặng tìm nhẹ, rồi đổ hết trách nhiệm cho chế độ chưa hoàn thiện. Bất kể kiểm điểm cái gì, kết luận cuối cùng luôn chỉ có một: "Nếu chế độ không cải thiện được, e rằng sau này vẫn sẽ như thế này thế nọ, rất khó sửa." Bất kể là lãnh đạo hay nhân viên, có thiếu sót thì không phải sợ, có thể đổi lấy chút kinh nghiệm quý báu, để lần sau làm tốt hơn. Kiểm điểm thiếu sót, không phải cốt tìm ra lỗi của ai, mà cốt để vun đắp kế hoạch và phương án thực thi tốt hơn. Với người lãnh đạo mà nói, thiếu sót nhỏ có thể tránh được thất bại lớn, thường xuyên kiểm điểm, tích lũy kinh nghiệm, mới có cơ hội đạt được thành công lớn.

Địa vị càng cao, thì càng nên biết rõ khuyết điểm hay điểm yếu của mình, để kịp thời bù đắp, đây là mong mỏi chung của nhân viên. Nhưng mà, địa vị càng cao, thì phạm vi tự do mà xí nghiệp trao cho người đó cũng càng lớn, người đó có thể dùng nhiều cách khác nhau để bày tỏ sự hối tiếc của mình. Nhân viên chỉ có một yêu cầu: mau mau dụng tâm tìm cách bù đắp, tuyệt đối đừng cố chấp "sai thì phải sai cho tới cùng".

Kỳ thực thiếu sót thì có thể cải thiện, chứ thất bại rồi thì rất khó đông sơn tái khởi. Người lãnh đạo chỉ cần mổ xẻ thiếu sót ra, để làm tham khảo cho lần sau cải tiến, chứ không nhất thiết phải thừa nhận thất bại, khiến lòng người hoang mang, gà chó không yên, ngược lại còn tạo cơ hội cho đối thủ, hoặc làm rối loạn trận cước của chính mình, càng thêm mất nhiều hơn được.

Nên tìm ra nguyên nhân thực sự, kịp thời tổng kết, chỗ nào đáng nhận lỗi về mình thì cứ dũng cảm mà nhận. Như vậy không chỉ là một sự tổng kết cho bản thân, mà còn giành được sự kính nể từ nhiều người hơn, cũng không đến nỗi khiến lòng người ly tán, dẫn đến chuyện sau sai lầm lại tiếp tục là sai lầm lớn hơn vì không chịu kiểm điểm.

Tào Tháo trúng kế liên hoàn: Lãnh đạo quyết sách phải thận trọng

Tào Tháo giỏi dùng mưu kế, xưa nay tính cảnh giác rất cao, lòng nghi ngờ rất nặng. Nhưng lại đối với kế sách của Bàng Thống mà không chút nghi ngờ, lập tức chỉ thị bộ hạ làm theo, khiến mọi người không ai dám có ý kiến. Từ Thứ đã nhìn thấu mưu kế của Bàng Thống, đương nhiên không nói ra. Nếu Tào Tháo vẫn như thường lệ, trước hết vui vẻ tiếp nhận ý kiến của Bàng Thống, nhưng không lập tức chỉ thị làm theo, đợi Bàng Thống đi rồi, mới hỏi ý kiến mọi người, thì tin rằng sẽ có người nêu ra ý kiến phản đối, chí ít cũng có cơ hội suy đi nghĩ lại. Vì Bàng Thống nổi danh đã lâu, Tào Tháo ngưỡng mộ đã lâu, không dám đối xử như với người thường: trước hết tỏ thái độ phản diện, quát lệnh tả hữu bắt lại, vạch ra kế gian này mà ngươi dám đem ra lừa gạt, để dò xét thực hư. Nhưng ít nhất thì cũng nên trước hết không phát biểu ý kiến, để mọi người chất vấn Bàng Thống, rồi mới quyết định. Bàng Thống hiến kế xong, lại còn muốn rời đi. Tuy lý do rời đi nói ra rất êm tai, là phải đi thuyết hàng thêm nhiều hào kiệt Đông Ngô nữa, nhưng Tào Tháo lúc này cũng

nên sinh lòng nghi ngờ mới phải, sao lại đặt trọn niềm tin không chút nghi ngờ, đến nỗi không ai dám có ý kiến phản đối?

Xem ra Bàng Thống quả là cao minh, vừa mới gặp Tào Tháo, đã đòi đi thăm cơ sở quân sự. Tin rằng người thường không dám lớn mật như vậy, vì cơ mật quân sự, người ngoài sao có thể tùy tiện xem được? Bàng Thống trong chớp mắt đã phá được tường thành phòng bị trong lòng Tào Tháo, lại chỉ tay xa xa về phía Giang Nam, nói những lời như "Chu lang, Chu lang, khắc kỳ tất vong", đội Tào Tháo lên tận mây xanh, khiến ông ta gần như mất hết lý trí. Vả lại trước khi hiến kế, còn hỏi trong quân có lương y không, rồi mới quay lại đề tài chính, đưa ra kế liên hoàn. Bản lĩnh giao tiếp này, quả thực là cao minh. Tường thành phòng bị trong lòng Tào Tháo đã bị phá, mối nghi ngại trong lòng lại bị Bàng Thống điểm trúng tim đen, thì làm gì có đạo lý không tin? Tào Tháo đang cao hứng ngất trời, ai dám lúc này bày tỏ ý kiến phản đối, chẳng phải là quá không biết thức thời sao? Chiêu bài đội mũ cao, chiến thuật công tâm là trên hết của Bàng Thống, Tào Tháo không tài nào chống đỡ nổi, khiến kế liên hoàn của ông ta dễ dàng thành công.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Người phương Tây khi giao thiệp với người khác, bất kể làm gì, cũng phải thông qua con đường pháp luật để ràng buộc người khác để tránh bị lừa, và đối với kẻ lừa gạt người khác thì hết sức khinh bỉ. Người Trung Hoa không đòi hỏi người khác phải thế nào, chỉ tự nhắc mình "lòng đề phòng người khác không thể không có". Chúng ta rất ít khi cười những kẻ lừa đảo, trái lại ít nhiều có chút ngưỡng mộ: "Hắn cao minh thật, vậy mà lừa được bao nhiêu người!" Còn đối với người bị lừa, ngoài sự thông cảm, còn có mấy phần khinh thường: "Sao mà ngốc thế, của đáng tội này mà cũng mắc lừa?" Cứ như thể trách nhiệm không nằm ở kẻ lừa đảo, mà nằm ở người bị lừa. Kỳ thực, chê cười người bị lừa và khinh bỉ kẻ lừa đảo, mục đích là hoàn toàn giống nhau, đều là để ngăn chặn chuyện lừa gạt xảy ra.

Người phương Tây khinh bỉ kẻ lừa đảo, khiến hắn chịu sức ép nặng nề, không ngóc đầu lên nổi. Còn người Trung Hoa cho rằng mỗi người nên tự mình cẩn thận, đừng có mắc lừa, khiến những kẻ lừa đảo kia không có cơ hội ra tay. Nhưng "cẩn thận đừng mắc lừa", không phải là "đừng tin tưởng người khác", mà là không cho kẻ xấu cơ hội lợi dụng.

Bạn không thể đòi hỏi người khác tuyệt đối thành thực, vì chẳng ai làm được tuyệt đối thành thực, cho nên chỉ có thể tự mình cẩn thận. Xã hội này kẻ lừa đảo không nhiều, nhưng người thích bị lừa thì nhiều lắm, mới sinh ra lắm chuyện lừa gạt như vậy. Kẻ lừa người đương nhiên là sai, nhưng người bị lừa cũng chưa hẳn đã đúng, ai bảo bạn không cẩn thận? "Lòng đề phòng người khác không thể không có", câu này không bao giờ lỗi thời.

Chính vì cẩn thận, nên mới luôn luôn dụng tâm. Khi có thể tin tưởng được, thì "nghi người thì không dùng, đã dùng thì không nghi"; khi không thể tin tưởng được, thì "biết mặt biết người nhưng không biết lòng",

"lòng người hay thay đổi, không thể không phòng". Những câu này đều là lời người Trung Hoa thường nói, nhìn qua tưởng mâu thuẫn với nhau, nhưng kỳ thực là tùy thời mà ứng biến.

Trong giao tiếp giữa người với người, bạn có thể chọn tin người khác, cũng có thể chọn không tin người khác. Bạn tin người khác, lỡ bị lừa, mọi người sẽ cười nhạo bạn: "Có vài ba câu mà xoay hắn như chong chóng", rồi kết luận là bạn "thiếu năng lực phán đoán". Nhưng bạn không tin người khác, thì làm sao mà chung sống với họ được? Vì vậy, giữa tin và không tin, cần phải tự mình cân nhắc.

Tào Tháo là người lòng nghi ngờ rất nặng, cũng có lúc cân nhắc không đúng mức. Ông ta cầu hiền như khát, ngưỡng mộ Bàng Thống đã lâu. Nhưng Bàng Thống lợi dụng kỹ xảo và sách lược giao tiếp cao minh, đã công phá được lòng Tào Tháo, khiến ông ta mắc lừa. Trong tình huống bình thường, đương nhiên là nên tin người khác, nhưng chỉ có thể tin đến mức hợp lý mà thôi, gặp chỗ nào không hợp lý, thì không nên tin hắn nữa. Đứng trên lập trường không tin để mà tin, mới không đến nỗi mắc lừa. Đối với ai cũng tin hoàn toàn, thì xác suất bị lừa sẽ tăng lên rất nhiều.

Lưu Bị sai lầm đánh Ngô: Lãnh đạo có tình cảm càng phải có lý trí

Nếu nói Tào Tháo được thiên thời, Tôn Quyền chiếm địa lợi, thì Lưu Bị chiếm ưu thế về nhân hòa. Ông được lòng người, đi đến đâu cũng được hoan nghênh. Ông xuất thân từ tầng lớp dưới đáy, một đường đi lên thăng tiến, đối với nhân tình thế thái hết sức lão luyện. Ông có thể tay trắng dựng nên Thục Hán, hoàn toàn là nhờ vào sự nhân nghĩa rộng rãi và hậu đạo của mình.

Chính vì như vậy, Quan Vũ, Trương Phi năm đó vào lúc ông tuyệt vọng nhất, đã dành cho ông sự cổ vũ và ủng hộ lớn nhất, trải qua bao gian khổ, vẫn trước sau như một. Thứ tình bằng hữu tri kỷ này, không phải là quan hệ vua tôi, đồng sự, bạn bè thông thường có thể sánh được. Cho nên khi nghe tin Quan Vũ tử trận, Lưu Bị lập tức chĩa mũi nhọn về phía Đông Ngô. Ông biết rõ Gia Cát Cẩn là đặc sứ của Tôn Quyền, cũng là anh trai của Gia Cát Lượng, mang theo sự bất đắc dĩ hai bên đều không vừa lòng đến bày tỏ ý định, thế mà ông lại trước mặt quát mắng: "Mối thù giết em, không đội trời chung!" Xem ra trong lòng Lưu Bị, thực sự chẳng còn gì quan trọng, chỉ có báo thù cho Quan Vũ mới là trên hết.

Sức hiệu triệu lớn nhất của Lưu Bị là lấy danh nghĩa chính thống Hán thất. Một lòng một dạ khuông phục Hán thất, thống nhất thiên hạ! Nay Tào Phi soán ngôi, tin đồn Hán Hiến Đế đã chết. Lưu Bị chỉ biết truyền thừa ngôi vị hoàng đế, lại không lấy việc báo thù cho Hiến Đế làm tiền đề, trái lại nóng lòng lo việc riêng, báo thù cho Quan Vũ, há chẳng phải là lấy việc riêng phế việc chung, đặt ân oán cá nhân cao hơn việc nước hay sao? Gia Cát Lượng nói "bắc thảo Hán tặc, dĩ thân đại nghĩa vu thiên hạ", còn Trương Phi nói "kim nhật vi quân, tảo vong liễu đào viên chi thệ", Lưu Bị đem hai bên so sánh, vậy mà bỏ đại nghĩa để theo tiểu nghĩa!

Khả năng quản lý cảm xúc của ông, xưa nay tốt hơn Trương Phi rất nhiều, thế mà lần này lại giống hệt Trương Phi, bị cơn giận làm mụ mị đầu óc. Học sĩ Tần Bí, người rất thông thạo thiên văn địa lý, đưa ra ý kiến với Lưu Bị rằng thời cơ không thích hợp, e sẽ bất lợi, khiến Lưu Bị nổi giận đùng đùng muốn chém đầu ông ta. Các quan cầu tình, Lưu Bị mới tống ông ta vào ngục.

Tào Tháo đã dùng nhiều cách để lung lạc Lưu Bị, nhưng trước sau vẫn không thành công. Lưu Bị đối với Tào Tháo, không hề có tình cảm, vì vậy biểu hiện hết sức lý trí. Tôn Quyền tiếp nhận kiến nghị của Gia Cát Lượng, liên minh với Lưu Bị, khác nào giúp Lưu Bị thêm một cánh tay, khiến Lưu Bị kết thúc cuộc sống phiêu bạt nhiều năm, tìm được Kinh Châu làm căn cứ địa. Ông đối với Tôn Quyền có tình cảm tương đối sâu, đến nỗi bằng lòng làm em rể ông ta. Thậm chí đã có lần suýt ở lại Giang Đông lâu dài, không muốn về Kinh Châu, đều là biểu hiện của sự trọng tình cảm. Có nền tảng tình cảm như vậy, thế mà lại bị lừa gạt, bị tập kích, đối với Lưu Bị mà nói, sự tổn thương này còn lớn hơn cả chuyện Tào Phi soán ngôi. Chuyện Lưu Bị để tình cảm lấn át, đã tạo nên thất bại lớn nhất trong đời ông. Tự làm tự chịu, quả nhiên không ai cứu vãn nổi.

Mới đầu có thể dựa vào thế đông người mạnh, đại quân của Lưu Bị vây Tôn Hoàn ở Di Lăng, đánh bại Chu Nhiên trên sông, khiến Tôn Quyền bị uy hiếp lớn. Tiếp đó lão tướng Hoàng Trung trúng tên bị thương, ở tuổi bảy mươi lăm, chết nơi sa trường. Ngũ hổ đại tướng đã mất ba người, Lưu Bị đau đớn không muốn sống nữa. Tôn Quyền thừa cơ sai người áp giải Phạm Cường, Trương Đạt – những kẻ đã đâm chết Trương Phi – bằng xe tù về trại Thục, cầu hòa với Lưu Bị, nói rằng: "Lã Mông, Phan Chương, Mã Trung, My Phương, Phó Sĩ Nhân đều là những kẻ Lưu Bị căm hận, nay đều đã chết cả. Chỉ còn hai kẻ Phạm, Trương còn ở trong doanh Tôn, đặc biệt đem giam cầm giải về." Lưu Bị nếu biết đâu là đủ thì dừng, đôi bên hãy còn có đất xoay chuyển. Đằng này ông nhất quyết thề phải diệt Ngô trước, rồi diệt Ngụy sau, khiến trên dưới Tôn Ngô đồng lòng căm thù, đẩy ra Lục Tốn – một kỳ tài trẻ tuổi. Lưu Bị nghe nói việc tập kích Kinh Châu là xuất phát từ quỷ kế của kẻ này, lại càng phẫn nộ, và cũng như Quan Vũ, coi thường Lục Tốn. Thế là Lục Tốn lại dùng lại mánh cũ, trước cầu hòa, sau phái thích khách, rồi phóng hỏa đốt trại Thục, gần như giống hệt cái cách đối phó với Quan Vũ năm xưa.

Lưu Bị biết người, bồi dưỡng người, dùng người đều rất cao minh, nhưng lâm trận đối địch thì không mấy sở trường. Có được Kinh Châu, là nhờ sách lược của Gia Cát Lượng; vào Xuyên thành công, là nhờ quy hoạch của Bàng Thống. Nay chính mình ở trên chiến trường, buộc phải tùy cơ ứng biến. Lưu Bị tuy tự cho mình là lão binh, nhưng lại không bằng được Lục Tốn – kẻ "hoàng khẩu nhũ tử" kia. Lại tự cho rằng khá thông thạo binh pháp, đến nỗi dời trại đến nơi mát mẻ, mà bị hỏa công thảm hại. Gia Cát Lượng nghe quyết định của Lưu Bị, cũng đành than rằng "Hán triều khí số hưu hỹ" mà không biết làm sao được. Lần thất bại nặng nề này, khiến lý tưởng cả đời của Lưu Bị, tan tành trong chốc lát.

Tại sao phải đặt quản lý cảm xúc lên vị trí quan trọng đến vậy? Bởi vì con người không phải là thánh hiền, ai cũng sẽ phạm sai lầm. Nếu bạn vừa phạm sai lầm đã cảm thấy mình không còn mặt mũi nào nữa, thì bạn

đừng làm người nữa; nhưng cũng không thể nói sai là sai cho đến cùng, thế cũng không hay, không hợp lý.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lưu Bị trọng tình cảm, vốn là một việc tốt. Bởi vì người mà vô tình, thì lòng người không thể tốt được, nhân khí ắt không thể thông suốt. Nhưng Trương Phi giữ Hạ Bi thì bị Lã Bố tập kích, đến nỗi thành trì thất thủ, Lưu Bị lúc đó chưa hề xử phạt, đã nhìn ra khía cạnh xử lý sự việc chưa được hợp lý của ông. Quan Vũ đầu hàng Tào Tháo, hai bên xa cách một thời gian, tình hình không rõ ràng, Lưu Bị vẫn không chút nghi ngờ. Tuy rằng cũng không hợp lý như vậy, nhưng Lưu Bị lúc đó và bây giờ không thể đánh đồng, hiện tại mọi người không thể đem Lưu Bị ra mà chỉ trích nữa.

Con người có sức sáng tạo, nhưng sức phá hoại của con người thường còn mạnh hơn sức sáng tạo. Ngày xưa người ta có quan niệm "thiên tai nhân họa", nhưng hiện nay hầu như không còn thiên tai, căn bản đều là nhân họa. Ô nhiễm không khí, hủy hoại môi trường, phần lớn đều do con người gây ra. Cho nên, khi mọi người nói "người định thắng trời", nhất định đừng quên rằng, rất nhiều sự hủy hoại đều do con người làm ra. Vì thế khi nói "người định thắng trời", phải hết sức cẩn thận, bởi vì người hiện đại đã có sức phá hoại cực kỳ lớn. Khoa học kỹ thuật mang lại cho con người rất nhiều tiện lợi, nhưng cũng đem đến cho con người mối uy hiếp nghiêm trọng nhất từ trước đến nay, vì nó có thể hủy diệt toàn bộ trái đất bất cứ lúc nào.

Ví như ngày trước đánh một trận, nhiều nhất chết vài trăm người, vài nghìn người; bây giờ toàn là công nghệ cao rồi, có khi chỉ một nút bấm, mấy triệu người đã biến mất. Cho nên người hiện đại nhất định phải cẩn thận, thời đại đã khác rồi.

Trong thời đại mà năng lượng con người đặc biệt mạnh mẽ này, mỗi người lãnh đạo đều cần ổn định cảm xúc của mình, nếu không, bản thân có thể vô tình gây ra đại họa. Ngày trước cảm xúc bất ổn gây ra sự phá hoại không lớn, còn bây giờ cảm xúc bất ổn gây ra sức phá hoại cực lớn. Cho nên, quản lý cảm xúc trong thời hiện đại mà nói là quan trọng hơn trước đây rất nhiều.

Sách "Đại Học" có nói "cách vật trí tri", thế nào gọi là cách vật trí tri? Chính là phải coi trọng khoa học. Nhiều người nói Nho gia Trung Hoa không coi trọng khoa học cho lắm, thậm chí có người nói "Chu Dịch" là thứ cản trở khoa học Trung Hoa phát triển, những điều này đều không đúng. Người Trung Hoa hết sức coi trọng khoa học, cách vật trí tri có nghĩa là: con người đem sự việc làm cho rõ ràng, thì sẽ có được tri thức đầy đủ, rồi dùng thứ lý trí ấy để chỉ đạo tình cảm và cảm xúc của mình. Một người lãnh đạo chỉ cần rất lý trí, thì cảm xúc của họ nhất định rất bình thường, nhưng lãnh đạo không thể lúc nào cũng lý trí, không thể mỗi lúc mỗi việc đều lý trí, có cảm xúc là chuyện rất bình thường, bởi vì người không ai hoàn hảo, phép không có phép nào toàn vẹn.

Gia Cát Lượng bảy lần bắt Mạnh Hoạch: Lãnh đạo phải khiến người ta tâm phục khẩu phục

Tôn Quyền vì sợ Lưu Bị phản công, phái người đến Nam Trung, tung tin thất bại của quân Thục, và xúi giục Nam Trung dấy binh làm loạn, để uy hiếp nước Thục.

Gia Cát Lượng sau khi Lưu Bị chết, đương nhiên đã nghĩ đến tình cảnh và lối thoát của mình. Lúc này lui về hưu, về ẩn nơi rừng núi, không chỉ nói không thông, mà thực tế cũng làm không được. Ngụy, Ngô nhất định sẽ phái người đến trọng lễ mời chào, nếu không đáp ứng thì e rằng sẽ mưu hại cả nhà ông. Nếu như dứt khoát đầu hàng Ngụy hoặc Ngô, quẳng gánh nợ này đi, thì năm xưa tội gì phải xuống núi, uổng công vất vả bao nhiêu năm nay? Tính tới tính lui, chỉ còn cách cứng đầu cứng cổ, lấy hết can đảm mà bước tiếp. Đến nông nỗi như Gia Cát Lượng lúc này, đã là hoàn toàn không còn đường lùi nữa. Đã như vậy, thì Long Trung đối sách năm xưa có nên sửa đổi một chút hay không, để chuẩn bị sẵn sàng, chấn hưng trở lại, mở ra một con đường sáng sủa?

Muốn bắc phạt, thì trước hết phải bình định Nam Trung, để khỏi phải lo lắng phía sau. Lần này Man vương Mạnh Hoạch dấy mười vạn man binh, kéo đến xâm phạm. Nhân cơ hội này, Gia Cát Lượng bẩm báo với Lưu Thiện tình hình hiện tại, cũng như tầm quan trọng của việc bình định Nam Man. Rồi tự mình dẫn đại quân, lấy con trai thứ ba của Quan Vũ là Quan Sách làm tiên phong, dọc đường không hề xâm phạm đến dân, tiến về phía nam.

Gia Cát Lượng biết rất rõ Nam Man cách Trung Nguyên rất xa, người dân ở đó phần nhiều không quen với sự giáo hóa của vương đạo. Muốn thu phục những người này, phải vừa cương vừa nhu. Em trai Mã Lương là Mã Tốc trong lần nam chinh này, đã kiến nghị với Gia Cát Lượng kế sách công tâm và thu tâm, để tránh tình trạng hôm nay phá rồi, ngày mai lại phản, sau này vì vấn đề Nam Man mà qua lại vất vả, ắt sẽ ảnh hưởng lớn đến bắc phạt. Gia Cát Lượng xưa nay vẫn cho rằng Mã Tốc là nhân tài có thể dùng được, nghe được kế sách công tâm thu tâm có thể nhất lao vĩnh dật của ông ta, tự nhiên hết sức vui mừng. Lần này cất quân chinh phạt Nam Man, khác với những lần tác chiến trước đây, không cầu đánh nhanh thắng nhanh, mà cầu khiến đối phương tâm phục khẩu phục.

Tướng Man đầu tiên bị bắt là Quách Hoán. Gia Cát Lượng lấy rượu thịt khoản đãi, hỏi y là bộ tướng của ai, y đáp là của Cao Định. Gia Cát Lượng nói Cao Định là bậc trung nghĩa, rồi thả Quách Hoán về. Chẳng bao lâu, Cao Định quả nhiên dẫn chúng đến hàng. Gia Cát Lượng phong Cao Định làm Ích Châu thái thú, Quách Hoán làm Nha tướng. Và dùng người bản địa là Lã Khải làm Hành quân giáo thụ, kiêm Hướng đạo quan. Thế rồi Gia Cát Lượng dẫn binh tiến mạnh, vào sâu nơi đất hoang vu của Nam Man.

Man vương Mạnh Hoạch nghe tin Gia Cát Lượng kéo đến, lập tức triệu tập tam động nguyên soái thương nghị đối sách, quyết định chia quân làm ba đường, ai thắng sẽ được làm động chủ. Kết quả hai nguyên soái đều bị quân Thục bắt sống, Triệu Vân giết chết người còn lại. Gia Cát Lượng thả hai nguyên soái, liệu trước Mạnh Hoạch ắt sẽ đích thân dẫn binh đến giao chiến. Mạnh Hoạch quả nhiên nổi giận, huy quân tấn công, bị Ngụy Diên bắt sống, áp giải về đại trại. Gia Cát Lượng đã sớm cho mổ trâu giết ngựa, bày yến tiệc chờ

sẵn. Mạnh Hoạch tỏ ý không phục, Gia Cát Lượng ban cho y rượu thịt, cho y yên ngựa, sai người đưa y ra ngoài trại, để Mạnh Hoạch an nhiên trở về. Cứ như vậy bắt rồi thả, thả rồi lại bắt, Mạnh Hoạch dùng đủ mọi chiêu trò, Gia Cát Lượng lần lượt phá giải, tổng cộng bảy lần bắt được Mạnh Hoạch, bảy lần đều vô điều kiện thả ra. Mạnh Hoạch hết sức cảm động, rơi nước mắt nói: "Thất cầm thất túng, từ xưa chưa từng có. Ta tuy là kẻ ở ngoài cõi, nhưng cũng khá biết lễ nghĩa, lẽ nào lại không biết hổ thẹn đến thế sao?" Thế rồi dẫn theo anh em, thê tử, tông tộc đảng nhân quỳ xuống tạ tội, hướng về Gia Cát Lượng bảo đảm sẽ không phản nữa! Gia Cát Lượng hỏi Mạnh Hoạch đã tâm phục chưa, Mạnh Hoạch nói con cháu đời sau đều phải cảm ơn, sao lại không phục. Gia Cát Lượng mời Mạnh Hoạch lên ngồi, bày yến chúc mừng, phong y vĩnh viễn làm vua của Nam Trung.

Gia Cát Lượng không chỉ trả lại toàn bộ đất đai cho Mạnh Hoạch, mà còn không để lại một binh, không đặt một lại. Đôi bên bình an vô sự, người Nam Trung đều cảm ân đức của Gia Cát Lượng, vì ông mà lập sinh từ, bốn mùa cúng tế, và tôn xưng ông là "Từ phụ". Suốt đời Gia Cát Lượng, Nam Trung không hề phản lại nữa, điều này giúp Gia Cát Lượng có thể chuyên tâm bắc phạt.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Xã hội ngày nay có một tật bệnh chung, đó là đều nhấn mạnh vào sự nhanh, nói tốc độ là sinh mệnh, việc gì cũng phải nhanh chân đến trước. Nhưng tôi không nghĩ như vậy, chỉ cầu nhanh, thì chỉ chết nhanh hơn mà thôi. Có lúc thích hợp với kiểu đùn, kéo, níu, thì hiệu quả lại tốt hơn. Vậy thì, dùng cách quản lý đùn, kéo, níu này để giải quyết vấn đề như thế nào?

Lãnh đạo có một công việc muốn giao cho A làm. Nếu trực tiếp giao cho A, người khác sẽ nghĩ, anh ta là số mấy chứ? Công việc này anh ta làm nổi không? Có người sẽ nghĩ, bên cạnh còn có người thâm niên hơn, sao lãnh đạo không tôn trọng người ta một chút? Có người sẽ nghĩ, có người thâm niên cao hơn anh ta, vậy mà lãnh đạo trước mặt người khác đem việc giao cho anh ta làm, thì người thâm niên cao kia hoàn toàn mất hết thể diện rồi. Những người này không dám đả kích lãnh đạo, nói không chừng sẽ nghĩ cách đả kích người làm việc, khiến anh ta làm không nổi.

Lãnh đạo có việc muốn giao cho A làm, nhưng phải đoái hoài đến thể diện của B, cho nên sẽ giao cho B trước: "Việc này anh làm giúp tôi được không?" B nhất định sẽ đùn đẩy trước: "Tôi bận quá không xuể." Lãnh đạo nói: "Phải rồi, tôi cũng biết anh bận không xuể, nhưng không giao cho anh, thì không xong." B nói: "Thế thì làm sao đây?" Lãnh đạo không đợi anh ta nói hết, liền nói: "Thế có thể đưa cho A làm không?" Cứ như vậy, lãnh đạo để B đem giao cho A làm. Như thế B có thể diện, hai người họ hợp tác cũng rất vui vẻ, và cũng đạt được mục đích của lãnh đạo. Có người sẽ cảm thấy làm việc như vậy phức tạp hơn nhiều. Kỳ thực không phức tạp, quen rồi thành tự nhiên thôi. Có những việc không phải cứ nhanh là xong – chỉ biết cầu nhanh thì ngược lại sẽ chết nhanh hơn.

Nếu như lần đầu tiên Gia Cát Lượng bắt được Mạnh Hoạch mà giết ngay đi, thì người kế nhiệm của Mạnh Hoạch vẫn sẽ tạo phản. Nói theo kiểu bây giờ, Mạnh Hoạch không nghi ngờ gì chính là tù trưởng ngầu nhất đương thời, bất kể Gia Cát Lượng bắt y thế nào, y vẫn không phục, Gia Cát Lượng cũng hết sức nhẫn nại với y. Đến lần thứ năm bắt được Mạnh Hoạch, tất cả mọi người đều không nhịn nổi nữa, đều khuyên Gia Cát Lượng giết Mạnh Hoạch cho rồi, nhưng Gia Cát Lượng vẫn thả y. Gia Cát Lượng đối với Mạnh Hoạch bảy lần bắt bảy lần thả, cho Mạnh Hoạch đầy đủ thể diện, như vậy mới thu phục được Mạnh Hoạch, khiến y thực lòng đầu hàng nước Thục. Sau khi thu phục Mạnh Hoạch rồi, Gia Cát Lượng không hề để lại một viên quan nào ở chỗ y, không hề đòi y một tấc đất nào. Gia Cát Lượng đánh trận như vậy là thực sự thắng rồi, ông thắng được sự tâm phục khẩu phục của đối phương.

Tiết 2: Củng cố hạt nhân, đúc đội nhóm thành nắm đấm

Quản lý xí nghiệp, lãnh đạo một mình đơn thương độc mã, thực sự không bằng có vài người cùng mình đồng tâm hiệp lực. Muốn làm nên đại nghiệp, trên dưới trong đội nhóm trước hết phải tin tưởng lẫn nhau một cách trọn vẹn. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo liên tục vun đắp nhân khí cho mình, dựng nên tinh thần văn hóa trung thành với nhau trong đội nhóm xí nghiệp. Ngoài ra điều quan trọng nhất là bản thân người lãnh đạo phải liên tục đề cao, chỉ khi khiến người dưới trướng mình tâm phục khẩu phục, thì mới có thể thuận lợi chấp hành hàng loạt quyết sách anh minh của mình.

Tam anh chiến Lã Bố: Thể hiện sự gắn kết của đội nhóm trong thực chiến

Đổng Trác từ khi Lã Bố đến đầu hàng, đã mấy lần nói câu "ta không còn lo gì nữa". Lã Bố cũng thực sự biểu hiện không tồi, chỉ cần có y ở đó, dường như không ai dám khiêu khích. Đối diện với minh quân các nơi, Lã Bố một trận đâm chết danh tướng Hà Nội là Phương Duyệt dưới chân ngựa, khiến Tào Tháo cũng phải tán thán Lã Bố anh dũng vô địch, kiến nghị mười tám lộ chư hầu cùng bàn cách hay. Chỉ khi bắt được Lã Bố, thì Đổng Trác mới dễ bị tru diệt. Dường như Lã Bố không bị trừ, thì khó mà đánh đổ được Đổng Trác.

Trương Phi xưa nay vốn coi thường hạng người bất trung bất nghĩa như Lã Bố, ngoài người cha ruột ra, vậy mà liên tiếp nhận hai người cha khác họ. Y rốt cuộc là họ Lã, họ Đinh, hay họ Đổng? Làm người ta không sao phân biệt nổi, bèn gọi thẳng y là "đồ gia nô ba họ". Y thấy Lã Bố cưỡi ngựa Xích Thố vung họa kích đâm thẳng vào sau lưng Công Tôn Toản, lập tức phi ngựa xông lên, quát lớn "Yên nhân Trương Phi ở đây!" và cùng Lã Bố đấu liền hơn năm mươi hiệp, bất phân thắng bại. Quan Vũ múa cây thanh long yển nguyệt đao nặng tám mươi hai cân, xông vào đánh kẹp Lã Bố. Hai đánh một, đấu đến ba mươi hiệp, vẫn không hạ nổi Lã Bố. Lưu Bị cầm song cổ kiếm, cũng xông vào trợ chiến. Tam anh chiến Lã Bố, khiến các lộ nhân mã đều ngây người ra nhìn. Lã Bố đâm hờ một kích, vội vàng thu binh.

Tam anh chiến Lã Bố đem so với Quan Vũ ôn tửu trảm Hoa Hùng, lại càng làm nổi bật lên sự anh dũng của Lã Bố. Trương Phi đánh không lại, Quan Vũ gia nhập, Lưu Bị cũng chạy tới giúp, cuối cùng buộc Lã Bố phải thu binh. Xem ra đơn thương độc mã, thực sự không bằng ba người đồng tâm hiệp lực. Lã Bố bại lui, khiến chúng ta hiểu rằng, dù có anh dũng đến đâu cũng có thể không địch nổi số đông. Ba người Lưu, Quan,

Trương hợp sức đắc thắng, cũng khiến chúng ta hiểu rõ trong lòng, Đào viên tam kết nghĩa phải được thể hiện trên hành động thực tế thì mới có hiệu quả. Ba người này từ đó hình bóng không rời, lẫn nhau giao tâm. Sự xuất hiện của Lã Bố, tạo nên cảnh tượng tam anh chiến Lã Bố, đối với ba người Lưu, Quan, Trương, thực sự có tác dụng kích thích rất quan trọng. Từ góc độ này mà nhìn, ba người họ còn phải cảm ơn Lã Bố mới đúng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Khi Lã Bố xuất hiện, ba người Lưu, Quan, Trương đã đạt được một nhận thức chung, đó là phải cùng nhau đối chiến với Lã Bố. Dưới sự thôi thúc của nhận thức chung này, ba người tự động tự phát chống lại kẻ địch bên ngoài, thu được hiệu quả tốt.

Con người là động vật của quan niệm, đặc trưng này đối với người Trung Hoa mà nói lại càng rõ rệt. Người Trung Hoa một khi đã hình thành quan niệm nào đó, thì tự nhiên sẽ dưới sự chỉ đạo của quan niệm đó mà biểu hiện ra hành vi tương ứng. Vì vậy, quản lý đội nhóm Trung Hoa cần phải bắt đầu từ gốc, từ việc điều chỉnh quan niệm.

Khi quản lý đội nhóm Trung Hoa, đối diện với khốn cảnh mà cứ một mực nóng lòng cầu thành thì vô ích, bởi vì đối với người Trung Hoa trong đội nhóm, nếu chỉ thông qua sức ép bên ngoài để tuyên truyền và giao tiếp, thì thường chẳng đi đến đâu. Ngược lại, một khi khiến thành viên trong đội nhóm từ sâu thẳm nội tâm đồng thuận với hành vi mà bạn đề xướng, thì bất kỳ việc gì cũng sẽ thuận lợi triển khai. Bởi vì, phàm là việc gì người Trung Hoa cam tâm tình nguyện làm, họ đều không so đo gian khổ và khó khăn trong đó, trái lại sẽ coi đó như một loại thách thức, từ đó tràn đầy động lực vô tận.

Nói cách khác, một người biết lãnh đạo, sẽ không chỉ đơn thuần quy định cấp dưới phải làm gì, làm thế nào, mà là thúc đẩy họ tự mình thể hiện bản thân nhiều hơn. Nhìn từ tầng diện này, người Trung Hoa khi tự động tự phát, có thể trở thành người ưu tú nhất trên thế giới; còn khi người Trung Hoa bị động, thì lại có thể trở thành người tệ hại nhất dưới gầm trời. Người lãnh đạo đội nhóm muốn khích phát hành vi hợp lý của các thành viên, tạo nên một đội nhóm hiệp đồng nhất trí, thì công việc hàng đầu chính là bồi dưỡng quan niệm tự chủ tự phát cho các thành viên trong đội nhóm.

Khi quản lý đội nhóm Trung Hoa, nhất định phải chú ý chặt chẽ đến đặc tính thay đổi nhanh chóng của người Trung Hoa. Người Trung Hoa thường biểu hiện là tính biến động mạnh nhất, đồng thời tính duy trì cũng cao nhất, tức là "trong biến động có duy trì, trong duy trì có biến động", có thể nói đây là một biểu hiện của đạo trung dung của người Trung Hoa.

Đặc tính này của người Trung Hoa khiến cho các thành viên trong đội nhóm rất khó kiểm soát, vì vậy, quản lý đội nhóm kiểu Trung Hoa nên bắt tay từ chỗ căn bản, nếu không thì thông qua sức ép bên ngoài bằng

hình thức tổ chức chỉ có thể trị ngọn, hiệu quả của nó không thể lâu bền.

Nói cách khác, trị gốc mới là chính yếu, trị ngọn chỉ có thể tạm thời có tác dụng. Làm sao để trị gốc? Kiến lập nhận thức chung. Muốn dẫn dắt đội nhóm, điều quan trọng nhất chính là kiến lập nhận thức chung. Mỗi người mỗi ý nghĩ, mỗi người mỗi toan tính, làm sao có thể tinh thành đoàn kết? Nếu quyết định của chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc không hoàn toàn tiếp nhận; quyết định của tổng giám đốc, các trưởng phòng lại có cách lý giải khác nhau, thì toàn bộ tổ chức không có chút sức mạnh tổ chức nào.

Người Trung Hoa kiến lập nhận thức chung là phải dựa vào người thứ ba. Người thứ ba không thể là lãnh đạo, cũng không thể là cán bộ. Nếu là lãnh đạo, thì lãnh đạo quá bá đạo rồi; nếu là cán bộ, thì lãnh đạo sẽ cảm thấy rất tủi thân. Khi lãnh đạo quá tin một cán bộ nào đó, thì cán bộ đó sẽ bị chiều hư, cuối cùng sẽ che mắt lãnh đạo, cướp đoạt địa vị của lãnh đạo. Lãnh đạo cũng không thể không tin cán bộ, nếu không thì bạn sẽ không có ai để dùng.

Chúng ta dùng người thứ ba để kiến lập nhận thức chung, mà người thứ ba vĩnh viễn là người đã chết. Ví dụ như, trong xí nghiệp khi lãnh đạo có ý kiến, ông ta sẽ nói: "Nếu Hồ Tuyết Nham (người thứ ba) mà xử lý việc này, thì ông ấy sẽ làm như thế này." Cán bộ nói: "Không, không, nếu là Hồ Tuyết Nham, thì ông ấy sẽ làm thế này." Mỗi người đều nói về Hồ Tuyết Nham, mà bản thân mình không có ý kiến gì, đây là cách thức tốt nhất.

Kiến lập nhận thức chung, không phải là yêu cầu toàn bộ nhân viên thống nhất tư tưởng, một người lãnh đạo muốn khiến trên dưới có cách nhìn hoàn toàn nhất trí là điều không thể. Thời gian của lãnh đạo có hạn, tinh lực có hạn, chỉ cần có thể giao thiệp nhiều hơn với cán bộ cấp tương đối cao, kiến lập nhận thức chung, thì đã coi là thành công rồi.

Cổ Thành tụ nghĩa: Dựng đội nhóm cốt ở lòng tin lẫn nhau

Tào Tháo đông chinh Lưu Bị, trận Tiểu Bái khiến ba anh em Lưu, Quan, Trương thất lạc. Lưu Bị chạy sang nương nhờ Viên Thiệu, Quan Vũ ước định ba điều ở Thổ Sơn, tạm thời theo Tào Tháo về Hứa Xương. Trương Phi vốn là trang chủ, nay lại làm nghề cũ, nương thân ở Cổ Thành. Vì thông tin không thông suốt, ba người mất liên lạc với nhau, không ai biết ai đi đâu.

Về sau, Quan Vũ nghe nói Lưu Bị đang ở Hà Bắc, bèn qua năm cửa chém sáu tướng, nóng lòng muốn gặp mặt đại ca. Giữa đường lại biết Trương Phi đang ở Cổ Thành, lại càng mừng rỡ không ngờ. Không ngờ Trương Phi hiểu lầm Quan Vũ đã đầu hàng Tào Tháo, nhất quyết đòi giết ông. Lưu Bị nhận được tin, vội vàng tìm cách chạy đến gặp mặt. Thế rồi, ở Cổ Thành ba người Lưu, Quan, Trương xa cách lâu ngày lại được trùng phùng, vừa buồn vừa vui, một lần nữa chứng minh tình cảm Đào viên tam kết nghĩa, đã chịu được thử thách của thời gian. Tuy trải qua bao gian khổ, nhưng vẫn không trái lời thề năm xưa, ba người vẫn đồng lòng.

Nếu Quan Vũ đầu hàng Tào Tháo, được Tào Tháo đánh giá cao và trọng dụng, trước trận chém Nhan Lương, Văn Xú, được triều đình phong làm Hán Thọ Đình hầu, từ đó vì Tào Tháo mà ra sức. Xin hỏi: Chúng ta sẽ có cách nhìn thế nào về Đào viên tam kết nghĩa? Có phải sẽ cảm thấy động cơ của Quan Vũ năm xưa, thuần túy là vì bản thân phạm tội đang chạy trốn, muốn mượn sức của Lưu, Trương để tìm cho mình một con đường sống, còn tất cả những lý tưởng, thì hoàn toàn là giả dối?

Lưu Bị nếu như không có lòng tin đối với Quan Vũ, thì không thể nào thong dong ứng đối như vậy, rất có thể đã chết dưới tay Viên Thiệu. Như thế Quan Vũ lại càng có lý do, một lần nữa tiêu diệt Viên Thiệu, không cần phải đợi đến trận Quan Độ, thậm chí nhờ đó giúp Tào Tháo sớm hoàn thành đại nghiệp thống nhất, trăm họ cũng chẳng phải chịu cảnh đau khổ, chịu đựng chiến loạn kéo dài nhiều năm. Nhưng mà, toàn bộ lịch sử thời Tam Quốc hiển nhiên sẽ phải viết lại.

Trương Phi có năng lực kinh doanh độc lập, ở phương diện này, không cần đến sự trợ lực của Lưu Bị hay Quan Vũ. Nhưng ông vẫn một lần nữa khẳng khái quyên góp, đem sức mình vô tư cống hiến cho anh em kết nghĩa. Đào viên tam kết nghĩa, nhờ Cổ Thành tụ nghĩa mà tăng cường lòng tin lẫn nhau, đặt nền móng vững chắc cho cuộc phấn đấu chung về sau.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Người lãnh đạo nào cũng theo đuổi thành công, nhưng định nghĩa thực sự của thành công là gì? Tôi xin đưa ra một đáp án tham khảo: thành công chính là nắm được trái tim của nhân viên và nắm được tiền bạc của nhân viên. Có 100 nhân viên bằng lòng đem trái tim giao cho bạn, thì bạn có thể lãnh đạo 100 nhân viên cùng nhau phấn đấu; có 100 nhân viên bằng lòng đem tiền bạc giao cho bạn sử dụng, thì bạn có tiền vốn của 100 nhân viên. Người Trung Hoa rất khó đem trái tim giao cho bạn, người Trung Hoa rất sợ đem tiền cho bạn mượn dùng, đây là sự thực. Nếu lãnh đạo không làm được điểm này, chỉ dựa vào tâm sức của mình, thì lãnh đạo rất nhanh sẽ kiệt sức; chỉ dựa vào vốn liếng của mình, thì quy mô kinh doanh của lãnh đạo cũng là có hạn. Nếu có một nhóm nhân viên, bằng lòng đem trái tim giao cho lãnh đạo, bằng lòng đem tiền bạc giao cho lãnh đạo vận dụng, thì lãnh đạo đã thành công rồi. Vậy thì lãnh đạo dựa vào cái gì để khiến người khác đem trái tim và tiền bạc giao cho mình? Dựa vào chính là nhân tình. Điều đáng quý nhất trong cuộc sống chính là nhân tình. Người mà vô tình, thì còn ra gì nữa? Đáng tiếc có rất nhiều người lãnh đạo, cho rằng trong giờ làm việc thì công việc là trên hết, nhân tình là chướng ngại vật lớn của công việc.

Từ ý nghĩa này mà nói, Lưu Bị vào lúc Đào viên tam kết nghĩa, đã đặt nền móng cho sự thành công, bởi vì ông đã có được trái tim và tiền bạc của Quan Vũ, Trương Phi. Quan Vũ và Trương Phi bằng lòng đem trái tim và tiền bạc của mình đều giao cho Lưu Bị, trở thành những nhân vật hạt nhân tầng trong cùng nhất, sức mạnh nòng cốt nhất trong đội nhóm của Lưu Bị.

Bác Vọng Pha bộc lộ tài năng: Lãnh đạo mới phải đốt tốt "ngọn lửa đầu tiên"

Gia Cát Lượng khi chưa xuống núi thì với Lưu Bị là ngang hàng ngang vế, bởi vì lúc đó ông chưa nhất thiết phải ăn cơm của Lưu Bị, tội gì phải ủy khuất mình? Khi Gia Cát Lượng quyết định xuống núi đi theo Lưu Bị, ông lập tức quỳ xuống xưng Lưu Bị là chủ công, từ đó trở đi ông giữ tròn bổn phận. Bởi vì đây là lời cam kết của chính ông, ông nỗ lực đóng tốt vai trò bề tôi, chưa từng phá hủy quy củ.

Ông sau khi xuống núi hỏi Lưu Bị: "Nếu Tân Dã không giữ nổi, thì rút về đâu?" Lưu Bị lúc đó đã không còn đường nào để đi, Gia Cát Lượng hỏi trúng ngay tim đen của Lưu Bị. Đương nhiên Gia Cát Lượng không nói, chủ công bây giờ ngài đã không còn đường đi rồi, vẫn nên nghe tôi đi, tôi để cho ngài một con đường lui. Bởi vì đối với người Trung Hoa mà nói, nói năng phải hơi vòng vo một chút, thì đối phương mới dễ nghe lọt vào tai. Nói thẳng đuột, nói toẹt ra thì đối phương rất khó tiếp nhận. Lưu Bị lúc đó á khẩu không nói nên lời: thiên hạ rộng lớn, vậy mà họ đã không còn đường để đi. Lúc này Gia Cát Lượng nói với ông, tốt nhất là nên đến Hồ Nam. Gia Cát Lượng không chỉ nói như vậy, mà còn đã sắp xếp xong đường lui cho ông.

Hai người con trai của Lưu Biểu tranh giành công khai ngầm ngầm, con trưởng Lưu Kỳ bị bắt nạt, Gia Cát Lượng đã hiến kế cho anh ta, bảo anh ta đi trấn thủ Giang Hạ, đường lui mà Gia Cát Lượng sắp xếp chính là ở đó. Đem đường lui sắp xếp xong xuôi rồi mới hỏi Lưu Bị định làm thế nào, một vị quân sư tốt như vậy, Lưu Bị làm sao mà không phục? Một người đừng nên đòi hỏi người khác phục mình, mà phải làm đến mức khiến người khác từ nội tâm phát ra sự khâm phục đối với mình.

Con trai thứ của Lưu Biểu là Lưu Tông đầu hàng Tào Tháo, dâng nộp Kinh Châu, con đường sống duy nhất của Lưu Bị chính là nương nhờ Lưu Kỳ. Sau này Lỗ Túc sang phúng điếu Lưu Biểu, cùng Lưu Bị sơ bộ định ra kế hoạch liên kết với Đông Ngô đối kháng Tào Tháo, rồi sau đó mới có trận Xích Bích nổi tiếng.

Thân phận của Gia Cát Lượng nói theo kiểu bây giờ gọi là "lính dù", ông và năm đó Tôn Quyền lúc mới tiếp nhận quyền hành cũng giống nhau, đều phải đối diện với những thử thách nghiêm khắc. Chỉ có điều Tôn Quyền đối diện với các lão thần, còn Gia Cát Lượng đối diện với Quan Vũ và Trương Phi, hai người kết nghĩa ở Đào viên. Hai người này thấy đại ca đối đãi với Gia Cát Lượng trọng lễ như vậy, trong lòng không vui: "Khổng Minh tuổi còn trẻ, có tài học gì chứ? Huynh trưởng đối đãi hơi quá rồi, lại chưa thấy y có công hiệu gì thực sự!" Lưu Bị nhất thời hưng phấn, vậy mà trả lời: "Ta được Khổng Minh, như cá gặp nước." Hai người càng thêm không vui, nghe nói Hạ Hầu Đôn dẫn binh đến, không chút khách khí hỏi Lưu Bị: "Sao không bảo 'nước' của ông đi ứng chiến đi?" Gia Cát Lượng hết sức hiểu rõ tình huống này, thỉnh Lưu Bị đem ấn kiếm giao cho ông, Lưu Bị cũng tuyên bố mọi người đều không được chống lệnh của quân sư.

Gia Cát Lượng đã sớm trinh sát kỹ lưỡng địa hình địa mạo liên quan, trong lòng đã có kế hoạch tác chiến hoàn chỉnh, lúc này mới phát lệnh điều động các tướng chia đường chống địch. Các tướng tuy nghe lệnh, nhưng trong lòng vẫn đầy nghi hoặc. Trương Phi còn hỏi Gia Cát Lượng, bản thân ông ta thì làm gì. Gia Cát Lượng đường hoàng trả lời "Ta chỉ ngồi giữ Cổ Thành", khiến Trương Phi cười lạnh. Mà trong lòng Lưu Bị, kỳ thực cũng đầy nghi hoặc bất định.

Trận Bác Vọng Pha, Hạ Hầu Đôn trúng kế lọt sâu vào đường hẻm hẹp, Gia Cát Lượng bố trí hỏa công. Quân Tào chết và bị thương vô số kể, Hạ Hầu Đôn xông qua khói lửa mà trốn thoát. Quan Vũ và Trương Phi lúc này mới khẩu phục tâm phục, nói với nhau: "Khổng Minh quả là anh kiệt!" Trăm họ Tân Dã, càng mừng rỡ vì Lưu Bị có được hiền sĩ tương trợ mà vui mừng khôn xiết.

Lính dù không phải chỉ dựa vào sự ủng hộ hết mình của lãnh đạo là có thể phát huy sở trường. Quan trọng hơn là, ba việc đầu tiên sau khi nhậm chức, phải xử lý đến mức khiến mọi người hài lòng. Chúng ta gọi đó là tân quan thượng nhiệm ba ngọn lửa, nếu đốt không tốt, nói không chừng lại đốt cháy cả lông mày của mình, khiến mọi người cười chê. Gia Cát Lượng đã chuẩn bị đầy đủ từ trước, tất cả đều nằm trong tầm kiểm soát. Trong bầu không khí nhẹ nhàng vui vẻ, đã hoàn thành màn biểu diễn đầu tiên, giành được tiếng vỗ tay và lòng tin của mọi người, quả nhiên bất phàm!

Trận hỏa thiêu Bác Vọng Pha, đốt đến nỗi Quan Vũ và Trương Phi khẩu phục tâm phục. Chưa được bao lâu, Tào Tháo lại kéo đến đánh, Gia Cát Lượng dùng kế sách tương tự đốt thêm một lần nữa, lại thiêu đến nỗi Tào Nhân chật vật không chịu nổi, chọc giận Tào Tháo. Trong trận Xích Bích sau đó, Gia Cát Lượng lại dùng kế hỏa thiêu doanh trại Tào, đại bại quân Tào, khiến mọi người tâm phục khẩu phục, tập đoàn Lưu Bị nhờ đó mà đoàn kết chưa từng có.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chúng ta từ rất sớm đã hiểu đạo lý công việc là do mọi người hợp sức làm nên, biết rằng chỉ có quần sách quần lực, mới có thể làm việc lớn, làm tốt việc. Muốn quần sách quần lực có hiệu quả, thì phải có tổ chức, hình thành tập đoàn và phải sản sinh ra người lãnh đạo, để lãnh đạo tập đoàn đó. Nhìn từ lịch sử, mỗi khi chúng ta có người lãnh đạo mạnh mẽ, thì mọi người đều chân thành mong rằng, đừng có mạnh quá mới tốt. Nhưng khi chúng ta mất đi người lãnh đạo mạnh mẽ, thì mọi người lại nhiệt thiết kỳ vọng, sớm ngày xuất hiện người lãnh đạo mạnh mẽ mới. Tâm lý mâu thuẫn này, phản ánh rằng người Trung Hoa một mặt không hoan nghênh người lãnh đạo mạnh mẽ kiểu anh hùng, mặt khác thì lại hết sức hoan nghênh người lãnh đạo mạnh mẽ kiểu tập đoàn. Thế nào gọi là người lãnh đạo mạnh mẽ kiểu tập đoàn? Chính là "người lãnh đạo có thể phát huy sức mạnh tập đoàn", chứ không phải là kẻ độc tài "tự cho mình là giỏi nhất".

Trung Hoa có câu, gọi là tâm tưởng sự thành. Nếu tâm đã tưởng mà sự vẫn chưa thành, thì chỉ có thể trách chính mình. Nếu lãnh đạo có nguyện vọng quản lý tốt đội nhóm, nhưng lại không đạt được hiệu quả tốt, thì nguyên nhân nhất định là ở chính bản thân người lãnh đạo. Người Trung Hoa coi trọng sự cảm ứng giữa tâm với tâm, đó hoàn toàn là sự giao lưu giữa sóng điện từ với sóng điện từ. Người Trung Hoa có thể đoàn kết hay không, hoàn toàn phụ thuộc vào người lãnh đạo có tốt hay không. Tinh thần đoàn kết là quả, lãnh đạo hợp lý mới là nhân, không thể nhân quả đảo ngược. Người Trung Hoa có lúc có thể đồng lòng chung sức nên thành lũy, có lúc lại là một đám cát rời rạc, mấu chốt nằm ở chỗ quản lý thế nào. Lịch sử Trung Hoa

có thảm kịch "cây đổ bầy khỉ tan", cũng có tráng cử "Điền Hoành ngũ bách sĩ". Rốt cuộc làm thế nào, là do người lãnh đạo.

Gia Cát Lượng lấy "được lòng người, làm người tốt" làm mục tiêu cao nhất, kiên trì nguyên tắc "thâm tàng bất lộ", biểu hiện tài năng của mình một cách thích đáng, nhưng không tham công, tranh công. Ông thể hiện tài năng là để khiến mọi người tâm phục khẩu phục, gắn kết lại với nhau, nảy sinh lòng tin, tăng cường niềm tin, kiên trì quyết tâm. Lãnh đạo kiểu Trung Hoa, nói cho cùng chính là một chuỗi những cảm ứng giữa tâm với tâm, thuộc về sự tương tác của những trái tim.

Tôn Quyền kế thừa sự nghiệp cha anh: Kính già tôn hiền nâng cao uy tín người lãnh đạo

Chúng tôi cho rằng đời người có ba điều may mắn lớn, đó là cha anh tốt, thầy giỏi, và thủ trưởng tốt. Tôn Quyền mười tám tuổi, nhờ phúc ấm của cha anh, chấp chưởng đại nghiệp Giang Đông. Tôn Sách lúc lâm chung, đã bẩm với mẹ rằng "đệ tài thắng nhi thập bội, túc đương đại nhiệm", khen Tôn Quyền "cử hiền nhiệm năng, sử các nhân tận lực dĩ bảo Giang Đông, ngã bất như khanh". Nhưng Tôn Sách đối với người em trai trẻ tuổi cũng không phải không lo lắng, vì vậy đặc biệt dặn dò "nội sự bất quyết khả vấn Trương Chiêu, ngoại sự bất quyết khả vấn Chu Du"; lại yêu cầu các em phải đồng tâm hiệp lực, và tuyên bố trước mọi người "tông tộc trung cảm hữu sinh dị tâm giả, chúng cộng tru chi. Cốt nhục vi nghịch, bất đắc nhập tổ phần an táng", để củng cố trung tâm lãnh đạo; còn chỉ thị Tôn Quyền công việc hàng đầu sau khi kế thừa đại nghiệp, chính là tôn trọng lão thần, xây dựng quan hệ tốt với các cán bộ kỳ cựu của cha anh. Chu Du vội về chịu tang, lại tiến cử Lỗ Túc. Lỗ Túc lại tiến cử Gia Cát Cẩn, khuyên Tôn Quyền đừng thông với Viên Thiệu, hãy thuận theo Tào Tháo rồi tùy cơ ứng biến.

Ba cha con họ Tôn này, Tôn Quyền là người năng lực kém nhất. Nhưng ông lại nhờ hình mạo kỳ vĩ, cốt cách phi thường, lại hưởng thọ cao, cuối cùng giữ vững được đại nghiệp Giang Đông, thực là điều không dễ dàng chút nào. Đương thời Tào Tháo nghe tin Tôn Sách đã chết, liền muốn khởi binh đánh xuống Giang Nam. May nhờ Trương Hoành ra sức can ngăn, nói rằng thừa lúc người ta đang tang sự mà chinh phạt, thì không phải là việc nghĩa. Tào Tháo bèn tâu phong Tôn Quyền làm Tướng quân, kết làm ngoại ứng. Tôn Quyền giữ Trương Hoành cùng Trương Chiêu đồng lý chính sự, lấy Cố Ung làm Thừa tướng, nhờ vậy uy danh chấn động Giang Đông, được lòng dân sâu sắc. Những khó khăn mà ông gặp phải, bên trong thì lão thần ỷ già lên mặt, thân thích quen thói suồng sã không giữ lễ, bên ngoài thì Tào Tháo và Viên Thiệu rình rập như hổ đói. Nhờ ông tiếp nhận lời dạy để lại của Tôn Sách và những ý kiến cao minh của chư thần, nên đã rất nhanh xây dựng quan hệ tốt với chư thần. Đức tính kính già tôn hiền của Tôn Quyền, đã giúp ông thành tựu đại nghiệp. Sức nhẫn nại với lão thần, năng lực giao tiếp với người mới, của ông đều rất cao minh.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Tôn kính người già và hiền tài có thể giúp người lãnh đạo nâng cao nhân khí của mình, tạo dựng một đội nhóm mạnh mẽ. Tôn Quyền thấm nhuần đạo lý này, nên đã giữ vững được cơ nghiệp của cha anh. Trong cuộc sống và công việc, chúng ta thường gặp phải một số vấn đề khó khăn, lúc này nếu có được một hai vị trưởng bối đáng tin cậy chỉ bảo đôi điều, thì sẽ được lợi ích vô cùng.

Có những việc, tôi đi hỏi người khác, nhưng không thể phán đoán được câu trả lời của họ là thật hay giả, có khi căn bản không có được câu trả lời: hoặc là đối phương ngại không tiện nói, hoặc là không tiện nói, hoặc là vì giữ bí mật mà không nói...

Người Trung Hoa nào cũng nói phải thẳng thắn một chút, làm người phải chính trực, nhưng thực tế đến lúc khẩn yếu, thì chẳng ai làm nổi. Lưu Bị chính vì đã thẳng thắn nói một câu "tự cổ phế trưởng lập ấu, thủ loạn chi đạo. Nhược ưu Thái thị quyền trọng, khả từ từ tước chi, bất khả nịch ái nhi lập thiếu tử dã", mà suýt nữa gây ra họa sát thân. Có những người lúc nhàn rỗi sẽ nói một đống đạo lý, nhưng khi chúng ta gặp phải vấn đề cấp bách, họ lại đánh trống lảng với bạn, bởi vì họa từ miệng mà ra, họ không thể không cẩn trọng. Chỉ có người thực sự quan tâm đến bạn, mới có thể vào lúc then chốt mà chỉ điểm cho bạn con đường mê. Người Trung Hoa thường dạy bảo con cái rằng, phải đi liên lạc nhiều với các bậc trưởng bối, mục đích cũng là ở chỗ này. Bình thường cùng trưởng bối xây dựng quan hệ, qua lại nhiều, để họ hiểu chúng ta, kịp thời cho chúng ta ý kiến, thì chúng ta sẽ được lợi ích vô cùng.

Đối với cán bộ lớn tuổi, lãnh đạo phải tôn kính; đối với cán bộ có tài hoa, thì phải kính trọng và yêu quý, cho đủ thể diện. Lãnh đạo cho cán bộ nhiều thể diện, thì cán bộ cũng sẽ ngược lại càng tôn trọng lãnh đạo hơn, đây mới là con đường khiến mọi người đều vui vẻ. Lãnh đạo cho cán bộ thể diện trước, thì cán bộ mới cho lãnh đạo thể diện, mới không có hiềm nghi là nịnh bợ. Nếu lãnh đạo không biết cho cán bộ thể diện, mà chỉ thích ra oai, bày vẻ, thì không chỉ làm tổn hại sức khỏe của chính mình, mà đáng sợ hơn là sẽ vì thế mà chiêu mời một lũ tiểu nhân.

Gia Cát Lượng muốn giết Ngụy Diên: Duy trì lòng trung thành của đội nhóm là quan trọng nhất

Ngụy Diên một đường đi xuống, tuy có lúc thăng lúc trầm, nhưng cuối cùng vẫn không thuận. Trung Hoa có câu, "bách thiện hiếu vi tiên, luận tâm bất luận hành", nói chính là tầm quan trọng của cái tâm. Người Trung Hoa đối với mỗi sự việc đều sẽ tìm hiểu sâu, không thích những thứ bề mặt, mà chú trọng hình thức bên trong, cái gọi là nhìn xuyên qua hiện tượng thấy được bản chất, đây mới chính là dụng ý của việc phải dựng nên văn hóa trung thành trong đội nhóm.

Quan Vũ lúc đánh Trường Sa, chỉ lĩnh năm trăm quân hiệu đao thủ, đã khoe khoang lời lớn, muốn chém Hoàng Trung, giết Hàn Huyền. Hoàng Trung tên chữ là Hán Thăng, người Nam Dương, tuổi đã gần sáu mươi, nhưng có sức dũng mãnh muôn người không địch nổi. Gia Cát Lượng đã dặn đi dặn lại Quan Vũ, tuyệt đối không được khinh suất. Hàn Huyền là Thái thú, tính nóng nảy đa nghi, không được lòng người.

Hoàng Trung xuất chiến, quả nhiên danh bất hư truyền, cùng Quan Vũ đấu đến một trăm hiệp, hoàn toàn không có sơ hở. Quan Vũ tuy kiêu ngạo, rất hiếu thắng, nhưng đối với những nghĩa sĩ thực sự dũng cảm thiện chiến, thì cũng hết sức kính trọng. Ông sau khi giao thủ với Hoàng Trung, đã thay đổi chủ ý, muốn hàng phục Hoàng Trung.

Hôm sau tái chiến, ngựa của Hoàng Trung bị vấp ngã, hất ông xuống đất. Quan Vũ không giết ông, bảo ông đổi ngựa rồi quay lại quyết một phen sống chết. Hàn Huyền biết Hoàng Trung bắn tên bách phát bách trúng, hỏi ông lúc đó tại sao không bắn tên. Hoàng Trung nghĩ thầm Quan Vũ nghĩa khí như vậy, không nỡ sát hại mình, thì mình làm sao có thể bắn ông ấy? Hàn Huyền nghi ngờ Hoàng Trung tác chiến không hết sức, ắt là có tư tâm. Vì thế quát lệnh tả hữu bắt trói Hoàng Trung, đem ra ngoài cửa thành chém đầu. Ngụy Diên ngày thường vẫn oán hận Hàn Huyền tàn bạo bất nhân, coi thường hiền tài khinh mạn kẻ sĩ, liền đứng ra cứu Hoàng Trung, kêu gọi trăm họ cùng giết Hàn Huyền, rồi ra hàng Quan Vũ.

Quan Vũ cho mời Hoàng Trung đến gặp, Hoàng Trung lấy cớ bệnh không ra. Lưu Bị và Gia Cát Lượng sau đó đến nơi, đối đãi với Hoàng Trung rất hậu, đích thân đến phủ thăm hỏi, Hoàng Trung cuối cùng chịu đầu hàng. Quan Vũ dẫn Ngụy Diên đến ra mắt, Gia Cát Lượng lại quát lệnh đao phủ thủ lôi ra chém. Hóa ra, ông nhớ lại lúc từ Phàn Thành đến Tương Dương, hành động mở cửa thành nghênh đón của Ngụy Diên. Lưu Bị kinh ngạc hỏi nguyên do, nói Ngụy Diên là người có công không có tội, tại sao lại muốn giết y. Gia Cát Lượng nói: "Thực kỳ lương nhi sát kỳ chủ, thị bất trung dã. Cư kỳ thổ nhi hiến kỳ địa, thị bất nghĩa dã. Ngô quan Ngụy Diên não hậu hữu phản cốt, cửu hậu tất phản, sở dĩ tiên trảm chi, dĩ tuyệt họa căn." Lưu Bị nói: "Nhược trảm thử nhân, khủng hàng giả nhân nhân tự nguy." Gia Cát Lượng chỉ vào Ngụy Diên nói: "Ngô kim nhiêu nhữ tính mệnh, nhữ khả tận trung báo chủ, vật sinh dị tâm." Ngụy Diên vâng dạ lia lịa rồi lui ra. Hoàng Trung và Ngụy Diên cùng lúc quy thuận, nhưng vận mệnh lại hoàn toàn khác nhau, đây là đạo lý gì? Rất đáng để nghiên cứu kỹ.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Trung thành và tài giỏi tổ hợp lại có bốn kiểu, lần lượt là: vừa trung thành vừa tài giỏi, chỉ trung thành không tài giỏi, không trung thành nhưng tài giỏi, và không trung thành cũng không tài giỏi. Xã hội Trung Hoa, thường thấy kẻ không có tài lại ngồi vị trí cao, gánh trọng trách. Phân biệt kỹ càng, trong đó có lãnh đạo có đức, cũng có lãnh đạo không có đức. Lãnh đạo có đức, chọn người trung thành đáng tin cậy, tuy không có năng lực, nhưng tìm một ít thuộc cấp tài giỏi, cũng có thể bù đắp. Trong mắt Gia Cát Lượng, Ngụy Diên chính là kẻ có tài mà không có đức, không trung thành với lãnh đạo. Cho nên ông muốn giết Ngụy Diên, là vì muốn dựng lên một cột mốc văn hóa trung thành cho toàn bộ đội nhóm, để gắn kết lòng người.

Kỳ thực đứng trên vị trí của người lãnh đạo đội nhóm mà nhìn, trọng điểm của đội nhóm chính là sự kết hợp giữa tâm với tâm. Tôi thường hỏi một số lãnh đạo xí nghiệp: "Anh là lãnh đạo, anh coi trọng nhất tố chất nào của cấp dưới? Coi trọng năng lực của họ không? Coi trọng phẩm đức của họ không? Hay là coi trọng

bối cảnh gia đình, tình trạng sức khỏe của họ?" Đáp án là những thứ đó đều không phải là ưu tiên. Vậy lãnh đạo quan tâm nhất là gì? Đáp án là "trong lòng nhân viên của tôi có tôi hay không".

Cho nên cái tâm là quan trọng nhất, chúng ta khi xem phim tình cảm, thường thấy tình tiết thế này: mỗi khi nam nữ chính cãi nhau, nữ chính thường sẽ nói rằng: "Em đến bây giờ mới biết, thì ra trong lòng anh căn bản không có em." Xem ra, bất kể là trong cuộc sống hay trong công việc, con người ta đều coi trọng sự tồn tại của cái tâm.

Đối với người Trung Hoa mà nói, tâm là thứ đáng tin cậy nhất. Quản lý kiểu Trung Hoa nói đến chính là quan tâm. Thế nào gọi là quan tâm? Chính là đem tâm của người khác mà giữ lại. Thân ở Tào doanh nhưng tâm ở Hán là vô dụng. Người ở đâu không quan trọng, tâm ở đâu mới là quan trọng. Người Trung Hoa đối với mỗi sự việc đều sẽ tìm hiểu sâu, không thích những thứ bề mặt, mà chú trọng hình thức bên trong, cái gọi là nhìn xuyên qua hiện tượng thấy được bản chất, đây mới chính là dụng ý của việc phải dựng nên văn hóa trung thành trong đội nhóm.

Chương 3: Nghệ thuật vuông tròn trong dụng nhân của lãnh đạo

Chương 3: Nghệ thuật vuông tròn trong dụng nhân của lãnh đạo

Tiết 1: Biết người khéo đặt người, dùng người trước hết phải có lòng thành

Khéo đặt người, nghĩa là tin anh ta, ủy thác cho anh ta chức vụ thích hợp nhất, cho anh ta một sân khấu để thỏa sức thi triển tài hoa. Kỳ thực, biết người và khéo đặt người là không thể tách rời, vừa phải nhìn thấy sở trường của nhân tài, cung cấp cơ hội cho họ tự mình phát huy đầy đủ, vừa phải khắc ghi trong lòng những khuyết điểm trên người họ, phòng ngừa từ khi chưa xảy ra, khiến họ không có cơ hội bộc lộ mặt yếu kém. Đây mới chính là biện pháp tốt nhất của một người lãnh đạo trong việc phát huy điều thiện và tránh điều ác. Đương nhiên, muốn nhân tài trung thành với mình, thì lãnh đạo trước hết phải bày tỏ rõ tấm lòng thành cầu hiền như khát của mình, suy cho cùng nhân tài cuối cùng vẫn luôn khao khát gặp được Bá Nhạc biết đánh giá cao mình.

Tôn Sách thu hàng Thái Sử Từ: Lãnh đạo phải dùng người không nghi ngờ

Thái Sử Từ tên chữ là Tử Nghĩa, người huyện Hoàng, Đông Lai. Khi Khổng Dung khẩn cấp cầu viện Lưu Bị cùng hợp sức giúp Đào Khiêm chống lại Tào Tháo, Thái Sử Từ đã từng tự xung phong nói với Lưu Bị: Tôi không phải là thân thích của Khổng Dung, cũng không phải đồng hương, chỉ là vì nghĩa vụ chia sẻ tai họa mà thôi. Khổng Dung cảm tạ Thái Sử Từ, khiến cho điều cao nghĩa của ông càng thêm nổi tiếng.

Dương Châu thứ sử Lưu Do và Thái Sử Từ là đồng hương. Tôn Sách mượn được binh mã của Viên Thuật, dẫn theo Chu Trị, Lã Phạm, Trình Phổ, Hoàng Cái, Hàn Đương, tình cờ gặp người anh em kết nghĩa Chu Du, rồi trọng lễ mời Trương Chiêu và Trương Hoành, kéo đến đánh Lưu Do. Thái Sử Từ một lần nữa tự xung phong, nguyện làm tiên phong tiền bộ. Nhưng Lưu Do thấy ông còn trẻ, không dám trọng dụng, khiến Thái Sử Từ bất mãn. Gặp dịp Tôn Sách đến đình Thần, Thái Sử Từ bất chấp tất cả, cùng Tôn Sách giao đấu. Tôn Sách đâm trúng ngựa của Thái Sử Từ, lấy đi cây thủ kích trên cổ Thái Sử Từ, Thái Sử Từ cũng lấy được mũ giáp của Tôn Sách. Tiếp đó kỵ binh hai bên đến tiếp viện, mỗi người mới quay về doanh trại. Tôn Sách đánh giá cao sự anh dũng của Thái Sử Từ, cùng Chu Du thương lượng kế sách bắt sống. Thái Sử Từ bị bắt, Tôn Sách lập tức đích thân cởi trói cho ông, nắm tay Thái Sử Từ nói: "Nếu như ở đình Thần giao đấu, anh bắt được tôi, thì sẽ xử trí thế nào?" Thái Sử Từ trả lời: "Cái đó thì chưa chắc!" Tôn Sách mời ông cùng nhau làm nên nghiệp lớn, Thái Sử Từ nói trước hết phải tập hợp lại sĩ tốt đã. Hai người hẹn trưa hôm sau gặp lại. Chư tướng không dám tin Thái Sử Từ, Tôn Sách khẳng định Thái Sử Từ là danh sĩ Thanh Châu, lấy tín nghĩa làm đầu, tuyệt đối sẽ không lừa gạt ông. Thái Sử Từ quả nhiên đúng hẹn trở về, Tôn Sách mừng lắm. Mọi người đối với tài biết người của Tôn Sách hết sức khâm phục. Dân chúng Giang Đông, đều gọi ông là "Tôn lang", ông bèn lấy danh nghĩa quân đội nhân nghĩa, chinh phục Giang Nam.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Là một người lãnh đạo, phải tạo ra cho nhân viên một bầu không khí dám làm, muốn làm, sẵn lòng làm. Có như vậy mới khiến mỗi nhân viên tiêu trừ được nỗi lo lắng canh cánh, chủ động khai phá tiềm lực của mình, tích cực biểu hiện tài năng của mình, chứ không phải là phục tùng thụ động, hay co đầu rụt cổ. Tôn Sách thả Thái Sử Từ đã bị bắt, tin rằng ông là danh sĩ Thanh Châu, nhất định coi trọng tín nghĩa, quả nhiên không nhìn sai người. Thái Sử Từ được Tôn Sách thu hàng, Giang Đông phụ lão cũng vì thế mà đối với tài biết người khéo đặt người của Tôn Sách khâm phục không thôi. Tôn Sách giỏi biết người dùng người, đối với người có tài hoa, trước hết thể hiện sự tín nhiệm và lòng thành của mình, dùng người thì không nghi ngờ, nghi ngờ thì không dùng.

Lãnh đạo không thể tùy tiện tin tưởng một người, cũng không thể tùy tiện thay một người, đây đều là những việc mạo hiểm rất cao. Một người phải trải qua thử thách liên tục, cho đến khi hoàn toàn thông qua thử thách thì mới có thể "dùng người không nghi ngờ, nghi ngờ thì không dùng". Sư phụ của Hồ Tuyết Nham thường xuyên ném tiền xuống đất, xem ông ấy thấy rồi thì tự mình giữ lại hay là giao cho sư phụ. Nếu một người nhặt được tiền mà không nộp lên, thì người này tham tiền. Hồ Tuyết Nham mười lần nhặt được đều nộp cho sư phụ. Mãi đến khi sư phụ ông lâm chung mới nói với ông: "Con thường xuyên nhặt được tiền, kỳ thực là ta cố ý ném xuống, kết quả lần nào con cũng giao cho ta, ta biết con rất thành thực."

Muốn xác định cán bộ có đáng tin hay không, cách tốt nhất là thử anh ta, chứ không phải quan sát anh ta. Khi lãnh đạo thực sự nghi ngờ cán bộ của mình, cũng đừng trực tiếp bày tỏ mình đang nghi ngờ anh ta, mà phải bất động thanh sắc mà thử, kẻo lỡ nghi ngờ sai, mọi người rách mặt thì khó mà thu dọn tàn cuộc.

Quản lý đội nhóm bên ngoài và quản lý đội nhóm nội bộ đạo lý là như nhau, cũng phải làm được "nghi người thì không dùng, đã dùng thì không nghi". Đội nhóm bên ngoài đều là những tổ chức riêng rẽ, có điểm xuất phát lợi ích của riêng mình, căn bản là hợp thì ở, không hợp thì đi. Khi khảo hạch đội nhóm bên ngoài, càng phải cẩn thận hơn, để tránh gây ra những phiền phức không đáng có. Thông qua thăm dò, phán đoán ra những ai có thể tin tưởng, đây là việc cấp bách trước mắt, nếu trong lòng còn nghi ngờ, thì không thể kiến lập được đội nhóm bên ngoài có tính thống nhất cao.

Biết người, là tố chất hết sức quan trọng của người lãnh đạo. Tôn Sách không thể dùng cách thức này để đối đãi với tất cả mọi người. Nhưng, với bậc cao nghĩa sĩ như Thái Sử Từ, thì xứng đáng để Tôn Sách dụng tâm và gánh vác mức độ rủi ro cao, bởi vì sự trợ lực của Thái Sử Từ đối với Tôn Sách sau này, thực sự là quá quan trọng.

Lưu Bị tam cố mao lư: Lãnh đạo phải lấy lễ mà đãi nhân tài

Lưu Bị đến thăm Gia Cát Lượng, hai người em đều không mấy vui vẻ, họ cảm thấy dường như trong lòng Lưu Bị chỉ có Gia Cát Lượng là quan trọng, còn họ thì không. Lưu Bị đã liệu trước là họ sẽ có phản ứng đó, nhưng vẫn ba lần đến thăm và thỉnh được Gia Cát Lượng xuống núi, việc này đã được truyền tụng là mỹ

đàm qua bao thế hệ. Bởi vì thời nào cũng có rất nhiều Gia Cát Lượng, chỉ tiếc rằng người làm được chuyện tam cố mao lư thực sự không nhiều.

Xin hãy nhìn những mẩu quảng cáo chiêu mộ nhân tài ngày nay, giọng điệu đều không mấy tốt đẹp, cứ như thể cho người ta một cơ hội việc làm đã là ghê gớm lắm rồi, người đi xin việc buộc phải hạ mình xuống giọng. Gia Cát Lượng nếu gặp phải hạng chủ công như thế, e rằng chẳng thèm để mắt tới. Đương thời Gia Cát Lượng vừa là bậc hiền tài, vừa có chí hướng. Có người khuyên ông tìm đến Tào Tháo, ắt sẽ được trọng dụng. Ông cho rằng Tào Tháo tuy cầu tài như khát, nhưng chí không đồng đạo không hợp, thì không thể suy xét. Có người khuyên, Giang Đông Tôn Quyền là minh chủ tốt, Gia Cát Lượng nói, ông ta có thể trọng Lượng nhưng không thể dùng hết Lượng. Đã không thể phát huy hết, thì tội gì lãng phí thời gian? Ông kiên trì phải kén chọn minh chủ, nếu không thì thà tự mình nghiên cứu còn hơn. Dù có nghe nói Lưu Bị là người nhân đức, cũng phải để Từ Thứ đi thử trước, quả nhiên đúng như vậy, nhưng chính ông còn phải tự mình thử thêm mới được.

Ông tính trước Lưu Bị sẽ đến thăm trong vài ngày tới, nên cố ý đi vắng. Để đồng tử nói ra, ngày về không định, hành tung cũng không rõ, để thử lòng kiên nhẫn của Lưu Bị. Lại nhờ Thôi Châu Bình dội nước lạnh, nói rằng từ xưa đến nay, trị loạn vô thường, dù có mời được Gia Cát Lượng xuống núi, cũng là uổng phí tâm sức, để thăm dò xem niềm tin của Lưu Bị có kiên định hay không. Rồi thả tin tức ra, khiến Lưu Bị biết mình đã về đến Ngọa Long cương. Khi ấy trời lạnh đất đông, ba anh em nhất định sẽ có ý kiến khác nhau, để họ nội bộ thông với nhau trước, xem họ đối với việc trọng lễ mời Gia Cát Lượng, có đạt được nhận thức chung hay không, kẻo sau này Gia Cát Lượng thành "lính dù", Quan Vũ, Trương Phi trong lòng không vui. Làm như vậy có thể thúc đẩy Lưu Bị làm tốt công tác chuẩn bị về mặt điều hòa nội bộ. Đồng thời, cũng cố ý để ba người lại đến hụt lần nữa, xem ba người phản ứng ra sao, Lưu Bị an ủi Quan, Trương thế nào, bản thân có than vãn gì không. Lại sắp xếp Thạch Quảng Nguyên, Mạnh Công Uy từ bên cạnh quan sát, cuối cùng mời nhạc phụ Hoàng Thừa Ngạn phỏng vấn. Mọi người đều tỏ ý đồng ý, lần thứ ba mới ở nhà chờ đợi ba người đến thăm.

Đối với Lưu Bị mà nói, có thể ba lần thuận lợi thành hành, thực sự là không dễ dàng, bởi vì Quan Vũ và Trương Phi đối với việc này đều có cách nhìn khác nhau. Có thể ba lần anh em cùng đồng hành, chứng minh Lưu Bị lãnh đạo có phương pháp, thể hiện được phong phạm của bậc đại ca. Hai người em tuy có ý kiến, nhưng cũng có thể đoái hoài đại cục, phối hợp với ý nguyện của huynh trưởng. Đây rõ ràng là một tập thể có tinh thần đội nhóm cao độ, rất xứng đáng để Gia Cát Lượng đầu nhập, đem tâm lực của mình cống hiến.

Nhưng mà, vì để sau này dễ làm việc, vẫn không thể đích thân ra đến cổng nghênh đón, kẻo một sớm chủ tòng định vị, mất đi địa vị của bậc tiên sinh, sau này rất khó làm việc. Cho nên, ông cố ý nằm cao ngủ kỹ không dậy, xem Lưu Bị phản ứng thế nào, có gọi đồng tử đánh thức ông dậy không, hay là cố ý nói to để làm ồn đánh thức ông, còn Quan, Trương hai người có nhịn được không, sau này có tiếp nhận ý kiến của

ông không. Tất cả đều thông qua được thử thách, lúc này mới trở mình tỉnh dậy, hỏi đồng tử có vị tục khách nào đến thăm không. Nếu mở miệng đã hỏi có vị quý khách nào quang lâm không, thì há chẳng phải là để lộ sơ hở, khiến Lưu Bị nhìn thấu tâm tư của ông hay sao? Thế rồi chỉnh trang y phục, tạo cho Lưu Bị ấn tượng đầu tiên rất tốt. Và hết sức khiêm tốn, nói mình tuổi trẻ tài sơ, không bằng được Thủy Kính, Nguyên Trực. Lưu Bị càng thêm kiên định tín tâm, khó khăn lắm mới gặp được mặt, hôm nay không lay động được trái tim Gia Cát Lượng, không mời được ông xuống núi thì không xong. Nếu Gia Cát Lượng vừa mở miệng đã tự đề cao mình, nói Thủy Kính, Nguyên Trực không tồi, chỉ là không bằng mình cao minh; lại nói Lưu Bị mệnh khổ, đến giờ vẫn chưa tìm được chỗ đặt chân, bây giờ coi như đã tìm đúng người, sau này có thể yên tâm rồi. Nói không chừng Lưu Bị sẽ tức giận hóa xấu hổ, ngược lại còn mỉa mai Gia Cát Lượng một trận, phất tay áo bỏ đi. Bởi vì khẩu khí lớn như vậy, vẻ đạo mạo cao ngạo như vậy, sau này e rằng rất khó lãnh đạo, chi bằng thôi cho xong. Dù sao mọi người cũng đều nói thời cơ không đúng, chỉ uổng công vô ích, chẳng thà tính kế khác!

Gia Cát Lượng một câu "nguyện văn tướng quân chi chí", đã khiến lòng Lưu Bị an định lại. Bằng lòng lắng nghe lý tưởng của chủ công, phần nhiều là tham mưu giỏi. Một vị quân sư cao minh như vậy, đương nhiên không thể bỏ qua. Thế là tam cố mao lư, thận thủy thiện chung, viên mãn thu tràng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Cái gọi là ban để, chỉ những nhân viên có quan hệ tốt trong tổ chức, có thành tích công tác ưu lương, hơn nữa phối hợp rất ăn ý với lãnh đạo và được lãnh đạo tín nhiệm. Đó là một tập đoàn lãnh đạo được kiến lập dần dần từ trong công việc, cũng chính là bạn đồng hành của lãnh đạo.

Lãnh đạo từng bước nhường ra, nhân viên từng bước tự chủ, lúc này cần một số người đi đầu làm gương, thì ban để chính là những người thích hợp. Có việc cần điều hòa, trước thông qua ban để làm giao tiếp phi chính thức, rõ ràng rồi, sau đó lãnh đạo mới chính thức ra mặt, đó là một cách tự chừa cho mình đường lui. Điều động nhân sự hay thăng chức, trước để ban để thả gió ra, thăm dò phản ứng thế nào, thì lãnh đạo sẽ không phải gánh vác rủi ro quá lớn. Nhân viên có việc không tiện trước mặt trao đổi với lãnh đạo, thì ban để cũng là người tiếp xúc giai đoạn đầu rất tốt. Đại loại như vậy, thông qua ban để mà giao tiếp, tương đối hiệu quả.

Đối với ban để phải lấy lễ mà đối đãi, không thể quá nuông chiều, kẻo một tay che trời, ngược lại gây trở ngại cho giao tiếp. Lãnh đạo trong lòng rất rõ, chỉ thông qua ban để mà vận hành, không thể để khách lấn chủ, nếu không sẽ gây bất an cho mọi người. Sự tương tác giữa lãnh đạo và ban để, là tiêu điểm mà đồng sự chú mục, ở chung hòa hợp, thì mọi người tương đối đoàn kết, bằng không thì đội nhóm ắt sẽ tan rã. Điểm này Lưu Bị làm rất tốt.

Phàm mọi việc trước hết phải qua giao lưu với nhau là hết sức quan trọng. Hiện nay là "thời đại thức ăn nhanh", việc gì cũng đòi nhanh, điều này rất tệ. Giao tiếp và giao lưu kịp thời vẫn là cần thiết, công tác chuẩn bị làm tốt, thì lúc tiến hành sẽ càng thuận lợi hơn.

Làm đến mức khiến người ta phải đến mời, thì mới là nhân tài thực sự. Khi nào có thể biến cầu người thành không cầu người, thì tầng thứ đã hoàn toàn khác rồi. Lưu Bị đương thời ít nhất cũng là Dự Châu mục, trong xã hội có địa vị nhất định, có chút danh vọng, vẫn sẵn lòng tam cố mao lư để mời một người trẻ tuổi, điều này là hết sức không dễ dàng.

Tào Tháo hậu lợi dụ Quan Vũ: Lãnh đạo phải lấy lòng thành mà đối đãi

Tâm tư của Tào Tháo, không cần nói chúng ta cũng biết, chính là dùng hậu lợi để dụ dỗ Quan Vũ. Người thường thấy lợi quên nghĩa, chúng ta đã sớm thấy nhiều không còn lạ. Phạm vi của lợi rất rộng, bao gồm ăn uống, sắc đẹp, lễ phẩm, nhà đẹp, quan vị và lễ ngộ, v.v. Sơ sẩy một chút, là rơi ngay vào cảnh khó lòng rút ra nổi.

Để Quan Vũ và hai vị tẩu tẩu ở chung một phòng, là chiêu độc thứ nhất của Tào Tháo. Lời người đáng sợ, Quan Vũ chỉ một cái miệng, khó địch nổi lời ra tiếng vào bừa bãi của mọi người. Ông dứt khoát cầm đuốc đứng ngoài cửa, suốt đêm thấu sáng, khiến mọi người không thể bịa đặt ra bất cứ lời đồn đại nào.

Tiếp đó Tào Tháo ba ngày một tiệc nhỏ, năm ngày một tiệc lớn, muốn khiến Quan Vũ no bụng mà lú lẫn đầu óc. Quan Vũ ăn thì cũng ăn rồi, tạ thì cũng tạ rồi, nhưng miệng thì không hề mềm ra chút nào, ý niệm cũng hoàn toàn không thay đổi. Công kích bằng thức ăn, cũng không có hiệu quả.

Tào Tháo tặng mỹ nữ, Quan Vũ đều đưa hết vào nội môn, sai họ hầu hạ hai vị tẩu tẩu. Mỗi ngày ba lần, ông đứng ngoài cửa trong cúi mình thi lễ, hỏi thăm hai vị tẩu tẩu có được yên ổn không. Phải đợi hai vị tẩu tẩu hỏi việc xong xuôi, mới lui ra. Tào Tháo than phục không thôi. Tặng lăng cẩm và đồ vàng bạc, Quan Vũ đều tặng cho hai vị tẩu tẩu. Có một hôm, Tào Tháo thấy chiến bào gấm xanh Quan Vũ mặc đã cũ, lập tức sai mang chiến bào gấm mới đến. Quan Vũ nhận lấy, mặc vào bên trong chiến bào cũ. Tào Tháo hỏi ông tội gì phải tiết kiệm đến thế, Quan Vũ trả lời, không dám có áo bào mới của thừa tướng, mà quên áo bào cũ của huynh trưởng. Tào Tháo không nhịn được phải cảm thán: "Thực là nghĩa sĩ!" Nhưng trong lòng thì hết sức không vui.

Chiêu tàn nhẫn nhất của Tào Tháo là đem ngựa Xích Thố tặng cho Quan Vũ. Chiêu này quả nhiên đã lay động được trái tim Quan Vũ, Quan Vũ hết lời bái tạ, vì một khi biết được tin tức về Lưu Bị, thì có thể trong một ngày mà đến gặp! Điều này khiến Tào Tháo vô cùng hối hận.

Nghĩa cao hơn lợi, Tào Tháo hết lần này đến lần khác dùng đủ thứ hậu lợi để dụ dỗ, nhưng Quan Vũ trước sau vẫn không hề lay động, và phát ra lời thề, phải lập được công lao, báo đáp Tào Tháo, rồi sau đó mới rời

đi. Tuân Úc hiến kế cho Tào Tháo, không cho ông ta có cơ hội lập công, xem ông ta thoát thác thế nào. Tào Tháo vì giữ Quan Vũ, quả thực đã hao hết tâm cơ.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Quan Vũ cuối cùng không thể về với Tào Tháo, là vì Tào Tháo không nắm được trái tim của ông. Một người lãnh đạo xứng chức, phải thực sự lay động được nhân viên. Lãnh đạo phải thông qua công việc của người khác để đạt tới mục tiêu của tổ chức, đó là một thứ "cảm ứng mà một cá nhân hoặc thiểu số người gây ảnh hưởng lớn đến đa số người hoặc đại đa số người". Bởi vì đối tượng được lãnh đạo là con người chứ không phải đồ vật, chỉ có thể dùng trí mà thắng chứ không thể dùng sức mà đoạt, cho nên sự tương tác giữa tâm với tâm, sản sinh ra cảm ứng, mới là trọng điểm nghiên cứu của chúng ta. Trái tim của nhân viên trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo. Có thể gặp được rồi còn phải có thể hợp được nữa, thì mới có thể gắn bó chặt chẽ với nhau.

Có cơ hội ở bên nhau, nhưng lại không thể giao tâm cho nhau, hợp tác chặt chẽ, thì chính là gặp mà không hợp, chẳng thà đừng gặp. Sự ngộ hợp giữa lãnh đạo và nhân viên, cố nhiên có trường hợp vừa gặp đã hợp, chứng minh tần số của nhau gần gũi, quả thực là chí đồng đạo hợp; cũng có trường hợp sau khi tự mình thể nghiệm, mới phát hiện ra là hữu duyên vô phận, khác nào một mâm cát rời, rất nhanh đã chia đường rẽ lối, mỗi người đi một ngả, không thể giao tâm được.

Thông thường mà nói, quá trình lãnh đạo chọn người mà dùng và nhân viên chọn chủ mà thờ, đều thuộc về sự tương tác giữa tâm với tâm. Mấu chốt nằm ở mấy điểm sau.

Biết tâm. Hiểu rõ đối phương có phải là người mình muốn dùng hay không, hoặc có phải là minh chủ mình muốn đi theo hay không. Nói cách khác, hai bên có thể tụ hợp lại với nhau, trở thành bạn đồng hành cùng chung nỗ lực, thì không chỉ phải biết người, mà còn phải tiến thêm một bước là biết tâm.

Giao tâm. Người lãnh đạo tin chắc đạo lý "đắc nhân giả xương, thất nhân giả vong", coi trọng nhân tài. Nhân viên hiểu rằng minh chủ khó gặp, trân quý cơ hội tốt. Hai bên tôn trọng lẫn nhau, gặp mà có thể hợp, thì mới có thể thận trọng giao tâm.

Liên tâm. Ngộ hợp nếu là xuất phát từ sự bốc đồng nhất thời, thì thế tất sẽ rất nhanh chia ly, hai trái tim không thể kết nối lại với nhau. Nếu là xuất phát từ chân thành, thì rất nhanh sẽ bồi dưỡng được sự ăn ý ở mức độ cao, hơn nữa càng mật thiết, thì càng có thể liên tâm.

Buộc tâm. Tâm với tâm kết nối rồi, còn phải chịu đựng nổi đủ thứ thử thách hà khắc nghiêm ngặt, bền vững không thay đổi, thì gọi là buộc tâm. Lưu Bị cùng Quan Vũ, Trương Phi sau khi Đào viên kết nghĩa, thì tâm đã buộc chặt vào nhau, đồng cam cộng khổ, có thể thấy sự đáng quý của buộc tâm.

Từ biết tâm đến buộc tâm, là một quá trình tâm với tâm thông suốt lẫn nhau. Người lãnh đạo phải lấy tâm đỏ mà đối đãi với người, không cầu mong nhận được bất kỳ sự báo đáp nào, thì mới càng dễ khiến nhân viên sản sinh cảm ứng, từ đó dụng tâm làm việc. Cảm ứng hữu tâm dựa trên quan hệ lợi hại, thì trái lại không mỹ mãn.

Tôn Quyền từ chối Bàng Thống: Lãnh đạo không nên lấy ngoại hình mà đánh giá người

Hai vị nhân vật trọng lượng cỡ long, phượng, Gia Cát Lượng đã về với Lưu Bị, còn Bàng Thống thì chưa biết sẽ phục vụ cho ai. Lỗ Túc nhân lúc Tôn Quyền khóc tế Chu Du, trong lòng đang đau buồn, ra sức tiến cử Bàng Thống. Tôn Quyền cũng nghe danh tiếng của ông đã lâu, vội vàng mời đến gặp mặt. Đáng tiếc Bàng Thống trông không đẹp, tướng mạo khá kỳ quái, lại tỏ ý rằng tài học của mình và Chu Du không giống nhau. Tôn Quyền chẳng ưa, kiên quyết không dùng. Lỗ Túc bất đắc dĩ, viết thư tiến cử Bàng Thống cho Lưu Bị, nhờ Bàng Thống phò tá Lưu Bị, để Tôn, Lưu cùng hợp tác với nhau.

Sách lược thì không thay đổi, nhưng kế hoạch thường thì không thể không thay đổi. Tiến cử là một chuyện, có được đối phương thuận lợi tiếp nhận hay không, có được trọng dụng hay không, thì lại là một chuyện khác. Cùng là tài cao danh hiển, Gia Cát Lượng sinh ra mặt như mũ ngọc, giống như một vị thần tiên sống, cho người ta ấn tượng đầu tiên rất tốt. Bàng Thống thì không như vậy, tướng mạo không đẹp, nói năng lại chẳng để ý đến cảm nhận của người khác, cho người khác ấn tượng đầu tiên rất tệ, Tôn Quyền đương nhiên không ưa ông. Lưu Bị khá hơn Tôn Quyền một chút, phái ông đi làm huyện lệnh, cũng là dùng người tài vào việc nhỏ. Chúng ta không thể dựa vào ấn tượng để phán đoán người khác, nhưng lại không thể tránh được việc người khác dựa vào ấn tượng đầu tiên để phán đoán chúng ta. Lưu Bị đã nghe danh long, phượng nổi tiếng ngang nhau từ lâu, có phải là sau khi có Gia Cát Lượng rồi, thì mãn nguyện rồi, tâm lý không còn nhu cầu cầu hiền nữa hay không? Đại khái không phải như vậy, mà là Bàng Thống cậy mình tài cao danh thịnh, không chịu đem thư tiến cử của Lỗ Túc ra, lại nói là tự mình đến nương nhờ. Có nhân tài mà không dùng, dùng mà không đúng chỗ, cố nhiên là tổn thất của Tôn Quyền và Lưu Bị. Nhưng chính bản thân Bàng Thống, chỉ biết tài hoa của mình, mà không hiểu đoản xứ của mình, đến nỗi không có được cơ hội tốt, cũng phải gánh lấy trách nhiệm tương đối lớn.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Trong "Tam Quốc Diễn Nghĩa", người xuất sắc nhất, giàu màu sắc truyền kỳ nhất e rằng phải kể đến Gia Cát Lượng, nhưng đừng quên rằng, đương thời còn có một người nổi danh ngang hàng với Gia Cát Lượng, đó chính là Bàng Thống. "Ngọa Long, Phượng Sồ, đắc nhất nhân khả đắc thiên hạ", có thể nói thực lực của hai người là tương đương, vậy mà cơ ngộ của hai người lại khác nhau rất xa. Lưu Bị tam cố mao lư, mới thỉnh được Gia Cát Lượng xuống núi, và tôn Gia Cát Lượng làm quân sư, lấy lễ thầy mà đối đãi. Còn Bàng Thống tuy khéo léo dâng kế liên hoàn, giúp Lưu Bị một việc lớn, nhưng lại phải cầm thư tiến cử của Lỗ Túc để mưu cầu một chức quan nửa chức, cuối cùng Lưu Bị cũng chỉ phái ông đi làm một chức huyện lệnh. Nếu không nhờ Trương Phi đụng đâu trúng đó, khiến Bàng Thống thể hiện ra tài hoa xuất chúng của mình, thì có lẽ cả

đời ông ta chỉ là số mệnh "ông huyện" mà thôi. Gia Cát Lượng trở thành Thừa tướng nước Thục, giúp Lưu Bị ba phần thiên hạ, còn Bàng Thống có thể nói là chưa lập được tấc công nào, đã thảm chết nơi Lạc Phượng pha.

Tại sao hai người thực lực tương đương, mà cơ ngộ lại khác nhau đến thế? Phải chăng Bàng Thống là hư danh? Không phải. Chúng ta hãy xem miêu tả về tướng mạo Gia Cát Lượng trong sách: "Gia Cát Lượng thân cao tám thước, mặt như mũ ngọc, đầu đội quan khăn, mình khoác áo lông hạc, phiêu phiêu có dáng dấp thần tiên." Lại xem Bàng Thống: "Quyền kiến kỳ nhân, nùng mi hiên tị, hắc diện oản mấn, hình dung cổ quái, tâm trung bất hỉ." "Huyền Đức kiến Thống mạo lậu, tâm trung diệc bất duyệt."

Đây e rằng chính là điểm mấu chốt. Chính vì Bàng Thống trông xấu, lại hình thành tính cách cậy tài khinh người, cho nên Tôn Quyền không ưa ông, Lưu Bị cũng không ưa ông. Nếu lúc mới gặp Lưu Bị, ông ta có đem thư tiến cử của Lỗ Túc ra, thì e rằng Lưu Bị cũng chỉ là nể mặt, phong cho ông ta một chức quan nửa chức, chứ không phải là đánh giá cao tài năng của ông ta.

Khi bạn nhìn thấy một người, trước hết bạn sẽ có một ấn tượng ban đầu về người đó, đây chính là ấn tượng đầu tiên. Chúng ta đều biết, không nên lấy ấn tượng đầu tiên để phán đoán người khác, bởi vì người không thể nhìn tướng mạo mà đánh giá. Liếc mắt một cái đã muốn nhìn thấu người khác, thực sự là chẳng đáng tin. Bởi vì người ngoài mặt trông rất trung hậu, nhưng nội tâm có thể rất nham hiểm; người ngoài mặt trông rất thông minh, nhưng thực tế rất có thể là một kẻ hời hợt. Thế nhưng, người khác lại thường lấy ấn tượng đầu tiên để phán đoán chúng ta, thường thì ngay trong lần gặp đầu tiên, đã biểu hiện ra vẻ đánh giá cao hoặc khinh thường.

Chúng ta không thể lấy tướng mạo mà đánh giá người, "nhất biểu nhân tài" tuy cũng nhắc nhở chúng ta phải quan sát kỹ tướng mạo của người khác, bởi vì tướng mạo ở một mức độ nhất định phản ánh thế giới nội tâm của con người, tức là "tướng tùy tâm sinh", nhưng nếu hoàn toàn dựa vào tướng mạo của một người để phán đoán cái tâm của người đó, thì lại dễ phạm sai lầm chết người.

Trương Phi trọng nghĩa thả Nghiêm Nhan: Lãnh đạo phải biết bỏ giá đỡ

Trương Phi đánh giá cao võ nghệ của Quan Vũ, tuy không chịu thua, nhưng cũng rất muốn học theo Quan Vũ. Khi Quan Vũ trọng nghĩa thả lão tướng Hoàng Trung, được Lưu Bị và Gia Cát Lượng tán thưởng. Trương Phi trong lòng cũng nghĩ, một ngày nào đó gặp được vị lão tướng nào, cũng phải bắt chước một phen. Trương Phi rời Kinh Châu, đến Ba Quận. Nghe nói thái thú Ba Quận là Nghiêm Nhan, một danh tướng đất Thục. Nghiêm Nhan tuổi tuy đã cao, nhưng tinh lực vẫn hưng thịnh, giỏi giương cung cứng, múa đao lớn, có sức dũng mãnh muôn người không địch nổi, giữ vững trong thành, không hề có ý định đầu hàng. Nghe ra thì giống hệt Hoàng Trung năm xưa, chỉ khác là Nghiêm Nhan tự mình làm thái thú, còn Hoàng Trung thì không phải.

Trương Phi thô mà có tinh, đã sớm dụng tâm toan tính sẽ trọng nghĩa thả Nghiêm Nhan, không để thua kém Quan Vũ. Ông trước hết dùng giọng dọa dẫm, nói Nghiêm Nhan nếu không quy thuận, sẽ san bằng thành trì, già trẻ không tha. Nghiêm Nhan cũng đã sớm biết sự lợi hại của Trương Phi ở Đương Dương Trường Bản, kiên thủ không ra, muốn kéo dài thời gian, để chọc giận Trương Phi, khiến ông tái phạm thói quen xấu roi đánh binh sĩ, lúc đó quân tâm có biến, rồi giết Trương Phi cũng chưa muộn. Trương Phi vì trong tâm lý đã có chuẩn bị từ trước, cho nên một mặt ngụy trang nổi giận, sai quân sĩ đến dưới thành chửi mắng; một mặt phái người lên núi dò la, biết được có một con đường nhỏ, có thể đi vòng qua Ba Quận, thế là cố ý lớn tiếng hạ lệnh quân sĩ, nhân lúc đêm trăng sáng, lặng lẽ vượt qua Ba Quận. Nghiêm Nhan nhận được tình báo, cho rằng Trương Phi không nhẫn nại nổi, bèn dẫn quân chặn đường sau, ai ngờ bị Trương Phi bắt ngay tại trận, trói nghiến lại bằng dây thừng. Nghiêm Nhan hoàn toàn không có vẻ sợ hãi, hô lớn "chỉ có tướng quân cụt đầu, không có tướng quân đầu hàng". Trương Phi càng thêm kính trọng ông, đích thân cởi trói, đỡ ông ngồi chính giữa, cúi đầu liền bái: "Tố tri lão tướng quân nãi hào kiệt chi sĩ." Nghiêm Nhan cảm động mà hàng. Nhân mã gần đó đều thuộc quyền Nghiêm Nhan quản lý, Nghiêm Nhan đều gọi họ ra đầu hàng. Vì vậy cuộc chiêu hàng của Trương Phi hết sức thuận lợi.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lãnh đạo thường than thở không có ai để dùng, nhưng sự thực rất có thể là chính người lãnh đạo đã không đặt đúng vị trí và tâm thái của mình. Làm một người lãnh đạo cao cao tại thượng, rất có thể vĩnh viễn không biết được chân tướng của việc không có ai để dùng. Vì vậy, điều quan trọng nhất là phải xoay chuyển tâm thái này, buông bỏ vẻ đạo mạo của người lãnh đạo, đem câu "để tôi lãnh đạo" chuyển thành "để tôi phục vụ", bỏ đi cái giá đỡ của lãnh đạo, cho nhân viên đầy đủ thể diện.

"Để tôi phục vụ" êm tai hơn "để tôi lãnh đạo" rất nhiều, bởi vì người ta thường thích được phục vụ, chứ không mong bị lãnh đạo.

Người lãnh đạo tốt nhất nên nhận rõ: phục vụ chỉ là làm tròn trách nhiệm của mình, không phải là ban ơn cho nhân viên. Cho dù có đôi chút nhân tình, cũng không nên đòi nhân tình, bởi vì nhân tình không đòi, thì nhân tình vĩnh viễn còn đó; nhân tình mà đòi, thì tuy cả vốn lẫn lời đều đòi về rồi, nhưng khác nào uổng công làm nhân tình. Nói không chừng đôi bên triệt tiêu lẫn nhau, người lãnh đạo lại hóa ra nợ nhân viên một món nhân tình, há chẳng oan uổng sao? Đồng thời, khi "phục vụ", tốt nhất nên hiểu rõ đạo lý "công một mà lỗi còn", lãnh đạo chỉ nhớ lỗi lầm, không dễ gì ghi nhận công lao, cho nên không cầu có công, không nên lúc nào cũng nghĩ "phục vụ" của mình là có lợi cho nhân viên, trái lại nên cầu sao cho không có lỗi, cẩn thận đừng để "phục vụ" của mình mang lại phiền phức cho nhân viên, thậm chí tăng thêm nỗi khổ cho nhân viên, đó mới là điều cốt yếu nhất.

Lãnh đạo cho nhân viên thể diện, biểu thị sự tôn trọng đối với nhân viên, thì nhân viên mới có thể tự động tự phát mà trung thành làm việc. Thấy được tấm gương tốt, vào lúc cần thiết cũng chẳng ngại như Trương

Phi, khiêm tốn học hỏi. Trong tâm lý chuẩn bị trước sẵn sàng, mới có thể ổn định được cảm xúc. Có bài có bản mà làm tốt công việc, để giành được thành công trọn vẹn. Trương Phi trọng nghĩa thả Nghiêm Nhan, chính là một ví dụ điển hình hay nhất, rất đáng để noi theo.

Tiết 2: Dựng nên cột mốc, tuân theo nguyên tắc hợp lý

Là một người lãnh đạo, nhất định phải nắm vững kỹ thuật cao siêu trong việc dùng cả thưởng lẫn phạt, kẻ nào đáng bị nghiêm trị thì tuyệt đối không dung túng, kẻ nào đáng được khen thưởng thì cũng tuyệt đối không thể bủn xỉn, cái thước đo trong đó là nhất định phải cân nhắc cho chuẩn xác. Trước chế độ phân minh thì không có tôn ti sang hèn, cho dù là bản thân lãnh đạo cũng không thể là ngoại lệ, chỉ cần chế độ nghiêm minh, bản thân lãnh đạo làm được công chính, thì toàn bộ xí nghiệp mới có thể ngăn nắp trật tự mà hoàn thiện và lớn mạnh, mạch suy nghĩ phát triển của toàn bộ xí nghiệp mới càng thêm rõ ràng.

Văn võ cao tài giúp Lưu Bị: Lãnh đạo phải biết người khéo đặt người

Chữ "bị" trong tên Lưu Bị, có thể giải thích là vạn sự giai bị, hoặc cầu toàn trách bị. Một mặt ông trời coi trọng hoài bão của ông, ban cho ông rất nhiều thứ, dường như những gì ông cần, đều chuẩn bị đầy đủ cho ông. Mặt khác, chính ông phải hết sức chú trọng tu dưỡng phẩm đức, dùng tiêu chuẩn cao nhất để yêu cầu chính mình. Chỉ khi hai mặt phối hợp tốt, Lưu Bị mới coi là may mắn, bằng không thì chính là bất hạnh.

Quan Vũ võ nghệ cao cường, vạn người không địch nổi. Gia Cát Lượng thần cơ diệu toán, giỏi mưu lược. Một văn một võ, đều là nhân tài đỉnh cao đương thời, lãnh đạo được một người trong số đó đã là hết sức khó khăn. Cùng lúc làm việc chung với cả hai, đương nhiên lại càng không dễ. Công phu biết người của Lưu Bị, có thể nói là xuất chúng. Quan Vũ tướng mạo đường đường, uy phong lẫm liệt, Đổng Trác thấy ông, chỉ hỏi thẳng ông là thân phận gì; Viên Thiệu thấy ông, cũng hỏi ông hiện đang giữ chức quan gì; Tào Tháo còn coi là khá, nói ông đã ra lời lớn, ắt là có dũng lược. Duy chỉ có Lưu Bị vừa thấy ông, liền kết làm anh em khác họ.

Gia Cát Lượng nằm cao ở Long Trung, thanh danh vang xa. Lưu Biểu là bạn của thúc phụ ông, cũng không để mắt tới ông. Lưu Bị chỉ mới nghe danh, chưa từng thấy mặt, đã có thể tam cố mao lư, thực sự không phải là điều người thường làm được. Tuổi của Lưu Bị lớn hơn Gia Cát Lượng đến hai mươi tuổi. Sau buổi bàn bạc ở Long Trung, lại lập tức bái vị hậu sinh này làm quân sư, đương nhiên là tuệ nhãn thức anh hùng, không ai sánh kịp.

Chúng ta thường nói hữu duyên thiên lý lai tương hội. Lưu Bị, Quan Vũ và Gia Cát Lượng, mỗi người đều có rất nhiều bạn bè. Nhưng đem ba người viên mãn tụ họp lại với nhau, mơ hồ dường như có một sức mạnh nào đó đang se duyên kết nối.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Mục đích của biết người là ở chỗ khéo đặt người. Lãnh đạo hiểu rõ nhân viên, là biết người; lãnh đạo làm sao để nhân viên phát huy đầy đủ sở trường, là khéo đặt người. Lưu Bị sở dĩ có được sự giúp đỡ của các bậc văn võ cao tài là vì ông hiểu được đạo lý biết người khéo đặt người.

Khéo đặt người nghĩa là tin tưởng anh ta, ủy thác cho anh ta chức vụ thích hợp, để anh ta đi tận lực. Lãnh đạo tín nhiệm nhân viên, không thể bắt đầu từ con số không, tức là không thể "trước hết không tin anh ta, đợi anh ta có biểu hiện tốt, rồi mới đến tin anh ta". Lãnh đạo nên bắt đầu từ lòng tin nhỏ, từ lòng tin nhỏ đến lòng tin lớn, thông qua thử thách để dần dần tăng thêm mức độ tín nhiệm đối với nhân viên. Bắt đầu từ con số không, khác nào tuyên án tử hình đối với nhân viên, biểu thị hoàn toàn không tín nhiệm anh ta. Đã như vậy, tội gì phải dùng anh ta? Bất luận thế nào, bắt đầu từ lòng tin nhỏ, để nhân viên có cảm giác được tín nhiệm, là hết sức quan trọng.

Lúc mới bắt đầu, đối với nhân viên nên nhất thị đồng nhân, cho họ sự tín nhiệm như nhau, thứ tín nhiệm này có người tăng chậm, có người tăng nhanh, dựa trên biểu hiện thực tế khác nhau, dần dần kéo ra khoảng cách, đây là biểu hiện công tác và quan hệ giữa người với người một cách tự nhiên, chứ không phải dựa vào tình cảm chủ quan làm chính.

Có một số người lãnh đạo thích đem khuyết điểm của nhân viên để trong mắt, mà đem ưu điểm của nhân viên giấu trong bụng. Người lãnh đạo như vậy thế tất khó tránh khỏi vận rủi không có ai để dùng. Bởi vì người không phải thánh hiền, ai cũng có khuyết điểm. Lúc nào cũng phát hiện khuyết điểm của nhân viên, người này không được, người kia cũng không xong, thường xuyên cảm thấy mình rất bất hạnh, không có nhân viên đáng tin cậy nào dùng được, điều này có quan hệ khá mật thiết với tính cách của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo tốt nhất nên đem sở trường của nhân viên để trong mắt, đem khuyết điểm của nhân viên để trong bụng. Chỉ cần phòng ngừa thỏa đáng, không để họ có cơ hội biểu hiện khuyết điểm; chỉ cần phụ đạo có phương pháp, để họ có cơ hội thi triển sở trường, thì sự lãnh đạo của người lãnh đạo sẽ đạt tới cảnh giới viên thông.

Biết người mà không khéo đặt người, thì khác nào không biết người. Lúc khéo đặt người, phải thông qua thử thách thực tế. Coi trọng sở trường của nhân viên, cung cấp cơ hội thích hợp để họ phát huy đầy đủ, đạt tới mức độ người tận kỳ tài, điểm này Lưu Bị thực sự đã làm tấm gương rất tốt cho người lãnh đạo.

Gia Cát Lượng bố phòng Kinh Châu: Lãnh đạo phải biết dùng người hợp lý

Bàng Thống cả người lẫn ngựa bị tên bắn loạn xạ mà chết. Lưu Bị đau lòng đến tột độ, đứng từ xa chiêu hồn thiết tế, phân phó Quan Bình mau chóng đến Kinh Châu thỉnh Gia Cát Lượng, còn mình thì kiên thủ Bồi quan, không ra đánh. Gia Cát Lượng nhận được tin tức, gào khóc thảm thiết, các quan không ai không rơi lệ. Gia Cát Lượng biết Lưu Bị tiến thoái lưỡng nan, không thể không rời Kinh Châu, tiến về Tây Xuyên. Quan Vũ hỏi ông Kinh Châu là trọng địa, do ai trông coi. Gia Cát Lượng nói trong thư của Lưu Bị không nói rõ, nhưng

Quan Bình là người mang thư đến, dụng ý chính là thỉnh Quan Vũ giữ Kinh Châu. Quan Vũ cũng không từ chối, khẳng khái nhận lời. Gia Cát Lượng lúc giao ấn tín, nói với Quan Vũ: "Trọng đại trách nhiệm đều ở trên người tướng quân." Quan Vũ đáp: "Đại trượng phu ký lĩnh trọng nhiệm, chí tử phương hưu." Gia Cát Lượng nghe thấy chữ "chết", trong lòng không vui. Hỏi Quan Vũ: "Thảng Tào Tháo dẫn binh đến, đương như chi hà?" Quan Vũ đáp: "Dĩ lực cự chi." Lại hỏi: "Thảng Tào Tháo, Tôn Quyền nhất tề khởi binh tiền lai, như chi nại hà?" Đáp: "Phân binh cự chi." Bốn chữ này là điều Gia Cát Lượng sợ nghe thấy nhất, bởi vì nếu như vậy, Kinh Châu ắt sẽ hết sức nguy hiểm. Ông vội vàng nói với Quan Vũ, có tám chữ có thể bảo vệ Kinh Châu, xin ông bất kể thế nào cũng phải ghi nhớ: "Bắc cự Tào Tháo, đông hòa Tôn Quyền", tuyệt đối không thể vi phạm đại nguyên tắc này.

Đương thời trong lòng Gia Cát Lượng, đã có dự cảm chẳng lành. Bởi vì lưỡng tuyến tác chiến là điều tối kỵ của nhà binh. Ông vốn đã có ý định thay đổi chủ ý, nhưng vì lời đã nói ra, cộng thêm tính khí của Quan Vũ, một khi đã chọc giận thì rất khó điều hòa, nên mới nhịn lại không đề xuất người khác. Ông muốn để Triệu Vân ở lại, dẫn Quan Vũ, Trương Phi đi Tây Xuyên, lại sợ Lưu Bị nổi nghi, cho nên không đưa ra bất kỳ sự thay đổi nào.

Nói gì thì nói, Quan Vũ là anh em kết nghĩa của Lưu Bị, xếp hàng trên Trương Phi, do Quan Vũ gánh vác trọng nhiệm này, đương nhiên là thích hợp nhất. Xem ra ban để trong tổ chức, hay gọi là đội nhóm hạt nhân, thường sẽ phân ra thân sơ. Lưu Bị nếu suy xét chu đáo, trong thư nói rõ thỉnh Triệu Vân lưu thủ Kinh Châu, hẳn sẽ tốt hơn.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Văn hóa Trung Hoa coi trọng luân lý, luân lý chú trọng nhất chính là thân sơ hữu biệt, trưởng ấu hữu tự, chứ không phải nhất thị đồng nhân. Lãnh đạo đối với nhân viên rốt cuộc là nhất thị đồng nhân, hay là đối đãi sai biệt? Nhất thị đồng nhân chính là lấy lãnh đạo làm hạt nhân, đối đãi với mỗi nhân viên đều như nhau; đối đãi sai biệt là đối với những người này thì tương đối tín nhiệm, đối với những người kia thì kém hơn một chút.

Nếu chỉ chọn một trong hai, thì đã lệch khỏi đạo trung dung, không hợp với yêu cầu của quản lý kiểu Trung Hoa. Trong tình huống chưa hiểu rõ nhân viên, thì nên nhất thị đồng nhân; nếu sau một thời gian tiếp xúc rồi, mà vẫn dừng lại ở trạng thái nhất thị đồng nhân, thì há chẳng phải là biểu thị lãnh đạo ngay cả người tốt người xấu cũng không phân biệt nổi, hơn nữa giản trực là không rõ phải trái, ngay cả năng lực phán đoán tối thiểu cũng không có hay sao? Thế thì còn làm lãnh đạo gì nữa! Ngược lại mà nói, lãnh đạo ngay từ đầu đã áp dụng cách thức đối đãi sai biệt, thì nhân viên sẽ nghi ngờ lãnh đạo dựa vào những tiêu chuẩn nào, có lẽ vốn dĩ chính là thành kiến, thiên kiến đang tác quái, đương nhiên là không phục. Làm kiểu đối đãi sai biệt còn dễ hình thành các nhóm nhỏ, sản sinh ra đấu tranh bè đảng.

Cho nên người lãnh đạo ngoài miệng phải nói nhất thị đồng nhân, trong lòng thì nghĩ đến đối đãi sai biệt, dần dần căn cứ vào cống hiến và biểu hiện thực tế mà phân chia cấp dưới thành ba tầng. Tầng trong cùng thuộc về nhân vật hạt nhân, lãnh đạo nên lấy tâm tình "không có anh thì tôi sẽ chết" mà đối đãi trọng lễ, cho họ sự chăm sóc đặc biệt. Tầng thứ hai là những nhân viên bình thường "có cũng được, không có cũng được", nếu họ không thể nỗ lực thêm, nâng cao mức độ cống hiến, thì chỉ có thể cho họ sự chăm sóc thông thường và đối đãi khách khí. Tầng ngoài cùng là những nhân viên cần phải nâng cao "đi sớm thì tốt sớm", nếu họ không biết tự tỉnh, tự kỷ luật, thì hy vọng họ tìm đường ra khác, đừng ở lại đây sống qua ngày đoạn tháng. Lãnh đạo phải đứng trên lập trường công bằng, xác thực căn cứ vào mục tiêu chung để khảo hạch, không xen tạp tư tâm, công chính mà phân biệt nhân viên. Tin rằng nhân viên sẽ đồng tình với tác phong này, đây chính là sự bất công bằng hợp lý.

Nhân vật hạt nhân ở tầng trong cùng, là số ít người hết sức đáng để lãnh đạo tín nhiệm và dựa dẫm. Người Nhật Bản tuyên xưng "xí nghiệp do số ít người duy trì", người Trung Hoa dường như đã phát huy câu này đến mức vừa vặn thỏa đáng. Để cho số ít người hữu tâm hơn nữa dụng tâm, cấu thành tuyến phòng thủ kiên cường thứ nhất.

Với tư cách là lãnh đạo, trước hết phải tín nhiệm ban để của mình, nhưng đồng thời cũng không thể bỏ ngoài tai ý kiến của nhân viên tầng thứ hai và tầng ngoài cùng. Một mặt biểu thị nhất thị đồng nhân; mặt khác cũng phải mở cánh cửa của tầng trong cùng, để nhiều nhân viên hơn có thể thông qua nỗ lực mà trở thành một phần tử của ban để. Đương nhiên, cách làm này cũng có tác dụng phòng ngừa, khiến ban để nâng cao cảnh giác, không những không thể doanh tư vũ tệ, mà còn phải càng thêm dụng tâm, nếu không thì người ở tầng thứ hai, tầng ngoài cùng sẽ phản ánh với lãnh đạo, ảnh hưởng đến lòng tin của lãnh đạo đối với ban để. Tóm lại, về phương diện dùng người, bất kể là nhất thị đồng nhân hay thân sơ hữu biệt, hai chữ "hợp lý" mới là quan trọng nhất.

Gia Cát Lượng sai lầm dùng Mã Tốc: Lãnh đạo nhận biết người không thể chỉ nhìn bề ngoài

Tư Mã Ý tiến cử Trương Cáp làm tiên phong, dẫn hai mươi vạn quân, ra ải nghênh chiến. Ông ta liệu định Gia Cát Lượng xưa nay cẩn trọng, không dám đi theo đường Tử Ngọ cốc. Như vậy, Nhai Đình sẽ trở thành yếu địa mà Gia Cát Lượng phải đi qua, ắt phải chặt đứt đường yếu hại của ông trước, để cắt đứt đường lương thực. Quân Thục nếu một tháng không có lương, tự nhiên sẽ rút lui.

Bên phía Gia Cát Lượng, cũng liệu định Tư Mã Ý ra ải, ắt sẽ lấy Nhai Đình, bèn hỏi ai dám dẫn binh đi giữ. Tham quân Mã Tốc lập tức tỏ ý nguyện đi. Gia Cát Lượng nói Nhai Đình tuy nhỏ, nhưng quan hệ lại hết sức trọng đại. Nếu Nhai Đình có sơ suất, thì đại quân của ta tiêu rồi! Mã Tốc kiên quyết đòi đi giữ, Gia Cát Lượng vẫn không đồng ý. Cuối cùng lấy lý trong quân không có lời nói đùa, bắt Mã Tốc phải lập quân lệnh trạng, nếu có sơ suất, sẽ giết cả nhà anh ta. Để an toàn, còn chỉ định Vương Bình tương trợ, và đặc biệt nhắc nhở Vương Bình, đây là trọng nhiệm, sau khi an trí doanh trại xong, phải sai người vẽ sơ đồ mang về, để tiện tra cứu. Phàm mọi việc phải thương nghị thỏa đáng rồi mới làm, tuyệt đối không được dễ dàng tự mình

quyết định. Lại phái Cao Tường đồn binh ở con đường nhỏ hẻo lánh phía đông bắc Nhai Đình, để kịp thời dẫn binh cứu viện. Lại chỉ định Ngụy Diên ở phía sau Nhai Đình, để tiện tiếp ứng cho Nhai Đình.

Hai người sở kiến lược đồng, đều lấy Nhai Đình làm mục tiêu. Một công một thủ, nghiễm nhiên là mấu chốt của đại chiến. Gia Cát Lượng vẫn chưa yên tâm, sai Triệu Vân, Đặng Chi mỗi người dẫn một cánh quân ra Cơ Cốc, để làm nghi binh; còn mình thì thống lĩnh đại quân, xuất binh ra Tà Cốc.

Mã Tốc ở Bạch Đế thành, từng bị Lưu Bị điểm danh, dặn Gia Cát Lượng phải đặc biệt cẩn thận vì anh ta thường xuyên nói quá sự thực, tuyệt đối không được trọng dụng. Nhưng kế sách công tâm, thu tâm mà anh ta đề xuất trong lần nam chinh có hiệu quả rất tốt, Gia Cát Lượng hết sức đánh giá cao. Lần này dùng anh ta làm tham quân, thường xuyên thảo luận với anh ta, cũng có rất nhiều ý kiến tương đồng. Gia Cát Lượng cảm thấy Lưu Bị mỗi lần xuất chinh, đều thích đề bạt người mới. Đã vậy lần này Mã Tốc kiên quyết như thế, cũng bèn ủy thác cho trọng nhiệm. Không ngờ khả năng phán đoán con người của ông, vẫn không bằng Lưu Bị. Lần đầu tiên phái người một mình gánh vác trọng trách, đã dùng sai người.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Gia Cát Lượng từng nói: "Tri ngã giả, Ấu Thường dã." Có thể thấy sự đánh giá cao của ông đối với Mã Tốc. Gia Cát Lượng coi trọng sách lược mà Mã Tốc đề xuất, nhưng lại không toàn diện trong việc biết người dùng người, bỏ qua khuyết điểm nói quá sự thực của Mã Tốc. Mã Tốc tuy có tài năng, nhưng nói quá sự thực, không thích hợp để một mình gánh vác trọng trách, làm tham mưu thì còn được. Cho nên, lãnh đạo trước hết về phương diện biết người nên nắm bắt toàn diện, nhận thức đầy đủ ưu điểm và khuyết điểm, sở trường và sở đoản của một người, như vậy mới có thể bảo đảm lúc dùng người thì hai mặt đều kiêm cố, dùng đúng sở trường chứ không phải sở đoản.

Ví dụ mà nói, anh A năng lực mạnh, làm việc nhiệt tâm, suy nghĩ chu đáo, đáng tiếc là tay chân không sạch sẽ, phương diện tiền bạc khá là không đáng tin. Một nhân viên như vậy có dùng được không? Không dùng thì lãng phí một người có ích; dùng thì thường xuyên nơm nớp lo sợ, cũng rất có thể gây nên họa hại. Tình thế lưỡng nan này tốt nhất nên dùng cách thức kiêm cố, đem dùng và không dùng hợp lại mà nghĩ, cũng chính là dùng sở trường của anh ta mà phòng ngừa sở đoản của anh ta. Nói cách khác, chỉ cần không cho anh ta cơ hội đụng tay vào tiền bạc, thì đương nhiên có thể để anh ta triển khai sở trường. Đối với sở trường của anh ta, hết sức khích lệ, khiến anh ta được như nguyện, có được cơ hội biểu hiện; đối với sở đoản của anh ta, không cần phải rùm beng rộng rãi tuyên truyền, khiến anh ta không ngóc đầu lên nổi, như vậy khác nào hủy hoại một nhân tài. Phát huy điều thiện che điều ác, đối với anh A mà nói, là hết sức cần thiết.

Phát huy điều thiện che điều ác, không phải là quên đi khuyết điểm của anh ta, mà là chờ thời cơ phòng ngừa, phòng ngừa từ khi chưa xảy ra. Nhưng mà, ngoài việc phòng ngừa tệ đoan, còn phải coi trọng việc

làm lợi, phải cung cấp cơ hội thích hợp, để sở trường của nhân viên có biểu hiện rõ rệt, đó chính là người tận kỳ tài. Người người đều có thể tận kỳ tài, thì tức là người người đều có thể dùng được.

Dùng sai người Gia Cát Lượng tự giáng chức: Lãnh đạo càng phải lấy mình làm gương

Gia Cát Lượng trở về Hán Trung, phát hiện chỉ có cánh quân của Triệu Vân là không tổn thất một người một ngựa, hết lời khen ngợi ông "chân tướng quân dã", tặng năm mươi cân vàng, để tỏ ý khen thưởng. Triệu Vân thỉnh đem vàng thưởng gửi vào kho, khi nào cần dùng sẽ lấy ra, khiến mọi người càng thêm khâm kính!

Mã Tốc và Vương Bình đến gặp Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng trước hết gọi Vương Bình vào trướng, trách mắng ông không làm tròn trách nhiệm can gián. Vương Bình trình bày Mã Tốc cố chấp ý mình, kiên trì không nghe ý kiến của người khác. Gia Cát Lượng bảo Vương Bình ra ngoài, lại gọi Mã Tốc vào trướng. Mã Tốc tự trói mình lại, quỳ trước trướng. Gia Cát Lượng nói chiếu theo quân pháp xử trí thì Mã Tốc đáng bị chém, gia đình anh ta sẽ được cấp lộc lương hàng tháng, bảo Mã Tốc không cần phải bận tâm. Mã Tốc khóc nói: "Thừa tướng thị mỗ như tử, mỗ dĩ thừa tướng vi phụ. Mỗ chi tử tội, thực dĩ nan đào, tuy tử diệc vô hận!" Gia Cát Lượng rơi nước mắt, sai tả hữu lôi Mã Tốc ra ngoài viên môn chém đầu. Tham quân Tưởng Uyển, vừa hay từ Thành Đô đến, hô to đao hạ lưu nhân, nhưng đã không kịp. Võ sĩ dâng thủ cấp của Mã Tốc dưới điện, Gia Cát Lượng khóc lớn. Nói tiên đế từng trước mặt dặn dò, Mã Tốc nói quá sự thực, không thể trọng dụng, nay quả nhiên ứng nghiệm lời này. Thế rồi tự làm biểu văn, thỉnh Tưởng Uyển tâu lên Lưu Thiện, tự giáng chức Thừa tướng.

Gia Cát Lượng tự mình thừa nhận dùng người không đúng, cho nên tự thỉnh xử phạt. Sau khi Lưu Bị chết, Gia Cát Lượng vẫn luôn coi Mã Tốc là tham mưu tri kỷ, lần thất bại này đối với ông là một đả kích rất lớn. Chiếu theo lý mà nói thắng bại là chuyện thường của nhà binh, không phải là hễ thua trận là phải giết đầu. Nhưng trước đó Gia Cát Lượng đã từng dặn đi dặn lại việc này không phải chuyện nhỏ. Mã Tốc đã phạm sai lầm nghiêm trọng, không thể kịp thời đưa ra một số điều chỉnh, nhưng ít nhất cũng phải lấy dũng khí và nghị lực lớn nhất để giảm thương vong đến mức thấp nhất. Sao có thể lâm sự mà sợ hãi, đến nỗi khiến quân sĩ kinh hoảng thất thố, tạo nên cuộc tan vỡ thảm hại như vậy? Nếu Mã Tốc chết nơi sa trường, thì Gia Cát Lượng còn có đôi chút ăn nói. Giờ anh ta sống mà quay về, lẽ nào còn muốn sống nữa sao? Anh ta không thể ra sức chiến đấu rồi sau đó mới thua, đó mới là nguyên nhân chính khiến Gia Cát Lượng hạ lệnh chém đầu. Thế nhưng, đây là vì chính mình dùng sai người, thì ít nhất cũng phải cho Mã Tốc chút đồng tình, cho nên mới rơi nước mắt, và hứa sẽ chăm lo cho gia đình của Mã Tốc.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Gia Cát Lượng dùng sai Mã Tốc, mất Nhai Đình, phạm sai lầm lớn. Để giữ nghiêm quân kỷ, ông tuy hối hận, đau lòng, nhưng vẫn kiên trì chém Mã Tốc, và chủ động xin hậu chủ Lưu Thiện tự giáng chức, để làm sự trừng phạt. Điều này vừa biểu hiện tình người của ông với tư cách lãnh đạo, vừa thể hiện sự công chính và

thưởng phạt phân minh của ông với tư cách người lãnh đạo. Ý thức về tính công chính trong vấn đề trừng phạt và tinh thần lấy mình làm gương của ông khiến người ta hết sức khâm phục.

Thưởng phạt phân minh là cách làm hợp lý. Một người lãnh đạo tốt, ngoài ba điều kiện là học thức, kinh nghiệm và thao thủ ra, điều quan trọng nhất vẫn là tôn trọng chế độ. Lãnh đạo lạm dụng quyền lực, mở ra những tiền lệ xấu, thì đối với nhân viên chính là sự thị phạm bất lương. Cho nên lãnh đạo phải lấy mình làm gương, dẫn đầu tôn trọng chế độ, hết sức giảm thiểu ngoại lệ, tuyệt đối không mở ra những tiền lệ xấu.

Nhất ngôn nhất hành của lãnh đạo sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, cho nên lãnh đạo phải làm tốt tấm gương, mới là thân giáo tốt. Thân giáo trọng hơn ngôn giáo, lấy mình làm gương còn hiệu quả hơn cả thuyết giáo.

Nhìn lại lịch sử, Thương Ưởng trước khi biến pháp, từng đặt một cây gỗ cao ba trượng ở cửa nam thành, và treo thưởng ai có thể vác cây gỗ đến cửa bắc thành sẽ được thưởng mười cân vàng. Mọi người cho rằng đó là trò đùa, không chịu thử. Thương Ưởng nâng mức thưởng lên năm mươi cân vàng, có một người vác đi, Thương Ưởng lập tức trả cho anh ta năm mươi cân vàng. Kiểu treo thưởng có tính kịch tính này, chính là tiền thân của các chương trình truyền hình ngày nay đang thịnh hành kiểu thống thống có thưởng. Đây thuần túy là tính chất biểu diễn, không thể dùng làm phép tắc quản lý.

Với tư cách là một người lãnh đạo, đương nhiên có thể phối hợp thưởng phạt khi cần thiết. Nhưng thưởng phạt cũng như một con dao, có lưỡi có sống, phải thẩm thận sử dụng.

Khương Thái Công chủ trương "thưởng quý đại, phạt quý tiểu", chính là thông qua tinh thần "thưởng nhiều phạt ít", khiến nhân viên tự phát tính làm việc. Người chức vị cao, lãnh đạo sẽ cho họ thể diện, nhưng người chức vị thấp càng cần được tôn trọng. Vì vậy, lãnh đạo khi phối hợp thưởng phạt cần thiết, nhất thiết phải làm được bốn điểm sau.

Một, hết sức thưởng nhiều phạt ít.

Hai, "thưởng quý tiểu", muốn khen thưởng thì khen thưởng người chức nhỏ trước, đừng chỉ khen thưởng người chức lớn.

Ba, "phạt quý đại", phạm sai lầm thì phạt từ người chức vị cao trước. Muốn phạt thì phạt người chức lớn trước, đừng phạt người chức nhỏ trước.

Bốn, thưởng phạt phải công chính, cố gắng để có hiệu quả.

Đồng thời, khen thưởng cũng phải kiên trì ba nguyên tắc sau.

Một là công việc bản chức làm tốt, thì không thể khen thưởng. Đây là công việc nhân viên đáng ra phải làm, dựa vào đâu mà khen thưởng anh ta? Nếu mỗi người làm tốt công việc bản chức đều phải khen thưởng, thì nên phát tiền thưởng phổ biến rồi.

Hai là khen thưởng không có tranh cãi thì công khai, khen thưởng có tranh cãi thì nên thi hành một cách riêng tư. Phàm là những khen thưởng có tranh cãi, mọi người phẫn phẫn bất bình, thì không cần thiết phải công khai khen thưởng. Phàm là có sự thực cụ thể, số liệu rất rõ ràng, thì công khai khen thưởng; phàm là mọi người rất có ý kiến, thì nên khen thưởng riêng.

Ba là khen thưởng phải tôn trọng nhu cầu của nhân viên được khen thưởng. Lãnh đạo phải cùng anh ta thương lượng cho tốt, xem anh ta muốn nhất là gì, rồi theo ý nguyện của anh ta mà khen thưởng. Như vậy mới là thực sự tôn trọng con người.

Chương 4: Con đường tự rèn luyện của người lãnh đạo

Chương 4: Con đường tự rèn luyện của người lãnh đạo

Tiết 1: Tu thân làm người, làm quản lý nhân đức hậu đạo

Ngày nay xí nghiệp đề xướng nhất chính là quản lý nhân đức, đây là một nghệ thuật lãnh đạo độc đáo có sức cảm hóa lòng người. Một công việc quan trọng trong đời người chính là liên tục đề cao tu dưỡng phẩm đức của mình, so với nó thì thành tựu chỉ là thứ yếu. Có những lúc nhân tài càng ưa thích làm việc cho ông chủ hậu đạo, và mọi người cũng hết sức ủng hộ người lãnh đạo "thân dân". Kinh doanh nhân nghĩa là hình thức biểu hiện tốt nhất năng lực lãnh đạo của người quản lý, bởi vì rất nhiều người thà nhìn qua phẩm đức để thấy cống hiến của một con người, chứ không phải qua tài năng.

Lưu Bị ba lần nhường Từ Châu: Danh tiếng nhân nghĩa là quảng cáo tốt nhất

Tào Tháo phát binh đánh Từ Châu. Từ Châu mục Đào Khiêm tự biết Tào Tháo binh đông thế lớn, khó lòng chống đỡ. Tiếp nhận kiến nghị của My Trúc, viết thư cầu cứu Khổng Dung. Khổng Dung tên chữ là Văn Cử, người Khúc Phụ, Sơn Đông, là cháu đời thứ hai mươi của Khổng Tử, từ nhỏ thông minh mẫn tiệp, biểu hiện tài năng kỳ lạ. Năm hai mươi tám tuổi, đã đảm nhiệm Bắc Hải quận thú, rất được lòng dân.

Khổng Dung và Đào Khiêm giao tình thâm hậu, nhưng muốn đối kháng với Tào Tháo, thì cũng là lòng thừa mà sức thiếu. Bèn nghĩ đến Lưu Bị, ủy thác Thái Sử Từ thay mặt đến bày tỏ ý định. Lưu Bị rất vui vì Khổng Dung vậy mà biết đến mình, đầy miệng nhận lời, hướng về Công Tôn Toản mượn binh đến chi viện. Đào Khiêm thấy Lưu Bị nghi biểu hiên ngang, ngôn ngữ khoáng đạt, hết sức đánh giá cao. Ông sai My Trúc lấy ấn quan Từ Châu ra, muốn đem Từ Châu nhường cho Lưu Bị, tỏ ý mình tuổi già bất tài, tình nguyện nhường hiền. Lưu Bị hoảng sợ trình bày, lần này đến đây hoàn toàn là tính chất giúp đỡ, tuyệt đối không có ý đồ thôn tính, nếu không thì hoàng thiên bất hựu!

Lưu Bị khi mượn binh của Công Tôn Toản, Công Tôn Toản hỏi ông cùng Tào Tháo không thù oán, sao lại nhiệt tâm như vậy. Lưu Bị nói Khổng Dung vì nghĩa mà giúp Đào Khiêm, mình đã ngoài miệng hứa hẹn, thì không dám thất tín. Vì tín vì nghĩa, há có thể cướp thành trì của người khác?

Đào Khiêm hết lời khiêm nhượng, Lưu Bị cứ nhất quyết không chịu nhận. Chúng ta không ngại lấy bụng tiểu nhân mà đo bụng quân tử của Lưu Bị, thử phân tích một chút. Chẳng phải ông ta vẫn luôn muốn gây dựng cơ nghiệp đó sao? Nay địa bàn có sẵn vậy mà lại không cần, có phải là vì Tào Tháo muốn có, nên ông ta mới không dám nhận? Bởi vì nếu ông ta nhận lời, Tào Tháo sẽ chuyển hướng mục tiêu, tuyệt đối không buông tha ông ta. Như vậy, há chẳng phải là uổng công sao? Lại còn tăng thêm phiền phức. Trong lòng dù có muốn đến đâu, cũng nên lấy không nhận làm thượng sách. Không nhận mới không đến nỗi nhận bậy. Không nhận quyền lợi, chỉ tận nghĩa vụ, khiến thanh vọng của Lưu Bị tăng cao vượt bực. Lưu Bị viết thư cho Tào Tháo khuyên hòa, Tào Tháo đương nhiên không nghe lọt, mắng lớn Lưu Bị là kẻ nào, cũng dám khuyên

ông ta như vậy. Không ngờ Lã Bố bị Trần Cung thuyết phục, đánh vào đại bản doanh Duyện Châu của Tào Tháo. Tào Tháo thấy tình thế bất diệu, nghe lời Quách Gia, bán một món thuận thủy nhân tình cho Lưu Bị, quân Tào rút lui.

Hành động của Lưu Bị, khiến Đào Khiêm càng thêm kính trọng. Ông mời đến mấy vị nhân chứng, đẩy Lưu Bị lên ngồi trên, nhất định phải nhường Từ Châu cho Lưu Bị. Lưu Bị nói: "Khổng Dung mời tôi cùng cứu Từ Châu, là vì chính nghĩa. Nay vô duyên vô cớ chiếm cứ lấy, thiên hạ sẽ coi Lưu Bị là kẻ vô nghĩa vậy!" My Trúc, Trần Đăng là tả hữu thủ của Đào Khiêm, đồng thanh khuyên Lưu Bị đừng từ chối, nói rõ Đào Khiêm nhường Từ Châu là xuất phát từ chân tâm chân ý. Khổng Dung cũng nói "kim nhật chi sự, thiên dữ bất thủ, hối bất khả truy". Lưu Bị kiên quyết không chịu tiếp nhận, chỉ đáp ứng đóng quân ở Tiểu Bái, để bảo vệ Từ Châu. Trương Phi nói với Lưu Bị: "Có phải chúng ta cưỡng ép đòi châu quận của người ta đâu, người ta có ý tốt nhường cho, tội gì phải khổ sở từ chối?"

Lời của Trương Phi đương nhiên là có đạo lý. Ba anh em vất vả chạy vạy là vì cái gì, chẳng phải là tìm kiếm một căn cứ địa, rồi dần dần cầu phát triển đó sao? Nay cơ hội hiếm có, tại sao phải từ bỏ? Không ngờ Lưu Bị nghiêm khắc nói: "Nhữ đẳng dục hãm ngã ư bất nghĩa da?" Lưu Bị không tiện nói ra những lời nặng như vậy với người khác, mượn Trương Phi là tiểu đệ người nhà có gì nói thẳng, để bày tỏ thái độ chân thành của mình. Nếu ông làm vậy là giả, thì ông chính là tên ngụy quân tử thập phần, ngay cả Tào Tháo là chân tiểu nhân cũng không bằng; nếu như là thực sự muốn nhường, thì hết sức xuất chúng, rất đáng để chúng ta tôn kính. Lưu Bị làm vậy rốt cuộc là thật hay giả? Phải nhìn tiếp về sau mới có thể thấy rõ.

Chẳng bao lâu Đào Khiêm bệnh nguy, muốn Lưu Bị thương xót thành trì nhà Hán, tiếp nhận ấn quan Từ Châu, và tiến cử Tôn Càn, My Trúc tương trợ. Lưu Bị trước sau vẫn không chịu, Đào Khiêm lấy tay chỉ vào tim mà chết. Lưu Bị bất đắc dĩ tạm quản Từ Châu, sau lại nhường cho Lã Bố, mình vẫn đóng quân ở Tiểu Bái. Như vậy mới đổi được màn Viên môn xạ kích của Lã Bố, khiến Kỷ Linh đại tướng do Viên Thuật phái đến rơi vào cảnh tả hữu lưỡng nan. Nhưng Lã Bố thì giữ sao nổi Từ Châu? Cuối cùng rồi cũng chỉ là một trường không.

Thứ đáng được hưởng, có được rồi, còn phải giữ cho vững. Nếu giữ không vững, thì có được há chẳng phải như không có? Lưu Bị thâm hiểu đạo lý này, cho nên ba lần nhường Từ Châu. Nhờ vậy, danh tiếng nhân nghĩa, lan truyền khắp nơi, thực sự thu hoạch khá lớn.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Có lúc chúng ta nghe thấy có người nói: "Cứ cái thứ đức hạnh đó mà cũng đòi quản tôi sao?" Ý ngoài lời của câu này chính là, anh ta trước hết phải quản tốt được bản thân mình thì mới có tư cách quản tôi! Người Trung Hoa hết sức coi trọng đức hạnh, cho rằng chỉ có người phẩm đức ưu tú mới có tư cách quản lý người khác.

Cách lãnh đạo trí tuệ, là chỉ thẳng vào lòng người, có thể khiến nhân viên vui lòng tiếp nhận, sẵn sàng đi theo. Kỹ xảo lãnh đạo này gọi là hóa giải, như nước vậy, ẩn vào vô hình, so với kiểu giải quyết cứng nhắc thì cao minh hơn không biết bao nhiêu lần. Lưu Bị hết lời thoái nhượng Từ Châu, đã được lòng người, lại làm tuyên truyền hết sức đúng chỗ cho cái danh nhân nghĩa của mình, vẫn là hết sức sáng suốt và chính xác. Nhận Từ Châu rồi cũng chưa chắc giữ nổi, so với vậy chẳng thà tuyên dương cái danh nhân nghĩa của mình một phen.

Văn hóa Trung Hoa xưa nay coi trọng "nhân" và "nghĩa". Khổng Tử luận đạo, đại để lấy nhân làm chủ, nhân chính là yêu. Nhân tính của nhân viên, phải dùng quan hoài, quan tâm, trân quý, ái tâm để cảm hóa. Nhân ắt phải hợp với nghĩa, quan tâm, quan hoài, trân quý, chân tình, ái tâm đều nên hợp lý, không thể thái quá, để tránh gây ra hậu quả xấu của sự nuông chiều, lạm tình. Bởi vì nhân nếu không hợp với nghĩa, thì yêu rất có thể đủ để làm hại, xem ra chỉ có nhân không thì không đủ để thu được hiệu quả lý tưởng. Ắt phải có hợp với nghĩa, thì sau đó mới có thể bảo đảm có ích mà không tổn hại. Chúng ta không sùng bái anh hùng hào kiệt, chỉ sùng bái nhân nhân chí sĩ, điều này không giống nhau. Tức là bạn có thiện tâm, nhưng bạn phải biết làm sao để biểu hiện nó cho hợp lý. Hợp lý hay không, tốt nhất trước hết dùng lễ tục, chế độ để quy phạm.

"Nghĩa" là tính chính đáng, chính đáng hay không là một chuyện, còn thành viên trong tổ chức có tiếp nhận hay không, thì lại là chuyện quan trọng hơn nhiều. Khổng Tử nói: "Cẩu chí ư nhân hĩ, vô ác dã." Người nếu có lòng nhân, thì đại công vô tư, liền có thể phân biệt rõ phải trái, cho nên "nhân" là gốc của "nghĩa", Khổng Tử lại từ nghĩa mà suy đến nhân. Mạnh Tử nói "cư nhân do nghĩa", lấy "nhân" làm "nhân tâm", "nghĩa" làm "nhân lộ". Thành viên tổ chức lập được "đạo tâm", thì thái độ hành vi của họ ắt sẽ hết sức cầu chính đáng, mà phàm là hợp lý, thì cũng từ khẳng định mà vui lòng tiếp nhận. Cho nên, cán bộ lãnh đạo trước hết phải lấy lòng nhân nghĩa mà thu phục nhân viên, sau đó mới có thể khiến nhân viên vui lòng nghe lệnh mình, đây chính là nghệ thuật lãnh đạo.

Tào Tháo giết Lã Bá Sa: Đa nghi nhạy cảm làm mất lòng người

Tư đồ Vương Doãn giả vờ làm thọ, muốn mọi người tìm cách giết Đổng Trác. Tào Tháo nói không cần mọi người phí tâm, riêng mình hướng về Vương Doãn xin lấy cây Thất tinh bảo đao, đích thân đến phủ Tể tướng giết Đổng Trác. Vừa hay Đổng Trác muốn chợp mắt trưa, Tào Tháo nghĩ thầm cơ hội tốt không thể bỏ qua, rút bảo đao ra, đang định hành thích, không ngờ bị Đổng Trác nhìn thấy, Tào Tháo vội vàng nói mình là muốn dâng đao.

Tào Tháo mưu sát không thành, trốn ra ngoài thành, muốn lén về cố hương Tiêu Quận, rồi liệu kế khác. Dọc đường may gặp Trần Cung, lệnh Trung Mâu, ông ta cho rằng Tào Tháo là bậc trung nghĩa, tình nguyện bỏ chức quan cùng Tào Tháo đào tẩu. Đến địa phận Thành Cao, đi qua cửa nhà Lã Bá Sa, bạn kết nghĩa của cha Tào Tháo. Tào Tháo thấy trời đã tối, bèn cùng Trần Cung trọ lại nhà họ Lã. Lã Bá Sa nói với Tào Tháo triều đình khắp nơi treo văn thư muốn bắt Tào Tháo, và nói cha Tào Tháo đã rời quê hương đến nơi khác tạm

lánh. Lã Bá Sa rất vui vẻ giữ hai người ở lại, nói với Trần Cung nhà không có rượu ngon, phải ra ngoài mua rượu, rồi vội vàng cưỡi lừa đi ra ngoài.

Tào Tháo và Trần Cung mệt mỏi rã rời, nằm trên giường nghỉ ngơi. Bỗng nhiên nghe thấy phía sau trang có tiếng mài dao, điều này khiến Tào Tháo nổi nghi. Cho rằng Lã Bá Sa không phải là chí thân, rất có thể sẽ bán đứng ông. Để an toàn, cùng Trần Cung liên thủ giết sạch cả nhà họ Lã tám người cả nam lẫn nữ. Lúc này mới phát hiện trong bếp có một con lợn đang bị trói, nhà họ Lã là vì muốn mổ lợn thết khách nên mới mài dao. Trần Cung nghĩ: Tào Tháo lòng nghi quá nặng, đã giết nhầm bao nhiêu người tốt. Hai người trốn khỏi nhà họ Lã, đi chưa đến hai dặm đường, đã thấy Lã Bá Sa trên lưng lừa phía trước có treo hai bình rượu, trong tay còn cầm hoa quả rau cỏ, hỏi Tào Tháo vì sao bỏ đi. Tào Tháo vung kiếm lên giết luôn cả Lã Bá Sa.

Trần Cung nói vừa rồi là giết nhầm, bây giờ thì biết rõ mà vẫn cố phạm, thực sự là đại bất nghĩa. Tào Tháo bỗng nhiên buột ra một câu tàn nhẫn "Ninh giáo ngã phụ thiên hạ nhân, hưu giáo thiên hạ nhân phụ ngã". Tào Tháo như vậy, cố nhiên trong lòng hết sức khoái trá, nhưng lại gieo họa suốt đời. Mọi người từ đó lấy con mắt kẻ bất nghĩa mà nhìn ông ta. Bất kể ông ta trọng lễ với kẻ sĩ đến đâu, yêu tài như mạng sống đến đâu, sống thật với bản tính đến đâu, đều bị cái hình tượng bất lương này hoàn toàn nhận chìm. Đủ để chứng minh một câu nói có thể làm hưng quốc gia cũng có thể làm vong quốc gia, huống chi là một con người khu khu? Tào Tháo nhất thời khoái trá, đổi lấy vô cùng họa hoạn. Tin rằng sau khi sự việc qua đi nghĩ lại, ông ta cũng sẽ thương tâm hối hận. Chúng ta từ sự chuyển biến sau này của ông ta, không dám dễ dàng nói ra những lời cuồng vọng nữa mà biết rằng, ông ta ít nhiều có chút tiết chế, có thể hình dung ra nỗi hối hận trong lòng ông ta.

Cách đó không được mấy ngày, Trần Cung liền sinh lòng sợ hãi, cho rằng con người ngoan độc như vậy, phải giết ông ta đi. Nghĩ lại, mình vì lợi ích quốc gia mới theo ông ta đào tẩu, giết ông ta là bất nghĩa. Thế là thừa lúc đêm tối rời đi, chạy sang nơi khác.

Tào Tháo tỉnh dậy, không thấy bóng dáng Trần Cung, cũng không dám ở lâu. Vội vàng trở về quê nhà, chiêu mộ nghĩa dũng, chuẩn bị hiệu triệu các phái hệ địa phương, cùng nhau khởi binh thảo phạt Đổng Trác. Đôi bên lấy đại nghĩa làm ngọn cờ, cùng Đổng Trác triển khai kịch chiến.

Nhà Lã Bá Sa cả nhà thảm tao sát hại, kỳ thực là do Tào Tháo đa nghi, tàn bạo, còn Lã Bá Sa thì không đủ cẩn trọng, không biết đặt mình vào vị trí người khác mà nghĩ nhiều hơn. Lã Bá Sa thu lưu Tào Tháo, có đồ ăn là tốt rồi, tội gì phải mổ lợn lại còn ra ngoài mua rượu ngon? Đã thực sự muốn đi, thì cũng nên đích thân nói với Tào Tháo, chứ không phải nói với Trần Cung. Từ xưa đến nay, người tốt chết sớm, phần lớn nguyên nhân là ở chỗ người tốt hỏi tâm không thẹn, nên sơ suất mất lòng đề phòng người khác, đến nỗi mang họa. Mọi người phổ biến cho rằng ông trời không có mắt, không biết bảo vệ người tốt, kỳ thực chính người tốt cũng có trách nhiệm rất lớn. Trời giúp người tự giúp mình, phàm mọi việc phải tự mình cẩn thận, thì ông trời mới có thể phù hộ. Một mảnh hảo tâm của Lã Bá Sa và bầu không khí cảnh cáo Tào Tháo đang bị treo

thưởng khắp nơi truy nã là không hòa hợp với nhau: muốn mài dao mổ lợn, thì cũng nên nói với Tào Tháo, bởi vì ông ta lúc đó như con chim sợ cành cong, làm sao lại không nổi lòng nghi ngờ cho được?

Lời khuyên cho lãnh đạo

Trần Cung rời bỏ Tào Tháo, một là vì Tào Tháo mẫn cảm đa nghi, hai là ông cũng từ lời nói việc làm của Tào Tháo mà nhìn ra Tào Tháo là kẻ không coi trọng nghĩa khí. Người phương Tây không tin lắm vào nghĩa khí, họ cảm thấy nghĩa khí hết sức không đáng tin cậy, họ trọng pháp luật, phàm mọi việc đều ký hợp đồng, theo ước định mà tiến hành. Còn có một số xí nghiệp Trung Hoa không có hợp đồng thì hợp tác rất tốt, đến khi ký hợp đồng, thì ngược lại xuất hiện rạn nứt. Bởi vì người Trung Hoa khi ký tên là rất cẩn trọng, sợ sau khi ký rồi sẽ bất lợi cho mình, cho nên trước khi ký ắt đòi hỏi những điều kiện có lợi cho mình, đối phương cũng có suy nghĩ như vậy, thế là hai bên liền nảy sinh xung đột.

Thời Tam Quốc có biết bao nhân vật anh hùng, nhưng được kính ngưỡng nhất là Quan Vũ, bởi vì Quan Vũ coi trọng nghĩa khí nhất, mà người Trung Hoa đặc biệt coi trọng nghĩa khí. Người Trung Hoa từ xưa đến nay vốn có truyền thống hiệp nghĩa, thấy bất bình trên đường thì rút đao tương trợ. Khi tôi gặp nạn, tìm đến bạn cầu sự giúp đỡ, bạn còn đòi ký khế ước, còn đòi điều tra, thế thì tôi còn tìm đến bạn cầu giúp làm gì?

Các thương bang ngày trước làm rất tốt về phương diện này, liên lạc với nhau, gia tăng hiểu biết, tăng cường lòng tin. Hơn nữa một người có khó khăn, không cần mở miệng, người khác sẽ chủ động giúp đỡ, mượn tiền không cần giấy vay nợ cũng không sao, như vậy thì việc gì mà chẳng thành công?

Vì vậy, người lãnh đạo nên học cách tín nhiệm nhân viên, thì vào thời khắc then chốt nhân viên mới có thể cung cấp sự giúp đỡ và ủng hộ kịp thời, chứ không phải như Trần Cung bỏ đi.

Lưu Bị quăng A Đẩu: Lãnh đạo cư xử thấu tình đạt lý thì sức thu hút càng lớn

Chỗ thành công nhất trong cuộc đời Lưu Bị nằm ở chỗ tín nhiệm triệt để bộ thuộc, có thể buông tay để mọi người phát huy tiềm lực. Cũng tức là coi thành tựu của mọi người như thành tựu của chính mình, thực sự biểu hiện ra bộ ngực vĩ đại "thành công bất tất tại ngã", khiến người ta kính phục. Tân Dã thất thủ, trên đường đào vong, bộ tướng My Phương bị thương, bẩm báo với Lưu Bị "Triệu Tử Long phản đầu Tào Tháo rồi", Lưu Bị hoàn toàn không tin. Trương Phi đứng bên quạt gió thổi lửa, Lưu Bị vẫn kiên định nói "Tử Long tất bất khí ngã dã".

Thái độ này của ông, kỳ thực là có lợi nhất cho ông. Nếu Triệu Vân thực sự bỏ ông mà đi, mọi người nghe lời Lưu Bị, nhất định lại càng không thông cảm cho Triệu Vân: chủ công tín nhiệm anh ta như vậy, vậy mà lại vô đạo nghĩa đến thế. Còn nếu Triệu Vân không hề có ý đồ phản loạn, sau này biết được Lưu Bị hết sức tín nhiệm ông, thế tất lại càng dốc hết toàn lực. Bất luận thế nào, thiện cảm của mọi người đối với Lưu Bị, đều sẽ nhân đó mà tăng thêm. Giả sử Lưu Bị vừa nghe bẩm báo, liền giận dữ mắng Triệu Vân là đồ bất nghĩa,

thậm chí còn nói ra những lời kiểu như đã sớm liệu trước có ngày này, thì cái danh nhân nghĩa của Lưu Bị liền trở thành hư danh. Chẳng bao lâu Triệu Vân trở về, phát hiện ra sự giả nhân giả nghĩa của Lưu Bị, e rằng thực sự sẽ có một ngày bỏ ông mà đi. Xem ra sự tín nhiệm của cấp trên đối với cấp dưới là hết sức quan trọng.

Triệu Vân đương nhiên không thể nào đầu nhập vào Tào Tháo, ông cũng như Gia Cát Lượng, thận trọng chọn minh chủ, tự nhiên biết lúc nào nên tiến lúc nào nên thoái. Ông đã hao hết khổ tâm, liều mạng sống, khó khăn lắm mới cứu được Cam phu nhân từ nơi sa trường ra, quay đầu lại còn cứu My Trúc một mạng, đoạt được hai con ngựa, mời Cam phu nhân lên ngựa, đưa bà về Trường Bản. Trương Phi nghe nói Triệu Vân chạy sang đầu Tào Tháo, hết sức phẫn nộ, thấy Triệu Vân, lớn tiếng chất vấn: "Vì sao phản lại anh ta?" Triệu Vân nói đang tìm kiếm chủ mẫu và tiểu chủ nhân, bèn quay lại tiếp tục tìm kiếm. My phu nhân thân bị trọng thương, vì không muốn làm lụy Triệu Vân, đặt A Đẩu xuống đất, xoay mình nhảy xuống giếng khô mà chết. Triệu Vân sợ quân Tào trộm thi thể, bèn đẩy sập tường đất, che lấp giếng khô, ôm A Đẩu vào lòng, giết lui các tướng quân, phá vỡ trùng vi. Tào Tháo đang trên đỉnh Cảnh Sơn quan chiến, thấy Triệu Vân thần dũng như vậy, kinh ngạc cho là hổ tướng. Hạ lệnh phải bắt sống, không được bắn lén, không ngờ nhờ đó mà cứu mạng cho Triệu Vân và A Đẩu. Từ đó Thường Sơn Triệu Tử Long thanh danh vang dội.

Lưu Bị cùng mọi người ở dưới gốc cây, Triệu Vân ôm A Đẩu trong lòng, xuống ngựa, hai tay nâng A Đẩu dâng cho Lưu Bị. Phản ứng của Lưu Bị lúc này là điều mà tất cả những thủ lĩnh muốn được lòng người trong thiên hạ đều nên dụng tâm học tập. Ông có hai tay dài hơn người thường, tương truyền hai tay buông xuống, dài quá đầu gối. Cho nên khi đón lấy A Đẩu, thuận tay thả xuống, trông như quăng xuống đất, không quay mặt về phía Triệu Vân, lại lớn tiếng nói với đứa trẻ chưa biết nghe lời này: "Chỉ vì mày, mà suýt nữa làm ta tổn thất một viên đại tướng." Tin rằng Triệu Vân nghe xong, trong lòng nhất định sẽ khắc sâu: "Lần sau A Đẩu gặp nạn, nhất thiết phải tận tâm tận lực cứu nó." Tuy ngoài miệng nói "Vân tuy can não đồ địa, bất năng báo dã", nhưng trong lòng thì kiên định tự nhủ: người lãnh đạo như vậy, vì ông mà chết trận cũng đáng. Các đồng sự khác, cũng đều kính phục nhân phẩm của Lưu Bị, kiên quyết phục tùng sự lãnh đạo của ông.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Đối với Triệu Vân, nếu Lưu Bị không lấy quan hoài làm định hướng, mà đổi thành công việc làm định hướng, đón lấy A Đẩu, câu đầu tiên là "mau lấy thuốc kinh phong cho thằng bé", cho rằng cứu mạng A Đẩu là quan trọng, những việc khác từ từ rồi nói sau. Tin rằng Triệu Vân sau khi thất vọng, cũng sẽ ngầm quyết định: sau này việc của A Đẩu, giao cho thuốc kinh phong xử lý, ta giữ mạng là quan trọng hơn, không còn mạo hiểm như vậy nữa. Các đồng sự khác, cũng sẽ cảm thấy lòng nguội lạnh: người lãnh đạo như thế, không cần phải vì ông ta mà liều mạng, quá không có tình người rồi. Sự khác biệt giữa văn hóa Trung Tây, ở chỗ này là rõ

rệt nhất. Định hướng quan hoài của dân tộc Trung Hoa, xa xa so với định hướng công việc mà văn hóa phương Tây coi trọng, là hữu tình hữu nghĩa hơn nhiều, càng hợp với quản lý nhân tính hóa.

Muốn thành công, trước hết phải được lòng người. Người xưa nói, được lòng dân thì được thiên hạ, được lòng người thì hưng thịnh, đều là những câu chí lý danh ngôn. Thân là người lãnh đạo, có thể bao dung được bao nhiêu người, thì có thể dẫn dắt được đội nhóm bấy nhiêu người, hơn nữa đối đãi với nhau như người một nhà, hợp tác ăn ý, đó chính là khởi đầu của thành công.

Vậy cụ thể cái gì gọi là "tâm"? Tâm ở đây không phải chỉ cơ quan đang đập trong lòng ngực bạn, đó là trái tim. Người Trung Hoa là những người dùng tâm nhất trên thế giới, tâm của chúng ta nằm ở đâu?

Người xưa thường nói, điên đảo tâm. Điên đảo gọi là tâm, ý nghĩa là gì? Khi bạn nghĩ về sự việc, bạn nghĩ mặt tốt rồi lại nghĩ mặt xấu, đây chính là điên đảo, cái "tâm" của bạn liền hiển hiện ra. Chỉ nghĩ mặt tốt, đó là nhất sương tình nguyện, là không dụng tâm. Đồng thời lại nghĩ cả mặt xấu, đây mới chính là biểu hiện của sự dụng tâm.

Công ty có kinh doanh tốt được hay không, phải xem nhân viên có đồng tâm hiệp lực hay không, có phải là một lòng hay không. Biến nhân viên thành người nhà, khiến tất cả nhân viên đều coi công ty như ngôi nhà thứ hai, thì rất nhiều vấn đề có thể được giải quyết dễ dàng, bởi vì dưới gầm trời này chỉ có người một nhà mới là một lòng. Các quản lý chuyên nghiệp ở trình độ quản lý có lẽ giỏi hơn một bậc, nhưng ở cái "tâm", thì họ vĩnh viễn không bằng người nhà, chỉ có người nhà mới toàn tâm đầu nhập, đương nhiên ở đây không loại trừ một số "người nhà" có dụng tâm khác.

Trương Tùng theo Lưu Bị: Phẩm đức tu dưỡng của người lãnh đạo là quan trọng nhất

Ích Châu mục Lưu Chương, từng giết mẹ và em trai của Trương Lỗ, thái thú Hán Ninh. Tào Tháo nam hạ gặp trở ngại, định chuyển sang lấy Hán Trung. Trương Lỗ cùng em là Trương Hành, thương nghị thừa cơ chiếm lấy Ích Châu. Tin tức truyền đến, Lưu Chương hết sức hoảng sợ. Biệt giá tùng sự của ông ta là Trương Tùng cho rằng Lưu Bị mới là kẻ địch thực sự của Tào Tháo, chi bằng mời ông ta đến, để ông ta đi đánh Trương Lỗ. Hán Trung vừa phá, thì sức mạnh của Ích Châu tăng lên, sẽ không còn phải sợ Tào Tháo nữa. Lưu Chương mừng lớn, phái Trương Tùng làm đại biểu, nghênh đón Lưu Bị vào Thục. Trương Tùng thu thập vàng châu gấm vóc, trước hết đến Hứa Đô một chuyến để dò xét thực hư.

Trương Tùng đến Hứa Đô, cầu kiến Tào Tháo. Không ngờ Tào Tháo từ sau khi phá Mã Siêu, hết sức đắc ý. Mỗi ngày ngoài việc ẩm yến ra, thì ít khi ra ngoài. Trương Tùng đợi ba ngày, còn phải hối lộ tả hữu cận thị, lúc này mới được gặp. Tào Tháo vừa mở miệng đã hỏi ông ta vì sao mấy năm nay đều chưa thấy tiến cống. Trương Tùng trả lời đường xá gian nan, lại có tặc khấu. Tào Tháo phất tay áo đứng dậy, quay vào hậu đường. Chủ bộ Dương Tu và Trương Tùng đấu khẩu tranh biện cả buổi, anh tới tôi đi, càng làm tăng thêm tín tâm cho Trương Tùng, phải bỏ Tào Tháo mà mời Lưu Bị.

Lưu Bị nhờ Tào Tháo nam hạ mà có được Kinh Châu, nay lại sắp nhờ Tào Tháo mà có được cơ hội tiến vào Tứ Xuyên. Tào Tháo sợ nhất là Lưu Bị khai thác thế lực, nhưng lại âm thác dương sai mà cho Lưu Bị sự trợ ích rất lớn. Há chẳng phải là ân sinh vu hại, mà hại sinh vu ân? Tào Tháo nếu biết hậu quả như vậy, có thay đổi chủ ý không? E rằng chỉ có chính ông ta mới biết.

Việc trên thế gian vốn là kéo một sợi lông mà động toàn thân. Kéo sợi lông này, là do con người quyết định, còn toàn thân động thế nào, thì do bàn tay vô hình kia quyết định. Rốt cuộc là trời thuận lòng người, hay sự trái với mong muốn? Thì phải xem tu dưỡng phẩm đức của nhân vật chính yếu này. Trương Tùng có thể theo Lưu Bị, cũng có thể theo Tào Tháo, điều ông ta nghĩ, chẳng qua là lập được một món công lao. Cuối cùng bỏ Tào Tháo mà theo Lưu Bị, chính là kết quả do phẩm đức khác nhau của hai người này tạo nên.

Lời khuyên cho lãnh đạo

"Tu kỷ", nghĩa là tu luyện chính mình, chứ không phải thay đổi người khác. Có những người bỏ ra quá nhiều thời gian và tinh lực để thay đổi người khác. Phương hướng sai lầm này, đã lãng phí rất nhiều chi phí quản lý. Lãnh đạo nếu một lòng một dạ muốn thay đổi nhân viên, thì nhân viên sẽ duy trì cảnh giác cao độ, hoặc là toàn lực kháng cự, hoặc là bề ngoài tiếp nhận, dương phụng âm vi. Lãnh đạo chẳng bằng dụng tâm thay đổi chính mình, khiến nhân viên nhận được sự cảm ứng tốt đẹp, tự động thay đổi chính mình, càng nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Dùng chính sách cao áp, yêu cầu nhân viên thay đổi, không phù hợp với yêu cầu an nhân, cũng không phù hợp với quản lý nhân tính hóa, nhân viên sẽ lấy lý do bất hợp lý để kháng cự.

Lãnh đạo trước tu kỷ, cảm hóa nhân viên cũng tự động tu kỷ. Hai bên đều chủ động tu thân dưỡng tính, tự nhiên càng thêm hợp lý. Người người tự cầu hợp lý, mới là quản lý hiệu quả nhất.

Nước ngoài có rất nhiều lý luận quản lý khoa học, nhưng không có một lý luận nào đề cập đến tu kỷ an nhân, đây là một nguyên tắc mang đặc sắc Trung Hoa. Bởi vì lãnh đạo tự mình không thể tu thân dưỡng tính, thì không thể lãnh đạo tốt bất kỳ ai. Mắt của người Trung Hoa thích nhìn lên trên, mỗi cử chỉ hành động của lãnh đạo đều không thoát khỏi con mắt của người Trung Hoa. Nếu những gì lãnh đạo làm không có ai để ý, thì chứng tỏ chức vị của lãnh đạo còn thấp. Khi chức vị của lãnh đạo ngày càng cao lên, thì lời lãnh đạo nói ra, sẽ có người giúp ông ta phát tán đi; động tác ông ta làm ra, sẽ có người thêm dầu thêm mỡ mà bắt chước.

Vì vậy với tư cách là một người lãnh đạo, nhất định phải lấy mình làm gương. Lấy mình làm gương không phải là yêu cầu lãnh đạo phải dẫn đầu về kỹ thuật, điều này là không thể; cũng không phải là nói phải làm gương mẫu mọi thứ, điều đó cũng là sai lầm. Lấy mình làm gương chuyên chỉ về phương diện đức hạnh, ví như, coi trọng tín dụng, xử lý sự việc cẩn trọng, đối đãi với người thành khẩn, vân vân.

Lãnh đạo phải khiến nhân viên cảm thấy, đối diện với một người lãnh đạo như vậy, họ không nỡ lừa gạt, như vậy lãnh đạo đã thành công rồi. Lãnh đạo càng không tín nhiệm nhân viên, thì nhân viên lại càng có khả năng làm những chuyện có lỗi với lãnh đạo, có câu gọi là "quản càng chặt thì sơ hở càng lớn", nói chính là ý này. Ông đã sợ tôi lừa ông, thế thì tôi lừa ông cho xong, rất nhiều người sẽ có tâm lý này.

Có một ông chủ xí nghiệp nói với tôi, ông ấy kinh doanh hơn chục năm, không có một nhân viên nào nhảy việc, bởi vì ông ấy căn bản chưa từng quản nhân viên, mà làm đến mức khiến nhân viên nhìn thấy ông ấy là đã thấy ngại không dám lừa gạt ông ấy, cho nên nhân viên của ông ấy đều tận tâm tận lực. Đây chính là người lãnh đạo thành công.

Người Trung Hoa đều rất có lương tâm, nếu đức hạnh của lãnh đạo không đủ, thì nhân viên sẽ cho rằng: cái hạng lãnh đạo như ông ta, tôi nói lương tâm với ông ta làm gì? Chuyện dưới đây là điều tôi tận mắt chứng kiến ở một xí nghiệp: có một công nhân thấy vòi nước máy chưa khóa chặt, anh ta vốn định qua đó vặn chặt vòi nước lại, nhưng thoáng nghĩ, lại mở vòi nước to hơn. Anh ta nói: "Tôi vốn định khóa vòi nước, nhưng vừa nghĩ đến những điều ông chủ chúng tôi làm, tôi liền thay đổi ý định rồi."

Từ việc nhỏ này có thể thấy tầm quan trọng của tu kỷ an nhân. Người Trung Hoa chỉ khi nào "an", thì mới tận tâm tận lực, mỗi người lo phần việc của mình, đem tất cả sở trường của mình phát huy ra; khi người Trung Hoa "bất an", thì sẽ bắt đầu động "tà" tâm rồi, bởi vì mình phải sinh tồn. Vì vậy, tu dưỡng phẩm đức của lãnh đạo đối với sự phát triển của một xí nghiệp là hết sức quan trọng.

Lưu Bị lấy đất Thục: Thành tín là công cụ mạnh mẽ nhất

Lưu Chương nghe nói Lưu Bị dẫn quân đến viện trợ, đích thân đến Bồi Thành nghênh đón. Trương Tùng cùng Pháp Chính, Bàng Thống thương nghị, muốn Lưu Bị trong yến tiệc giết Lưu Chương, đất Thục nằm trong tầm tay. Lưu Bị thì kiên trì rằng Lưu Chương đã là đồng tông, lại thành tâm đối đãi, nên không đồng ý làm như vậy. Bàng Thống hết lời khuyên bảo, Lưu Bị vẫn lấy lý do "sơ nhập Thục trung, ân tín vị lập, thử sự quyết bất khả hành", kiên quyết không theo. Nhưng mà, Pháp Chính và Bàng Thống cho rằng cơ hội không thể bỏ qua, bảo Ngụy Diên lên sảnh đường múa kiếm, để thừa cơ giết Lưu Chương. Lưu Bị kinh hoảng, quát lệnh lập tức dừng lại. Lưu Chương trở về trại, vẫn không tin lời can gián của các tướng mà tin Lưu Bị, bỗng nghe Trương Lỗ đến phạm Hà Manh quan, bèn thỉnh Lưu Bị đến chống địch. Nào biết Lưu Bị đến Hà Manh quan, không tiến binh đánh Trương Lỗ, lại rộng rãi ban ân huệ, để thu phục lòng dân. Lúc này mới khiến Lưu Chương nảy sinh nghi ngờ, từ đó đối với ông nghiêm ngặt đề phòng.

Thuần túy từ lập trường quân sự mà xét, Lưu Bị trong tiệc rượu giết Lưu Chương, có thể bớt đi không ít phiền phức. Thế nhưng, nếu làm vậy, thì Lưu Bị và Tào Tháo chẳng còn gì khác biệt. Huống hồ Lưu Chương vừa chết, tín dụng của Lưu Bị mất sạch, nhân sĩ đất Thục ắt sẽ ra sức chống cự. Lưu Bị không tiếp nhận Từ Châu, trái lại được Kinh Châu. Nay đối diện với Lưu Chương, cũng là huynh đệ đồng tông, đương nhiên cứ thế mà bắt chước, để mong đạt được thành quả tốt hơn. Lưu Chương nếu đối với Lưu Bị đặt trọn niềm tin

không nghi, thì Lưu Bị bất kể nhân nghĩa là thật hay giả, đều không tiện trở mặt. Lưu Chương đối với Lưu Bị sinh nghi, khiến Lưu Bị hủy thư nổi giận, trước lấy Bồi Thành rồi sau đó đánh chiếm Thành Đô, mà xem ra còn hợp tình hợp lý. Kế sách của Bàng Thống, thuộc loại trước cấp sau hoãn, giết Lưu Chương thì rất nhanh, nhưng muốn lấy đất Thục thì sẽ rất chậm chạp, hơn nữa sẽ khiến Lưu Bị rơi vào bất nghĩa.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Nhà chính trị Bắc Tống Tư Mã Quang nói: "Phù tín giả, nhân quân chi đại bảo dã. Quốc bảo vu dân, dân bảo vu tín; phi tín vô dĩ sử dân, phi dân vô dĩ bảo quốc."

Trung Hoa là quốc gia văn minh cổ xưa, xứ sở lễ nghi, xưa nay coi trọng tu dưỡng đạo đức thành thực thủ tín. "Thành tín" với tư cách là tinh hoa trong văn hóa truyền thống của dân tộc Trung Hoa có cội nguồn xa xưa. Mở trang sử dài, những ghi chép về thành thực thủ tín tùy tay có thể lấy ra. "Xuân Thu Tả Thị Truyện" đã có cách biểu đạt như "quân tử chi ngôn, tín nhi hữu chinh". Quản Tử từng nói: "Thành tín giả, thiên hạ chi kết dã." Ý nói coi trọng thành tín, là mấu chốt của chuẩn tắc hành vi trong thiên hạ. "Chu Dịch" nói "nhân chi sở trợ giả, tín dã"; Minh triều Phùng Mộng Long "Đông Chu Liệt Quốc Chí" có câu "tín giả, quốc chi bảo dã, dân chi sở bằng dã". Có thể thấy, thành tín trong tâm mục của cổ nhân quan trọng nhường nào, các bậc thánh hiền triết nhân cổ đại vẫn luôn coi thành tín như một mỹ đức cao thượng để tán tụng.

Người Trung Hoa từ xưa đến nay vốn có truyền thống hứa hẹn và coi trọng lời hứa. Mà nói ắt có tín, làm ắt có quả, bất luận là đối với một con người, hay đối với một quốc gia, đều là hết sức quan trọng. Trong Tam Quốc, cách thức của Lưu Bị là trước hết làm đến nơi đến chốn về nhân nghĩa, rồi sau mới trở mặt vô tình, là trước hoãn sau cấp. Hạ quyết tâm lấy Bồi Thành, phải trải qua một thời gian. Nhưng những tiến triển tiếp sau, hẳn là tương đối thuận lợi. Phàm mọi việc hoãn cấp, tiên hậu, khinh trọng, chỉ ở trong một niệm. Khi đưa ra quyết định, không ai liệu trước được hậu quả ra sao, cho nên vẫn là lấy nhân nghĩa, tín dụng làm trọng thì thiết thực hơn.

Tiết 2: Chính tâm an nhân, trở thành hạt nhân của đội nhóm

Lãnh đạo thực hành quản lý cần phải có tình cảm, sách lược lãnh đạo lấy tâm giao tâm nhìn vào thì càng mang tính nhân tính hóa, cũng càng có lợi cho trên dưới trong đội nhóm tinh thành đoàn kết, đồng tâm hiệp lực. Đương nhiên quan trọng hơn là, làm như vậy có thể dựng nên uy tín quản lý của mình với tư cách là người lãnh đạo một cách tốt hơn, chỉ cần mình ra một tiếng lệnh, thì những người bên cạnh liền tuyệt đối không có lời thứ hai mà chấp hành triệt để. Đây thực sự là một môn nghệ thuật quản lý rất cao siêu, chỉ cần lãnh đạo thường xuyên mang một trái tim trọng nghĩa thủ tín, thì ắt có thể trở thành nhân vật hạt nhân khiến mọi người tâm phục khẩu phục.

Đào viên kết nghĩa: Chí hướng hợp nhau thì đội nhóm mới vững

Lưu Bị tự giới thiệu: "Ngã bản Hán thất tông thân." Trương Phi tự xưng "phả hữu tư tài", Quan Vũ lại vừa hay "đào nạn giang hồ". Trong lòng họ có một sự ăn ý, muốn liên hiệp lại, làm nên một phen đại sự. Quả nhiên hoàng thiên bất phụ khổ tâm nhân, Đào viên tam kết nghĩa đã phát huy tác dụng rất lớn.

Lưu Bị tên chữ là Huyền Đức, thuở nhỏ mất cha, cùng mẹ nương tựa lẫn nhau. Gia cảnh thanh hàn, lấy nghề đan chiếu cỏ, bán giày cỏ làm kế sinh nhai. Do tổ tiên là con trai Hán Cảnh Đế, Trung Sơn Tĩnh Vương Lưu Thắng, Lưu Bị thường cảm thấy mình có trách nhiệm phá tặc an dân, duy hộ Hán thất. Vì vậy nhiệt tâm kết giao với nghĩa sĩ trong thiên hạ, không chuyên tâm lắm vào đọc sách.

Ông rất biết nhìn người. Thấy Quan Vũ và Trương Phi võ nghệ cao cường, nghĩ thầm nếu cùng có chung lý tưởng, hợp tác mật thiết, hẳn sẽ có thể phát huy sức mạnh lớn hơn, làm nên một phen đại sự, bèn cùng họ kết bái làm anh em khác họ.

Lưu Bị quen Trương Phi trước, Trương Phi có chút tư tài, có thể đem ra chiêu mộ hương dũng, hơn nữa chí đồng đạo hợp, sẵn lòng cùng nhau làm nên đại sự. Quan Vũ vốn là người xứ khác, vì ở quê nhà giết ác bá, đào nạn ở ngoài, mới quen biết Lưu Bị và Trương Phi. Ba người càng nói càng hợp ý, đã có ý cùng đồng tâm hiệp lực, cứu khổn phù nguy, trên báo quốc gia, dưới an lê dân trăm họ, đương nhiên phải kết bái làm huynh đệ, thề nguyện đồng tâm nhất trí. Họ đều sẵn lòng theo vị đại ca Lưu Bị này làm nên một phen đại sự nghiệp.

Chúng tôi xin khuyên các vị, ít động loại đầu óc này thì tốt hơn. Xã hội đương kim, các loại tổ chức đã tương đối phồn đa và chu mật, không cần dùng đến cách thức này. Lỡ tìm sai đối tượng, thì làm thế nào? Bạn bè với nhau, có thể dùng thái độ cẩn trọng, dần dần gia tăng sự hiểu biết lẫn nhau, kéo gần khoảng cách của nhau, nhưng chuyện kết bái thì tốt nhất nên tránh, để bảo đảm an toàn. Đặc biệt là xã hội hiện đại, tính biến động rất lớn, chẳng ai liệu được sau này sẽ biến thành thế nào. Giao nhiều bạn bè, ít động tới ý niệm kết bái, hẳn là thái độ tốt.

Đương nhiên, Lưu Bị làm như vậy, là có nguyên nhân đặc thù, phân thuật như sau.

Lưu Bị là hậu duệ hoàng tộc, từ nhỏ đã ấp ủ giấc mơ làm hoàng đế. Đáng tiếc thuở nhỏ mất cha, gia cảnh bần cùng, đến năm 28 tuổi, vẫn lấy việc bán chiếu cỏ làm kế sinh nhai. May mà ông từ năm 15 tuổi, đã bắt đầu đi du học, theo học ở chỗ danh thần cuối Hán là Lư Thực. Lưu Bị vừa có hoài bão vĩ đại, vừa có năng lực biết người, thấy những nhân tài như Quan Vũ, Trương Phi, đương nhiên không chịu dễ dàng buông lơi. Tuy Lưu Bị đương thời chưa có danh vị gì, nhưng cũng lờ mờ có thể nhìn ra phong độ của nhân vật lãnh tụ. Cho nên, nắm bắt cơ hội tốt, Lưu Bị vừa mở miệng đã có được sự hồi đáp của hai người.

Lưu Bị đối đãi với người thành khẩn, thông minh cơ cảnh, hết sức được người ta hoan nghênh, với một bậc anh hùng trong đám người như ông, đến hiệu triệu Quan Vũ và Trương Phi, thì tỷ lệ thành công rất cao. Bởi

vì Quan Vũ thích đọc "Xuân Thu" nhất, là một bậc hào hiệp tràn đầy cảm giác chính nghĩa. Còn Trương Phi tiếng như chuông lớn, rất thích lấy võ kết bạn. Ba vị đều là những nhân vật phi thường xuất chúng, năng lượng và tần số của nhau đều rất gần gũi. Đương thời trong vườn đào hoa đang nở rộ, xã hội lại có nhu cầu tụ hợp nhân tài. Lưu Bị nhìn ra ba điều kiện thiên thời, địa lợi, nhân hòa đều đầy đủ, tự nhiên đề xuất lời kêu gọi kết nghĩa.

Nhưng mà, chính vì đây là một ví dụ hết sức đặc thù, cho nên lưu truyền đến tận nay, vẫn được người ta hân hân nhạc đạo. Nếu anh em kết nghĩa khác họ từ xưa đến nay đều rất có thành tựu, thì e rằng mọi người cũng chẳng coi trọng việc kết nghĩa của Lưu, Quan, Trương đến thế. Chữ "nghĩa" này, nói ra thì dễ, nhưng thực sự làm được, thì hết sức không đơn giản. Không phải là nhất thời nổi hứng, là có thể tùy tiện kết nghĩa được.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Quy mô của xí nghiệp dù có lớn đến đâu, cũng chẳng qua chỉ là sự kết hợp của số ít người. Tổ chức hành chính dù có bàng đại đến đâu, thì người thực sự có thể tả hữu đại cục, cũng chỉ là cực thiểu số nhân vật đầu não. Yêu cầu ứng biến hợp lý, kỳ thực chỉ có một yếu quyết hết sức đơn giản, có thể nói là phóng ra khắp thế giới đều đúng, đột phá hạn chế của thời không, đó chính là điều chúng ta thường nói: thân hiền thần nhi viễn tiểu nhân. Cũng tức là từ xưa lưu truyền đến nay, đời đời đều bị nhấn mạnh lặp đi lặp lại: thân hiền viễn nịnh.

Gia Cát Lượng đối với hậu chủ Lưu Thiện đã kiến nghị, trong "Xuất Sư Biểu" nói rất rõ ràng: "Thân hiền thần, viễn tiểu nhân, thử tiên Hán chi sở dĩ hưng long dã; thân tiểu nhân, viễn hiền thần, thử hậu Hán chi sở dĩ khuynh đồi dã."

Chí đồng đạo hợp, là điều kiện hàng đầu của tổ chức. Lũ ô hợp, cho dù trông có vẻ đen nghịt một đám đầu người, thì cũng chỉ là mỗi kẻ ôm một mưu đồ riêng, mỗi kẻ có tiêu chuẩn lợi hại khác nhau, hơi có gió thổi cỏ lay, liền như chim thú tản đi, không coi là tổ chức.

Văn hóa tổ chức, chính là những phẩm chất độc đáo nào đó được biểu hiện ra từ cái "đạo" mà các thành viên tổ chức dựa vào đó để kết hợp tụ tập. Các loại tổ chức, mỗi loại có đạo khác nhau. Cho nên đồng đạo, không giới hạn ở chính đạo. Tà đạo kết hợp, cũng là chí đồng đạo hợp, nhưng rõ ràng là trái ngược với chính đạo.

Đạo được nói ở đây, đương nhiên chuyên chỉ chính đạo mà thôi. Thế nào gọi là chính đạo? Chính là tất cả noi theo thiên lý, dựa vào lương tâm mà đi ra con đường, đưa ra quyết sách và kiên trì quán triệt ra thành quả.

Ngàn người nặc nặc không bằng một người ngạc ngạc, người đông chưa chắc ý kiến đã tốt. Đạo lưu hành không nhất định là chính đạo, mà truyền thống lại càng không đại biểu cho thứ cũ kỹ phải vứt bỏ. Xem ra dân chủ chỉ là một khẩu hiệu của những người làm chính trị, còn dân chủ hóa quản lý xí nghiệp thì phần nhiều là thứ ngoài miệng nói vậy, thực tế thì không làm được.

Khi mới khởi nghiệp, lấy số ít người chí đồng đạo hợp làm bạn đồng hành. Khi tổ chức mở rộng, thì lấy văn hóa tổ chức để thu hút những người đồng đạo nghe tiếng mà đến. Tổ chức như vậy, ắt sẽ tân tân hướng vinh, liên tục tráng trưởng thành trường.

Biểu hiện tích cực của chí đồng đạo hợp, nằm ở chỗ có thể ủy khúc cầu toàn mà đạt tới hiệp nghị nhất trí, tìm ra biện pháp ứng biến hợp lý.

Lưu Bị, Quan Vũ và Trương Phi Đào viên tam kết nghĩa là hình thái tổ chức tốt nhất. Ba người cùng nhau tạo nên văn hóa tổ chức, nhờ vậy mới thu hút được những nhân tài như Triệu Vân, Hoàng Trung vui lòng đầu nhập. Những người chí đồng đạo hợp này đã sáng tạo nên nước Thục. Sáng tạo ra đại biến cục đương thời, chính là những nhân sĩ chí đồng đạo hợp này, thích thời ứng biến hợp lý, đã đế tạo nên trái ngọt dồi dào.

Nhưng mà, từ quá trình tam cố mao lư, chúng ta phát hiện ba anh em kết nghĩa đối với cùng một sự việc mà cách nhìn cũng có sự phân kỳ khá lớn. Trong tâm mục của Lưu Bị, Gia Cát Lượng là kỳ tài an thiên hạ, còn trong lòng Quan Vũ, Gia Cát Lượng chẳng qua chỉ là hư danh, Trương Phi lại càng coi Gia Cát Lượng như một gã thôn phu bình thường. Nhân viên không hiểu tâm tư của cán bộ, cán bộ không rõ ý nghĩ của ông chủ, đó là sự thực thường thấy.

Quản lý cần sự phối hợp của luân lý, trong tình huống này, càng hiện ra rõ rệt. Lưu Bị đúng lúc ngăn chặn sự vô lý của hai người em, ứng biến hợp lý, thuận lợi hoàn thành việc cầu tài phi thường.

Trong tổ chức có người có thể đập bàn định án, thì mới có cái gọi là quyết sách. Nếu như phân phân nhiễu nhiễu, bảy mồm tám miệng, hôm nay quyết định rồi ngày mai còn có thể lật lại, thì làm gì có sức mạnh ứng biến? Người quyết sách đập bàn định án phải có quyền tài phán cuối cùng, trong các thành viên tổ chức chí đồng đạo hợp, đó là thủ não không thể thiếu.

Ông chủ có thể tự mình đảm nhiệm vai trò người quyết sách, cũng có thể ủy nhiệm người khác thay mình quyết sách. Lưu Bị sau khi mời được Gia Cát Lượng, tự mình cảm thấy như cá gặp nước, đem tất cả quyền quyết sách đều ủy thác cho ông. Tào Tháo thì không giống vậy, ông ta tự mình ra quyết định, không bao giờ mượn tay người khác. Những người ông ta tín nhiệm, như Quách Gia, Trình Dục, chẳng qua chỉ đảm nhiệm vai trò trợ thủ đáng tin cậy, chưa từng có quyền quyết sách.

Chủ nghĩa anh hùng cá nhân của Tào Tháo và tác phong tham dự tập đoàn của Lưu Bị, đều là những cách thức ứng biến mà tổ chức chí đồng đạo hợp có thể áp dụng. Trong lòng người ta thông thường, năng lực của Lưu Bị tuy nhìn qua có vẻ bất trí bất dũng, nhưng lại có thể mượn sức mạnh của số đông nhân tài, biểu hiện ra chân trí và đại dũng. Ngay cả Tào Tháo tự thị rất cao, kiêu ngạo thành tính, trong những ngày Lưu Bị hết sức đen đủi, cũng nhìn ra "đương thế anh hùng duy sứ quân dữ Tháo nhĩ".

Chí đồng đạo hợp chỉ là nền tảng của ứng biến hợp lý, coi trọng luân lý, kiến lập nhận thức chung, thì mới có thể khi gặp biến động, tìm ra điểm cân bằng hợp lý.

Ba đặc sắc lớn của quản lý kiểu Trung Hoa: lấy con người làm chủ, nhân đạo mà kết hợp, y lý mà ứng biến. Không chỉ có thể tùy người mà khác, tùy đạo mà khác, hơn nữa cùng là nhân viên và lý niệm như nhau, còn có thể tùy thời tùy địa mà điều chỉnh hợp lý, để cầu sự thích nghi.

Lã Bố theo Đổng Trác: Thận trọng với thành viên có tài nhưng thiếu đức

Người hiện đại cách thời Tam Quốc hết sức xa xôi, rất khó hình dung ra tình cảnh đương thời, cộng thêm người hiện đại coi nhảy việc là hiện tượng bình thường, cho nên mới lấy Lã Bố làm ví dụ, để nói lên ảnh hưởng tiêu cực của việc nhảy việc. Thực tế, bàn về "Tam Quốc Diễn Nghĩa", nên lấy phẩm đức chí tiết của nhân vật làm trung tâm. Từ trước đến nay bình luận về các nhân vật phong vân thời Tam Quốc, đại khái đều không tán dương Lã Bố, nguyên nhân chính là ở chỗ người ta cho rằng ông ta không phải là người chính trực thành thực, phẩm đức rất tệ.

Người có tài năng mà không có phẩm đức, chú định cả đời sẽ không có kết quả tốt. Cách nói này, người hiện đại phần lớn không tin, cho nên xã hội mới hỗn loạn như vậy. Qua sự quan sát lâu dài của chúng tôi, cho đến ngày nay, đạo lý này vẫn thích dụng. Lấy Lã Bố làm gương, là kiến nghị của chúng tôi. Với tư cách là người lãnh đạo, ý niệm chân thành, thì tâm tự nhiên sẽ có thể đoan chính. Trọng điểm của thành tín nằm ở chữ "chính". Chỉ có đoan chính được cái tâm của mình trước, thì mới giành được sự tôn trọng của người khác.

Lã Bố sinh ra khí vũ hiên ngang, uy phong lẫm liệt, tay cầm Phương Thiên họa kích. Về sau ông ta lại có được con ngựa quý Xích Thố của Đổng Trác, lại càng là anh hùng xứng với tuấn câu, tại sao lại khiến hậu nhân không muốn nhắc đến tên ông ta? Hóa ra lúc ông ta còn trẻ, nhận Thứ sử Kinh Châu là Đinh Nguyên làm nghĩa phụ, theo Đinh Nguyên tác chiến, lập được rất nhiều chiến công. Đối trận với Đổng Trác, giết đến nỗi Đổng Trác đại bại, khiến Đổng Trác vừa kinh ngạc vừa sợ hãi. Thế là Lý Túc, đồng hương của Lã Bố, ra mặt thuyết phục Lã Bố, hy vọng ông ta đổi sang đầu nhập vào trận doanh của Đổng Trác. Lý Túc vì sao dám gánh vác trọng nhiệm như vậy? Bởi vì ông ta vốn biết Lã Bố có dũng mà không có mưu, lại thấy lợi quên nghĩa, bèn kiến nghị Đổng Trác dùng ngựa tốt Xích Thố, cộng thêm một nghìn lạng vàng, mấy chục viên minh châu, một chiếc đai ngọc, những thứ hậu lợi này để dụ dỗ Lã Bố. Điều này chẳng khác gì ngày nay các công ty, dùng chức cao lương hậu, kèm theo xe sang, nhà đẹp, để bảo người ta nhảy việc sang công ty

khác. Điều khác biệt là, hai công ty Đinh Nguyên và Đổng Trác này, công ty trước là nhãn hiệu lâu đời, hết thảy đều hợp pháp, còn công ty sau là xưởng sản xuất hàng nhái không hợp pháp, đương nhiên không thể tùy tiện mang theo bí phương của công ty, vì lợi mà nhảy việc.

Kết quả, Lã Bố vì muốn có được sự coi trọng của Đổng Trác, vậy mà đem Đinh Nguyên giết chết, xách đầu Đinh Nguyên đến thỉnh công, hơn nữa vừa gặp mặt đã nhận Đổng Trác làm nghĩa phụ, lại càng khiến người ta cảm thấy vô sỉ đến tột cùng. Cửa tài cố nhiên khó qua, nhưng cũng không đến nỗi vì tài mà bất nhân bất nghĩa đến mức này, chẳng trách người đời sau không chịu nhắc đến ông ta.

Ngựa Xích Thố là danh mã, Lã Bố nên nghĩ xem Đổng Trác vì sao lại nỡ cho ông ta. Ông ta nghe theo lời phiến diện của Hổ Bôn Trung lang Lý Túc, nói gì mà lương cầm trạch mộc nhi tê, hiền thần trạch chủ nhi sự, lại nói Đổng Trác làm người kính hiền lễ sĩ, thưởng phạt phân minh, ngày lâu ắt sẽ thành đại nghiệp. Ông ta cũng chẳng thèm nghĩ xem bán chủ cầu vinh, đã bị người đời phỉ nhổ, vậy mà còn giết chủ cầu vinh, hơn nữa lập tức thay đổi quan niệm vốn coi Đổng Trác là phản tặc, nhận Đổng Trác làm nghĩa phụ, đủ thấy ông ta hoàn toàn không biết "nghĩa" là gì.

Đổng Trác muốn có Lã Bố, chẳng qua là để phế Thiếu đế lập Trần Lưu vương, để mình có thể hoàn toàn thao túng đại cục. Ông ta vốn cũng không nỡ cho đi Xích Thố, nhưng không chịu nổi lời khuyên của Lý Túc "chủ công dục thủ thiên hạ, hà tích nhất mã", mới đáp ứng tặng cho Lã Bố. Đổng Trác bỏ ngựa, là vì lợi ích của bản thân. Lã Bố vì ngựa giết chủ, là tự hủy hoại tiền đồ của mình. Thành cũng Xích Thố, bại cũng Xích Thố. Câu này về sau ứng vào trên người Quan Vũ, cũng là tình trạng tương tự. Xích Thố suy cho cùng cũng chỉ là ngựa, tốt xấu toàn do người cưỡi ngựa, không thể đổ trách nhiệm lên ngựa.

Nếu Lã Bố thay đổi một chút, ngựa Xích Thố cứ nhận, nhưng theo Đổng Trác thì không làm, sau này cưỡi ngựa Xích Thố đấu với Đổng Trác, không biết cảm nhận của mọi người sẽ ra sao? E rằng chúng ta cũng không đồng tình với cách làm của ông ta. Bởi vì chúng ta phán đoán một con người, sẽ không chỉ căn cứ vào mỗi vụ Xích Thố này mà luận định, mà là phần lớn áp dụng sự khảo lượng tổng hợp, từ lịch trình sinh nhai của một con người, để xem tu dưỡng phẩm đức của người đó, rồi sau đó mới bình luận. Quan Vũ ngựa Xích Thố cứ nhận, theo Tào Tháo thì không làm, cưỡi ngựa Xích Thố qua năm cửa chém sáu tướng, chúng ta tâng ông lên tận mây xanh. Đổi thành Lã Bố, thì chúng ta nhất định sẽ mắng ông ta thành kẻ tiểu nhân tham lấy đồ bất nghĩa, chỉ biết nhận lễ mà không làm việc, vẫn là vô sỉ đến tột cùng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Với tư cách là người lãnh đạo, ý niệm chân thành, thì tâm tự nhiên sẽ có thể đoan chính. Trọng điểm của thành tín nằm ở chữ "chính". "Đại Học" chỉ ra: khi có điều phẫn nộ, có điều sợ hãi, có điều ưa thích, có điều lo lắng, thì tâm không thể có được sự ngay thẳng. Một khi nội tâm của người lãnh đạo, quá mức phẫn nộ, sợ hãi, tham đồ hoặc ưu lự, thì sẽ tạo nên hiện tượng tâm bất tại yên, nhân đó mà nhìn mà không thấy,

nghe mà không vào, ăn mà không biết vị; kế hoạch làm ra, sẽ hết sức thiên lệch mà không thể thi hành. Phẫn nộ, sợ hãi, tham đồ, ưu lự đều là những cảm xúc thường gặp, phải tiết chế một cách thích đáng, khiến chúng phát ra đều trúng tiết, thì mới có thể chính tâm.

Tâm đoan chính rồi thì hành sự mới có thể đoan chính. Chúng ta thường nghe người ta nói: "Người đó tâm thuật bất chính, phẩm đức bại hoại." Trong quan niệm truyền thống của người Trung Hoa, tâm thuật đoan chính, phẩm đức cao thượng quan trọng hơn tất thảy mọi thứ. Người ta cho rằng kẻ phẩm đức không tốt nhưng tài năng lại rất cao thì nguy hại càng lớn, bởi vì họ càng có năng lực làm điều ác.

Với tư cách là một người lãnh đạo, về phương diện dùng người chọn người và tự thân tu hành, nhất định phải đặc biệt chú ý đến tu dưỡng phẩm đức.

Lưu Bị thả Từ Thứ: Biện pháp an nhân phải được điều chỉnh kịp thời

Lưu Bị là một người lãnh đạo xứng chức, "tình, lý, pháp" kiêm cố thỏa đáng. Quản lý hợp với đạo trung dung, gọi là trung đạo quản lý, mục tiêu là truy cầu vừa vặn thỏa đáng, để an nhân. Noi theo đạo "bản tính mà ông trời phú cho con người" để quản lý, là hợp với nhu cầu của nhân tính nhất, cho nên là quản lý nhân tính hóa.

Từ mẫu tuẫn tiết, là quỷ kế của mưu sĩ Trình Dục. Thần tiên đánh trống, có lúc cũng sẽ ra sai. Từ Thứ có cao minh đến đâu, sự việc này đột nhiên xảy ra, cũng khiến ông rối loạn tâm trí. Đằng này Tôn Càn khuyên Lưu Bị, phải giữ Từ Thứ lại, kẻo bị Tào Tháo trọng dụng mà nguy hại đến phe ta. Lại còn nói gì Từ Thứ không đi, Từ mẫu ắt sẽ bị Tào Tháo làm hại, Từ mẫu vừa chết, Từ Thứ sẽ ra sức đánh Tào Tháo để báo thù cho mẹ. Nói rất có đạo lý, nhưng Lưu Bị một câu cũng không nghe lọt, cho nên cũng không có cách nào bình tĩnh phân tích lợi hại được mất. Từ Thứ một mảnh hiếu tâm, Lưu Bị nhân đức làm đầu, cả hai người đều nhất sương tình nguyện cho rằng Từ Thứ đến Hứa Xương, thì Từ mẫu liền được cứu. Lưu Bị hào phóng chúc phúc Từ Thứ khéo thờ chủ mới, để thành công danh. Từ Thứ thì thề rằng suốt đời không bày một mưu kế nào, khiến Tào Tháo uổng công bận rộn một phen. Hai người nhân chí nghĩa tận, nhưng Từ mẫu vẫn tự sát tuẫn tiết.

Một người nên dùng lý trí để chỉ đạo tình cảm, không nên lấy tình cảm để suy xét sự việc. Từ việc Từ mẫu tuẫn tiết có thể hiểu rõ đạo lý này. Lưu Bị và Từ Thứ đều bình tĩnh lại, thì tin rằng sẽ tiến thêm một bước suy luận ra điều mà về sau Thủy Kính đã nói: Từ Thứ không đi, Từ mẫu còn có thể sống; Từ Thứ vừa đi, Từ mẫu ắt sẽ tuẫn tiết.

Vụ việc này Lưu Bị phải gánh lấy trách nhiệm rất lớn, bởi vì Từ Thứ là người con hiếu thảo, một lòng một dạ cầu đi là điều tất nhiên. Nhưng Lưu Bị nên bình tĩnh phân tích cho ông ấy, giúp ông ấy dùng lý trí chỉ dẫn tình cảm.

Điều không nên nhất, vẫn là Tôn Càn, nói những lời phản tác dụng. Chẳng trách Thủy Kính nói ông ta chẳng qua chỉ là bạch diện thư sinh, không phải là bậc tế thế chi tài. Đi theo Lưu Bị lâu như vậy, gần như vậy, vậy mà không hiểu Lưu Bị.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lưu Bị muốn Từ Thứ được mình dùng, thì phải khiến ông ấy yên tâm đứng trên cùng một chiến tuyến với mình. Nhưng mà, tình huống thì luôn luôn thay đổi. Tuy Từ Thứ cũng sẵn lòng vì Lưu Bị khuông phù Hán thất mà góp sức, nhưng lại bị chế ước bởi việc Tào Tháo khống chế mẹ ông, đây là điều Lưu Bị không ngờ tới. Lưu Bị biết Từ Thứ là đại hiếu tử, nhưng lại không có lý trí, bình tĩnh suy xét một chút về con người của mẹ ông ấy. Cuối cùng, Lưu Bị vì muốn thành toàn hiếu tâm của Từ Thứ, bảo đảm an toàn cho Từ mẫu, để Từ Thứ sang trận doanh của Tào Tháo, nhưng vẫn không bảo vệ được Từ mẫu.

Xem ra, mục tiêu an nhân là cố định, nhưng tình trạng an nhân thì luôn biến hóa, phải tùy theo người, việc, địa, vật đương thời mà cân nhắc, áp dụng biện pháp an nhân khác nhau, thì mới có hiệu quả. Người Trung Hoa bị hiểu lầm là "làm việc không nói nguyên tắc", "phàm việc gì cũng chỉ năm phút nhiệt tình", kỳ thực là biểu hiện của sự hiểu lầm gây ra bởi "có nguyên tắc nhưng phải tùy cơ ứng biến", "một hồi không thay đổi nhưng lại không có hiệu quả".

Nguyên tắc an nhân bất biến, biện pháp an nhân thì phải tùy thời không mà điều chỉnh. An nhân chính là phải đem các bộ phận "hợp" lại, "hợp" thành một chỉnh thể, hơn nữa thúc đẩy sự thành công "chỉnh thể lớn hơn tổng của các bộ phận". Thông qua "kỷ an" và "nhân an", để hợp thành sự hài hòa "nhân an kỷ an". Tiến trình an nhân, chính là một chuỗi những thay đổi của "tâm": "có vui vẻ mà giao tâm, kết giao người mới mà cùng quan tâm, rồi sản sinh ra đồng tâm". Cho nên đối với người Trung Hoa mà nói, quản lý là quá trình "tâm nối tâm", còn an nhân là kết quả của "tâm nối tâm", hẳn là không còn gì phải nghi ngờ. Vì vậy bất kể lúc nào, an nhân đều phải xuất phát từ thực tế, làm những việc thiết thực khả thi mới là quan trọng nhất. Quyết sách của Lưu Bị không thể liên tâm được với Từ Thứ, Từ mẫu, cho nên mới mất đi Từ Thứ viên đại tướng này.

Lưu Bị dẫn dân qua sông: Lấy dân làm gốc mới làm nên đại sự

Từ lâu nay rất nhiều người nói người Trung Hoa rất bị động, kỳ thực không phải vậy. Người Trung Hoa rất thích chủ động, chỉ có người không biết lãnh đạo mới lãnh đạo tất cả mọi người thành bị động, và khiến chính mình hết sức vất vả; người biết lãnh đạo không chỉ có thể khiến mọi người đều trở nên tự động tự phát, mà chính mình cũng sẽ vì vô vi mà nhẹ nhàng vui vẻ. Lưu Bị chính là đã nắm bắt được quy luật quan trọng này.

Gia Cát Lượng kiến nghị, đại quân Tào Tháo trước mặt, Phàn Thành không giữ nổi, chi bằng đến Tương Dương tạm trú, rồi liệu kế khác. Lưu Bị nói trăm họ theo mình đã lâu, thực sự không nỡ bỏ họ mà đi. Gia Cát

Lượng tỏ ý không ngại ra cáo thị: ai nguyện ý ở lại, thì tự tiện; ai muốn cùng đi, thì đồng hành. Không ngờ phản ứng của trăm họ lại là thà chết, cũng phải theo Lưu Bị. Dắt già dắt trẻ, tiếng khóc liên tục. Lưu Bị ở trên thuyền, trông thấy cảnh tượng thê thảm này, hết sức bi thương. Chỉ vì một mình ông, khiến trăm họ gặp nạn lớn như vậy, sống còn có ý nghĩa gì nữa? Ông muốn gieo mình xuống sông mà chết, may mà tả hữu kịp thời ngăn cản. Mọi người nghe được tin này, lại càng thống khổ khóc liên tục.

Động cơ gieo mình xuống sông của Lưu Bị rốt cuộc là gì, duy chỉ có chính ông biết. Chúng ta không thể, cũng không nên suy đoán. Bởi vì nói đi nói lại, đều không tìm thấy chứng cứ, há chẳng phải khác nào nói suông? Lưu Bị đến Tương Dương, Lưu Tông không dám gặp ông. Thái Mạo sai quân sĩ bắn tên loạn xạ, Ngụy Diên mắng lớn Thái Mạo bán chủ, chém chết tướng sĩ giữ cửa, mở toang cửa thành, nghênh đón Lưu Bị vào thành. Văn Sính phi ngựa dẫn quân ra, quát lớn Ngụy Diên tạo loạn. Lưu Bị nói ông vốn muốn bảo vệ trăm họ, bây giờ quân binh hai bên tự đánh lẫn nhau, ngược lại hại dân, quyết định không vào Tương Dương, đổi đường sang Giang Lăng. Các tướng kiến nghị tạm thời bỏ trăm họ, đi trước là hơn. Lưu Bị khóc nói: Cử đại sự giả tất dĩ nhân vi bản. Kim nhân quy ngã, nại hà khí chi? Nhìn suốt chặng đường như vậy, thì Lưu Bị hẳn là thực lòng yêu dân mới đúng. Từ đó có thể thấy, ông đem so với Tào Tháo thì càng tỏ ra nhân nghĩa hơn.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Tào Tháo dựa vào thiên thời, Tôn Quyền dựa vào địa lợi, Lưu Bị dựa vào lòng dân. Tư tưởng quản lý của Trung Hoa, lấy Nho gia làm chủ lưu. Mà Khổng Tử luận đạo, đại để lấy nhân làm chủ, nhân chính là yêu. Nhân tính của nhân viên, phải dùng quan hoài, quan tâm, trân quý, chân tình, ái tâm để tổ chức và cảm hóa, mà những điều này đều nên hợp lý, không thể thái quá, để tránh tạo nên hậu quả xấu của sự lạm tình.

"Nhân" được mở rộng thành đạo an nhân, chỉ có quản lý bằng ái tâm, thì con người mới có thể an. Mọi biện pháp quản lý, đều lấy "an nhân" làm tiêu chuẩn cân nhắc, có thể an thì mới làm, không thể an thì đừng làm. Mục đích của quản lý chính là phải an nhân, chỉ cần con người bất an, thì những thứ khác kỳ thực đều không mấy tác dụng. Khiến nhân viên từ bất an mà trở nên an, là trách nhiệm chủ yếu nhất của người lãnh đạo. Vì vậy, đạo an nhân là điều kiện tiên quyết của sự thành bại trong quản lý. Mỗi con người, chỉ có hợp lý đặt mình vào vị trí của người khác, suy xét cho hoàn cảnh của nhau, tuân theo đạo lý "kỷ sở bất dục, vật thi vu nhân", thì mới có thể sản sinh ra quy phạm, chế độ hợp lý.

Quản lý hợp lý hóa, phải đến từ quản lý nhân tính hóa, người người đều có thể an, mới là hợp lý thực sự. Sự thực, quản lý là không thể tách rời khỏi nhân tình. Kêu gào chế độ suông mà chưa thể hợp lý, thì chính là "ác pháp". Nêu cao hợp lý nhưng lại không được đồng nhân hết lòng ủng hộ, thì chính là chưa được lòng người, đại khái là có trái với nhân tình. Cho nên làm sao để "an nhân", mới là mục tiêu cuối cùng của quản lý. "An" chính là "mọi người đều tốt", người lãnh đạo lấy cái "công tâm" "mọi người đều tốt" để cảm ứng nhân viên, nhân viên có được ý thức "mọi người đều tốt", thì mới có thể có được tâm trạng tốt, đối với hết

thảy "lý", "pháp", tự nhiên sẽ tiếp nạp. Quản lý nhân tính hóa, kỳ thực chính là quản lý hợp với cái "tình" của con người.

Nhân tính hóa và hợp lý hóa là cơ sở để chế độ hóa được thuận lợi và hiệu quả, người lãnh đạo không coi trọng nhân tính hóa mà chỉ theo đuổi chế độ hóa, chính là "xả bản trục mạt". Khổng Tử nói: "Khắc kỷ phục lễ vi nhân." Người lãnh đạo "khắc kỷ" (bỏ tư tâm) "phục lễ" (theo lý), chính là phản hiển "nhân tâm". Người lãnh đạo có "nhân tâm", thì khi sáng lập, sửa đổi và chấp hành chế độ, nhân viên mới có thể tín phục.

Triệu Vân – Bài học cả đời: Người thật thà sẽ không chịu thiệt mãi

Triệu Vân chỉ có lòng trung thành mà không có tư tâm, trí dũng kiêm toàn. Có lẽ vì ông mấy lần dám nói thẳng, làm tổn thương thể diện của Lưu Bị, nên mới chịu sự đối đãi bất công bằng. Đối với sự bất công bằng mà Triệu Vân phải chịu đựng, rất nhiều người đều cho rằng là do quan hệ của ông với Lưu Bị chưa đủ gần gũi, điều này cố nhiên không có gì đáng trách, nhưng cũng có một số người cảm thấy phẫn phẫn bất bình, thay ông ôm nỗi ấm ức. Người thật thà không chịu thiệt, chúng ta nên có lòng tin mới đúng.

Triệu Vân tên chữ là Tử Long, người Thường Sơn. Thời Hoàng Cân chi loạn, tụ tập dũng sĩ trong làng, hiệp trợ quân phiệt địa phương là Công Tôn Toản. Lưu Bị và Công Tôn Toản đều là học trò của danh sư Lư Thực. Từ Châu mục Đào Khiêm thương thỉnh Lưu Bị cứu viện, Công Tôn Toản cho ông mượn hai nghìn mã bộ binh, Lưu Bị chỉ danh mượn thêm Triệu Tử Long cùng xuất chinh.

Đào Khiêm nhường Từ Châu, Lưu Bị kiên trì bất thụ. Lưu trú ở Tiểu Bái thì Triệu Vân vì huynh trưởng qua đời, xin phép về quê chịu tang. Lưu Bị cùng ông cầm tay từ biệt, rơi lệ không nỡ. Triệu Vân hết sức cảm động, hướng về Lưu Bị bảo đảm nhất định sẽ trở về theo ông.

Ba người Lưu, Quan, Trương thất tán, sau hội hợp ở Cổ Thành. Triệu Vân cũng đến theo, nói Công Tôn Toản không nghe lời người, đến nỗi binh bại tự thiêu. Viên Thiệu bao lần chiêu dụ, Triệu Vân thấy ông ta cũng không phải là người biết dùng người, cho nên chưa hề tới. Từ đó suốt đời theo Lưu Bị, công lao không kém gì Quan, Trương. Tân Dã binh bại, Triệu Vân một ngựa cứu A Đẩu, Tôn phu nhân muốn đem A Đẩu về Giang Đông, cũng là Triệu Vân chẹn sông cứu chủ. Cống hiến của ông đối với nhà họ Lưu, thực sự rất lớn. Khi đánh Hán Trung, biểu hiện của ông cùng Hoàng Trung, khiến Lưu Bị tán thán rằng: Tử Long nhất thân đô thị đảm dã! Sau khi Lưu Bị chết, ông còn theo Gia Cát Lượng bắc phạt, toàn quân rút lui, không hề có tổn thất. Nhưng mà, phần thưởng ông nhận được, kém xa Quan Vũ và Trương Phi. Lưu Bị xưng đế, phong Trương Phi làm Tây Hương hầu, Hoàng Trung làm Quan Nội hầu. Triệu Vân mãi đến sau khi chết, mới được Lưu Thiện truy thụy là Thuận Bình hầu. Khoảng cách trong đó, thực sự khiến người ta khó có thể tưởng tượng.

Đương nhiên, với quan hệ Lưu, Quan, Trương, cộng thêm tính khí của Quan Vũ và Trương Phi, khiến Lưu Bị không dám trọng thưởng và gia phong cho Triệu Vân, cũng là nguyên nhân chủ yếu.

Cuộc đời Triệu Vân, ít nhất mang lại cho chúng ta ba gợi ý lớn, phân thuật như sau:

Thứ nhất, ông trời thương người thật thà, người thật thà cuối cùng nhất định sẽ không chịu thiệt.

Chúng ta thường cảm thấy người thật thà chịu thiệt, Triệu Vân là một trường hợp đặc biệt rõ rệt. Mọi người đều biết ông tốt, nhưng lại vì ông thật thà mà đối xử bất công với ông, như vậy hợp lý sao? Kỳ thực, từ góc độ của trật tự vô hình mà xét, thì là hợp lý. Bởi vì không chịu thiệt, hoặc không muốn chịu thiệt, thì làm sao chứng minh được là người thật thà đây? Chỗ cao minh của Triệu Vân, nằm ở chỗ khéo chọn minh chủ. Nhưng mà, Lưu Bị đã có Quan Vũ, Trương Phi, ông ta nếu không thật thà, không thể ủy khúc cầu toàn, thì làm sao dung nạp nổi ông ta? Sống không phong hầu, chết rồi truy thụy, đối với ảnh hưởng đời sau thì có gì khác nhau? Ông trời qua khảo nghiệm nghiêm khắc, xác định đó là người thật thà thì ắt sẽ cho sự đối đãi công bằng. Chúng ta nên nhìn xa hơn một chút mới tốt.

Thứ hai, người thật thà cũng phải học kỹ xảo giao tiếp, không thể quá mức trực ngôn.

Tính cách trực ngôn của Triệu Vân, đối với ông hết sức bất lợi. Gia Cát Lượng trước hết sắp xếp ông cùng Lưu Bị sang sông, thành hôn rồi Lưu Bị quên sạch Kinh Châu, không muốn về nhà. Triệu Vân một phen trực ngôn, khiến Lưu Bị trong lòng hết sức không thoải mái. Lưu Bị vào Xuyên, Tôn phu nhân ở Kinh Châu, Lưu Bị để Triệu Vân ở lại, chính là nhìn trúng việc ông có thể trực ngôn đối phó với Tôn phu nhân. Người thật thà chịu thiệt, nhìn vào thì chính mình cũng có trách nhiệm tương đối. Học thêm một chút kỹ xảo giao tiếp, hẳn là có thể bớt chịu thiệt đi đôi chút. Quá mức trực ngôn, trong mắt đối phương, chính là trong lòng bạn bất kính, ắt phải tránh.

Thứ ba, công đạo tự tại nhân tâm, đời sau sẽ cho người thật thà sự đánh giá cao.

Người đời sau, đọc lịch sử, xem diễn nghĩa, đối với các loại nhân vật, tự nhiên sẽ có sở bình. Đối với Triệu Vân, hầu như đều là dị khẩu đồng thanh tán thưởng. Thấy Tào Tháo tiếp nhận kiến nghị của Từ Thứ, muốn bắt sống Triệu Vân, nhân đó hạ lệnh trong quân không được bắn tên bừa bãi, mới khiến Triệu Vân thuận lợi đào thoát, cảm thấy thật đại khoái nhân tâm. Đối với Từ Thứ người ở Tào doanh tâm ở Hán, cũng đồng dạng khâm kính. Dù cho đương thời, Triệu Vân không hề đạt được lợi ích và chỗ tốt to lớn nào, người đời sau đối với ông đều hết sức khâm phục, sự đánh giá cao đối với ông đã lưu truyền ngàn trăm năm.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Nói cho thông tục một chút, giữ bổn phận chính là làm cho rõ cái gì nên làm, cái gì không nên làm.

Một người rất nhiệt tâm thì có tốt không? Tốt! "Chính là lo chuyện bao đồng! Nhiệt tâm thế làm gì?" Nhưng một người không nhiệt tâm thì lại sắp bị mắng rồi: "Chỉ lo cho mình, bản vị chủ nghĩa." Làm người thực sự là

khó: bạn đi giúp người khác thì là lo chuyện bao đồng, không giúp người khác thì là bạn không vui lòng giúp đỡ người.

Một người bổn phận lo đến nơi rồi, sau đó cái gì cũng mặc kệ, có đúng không? Cũng không đúng! Với tư cách là một người Trung Hoa, nhất thiết phải nhớ: đem công việc bản chức làm xong, còn phải nhiệt tâm giúp đỡ người khác, như thế mới gọi là bổn phận. Đem việc làm xong, việc khác mặc kệ rồi, thế là không được; bổn phận chưa làm tốt, đã liều mạng đi giúp đỡ người khác, cũng không đúng. Một người chỉ cần việc đáng làm chưa làm, thì không có quyền đi giúp đỡ người khác. Nếu làm như vậy, thì chính là bạn muốn nịnh nọt, muốn tranh công, chính là bạn có ý đồ bất lương.

Cho nên, chúng ta từ từ có thể cảm nhận được, người ta chỉ cần động, thì sẽ có người nghị luận, thậm chí là thị phi. Có người sẽ nghĩ, người này không làm công việc bản chức của mình, chuyên môn đi giúp đỡ người khác, khẳng định là có ý đồ bất lương gì đó, nếu không thì làm sao lại như vậy? Một loại tình huống khác là, người này chỉ lo cho mình, đối với việc của người khác hờ hững không quan tâm.

Vì vậy, chức trách của mình có thực sự hoàn thành tốt hay không, cũng cần phải có sự phán đoán.

Hơn nữa giữ bổn phận, làm công việc bản chức của mình, bạn có thể mạnh dạn mà giữ, mạnh dạn mà làm. Còn giúp đỡ người khác thì phải rất cẩn trọng. Cái độ này nhất định phải nắm cho thật tốt.

Không ai dám giúp nhân viên thu mua đi mua đồ. "Ái chà, hôm nay anh thu mua không có mặt, tôi đến làm thay nhé." Bạn thực sự làm như vậy rồi, tất cả mọi người đều sẽ nghi ngờ bạn: muốn ăn hoa hồng rồi.

Ngoài ra, nếu có người đề nghị: "Công ty chúng ta đi Thanh Đảo du lịch được không?" Nếu bạn lập tức tán thành: "Rất tốt, rất tốt, chị họ tôi làm ở công ty du lịch." Tất cả mọi người đều sẽ nghi ngờ bạn: lại muốn kiếm chác rồi. Nếu chị họ bạn làm ở công ty du lịch, bạn không chủ động nói ra, mọi người tìm đến bạn, bạn phải nói: "Chuyện này tìm người khác đi, đừng tìm chị họ tôi." Mọi người nhất định phải tìm bà ấy, bạn đành phải gượng ép, bảo bà ấy đến làm. Như vậy, sẽ không có ai nghi ngờ bạn.

Cho nên, "qua điền lý hạ" rất quan trọng. Người quá nhiệt tâm luôn bị người ta nghi ngờ là có đạo lý cả. Nếu bạn áp dụng cách thức đùn, kéo, níu, đùn đến cuối cùng, mọi người đều sẽ cho rằng làm như vậy không có vấn đề gì, người nhà dễ thương lượng. Bất kỳ việc gì nhất định phải làm đến mức người ta không còn lời gì để nói, thì bạn đã thành công rồi.

Tiết 3: Làm chủ cảm xúc, trầm ổn bao dung mới thành đại sự

Sức nhẫn nại là tố chất cơ bản mà một người lãnh đạo ắt phải có. Với tư cách là một người lãnh đạo, không chỉ phải có lòng dạ rộng rãi, có được tấm lòng bao dung rộng lượng, mà còn phải có được quan niệm đại cục biết chịu đựng khuất nhục, giữ vững lý trí. Bởi vì trên vị trí quyết sách này, nếu không thể nhẫn nại được

cơn tức giận nhất thời, thì cuối cùng sẽ tạo nên thất bại to lớn, cho nên với tư cách là người lãnh đạo, bất luận thế nào cũng phải giữ vững được sự trầm ổn này.

Lưu Bị đông chinh: Lãnh đạo không thể hành động theo ý khí

Hóa bi phẫn thành sức mạnh, ý nghĩa là đem cảm xúc bi phẫn, chuyển hóa thành sức mạnh chính nghĩa. Kinh Châu vốn là địa bàn của Lưu Biểu, Tào Tháo đại cử nam hạ, tạo nên trận Xích Bích, Lưu Bị mới có cơ hội chiếm cứ một phần Kinh Châu. Nếu sớm vào lúc Lưu Biểu qua đời, Lưu Bị đã lấy thân phận đường thúc, phụ trợ cho con trai lớn của Lưu Biểu là Lưu Kỳ, vẫn biểu tấu Lưu Kỳ làm Kinh Châu mục, thì sẽ không sản sinh ra vụ án treo gọi là "mượn" Kinh Châu, sẽ bớt đi rất nhiều tranh chấp vô vị. Sau này Lưu Bị tự lĩnh Ích Châu mục, cũng nên dựa vào quân tử hiệp định của liên minh Tôn-Lưu, đem một phần Kinh Châu trả lại cho Tôn Quyền. Tôn-Lưu sẽ tiếp tục giữ quan hệ hữu hảo, cũng không đến nỗi sản sinh ra bi kịch Đông Ngô tập kích Quan Vũ. Kế hoạch đông tây lưỡng lộ bắc phạt, nói không chừng sẽ thuận lợi hoàn thành. Lưu Bị lúc đó lại cùng Tôn Quyền thương lượng cho tốt, nói không chừng hình thế khá hơn một chút, thì đã có thể chỉnh hợp sức mạnh của Tôn Quyền, cùng nhau khuông phục Hán thất, đạt thành lý tưởng nguyên lai.

Bây giờ thời đã qua cảnh đã đổi, việc không muốn nhìn thấy nhất đã xảy ra rồi, thì có nghĩ lại những điều này, cũng chẳng còn ý nghĩa thực chất. Lưu Bị thân gánh sứ mệnh trọng đại, vào thời khắc then chốt, lẽ ra phải duy trì sự lãnh tĩnh ở mức cao độ, lắng nghe những ý kiến khác nhau từ các phương diện, để tìm kiếm quyết sách hợp lý nhất trước mắt. Cho dù Trương Phi gào thét ầm ĩ nơi công đường, khá là cảm xúc hóa, thì cũng nên lấy thân phận kép của người lãnh đạo và đại ca, lấy đại nghĩa mà răn bảo, bảo Trương Phi lãnh tĩnh lại, điều này nói không chừng có thể cứu Trương Phi một mạng. Trong tình huống này, bất luận là bắc phạt trước hay đông chinh trước, do có được nhận thức chung đầy đủ, mọi người tinh thành đoàn kết, vạn chúng nhất tâm, ắt sẽ có niềm tin vững chắc hơn, tranh thủ được thắng lợi cuối cùng. Đáng tiếc Lưu Bị chỉ vì ý khí nhất thời, ngay cả lời thực lòng của Gia Cát Lượng, Triệu Vân cũng không nghe lọt. Nhưng Lưu Bị cũng không hề có ý hối hận, điều này đủ để chứng minh sự kiên quyết của ông, đông chinh trước rồi bắc phạt sau, ý chí kiên định.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Trong năng lực lãnh đạo, quản lý cảm xúc nghe thì có vẻ rất phức tạp, dường như không có chỗ nào để nắm bắt, kỳ thực không phải vậy, quản lý cảm xúc chỉ có một quy tắc mà thôi. Tức là khi quan niệm của con người chính xác, thì cảm xúc của con người rất ổn định; khi con người bị rất nhiều quan niệm không chính xác ảnh hưởng, thì kết quả sẽ dẫn đến cảm xúc của mình bất ổn. Tỉ như nói cảm xúc là do ai làm chủ? Có người sẽ nói là do người khác khiến mình tức giận, mộng ảo khiến mình đau khổ, sự việc khiến mình nhức óc, duy chỉ không nói rằng mình là chủ nhân của chính mình cái trách nhiệm này.

Chỉ cần đem quan niệm làm cho rõ ràng, thì có rất nhiều sự việc sẽ được hóa giải. Tỉ như nhân viên đến công ty đi làm, phát hiện lãnh đạo của mình đối với đồng nghiệp thì rất tốt, nhưng đối với mình thì không

tốt, lúc này anh ta sẽ biểu hiện ra chẳng phục chút nào, biểu hiện ra rất ấm ức, thậm chí bắt đầu gây chuyện. Kết quả, lãnh đạo càng ngày càng không để ý đến anh ta, bởi vì hành vi như vậy của anh ta đã chứng minh quan điểm của lãnh đạo là đúng. Anh ta nếu điều chỉnh một chút quan niệm, cảm thấy lãnh đạo đang ám chỉ mình có một số việc làm sai, hoặc chưa làm được tốt hơn, thì anh ta sẽ tự mình điều chỉnh một chút, lúc này, cách nhìn của lãnh đạo đối với anh ta sẽ thay đổi, sẽ không cho anh ta sắc mặt nữa.

Chính như người ta nói phàm sự thích khả nhi chỉ, người Trung Hoa không thích mắng thẳng vào mặt, nhưng sẽ cho người khác xem sắc mặt. Cho xem sắc mặt và bày giá đỡ là hoàn toàn khác nhau, bày giá đỡ gọi là "xấu giá", cho người khác xem sắc mặt là ý tôn trọng người khác. Công kích không thể trút bỏ cảm xúc, đập phá đồ đạc không thể giải quyết vấn đề, nhưng sau khi có ý thức này rồi, con người sẽ động một tí là đập phá đồ đạc, khống chế không nổi chính mình. Con người tương đối dễ khống chế phần có ý thức, mà rất khó khống chế phần tiềm thức. Nhưng phần tiềm thức, kỳ thực nhiều hơn phần có ý thức rất nhiều, giống như tảng băng vậy, tảng băng nhìn thấy được chỉ là một phần nhỏ phía trên, phần lớn đều ẩn giấu dưới mặt nước.

Trương Phi mất mạng dưới tay tùy tùng: Lãnh đạo phải biết bao dung và nhẫn nhịn

Trương Phi tên chữ là Dực Đức, là đồng hương của Lưu Bị, cùng Quan Vũ ba người đều có tính cách nghĩa hiệp, cho nên kết thành bạn thân. Nhưng thái độ đối nhân của ba người, thì có sự khác biệt rất lớn. Lưu Bị tuổi lớn hơn một chút, công phu tu dưỡng tương đối thâm hậu, ngày thường ít nói, nhiều quan tâm đến người dưới, cộng thêm hỉ nộ bất hình vu sắc, khá được lòng người. Quan Vũ ngạo với trên nhưng không ngạo với dưới, cán bộ và trí thức phần lớn kính nhi viễn chi, cho nên ông không có được sự hợp tác chân thành của họ. Trương Phi kính yêu quân tử, nhưng lại không biết thể tuất người dưới, động một tí là đối với bộ thuộc thi hành roi vọt, hơn nữa còn thiếu tính cảnh giác đề phòng. Ba người mỗi người có sở trường, đương nhiên cũng mỗi người có sở đoản.

Quan Vũ tử trận, khiến Lưu Bị hết sức ưu thương, một mặt thề phải báo thù, một mặt thì Kinh Châu hết sức quan trọng, không mau chóng đoạt lại không xong. Thế là sau khi lên ngôi hoàng đế, lập tức bất chấp mọi sự can ngăn mà hạ lệnh khởi binh phạt Ngô. Trương Phi nghe nói có người chủ trương diệt Ngụy trước rồi mới phạt Ngô, lập tức chạy về Thành Đô, yêu cầu phạt Ngô để rửa đại hận. Lưu Bị sợ ông xảy ra chuyện, hết lời dặn dò ông cảm xúc phải ổn định, không được roi đánh bộ hạ, và nghiêm khắc cảnh cáo Trương Phi: đây là con đường chuốc lấy tai họa vậy, đủ thấy tình anh em thâm sâu. Lưu Bị đối với Trương Phi hiểu rõ, khiến người ta khâm phục. Trương Phi trở về doanh, hạ lệnh trong quân, hạn trong ba ngày phải sắm sửa cờ trắng giáp trắng, tam quân để tang phạt Ngô. Phạm Cường và Trương Đạt vì kỳ hạn sắp hết mà chuẩn bị không kịp, chỉ sợ bị trách phạt, thừa cơ dùng dao ngắn đâm chết Trương Phi, ngay đêm đó cắt lấy thủ cấp của Trương Phi, đem sang Đông Ngô đầu hàng.

Người thường khi nghĩ đến Trương Phi, đối với cái dáng vẻ đầu báo mắt tròn, mặt đen râu xồm, nóng nảy thất thường đầy lỗ mãng của ông, tin rằng ấn tượng đều hết sức sâu sắc. Nhất là sau khi say rượu, thích

đánh đập binh sĩ tàn độc, lại càng khiến mọi người thường xuyên vì ông mà toát mồ hôi lạnh.

Trương Phi nếu nghe lời cảnh cáo của Lưu Bị, không làm gì cái trò đồ trắng, thì rất có thể trong lúc đông chinh sẽ giúp Lưu Bị thêm một cánh tay, mục tiêu xa xôi thống nhất thiên hạ, nói không chừng còn có ngày hoàn thành. Đáng tiếc ông thiếu sự tu dưỡng bao dung, bộ thuộc có lỗi, không thể nào thứ lỗi, thường thì trong lúc thịnh nộ, đối với bộ thuộc không chút khách khí. Cho dù Trương Phi xử phạt có lý, thì bộ thuộc phần lớn cũng không thể tâm phục. Sợ hãi lớn hơn tôn kính, khó tránh khỏi mang hận trong lòng, mà muốn chờ cơ hội trả thù. Cái thói quen này của Trương Phi, đã từng gây họa nhiều lần, lần nào cũng may mắn qua ải, nhưng lần này thì không trốn thoát. Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, tốt nhất phải như Lưu Bị, làm đến mức chu đáo mọi bề, thì tự nhiên dễ sản sinh ra tinh thần đội nhóm tốt. Quan Vũ kính trọng hiền tài, nhưng ngạo khí quá nặng, đến nỗi người lọt vào mắt ông không nhiều, nhân đó mà đắc tội với nhiều người. Một người có thể có ngạo cốt, không ăn đồ bố thí, có cốt khí, có khí phách, nhưng không nên có ngạo khí, bởi vì kiêu giả tất bại, hầu như không có ngoại lệ. Trương Phi không để bộ thuộc vào mắt, trong lòng tồn tại ý nghĩ khinh thường "tao không tin mày dám làm gì tao", đây là điều bộ thuộc khó lòng chịu đựng nhất. Cuối cùng ông ngã xuống dưới tay chính bộ thuộc của mình, thực sự là không đáng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Sai lầm của Trương Phi chính là ở chỗ không thể khoan dung với bộ thuộc. Để khích lệ mọi người dám làm nhiều hơn, người lãnh đạo ắt phải có độ lượng cho phép nhân viên vô tâm phạm lỗi. Vừa làm sai đã bị phạt nặng, thì ai dám làm nhiều? Nhân viên không thể không phạm lỗi, chỉ cần là vô tâm, không phải cố ý, thì lãnh đạo không cần trách mắng anh ta, trái lại phải an ủi anh ta, để anh ta đem những trải nghiệm đau khổ nói ra, khiến những người khác cũng nhận được bài học. Lần đầu phạm lỗi không phạt, mới có thể khích lệ mọi người dám làm, làm nhiều hơn. Cho nên chỉ cần không vi phạm pháp luật, không gian dối, thì hết sức khoan dung giải thích đó là lỗi lầm vô tâm, không trách phạt, khiến nhân viên yên tâm đi làm, cho dù có phạm lỗi, cũng sẽ được thứ lỗi một cách hợp lý.

Người lãnh đạo tốt nhất nên thừa nhận sự thực "nhân phi thánh hiền, thục năng vô quá". Cho dù bản thân mình là lãnh đạo, hết sức cẩn trọng, có lúc cũng khó tránh khỏi phạm lỗi, huống hồ nhân viên về các phương diện kỹ năng, kinh nghiệm đều còn đợi được bổ sung và rèn luyện, lẽ nào có thể hà khắc đòi hỏi anh ta không phạm sai lầm? Ngày thường cố nhiên phải siêng năng dạy bảo nhân viên, đem kinh nghiệm thực tế của mình chia sẻ với nhân viên, lại càng nên tuân thủ kỷ luật pháp luật, lấy mình làm gương.

Phần lớn nguyên nhân nhân viên không thích lãnh đạo, nằm ở chỗ "chỉ chú trọng công việc mà không quan tâm đến nhân viên", cứ như thể nhân viên là máy móc chứ không phải là con người vậy, khiến người ta cảm thấy bị lợi dụng mà không được tôn trọng, đây là điều hết sức khiến người ta đau lòng.

Chức trách của lãnh đạo, là bảo đảm mục tiêu được đạt thành, làm tốt công việc, nhân đó mà chú trọng tiến độ và phẩm chất công việc là điều đương nhiên. Nhưng, phản ứng tâm lý của nhân viên, cũng rất đáng để lãnh đạo coi trọng. Bởi vì lãnh đạo không quan tâm, không trân quý nhân viên, thì không thể nào có được lòng hướng về và lòng tin của nhân viên, cũng sẽ không thể trở thành người lãnh đạo viên thông. Khống chế nổi con người của nhân viên, nhưng lại không nắm được trái tim của nhân viên, thì sẽ có một ngày, lãnh đạo nếm được mùi vị bi thảm của cảnh chúng bạn phản ly.

Trải qua của Trương Phi, khiến chúng ta tổng kết ra được một bộ kinh nghiệm giáo huấn. Trân quý nhân viên, ắt phải kiêm cố và đặt nặng ngang nhau sáu phương diện dưới đây, thì mới có thể dần dần tăng cường lòng hướng về của nhân viên, kiên định sự đồng tâm của họ.

Một, cho họ sự quan hoài hợp lý và chăm sóc cần thiết. Khiến nhân viên hiểu rõ lãnh đạo không phải là kẻ bóc lột không thông tình đạt lý. Nhân viên nếu có yêu cầu gì, thì cứ hướng về lãnh đạo nói rõ, mọi người cùng thương lượng cho tốt.

Hai, hết sức nói rõ một cách minh xác phạm vi chức vụ và trách nhiệm, khiến nhân viên biết chỗ nào mà tập trung sức lực, trước hết trong phận sự hãy biểu hiện cho tốt, rồi hãy bàn đến chuyện thay lãnh đạo chia sẻ nỗi lo.

Ba, hết sức biểu thị rõ ràng kỳ vọng đối với nhân viên, đem nội dung yêu cầu, quy cách và thời hạn nói cho rõ ràng, khiến nhân viên biết đường noi theo mà tự mình yêu cầu.

Bốn, cố gắng làm được trước việc, trong việc, sau việc đều có thể giao tiếp viên mãn, khiến nhân viên càng ngày càng hiểu rõ ý chỉ và dụng ý của lãnh đạo, để tiện tiến thêm một bước phối hợp mật thiết.

Năm, công chính đối đãi với nhân viên, cố gắng đạt tới sự bất công bằng hợp lý, chứ không phải là bất công bằng bất hợp lý. Nhân viên có bản lĩnh thì đến mà lấy thù lao, không lấy được thì chỉ có thể trách chính mình.

Sáu, lời nói ắt có tín, làm được thì mới hứa, không làm được thì phải kịp thời nói rõ, để tránh bị nhân viên coi là đối phó cho xong chuyện. Cần một thời gian sau mới làm được, thì cũng phải đưa ra thời gian biểu, để nhân viên có lòng tin.

Tư Mã Ý cao hơn Chu Du: Lãnh đạo phải biết học từ đối thủ

Chu Du rốt cuộc có phải bị Gia Cát Lượng chọc tức mà chết hay không, chúng ta thực sự không cần phải truy cứu. Nhưng mà, công phu quản lý cảm xúc của Tư Mã Ý, cao minh hơn Chu Du rất nhiều. Trong lòng Chu Du, ôm giữ nỗi oán hận "ký sinh Du, hà sinh Lượng", quả nhiên bất hạnh mà "tâm tưởng sự thành", cuối cùng ôm hận mà chết. Tư Mã Ý một câu "Gia Cát Lượng chân thần nhân dã", biểu thị sự tự khiêm "ngô bất

như". Lời nói là tiếng lòng, cũng có thể tâm tưởng sự thành, Tư Mã Ý đội lên vầng hào quang kính hiền, mà tâm an lý đắc.

Nếu như năm xưa Gia Cát Lượng sang sông, sau khi đấu khẩu với quần nho, Chu Du có thể tiếp nhận kiến nghị của Lỗ Túc, ôm giữ tâm tình cùng chung nỗ lực, đồng lòng phấn đấu, thúc đẩy Tôn Quyền và Lưu Bị tinh thành hợp tác, liên hiệp kháng Tào. Thì cách nhìn của chúng ta đối với Chu Du, ắt sẽ thay đổi lớn lao, cho rằng ông còn cao minh hơn cả Tư Mã Ý. Bởi vì vào thời khắc thế lực của Tôn Quyền lớn hơn Lưu Bị rất nhiều đó, mà có thể có được bộ ngực và độ lượng như vậy, đương nhiên lại càng là điều khó có thể có được. Kết cục cả đời của Chu Du, cũng không đến nỗi thê thảm như vậy. Ông tuổi còn trẻ, đã oán thán: "Mỗi tranh tất cao ngã nhất trù, thiên ý hồ? Nhân lực hồ?" Nắm chặt tay Tiểu Kiều, thương tâm mà chết.

Tư Mã Ý cũng giống như Chu Du, qua mấy lần đọ sức, Gia Cát Lượng dường như đều cao hơn một bậc. Nhưng mà, sách lược ứng đối mà ông ta áp dụng, xa xa cao minh hơn Chu Du. Chúng ta có thể nói Chu Du đi ngược chiều, còn Tư Mã Ý thì thuận chiều mà đến. Có phải là do tấm gương đổ xe trước của Chu Du, mà Tư Mã Ý mới phát huy năng lực tư duy nghịch hướng, chúng ta không thể biết được. Ít nhất Tư Mã Ý bị lời đồn đại do Gia Cát Lượng tung ra, mà bị tước chức về quê, nhưng cuối cùng đối với Tư Mã Ý đều là có lợi mà không có hại. Có thể thấy phàm mọi việc cứ coi nó là việc tốt, thì nó chính là việc tốt; cứ coi nó là việc xấu, thì nó liền trở thành việc xấu. Cùng một vị Gia Cát Lượng, Chu Du coi ông ấy là kẻ địch, kết quả bị chọc tức đến chết. Tư Mã Ý coi ông ấy là cao nhân, từ trên người ông ấy học được rất nhiều thứ, khiến mình an toàn hơn, sự nghiệp lâu dài hơn!

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chúng ta đều là vừa học vừa lớn lên. Cho nên trong quá trình nhân sinh, chúng ta đều tích lũy được rất nhiều phương pháp khiến cảm xúc ổn định, mỗi người đều có, nhưng mỗi người mỗi khác. Phương pháp thường thấy là gì? Chính là kiếm một cái bao cát, rồi đem cơn giận của mình trút hết ra ngoài, kỳ thực cách này ở Nhật Bản rất hay gặp. Một số công ty của Nhật Bản có một căn phòng nhỏ, trong đó có người rơm, trên đó viết tên của lãnh đạo, nhân viên đánh vào đó thì cảm xúc sẽ khá hơn một chút. Nhưng nếu Trung Hoa mà đặt một căn phòng nhỏ như vậy, thì ai dám vào? Bạn rõ ràng vào đó sắp xếp lại phòng ốc thôi cũng sẽ bị người ta hiểu lầm là bạn vào đó trút giận. Công ty Nhật Bản thì có thể làm như vậy, bởi vì nhân viên vào căn phòng nhỏ như thế rồi, mọi người cho rằng đó là hợp lý, không có gì sai. Làm một mục tiêu, để mình đem phẫn nộ và cảm xúc toàn bộ trút ra hết, đây là một loại phương pháp.

Còn có viết thư, đây cũng là phương pháp rất thường dùng. Khi bạn rất giận ai đó, giận đến nỗi tối không ngủ được, thì lấy một tờ giấy ra bắt đầu viết, mỗ nào đó là thằng đại hỗn đản nhất trên đời, viết một đống, phàm là những gì bạn nghĩ ra đều viết hết xuống. Nhưng đừng có gửi ngay cho anh ta, cũng đừng gửi cho anh ta ngay, viết xong rồi, để đó. Sáng hôm sau dậy, bạn sẽ cảm thấy rất buồn cười, có gì đâu kỳ lạ, không có gì kỳ lạ. Hãy nhớ, khi con người đang trên đỉnh cơn giận, khi con người đang trong cảm xúc cao trào kích

động là tương đối không lý trí. Thường thì thời qua cảnh đổi, bạn sẽ thấy điều đó chẳng thấm vào đâu, không có gì ghê gớm. Cho nên có lúc chúng ta viết một bức thư mắng người, nhưng sau đó sẽ đem nó đốt đi, đem nó xé đi, đây cũng là một loại phương pháp.

Còn một phương pháp nữa chưa chắc đã đúng, đó là khi lãnh đạo bảo bạn làm gì mà bạn làm không được, hoặc bạn căn bản không thể tiếp nhận, thì mượn cớ lảng đi chạy đi một chút để ông ta không tìm thấy bạn. Ông ta sẽ biết bạn có ý kiến, rồi ông ta hỏi bạn có ý kiến không. Bạn nói không có, ông ta sẽ tự mình thay đổi, điều này là hết sức hiệu quả.

Ở trong nhà cũng vậy, nếu vợ chồng cãi nhau, bạn cứ ra ngoài đi dạo một chút, rồi lại quay về. Khi cảm xúc ổn định rồi, thì kỳ thực rất nhiều chuyện to bằng trời bạn cũng sẽ thấy chẳng thấm vào đâu; nhưng đang trên đỉnh cơn giận, thì việc nhỏ cũng sẽ biến thành việc lớn. Cho nên nhiều cặp vợ chồng phải chú ý nuôi dưỡng thói quen, khi một nửa kia của bạn cao giọng, thì bạn đừng có cao giọng hơn, bạn lớn tiếng thì anh ta càng lớn tiếng hơn, thế thì không thể thu thập được nữa. Đối phương lớn tiếng thì bạn nhỏ tiếng, đối phương lại lớn tiếng thì bạn lại càng nhỏ tiếng hơn, anh ta sẽ nhỏ tiếng trở lại. Nhất định có hiệu quả này. Cũng giống như bạn chạy vào nhà người ta, lúc mới vào nói có người ở nhà không. Anh ta nhất định sẽ nói, ở đây, làm gì đấy. Bạn nói xin hỏi có người ở nhà không, anh ta sẽ nói có việc gì. Anh ta sẽ hồi đáp theo tiêu chuẩn của bạn. Bởi vì đây là vấn đề tần suất giữa kích thích và phản ứng.

Hoặc là bạn ra ngoài thấy chỗ nào không vừa mắt, tìm một cái bao cát để trút giận cũng được. Còn có người đi chơi mấy viên bi ve, cũng là một cách để trút giận.

Một người nhất định có thể tìm được một loại phương pháp tiêu khí, nhưng những cách này cũng không có tác dụng quá lớn, bởi vì những phương pháp này đều là trị ngọn, trong thời gian ngắn bạn sẽ tiêu tan được cơn giận, nhưng về sau càng nghĩ càng tức, vẫn không thể giải quyết vấn đề. Cùng một loại phương pháp dùng lâu rồi cũng không còn tác dụng, lần đầu viết thư bạn sẽ cho rằng là thật, nhưng lần thứ hai sẽ tự cười chính mình, viết cả buổi chẳng thà dứt khoát gọi điện thoại đi mắng cho rồi. Cho nên những phương pháp trị ngọn này, các vị ít dùng thì tốt hơn, bởi vì đều chưa sờ đến cái lõi của vấn đề. Có thể nói là đồ lao vô công, cũng giống như bạn không ngủ được thì người ta bảo bạn phải đếm cừu, rồi bạn càng đếm càng tỉnh táo, đếm đến một nghìn rồi vẫn chưa ngủ, bạn há chẳng rất tức sao? Vì vậy, phải tìm được một loại phương pháp có thể từ căn bản mà giải quyết vấn đề.

Bạn đối với quan điểm của mình về sự vật là có thể khống chế được, cảm xúc là có thể điều khiển được, đem tâm thái của mình điều chỉnh cho tốt, thì bạn sẽ có thể rất hiệu quả mà ổn định cảm xúc của mình. Trị gốc và trị ngọn kỳ thực có thể đồng thời cùng tiến, bởi vì mới đầu muốn làm được trị gốc rất khó, cần một thời gian. Tỉ như nói con người đều có một sự kỳ vọng đối với tương lai. Hôm nay bạn gặp ai đó, bạn kỳ vọng anh ta là rạng rỡ tinh thần, anh ta rất hoan nghênh bạn, anh ta không cần bạn mở miệng, sẽ chủ động chăm sóc bạn. Nhưng bạn thấy tình hình không phải như vậy, thì thứ nhất bạn sẽ rất thất vọng, thứ hai bạn

sẽ rất phẫn nộ, thứ ba bạn sẽ cảm thấy vận khí của mình rất tệ, toàn bộ cảm xúc liền không tốt. Ngược lại bạn điều chỉnh một chút, tự nhủ với mình, may mà mình lúc này đến, mới biết thì ra anh ta đã khác với trước đây. Bạn nếu không đến thì có lẽ không hiểu được anh ta, bạn muốn giúp anh ta cũng không có chỗ nào để bắt đầu giúp, thế thì cần đến người bạn như bạn làm gì? Bạn đến được đúng lúc, bạn nên đem kỳ vọng của mình gác sang một bên, nên xem anh ta có điều gì cần bạn giúp đỡ chăm sóc.

Chúng ta là không có cách nào thay đổi thế giới bên ngoài, nhưng chúng ta đối với chính mình, thì hoàn toàn có thể khống chế. Nếu bạn ngay cả mình nghĩ thế nào cũng không khống chế nổi, thì bạn đối với những thứ khác căn bản lại càng khỏi phải bàn. Bạn muốn nhiệt độ của cốc nước này phù hợp với nhu cầu của bạn rất khó, bởi vì nó lúc nào cũng đang thay đổi, nó có lúc nguội rất nhanh, có lúc nguội rất chậm. Bởi vì quan hệ thời tiết, bạn đối với nó đừng có kỳ vọng, uống được thì bạn uống nhiều một chút, không uống được thì bạn đợi chút nữa rồi uống, bạn sẽ không bị ảnh hưởng.

Khi chúng ta đem cảm xúc ký thác lên trên một cơ sở không có cách nào nắm bắt, không có cách nào khống chế, thì chúng ta không thể quản lý được cảm xúc. Bởi vì tất cả đều là do người khác thao túng, tất cả đều là sự quấy nhiễu từ bên ngoài. Có lẽ chúng ta không quản được người khác, nhưng chúng ta lại quản được chính mình. Từ một góc độ nào đó mà nói, quản lý cảm xúc còn quan trọng hơn cả năng lực trù hoạch, chỉ có quản lý tốt cảm xúc của mình, thì mới có thể giành được thắng lợi cuối cùng.

Trong năng lực lãnh đạo, quản lý cảm xúc nghe thì có vẻ rất phức tạp, dường như không có chỗ nào để nắm bắt, kỳ thực không phải vậy, quản lý cảm xúc chỉ có một quy tắc mà thôi. Tức là khi quan niệm của con người chính xác, thì cảm xúc của con người rất ổn định; khi con người bị rất nhiều quan niệm không chính xác ảnh hưởng, thì kết quả sẽ dẫn đến cảm xúc của mình bất ổn. Tỉ như nói cảm xúc là do ai làm chủ? Có người sẽ nói là do người khác khiến mình tức giận, mộng ảo khiến mình đau khổ, sự việc khiến mình nhức óc, duy chỉ không nói rằng mình là chủ nhân của chính mình cái trách nhiệm này.

Chỉ cần đem quan niệm làm cho rõ ràng, thì có rất nhiều sự việc sẽ được hóa giải. Tỉ như nhân viên đến công ty đi làm, phát hiện lãnh đạo của mình đối với đồng nghiệp thì rất tốt, nhưng đối với mình thì không tốt, lúc này anh ta sẽ biểu hiện ra chẳng phục chút nào, biểu hiện ra rất ấm ức, thậm chí bắt đầu gây chuyện. Kết quả, lãnh đạo càng ngày càng không để ý đến anh ta, bởi vì hành vi như vậy của anh ta đã chứng minh quan điểm của lãnh đạo là đúng. Anh ta nếu điều chỉnh một chút quan niệm, cảm thấy lãnh đạo đang ám chỉ mình có một số việc làm sai, hoặc chưa làm được tốt hơn, thì anh ta sẽ tự mình điều chỉnh một chút, lúc này, cách nhìn của lãnh đạo đối với anh ta sẽ thay đổi, sẽ không cho anh ta sắc mặt nữa.

Chính như người ta nói phàm sự thích khả nhi chỉ, người Trung Hoa không thích mắng thẳng vào mặt, nhưng sẽ cho người khác xem sắc mặt. Cho xem sắc mặt và bày giá đỡ là hoàn toàn khác nhau, bày giá đỡ gọi là "xấu giá", cho người khác xem sắc mặt là ý tôn trọng người khác. Công kích không thể trút bỏ cảm xúc, đập phá đồ đạc không thể giải quyết vấn đề, nhưng sau khi có ý thức này rồi, con người sẽ động một tí

là đập phá đồ đạc, khống chế không nổi chính mình. Con người tương đối dễ khống chế phần có ý thức, mà rất khó khống chế phần tiềm thức. Nhưng phần tiềm thức, kỳ thực nhiều hơn phần có ý thức rất nhiều, giống như tảng băng vậy, tảng băng nhìn thấy được chỉ là một phần nhỏ phía trên, phần lớn đều ẩn giấu dưới mặt nước.

Chương 5: Lãnh đạo phải xét thời thế mà chọn người kế nhiệm

Chương 5: Lãnh đạo phải xét thời thế mà chọn người kế nhiệm

Tiết 1: Đứng ở thế bất bại, truyền thừa không phải chuyện nhỏ

Một người sự nghiệp có làm tốt đến đâu cũng không tránh khỏi sinh lão bệnh tử, muốn đem sinh mệnh thứ hai của mình kéo dài tiếp, thì ắt phải tìm được người kế nhiệm có thể gánh vác nổi. Cũng như vậy, một xí nghiệp cũng thế, phàm là không oán không than, lấy việc phòng trước để tránh những hối hận có thể xảy ra sau này làm điểm cảnh giác, dùng để xu cát tị hung, là điều rất đáng để mỗi người lãnh đạo học tập và vận dụng.

Tập đoàn Viên Thuật tan rã: Xí nghiệp nhất định phải có người kế nhiệm

Ngọc tỷ xưa nay được coi là bảo vật truyền quốc. Từ thời Tần Thủy Hoàng, mới được đục đẽo thành tỷ. Mấy chữ lớn trên ngọc tỷ, là do Lý Tư viết ra. Tần mất, Tử Anh đem ngọc tỷ dâng cho Hán Cao Tổ. Thập thường thị tác loạn, cướp Thiếu đế chạy ra ngoài. Khi về cung làm mất ngọc tỷ, ngọc tỷ rơi vào tay Tôn Kiên. Tôn Sách đem nó cầm cố cho Viên Thuật, Viên Thuật ngoài miệng nói ta không phải muốn lấy ngọc tỷ của anh, nhưng thực tế trong lòng rất vui, cho rằng mình có cái mệnh làm hoàng đế. Ông ta ở Hoài Nam, tự cho rằng đất rộng lương nhiều, đã có ngọc tỷ Tôn Sách cầm cố, bèn muốn ứng thiên thuận nhân, tự lập làm hoàng đế. Thế là thống lĩnh đại quân hơn hai mươi vạn, chia làm bảy đường, muốn đánh lấy Trung Nguyên. Không ngờ bị Quan Vũ đánh cho một trận tơi bời, bại trận trở về Hoài Nam. Tào Tháo thừa cơ đến đánh, Viên Thuật kinh hãi, vội vàng vượt qua Hoài Hà, từ đó không còn khởi sắc được nữa. Về sau bị Lưu Bị truy kích, tức đến nỗi thổ huyết hơn một đấu mà chết. Ngọc tỷ bị đoạt, đưa về Hứa Đô dâng cho Tào Tháo. Một trường hoan hỉ uổng công, chưa được bao lâu, đã tan thành mây khói.

Có những thứ, đối với cực thiểu số người mà nói là bảo bối, nhưng đối với đại đa số người mà nói, thì căn bản chính là họa hại. Viên Thuật xuất thân thế gia, tứ thế tam công, nếu chịu khó kinh doanh cho tốt, vốn dĩ có thể xưng bá một phương. Khi Tôn Sách dùng ngọc tỷ để mượn binh, Viên Thuật đã có lòng muốn từ đó không trả lại nữa. Ông ta thấy Tôn Sách quét sạch Giang Nam, dâng biểu tâu lên triều đình, một mặt kết giao với Tào Tháo, một mặt đòi lại ngọc tỷ từ mình, những tình thế khác nhau đó, thì cũng nên nâng cao cảnh giác, kịp thời điều chỉnh sách lược của mình, đem ngọc tỷ trả lại cho Tôn Sách. Làm như vậy sẽ khiến Tào Tháo xuất binh đánh Tôn Sách, và thúc đẩy Tôn Sách đem ngọc tỷ trả lại cho Hiến Đế. Nếu Tào Tháo chiếm làm của riêng, ắt sẽ thành công địch của thiên hạ. Hoặc là dứt khoát đem ngọc tỷ trả lại cho Hiến Đế, xem Tôn Sách phản ứng ra sao. Cũng có thể như ước định trả lại cho Tôn Sách, kết thành thông gia với ông ta, liên hợp lại với nhau, cùng chống Tào Tháo. Đáng tiếc Viên Thuật và Viên Thiệu, suy cho cùng chỉ là bề ngoài hào nhoáng mà đầu óc trống rỗng, không nghĩ ra được kế sách hay.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Viên Thuật chỉ nhìn thấy ngọc tỷ mà không nhìn thấy tầm quan trọng của nhân tài. Ở một mức độ nào đó mà nói, có thể chọn lựa và bồi dưỡng tốt người kế nhiệm hay không liên quan trực tiếp đến sự thành bại của sự nghiệp. Hiện nay có một số người trẻ tuổi hứng thú với lập nghiệp, nhưng lại không mấy hứng thú với việc lập gia đình, nguyên nhân là vì nhiều người khi còn nhỏ không được cảm nhận sự ấm áp của gia đình. Như vậy, hai việc lớn của đời người, chỉ hoàn thành được một nửa, còn một nửa vẫn là trống rỗng. Đạo Đại Học, có "tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ", tuy không có "lập nghiệp", nhưng lẽ nào lập nghiệp lại không quan trọng sao? Kỳ thực, thành gia lập nghiệp là quá trình, không phải là mục đích, mục đích của thành gia lập nghiệp là tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ. Nếu chúng ta trong công việc không thể tu thân, thì công việc này là vô nghĩa, cũng là không có giá trị. Đem gia đình nhỏ quản lý tốt, cũng có thể thể hội được đạo lý quản lý quốc gia.

Người Trung Hoa có quan niệm gia đình nồng hậu, người nhà đoàn kết thân ái, giúp đỡ lẫn nhau. Mối quan hệ mật thiết này, thậm chí kéo dài đến giữa người sống và người chết: một số người sống dựa vào phúc ấm của mình, nương nhờ vào công đức của tổ tiên để đứng vững trong xã hội; một số người chết thì nhờ vào công nghiệp của con cháu đang sống mà nổi danh, mượn sự nghiệp mà họ kiến lập để lưu phương bách thế.

Người trên toàn thế giới đều truy cầu vĩnh sinh, bởi vì sinh mệnh của con người là hữu hạn, người qua để danh, nhạn qua để tiếng, chẳng ai muốn sau khi sống ngắn ngủi vài chục năm, đã bị người ta lãng quên, luôn muốn lưu lại một thứ gì đó. Người phương Tây truy cầu vĩnh sinh, đi theo con đường thần bản vị, "tín ngã giả, đắc vĩnh sinh". Người Trung Hoa đi theo con đường nhân bản vị, bạn chỉ cần sống trong lòng mọi người, thì bạn liền vĩnh sinh. Người Trung Hoa cao minh nhất là nghĩ cách sống trong lòng mọi người. Vì sao người Trung Hoa coi trọng tâm nối tâm? Chính là muốn vĩnh sinh. Chỉ cần mọi người đều nhớ đến bạn, thì bạn tuy chết mà vẫn như sống.

Có lúc xí nghiệp cũng giống như người một nhà, giữa những người trong nhà nên có lý niệm thành toàn. Thành toàn chính là bạn một mình làm không nổi, thì chúng tôi mấy người đem sức mình góp thêm vào cho bạn. Bạn có thành tựu gì, thì quay đầu lại chăm lo cho chúng tôi. Thành viên trong gia đình đông đúc, ai thích hợp với việc đọc sách hơn, thì để người đó đi đọc sách; ai thích hợp học nghề hơn, thì để người đó đi học nghề; ai thích hợp làm ruộng hơn, thì để người đó đi làm ruộng. Cả nhà đều đi học, lại không có ai học cho tốt, thì chẳng thà để người biết học đại diện cho cả nhà đi học, cả nhà thành toàn cho người đó. Cho nên có người vừa thành danh, là phải hồi quỹ cho anh chị em.

Thành gia lập nghiệp, vốn là hai việc lớn của đời người. Thành gia bao gồm kết hôn và sinh dưỡng con cái, lập nghiệp là chỉ người làm cha mẹ phải nỗ lực khiến cho cuộc sống của người nhà được bảo đảm. Con cái là động lực nguyên thủy của thành gia lập nghiệp; con cái vừa là cốt nhục của cha mẹ, vừa là sinh lực quân của gia đình, cũng là chủ nhân tương lai của quốc gia. Bởi vì một người không thể đem tất cả những việc

mình muốn làm đều làm hết được, luôn hy vọng có người kế thừa. Có con cái, thì có hy vọng, bởi vì con cái sẽ đem lý tưởng của chúng ta tiếp tục truyền xuống. Từ đó mà xét, bất luận là một xí nghiệp, hay một gia đình, đều ắt phải có một người kế nhiệm truyền thừa sự nghiệp, lúc nào đây cũng là việc quan trọng nhất.

Viên Thiệu ba con tranh giành: Không xác định rõ người kế nhiệm là họa lớn cho xí nghiệp truyền thừa

Viên Thiệu có ba người con trai: con trưởng Viên Đàm, tên chữ Hiển Tư, ra trấn thủ Thanh Châu; con thứ Viên Hy, tên chữ Hiển Dịch, ra trấn thủ U Châu; con thứ ba Viên Thượng, tên chữ Hiển Phủ, giữ bên người. Khi Viên Thiệu chết, mưu sĩ Thẩm Phối, Phùng Kỷ lập Viên Thượng làm Đại tư mã Đại tướng quân, lĩnh bốn châu mục Ký, Thanh, U, Tinh. Viên Đàm không phục, dẫn binh đánh Viên Thượng. Hai người đích thân giao phong, Viên Đàm đại bại, phái người sang đầu hàng Tào Tháo. Tào Tháo mừng lớn, giả cách đem con gái hứa hôn, và tự lĩnh Ký Châu mục. Viên Đàm sau khi đánh bại Viên Thượng, muốn đòi lại Ký Châu. Tào Tháo nổi giận, viết thư giải trừ hôn ước, và phát binh truy kích Viên Đàm, không cho Viên Đàm lại cầu hàng nữa, chẳng bao lâu chém Viên Đàm tại trận. Viên Thượng và Viên Hy, ngày đêm chạy sang Liêu Đông. Quách Gia hiến kế với Tào Tháo, không cần gia binh, Liêu Đông ắt sẽ giết hai Viên, xách đầu đến dâng. Quả nhiên không ngoài dự liệu, thái thú Liêu Đông là Công Tôn Khang, vì Viên Thiệu thường có ý định thôn tính Liêu Đông, nên nghi ngờ hai Viên đến đây nương nhờ, cuối cùng sẽ cưu đoạt thước sào. Đợi khi hai Viên đến, trước hết mai phục đao phủ thủ, trong tiệc rượu chém rơi thủ cấp của hai người, dùng hộp gỗ đựng cho chỉnh tề, sai người đưa đến Dịch Châu, đến gặp Tào Tháo.

Người không có gia sản, thì có lập người kế thừa hay không, căn bản là không quan trọng, dù sao cũng chẳng có gì để mà tranh, mọi người cũng chẳng để ý ai là người kế thừa. Khi gia sản phong phú, thì tốt nhất là lúc còn sống nên định sẵn người kế thừa, để phòng ngừa hậu hoạn. Chia đều cho ba con trai, thì thế lực ắt sẽ đơn bạc, giảm thấp sức cạnh tranh. Cho nên chế độ cũ phần lớn là truyền cho con trưởng, để bảo đảm thế lực vốn có. Viên Thiệu ngồi trên bốn châu Ký, Thanh, U, Tinh, có thể nói là bàng đại. Ba người con trai là do những bà mẹ khác nhau sinh ra, khó tránh khỏi gia tăng khả năng xung đột. Viên Thượng là con của bà vợ sau họ Lưu, hình mạo tuấn vĩ, rất được Viên Thiệu yêu thích, cho nên giữ bên người. Họ Lưu thường xuyên thúc giục Viên Thiệu lập Viên Thượng làm người kế thừa, nhưng lại vì phế trưởng lập ấu là trái với lễ chế, thường xuyên trở thành loạn nguyên, vì vậy do dự chưa quyết, hết lần này đến lần khác trì hoãn. Viên Thiệu lúc lâm chung, họ Lưu bức bách Viên Thiệu lập Viên Thượng làm người kế tự, điều này mới gây nên thảm kịch anh em tương tàn, cùng về chầu hết. Thận trọng chọn người kế nhiệm, thuận lợi bàn giao, đều là những việc lớn mà người lãnh đạo khi còn sống nên làm cho thỏa đáng, tuyệt đối không được khinh suất.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chúng tôi nói rằng người kế nhiệm nhất định phải được bồi dưỡng trong vô hình. Vì sao lại thêm hai chữ "vô hình"? Bởi vì có quá nhiều sự thực chứng minh, chỉ cần lãnh đạo có ý muốn bồi dưỡng người nào, thì người đó liền sẽ bị "hại chết". Bạn có thể thử xem, chỉ cần bạn công khai tuyên bố, bây giờ sẽ bồi dưỡng

người nào đó làm người kế nhiệm, thì người đó trong vòng ba năm chưa chắc đã làm được người kế nhiệm của bạn. Về phương diện bồi dưỡng người kế nhiệm, tuyệt đối đừng mê tín cái gọi là trình tự pháp định, điều đó có lúc là làm không thông.

Bồi dưỡng người kế nhiệm không chỉ phải ngấm ngầm bồi dưỡng, mà còn không thể chỉ bồi dưỡng một người. Một người lãnh đạo thực sự muốn bồi dưỡng cán bộ, thì phải để anh ta luân chuyển, để anh ta từng làm qua tất cả các loại nghiệp vụ, mới biết anh ta có thích hợp hay không. Phàm là những người thăng tiến theo đường thẳng tắp, thì không có ai có kết cục tốt cả. Bởi vì năng lực của anh ta không đủ, tầm mắt quá hẹp, chuyên môn có hạn. Chỉ có những người bị điều đi điều lại, trải qua rèn luyện lâu dài thì mới có thể thắng nhiệm.

Nhưng luân chuyển là một lý tưởng, còn thực tế thì lại làm không thông. Bởi vì người Trung Hoa có một quan niệm sai lầm, đó là cho rằng chỉ khi một người làm không tốt thì mới bị điều đi. Quan niệm này ắt phải sửa đổi lại, làm đúng làm sai đều phải điều, hơn nữa là điều đi không định kỳ. Điều động theo định kỳ là tệ hại nhất, nếu nói hai năm điều động một lần, thì biểu hiện của người bị điều động sẽ là năm đầu không tồi, năm thứ hai không làm. Nói cách khác, năm đầu tiên anh ta sẽ đùn đẩy trách nhiệm: "Tôi là người mới đến, phải tìm hiểu một chút, tôi không dám làm càn." Anh ta nói rất đúng, bởi vì anh ta còn một năm nữa là kết thúc nhiệm kỳ, làm đến nửa chừng há chẳng phải là làm lụy người khác sao? Năm thứ hai thì anh ta chẳng làm gì cả, chỉ chờ đợi bị điều đi. Như vậy, anh ta chẳng làm gì cả, cũng chẳng học được gì cả.

Cho nên lãnh đạo phải tạo dựng một bầu không khí như thế này: làm đúng, làm sai, làm tốt, làm hỏng đều không liên quan gì đến người khác, công ty cần bạn, thì điều bạn đi, đây là một loại vinh dự. Ngoài ra, không có nhiệm kỳ cố định, bởi vì công ty không biết lúc nào thì cần hạng người nào, như vậy luân chuyển mới có hiệu quả. Trước khi luân chuyển phải có một thời kỳ dự bị, tức là để người bị điều động thích ứng một thời gian rồi mới điều sang; còn phải có thời kỳ ấp ủ, xem phản ứng của mọi người ra sao, có ý kiến bất đồng thì có thể giao tiếp, khiến mọi người tâm bình khí hòa, lúc này mới điều sang.

Từ tấn bi kịch lịch sử Viên Thiệu lúc còn sống đã không bồi dưỡng tốt người kế nhiệm, cuối cùng dẫn đến con cái tương tàn, không có nhân tài có thể gánh vác đại sự, chúng ta có thể nhìn ra, thận trọng chọn người kế nhiệm, thuận lợi bàn giao, đều là những việc lớn mà người lãnh đạo khi còn sống phải làm cho thỏa đáng, tuyệt đối không được khinh suất.

Gia Cát Lượng thu nhận Khương Duy: Lãnh đạo phải buông tay bồi dưỡng người kế nhiệm

Kỳ Sơn nay thuộc phía đông huyện Lễ, Cam Túc, phía bắc Tây Hán Thủy, nằm trên đường tiến quân chủ yếu trong cuộc bắc phạt của Gia Cát Lượng, trên núi có tòa thành trì hết sức kiên cố, là nơi nhà binh ắt phải tranh giành. Gia Cát Lượng đối với Ngụy Diên ngay từ đầu đã không có thiện cảm, nếu không nhờ Lưu Bị can ngăn, thì đã sớm chém đầu y rồi. Về sau Lưu Bị hết lần này đến lần khác đề bạt Ngụy Diên, và để y theo vào Xuyên. Khi đông chinh Ngụy Diên đã được phong làm Trấn Bắc tướng quân, rất được Lưu Bị tín nhiệm.

Lần này theo Gia Cát Lượng bắc phạt, y kiến nghị với Gia Cát Lượng đi theo đường Tử Ngọ cốc, vin theo dãy Tần Lĩnh, rồi thẳng hướng Trường An mà đánh. Gia Cát Lượng lại cho rằng đây không phải là kế vạn toàn, không chịu tiếp nhận. Ngụy Diên ảo não không vui, may nhờ Triệu Vân ở tuổi cao nửa trăm, liên tiếp chém năm tướng quân Tào. Quan Hưng, Trương Bào lập được kỳ công, Ngụy Diên thừa cơ lừa lấy được An Định thành. Quân Thục sĩ khí đại chấn, dự định đánh lấy Thiên Thủy.

Trung lang tướng Khương Duy hiến kế cho thái thú Thiên Thủy là Mã Tuân, khởi binh ra thành, chỉ để lại văn quan giữ thành, đợi khi Triệu Vân đến đánh, mới trong ngoài giáp công. Kế này quả nhiên có hiệu quả, Triệu Vân đầu đuôi không thể đoái hoài nhau, đành phải mở một con đường, dẫn tàn binh bỏ chạy. Khương Duy đuổi tới, may nhờ Trương Dực, Cao Tường chạy đến cứu viện, Triệu Vân mới trốn thoát được về đại trại, bẩm báo với Gia Cát Lượng là đã trúng kế của địch. Lại nói Khương Duy tuổi còn trẻ, mà công phu ghê gớm. Người bản địa nói với Gia Cát Lượng: Khương Duy tên chữ là Bá Ước, người Thiên Thủy, thờ mẹ chí hiếu, văn võ song toàn, trí dũng kiêm bị, thực là bậc anh kiệt đương thế.

Thế là Gia Cát Lượng tự làm tiền bộ, tiến về Thiên Thủy, tận mắt thấy Khương Duy điều động binh mã, cũng tán thán là tướng tài. Phân phó Ngụy Diên dẫn quân hư trương thanh thế, giả vờ đánh lấy Ký huyện, nơi Khương mẫu đang ở, nếu Khương Duy đến, liền thả cho y vào thành. Đại tướng quân Tào là Hạ Hầu Mậu, là phò mã, bị Vương Bình bắt sống, Gia Cát Lượng sai y chiêu an Khương Duy, hơn nữa nói Khương Duy hiện đang ở Ký huyện thăm mẹ, đã phái người đến nói rằng: chỉ cần có phò mã ở đó, tôi nguyện đến hàng! Hạ Hầu Mậu nhu nhược vô mưu, tỏ ý sẵn sàng phối hợp. Gia Cát Lượng cho y áo quần yên ngựa, không sai người đi theo, thả cho y tự đi. Trên đường Hạ Hầu Mậu đào thoát, thấy mấy người đang chạy tán loạn. Hỏi họ, họ đáp "Khương Duy dâng thành trì, về hàng Khổng Minh rồi. Tướng Thục là Ngụy Diên phóng hỏa cướp của, vì vậy chúng tôi bỏ nhà chạy trốn". Chẳng bao lâu lại thấy trăm họ dắt trẻ đỡ già chạy đến, lời nói ra đều giống hệt. Hạ Hầu Mậu tin là thật, đến dưới thành Thiên Thủy gọi mở cửa. Binh sĩ trên thành nhận ra là phò mã, vội vàng mở cửa nghênh đón vào trong. Hạ Hầu Mậu cùng thái thú kể tỉ mỉ việc của Khương Duy, mọi người đều cho rằng Khương Duy đã đầu hàng.

Đêm đó quân Thục đến đánh, trong ánh lửa có thể thấy Khương Duy dưới thành cầm thương ghì ngựa, gọi lớn: "Xin Hạ Hầu đô đốc ra đáp lời!" Hạ Hầu Mậu cùng Mã Tuân lên mặt thành, Khương Duy gọi lớn: "Ta vì đô đốc mà đầu hàng, đô đốc sao lại bội lời hứa trước?" Hạ Hầu Mậu kinh ngạc hỏi lời hứa trước là gì. Khương Duy trả lời: "Ông viết thư bảo tôi hàng Thục, sao bây giờ lại không thừa nhận. Nay tôi đã hàng Thục, được gia phong làm Thượng tướng, nào có đạo lý trở về Ngụy nữa?" Hóa ra Khương Duy dưới thành, là do Gia Cát Lượng tìm binh sĩ có hình mạo tương tự ngụy trang, trong ánh lửa không dễ phân biệt, như vậy mới lấy giả làm rối loạn thật. Khương Duy thật cướp được lương thảo của quân Thục, đang muốn vào thành, bị Trương Dực và Vương Bình hai bên giáp công. Khương Duy giết ra một con đường sống, đến cửa thành Thiên Thủy. Thái thú sai binh sĩ bắn tên loạn xạ xuống, Khương Duy phi ngựa đến Phong Thành, lại là một trận tên loạn xạ bắn tới. Cả hai nơi đều nói y là đồ phản quốc chi tặc, đã hàng Thục rồi, còn đến làm gì

nữa. Khương Duy không thể biện bạch, ngẩng mặt lên trời than dài, hai mắt rơi lệ, quay ngựa trông về Trường An mà chạy. Giữa đường bị Quan Hưng chặn mất đường đi, Gia Cát Lượng ngồi xe từ trong sườn núi chuyển ra, hỏi y lúc này vì sao vẫn chưa chịu đầu hàng. Khương Duy nghĩ rất lâu, trước mặt là Gia Cát Lượng, sau lưng là Quan Hưng, căn bản không có đường lui, đành phải đầu hàng. Gia Cát Lượng vội vàng xuống xe ra nghênh đón, nắm tay Khương Duy nói: "Ngô tự xuất mao lư dĩ lai, biến cầu hiền giả, dục truyện thụ bình sinh chi học, hận vị đắc kỳ nhân. Kim thiên ngộ đáo nhĩ, ngô nguyện túc hĩ!"

Thiếu niên thận trạch sư, lão niên thận trạch đồ. Gia Cát Lượng nói là lời chân tâm. Khương Duy mừng lớn bái tạ, cùng bàn kế sách lấy Thiên Thủy, Thượng Khuê. Thế là ba nơi Thiên Thủy, Thượng Khuê, Ký Thành đều về tay Thục Hán. Các châu quận xa gần, cũng đều trông gió mà về hàng. Gia Cát Lượng chỉnh đốn quân mã, dốc hết binh lực Hán Trung, tiến ra Kỳ Sơn. Lần bắc phạt này, thu nhận được Khương Duy viên đại tướng này, quả thực là thu hoạch lớn nhất. Gia Cát Lượng tự biết tuổi tác dần già đi, gấp rút cần bồi dưỡng người kế nhiệm, có được Khương Duy, đương nhiên là "ngô nguyện túc hĩ".

Lời khuyên cho lãnh đạo

Một người rốt cuộc là thánh hiền hay phàm nhân, mấu chốt nằm ở một chữ, "vô", trình độ "vô" cao, thì người đó là thánh hiền; trình độ "vô" thấp, thì người đó là phàm nhân. Cũng giống như người ra khỏi nhà không mang theo tiền mới là người có tiền vậy, kẻ cả đời cứ luẩn quẩn ở tầng thứ "hữu", kỳ thực rất đáng thương, chính là cái mà chúng ta gọi là "nghĩ không thông". Cứ nhất định phải nắm chặt quyền lực không buông, thì thân tâm mệt mỏi, bạn cần quyền lực làm gì? Bạn cho rằng "có" thì là có, bạn cho rằng "không có" thì là không có? Nhân viên tôn trọng bạn, thì bạn không có cũng giống như "có", nhân viên không tôn trọng bạn, thì bạn "có" vẫn giống như không có. Kỳ thực "có" và "không có", là như hình với bóng, là vĩnh viễn cùng tồn tại, không thể cắt đứt được.

Một người lãnh đạo trong thời kỳ đầu khởi nghiệp, quả thực nên tự mình làm, dẫn dắt mọi người cùng phấn đấu. Nhưng khi xí nghiệp đi vào quỹ đạo chính rồi, thì lãnh đạo phải dần dần buông tay, đem quyền lực chuyển giao cho nhân viên. Điều này cũng giống như dạy trẻ con tập đi vậy, khi một đứa trẻ chập chững tập bước, bạn dìu nó, nó mới dám bước đi; nếu bạn vừa bắt đầu đã buông tay mặc kệ, thì đứa trẻ sẽ ngã, sau này nó sẽ không dám đi nữa. Đợi khi nó dần dần đi vững rồi, thì phải buông tay ra, để nó tự mình thử sức, nếu lúc này bạn vẫn chưa yên tâm, vẫn còn dìu nó, thì cả đời nó sẽ không biết tự đi.

Quản lý nhân viên cũng là đạo lý như vậy. Mới đầu, lãnh đạo phải dẫn dắt nhân viên, dạy họ cách làm, bằng không thì là vô trách nhiệm, trách nhiệm của lãnh đạo là bảo đảm nhân viên có thể hoàn thành công việc. Nhân viên trưởng thành đến mức nào, thì bạn buông tay đến mức đó, cái "độ" này phải tự mình cân nhắc.

"Vô" không phải là không làm gì cả, mà là làm đến mức độ hợp lý. Rất nhiều lãnh đạo đều từ "hữu" mà bắt đầu, cho nên không nỡ buông quyền, hoặc lo nhân viên làm không tốt, như vậy cả đời chiếm hữu quyền lực

sẽ rất vất vả. Mới đầu, lãnh đạo phải mọi thứ làm mẫu cho nhân viên xem, bởi vì bạn có kinh nghiệm, biết nên làm thế nào. Đợi khi bạn đem những tri thức đã biết truyền thụ hết cho nhân viên rồi, thì phải dần dần buông tay, để họ tự mình đi thử sức, còn bạn thì phải nắm chặt thời gian để bồi bổ chính mình. Nhân viên trưởng thành rồi, thì bạn cũng phải trưởng thành. Khi nhân viên của bạn không mấy tin tưởng bạn, hoặc họ đưa ra rất nhiều ý kiến cho bạn, hoặc việc bạn giao phó họ đùn đẩy thoái thác, thậm chí còn giở trò, thì bạn nên hiểu rằng vấn đề là ở chính bạn, phải từ bản thân tìm nguyên nhân. Người suốt ngày trách móc người khác thì không thể nào trưởng thành được, còn người lúc nào cũng tự kiểm điểm, thì mới liên tục đề cao.

Kỳ thực, nhân sinh chính là quá trình từ "hữu" đến "vô", người ta vừa sinh ra là bắt đầu "hữu", đến khi chết đi thì biến thành "vô". Người lãnh đạo phải thể hội được điểm này, từ "hữu" từ từ tu luyện đến "vô". Khi đang "hữu", bạn sẽ liên tục trưởng thành, càng ngày càng tốt; khi bạn qua tuổi 40 rồi, dần dần chân không còn sức, mắt mơ hồ, răng lung lay, tóc rụng dần, thì nên tiến vào cảnh giới "vô". Nếu lúc này bạn vẫn còn muốn tiếp tục phấn đấu, thì sẽ làm tổn hại tuổi thọ. Cũng giống như Gia Cát Lượng vậy, ông là hóa thân của trí tuệ, và cả đời cần mẫn. Làm Thừa tướng nước Thục rồi mà vẫn phàm việc gì cũng tự mình làm, ngay cả việc xử phạt binh sĩ những chuyện nhỏ nhặt như vậy cũng phải tự mình qua hỏi, chỉ sợ người khác xử lý không công chính, kết quả lao lực quá độ, anh niên tảo thệ, mang lại cho nước Thục một đòn đả kích trí mạng.

Lãnh đạo nên làm những công việc vô hình. Công việc hữu hình, cụ thể, thì giao cho nhân viên cấp thấp làm. Lãnh đạo làm toàn những việc nhức óc, nhức óc thì ai nhìn thấy được? Nhưng nhức óc là có tác dụng, nghĩ xem người này vì sao không vui, làm sao để vỗ về một chút; nghĩ xem người kia có phải quá hung hăng rồi không, làm sao để kiềm chế một chút. Những việc này đều là vô hình vô tích, viết báo cáo công việc thì căn bản là không viết ra được. Bồi dưỡng người kế nhiệm là con đường chính đạo để một xí nghiệp phát triển, xí nghiệp có thể kéo dài tiếp hay không là ở chỗ này.

Lưu Bị Bạch Đế thành thác cô: Việc lớn phải phó thác cho người có nghĩa khí

Thời trẻ, Lưu Bị thường lấy việc gia thế đặc thù, thân gánh trọng trách, nếu không sớm lo toan, thì tương lai ắt sẽ hối hận, để khích lệ và thúc giục chính mình. Sau khi được Hán Hiến Đế tôn xưng là Hoàng thúc, ông càng thêm cẩn thận dè dặt, chỉ sợ hơi có khinh suất, sẽ bị Tào Tháo giết mất. Vì thế mới tự động xin khởi binh đến Từ Châu nghênh chiến Viên Thuật, có được cơ hội tuyệt hảo để trốn thoát khỏi sự khống chế của Tào Tháo.

Lưu Bị phấn đấu nhiều năm, tuy văn có Tôn Càn, My Trúc, Giản Ung, võ có Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, nhưng vẫn là nhất sự vô thành. Khi ông từ chỗ tiên sinh Thủy Kính biết được, hai người Ngọa Long, Phượng Sồ có được một người, là có thể an thiên hạ, mới ý thức được rằng nếu cứ kéo dài như trước đây mãi, thì ắt sẽ chết không nhắm mắt. Vì vậy mới tam cố mao lư, đối với Gia Cát Lượng khiêm tốn đến thế.

Gia Cát Lượng xuống núi tương trợ, Lưu Bị lời nói gì cũng nghe kế sách gì cũng theo, sợ rằng hơi có chút trái ý, thì ông ấy có thể sẽ hối hận. Quan Vũ bị hại, Trương Phi trách Lưu Bị làm Hán Trung vương rồi, sớm quên mất lời thề Đào viên kết nghĩa, khiến Lưu Bị bất chấp tất cả, phải cất binh phạt Ngô. Trương Phi hạn kỳ tam quân để tang, bức bách đến nỗi bộ tướng phải giết ông. Lưu Bị biết rõ liên Ngô kháng Tào là quốc sách nhất quán, nhưng cũng chỉ sợ trái lời thề nguyện đồng niên đồng nguyệt đồng nhật tử, bị người đời sau chê cười, nên kiên quyết không tiếp nhận sự khuyên can của Gia Cát Lượng, cũng như đề nghị hòa giải của đặc sứ Đông Ngô là Gia Cát Cẩn về việc giao trả Kinh Châu, vĩnh kết lưỡng quốc minh hảo, để tỏ rõ quyết tâm phục thù.

Lưu Bị xuất sư bất lợi, cộng thêm bi thương quá độ, cuối cùng ngã bệnh ở Bạch Đế thành, tự biết mình không còn bao lâu nữa, liền mau chóng thỉnh Gia Cát Lượng, Lý Nghiêm và các đại thần đến Vĩnh An cung, chỉ sợ chậm trễ không kịp dặn dò hậu sự, rất có thể sẽ ân hận.

Gia Cát Lượng đến, Lưu Bị mời ông ngồi bên giường, thừa nhận mình không nghe lời thừa tướng nên mới tự chuốc lấy thất bại, cốt để tránh việc Gia Cát Lượng hiểu lầm rằng mình không tín nhiệm ông, sau này bất tiện xử lý công việc. Thấy Mã Tốc ở bên cạnh, vội vàng bảo anh ta tạm thời lui ra, ám chỉ Mã Tốc nói quá sự thực, không thể đại dụng, cốt để tránh việc Gia Cát Lượng trọng dụng Mã Tốc, tạo thành hối hận. Cuối cùng thẳng thắn hướng về Gia Cát Lượng tỏ ý: A Đẩu có thể phò tá, thì xin hãy phò tá nó; nếu nó quá không ra gì, thì có thể tự lập làm Thành Đô vương. Hại đến nỗi Gia Cát Lượng mồ hôi chảy khắp người, tay chân luống cuống, liên tiếp bảo đảm, phải tận trung phò tá A Đẩu.

Hành động này của Lưu Bị, không thể nào là lấy thoái làm tiến. Nếu là như vậy, thì đã có thể bắt chước câu chuyện Lưu Biểu nhường Kinh Châu năm xưa, trực tiếp mời Gia Cát Lượng làm Hán Trung vương. Đương nhiên, chúng ta cũng có thể nói, nói thẳng như vậy, thì đối với Gia Cát Lượng tổn thương quá lớn, khác nào bày ra rõ ràng rằng không cho Gia Cát Lượng làm như vậy.

Chúng ta từ biểu hiện suốt đời của Lưu Bị, có thể tin rằng ông nói như vậy là xuất phát từ một mảnh chân thành. Nếu nói ông là lừa người, thì chúng ta có một câu, có thể làm tham khảo: lừa một lần coi là lừa, cứ lừa mãi, lừa cả một đời, thì không coi là lừa nữa. Lưu Bị là chân thành hay hư ngụy? Chúng ta từ việc ông không tiếp nhận sự nhường nhịn của Lưu Biểu, không nỡ lòng vứt bỏ trăm họ Tân Dã, không tham luyến lợi ích đã có được của Hán Trung vương mà đi báo thù cho em, hẳn là có thể tin vào sự chân thành của ông.

Kế hoạch về hưu của Gia Cát Lượng, do việc thác cô của Lưu Bị mà hoàn toàn tiêu tan. Sau này mọi hành vi của A Đẩu, Gia Cát Lượng đều có thể nhẫn nại, điều này có quan hệ hết sức mật thiết với phen nói chuyện này của Lưu Bị ở Bạch Đế thành. Lưu Bị dưới đất mà biết được, hẳn cũng sẽ mỉm cười nơi chín suối vậy!

Lời khuyên cho lãnh đạo

Một đội nhóm bất kể quy mô lớn nhỏ, thì nhân viên cấp thấp mới là nền tảng của đội nhóm. Với tư cách là người lãnh đạo đội nhóm, bạn coi trọng nhất tố chất nào ở nhân viên cấp thấp của mình? Nếu bạn chỉ đơn thuần cảm thấy năng lực là quan trọng nhất, thì đội nhóm của bạn là hết sức nguy hiểm. Bởi vì một đội nhóm có năng lực mà không có nghĩa khí là hết sức đáng sợ, "nước có thể nâng thuyền, cũng có thể lật thuyền", đội nhóm này vừa có thể giúp bạn hoàn thành đại nghiệp, cũng có thể khiến bạn trắng tay.

Một đội nhóm có sức sản xuất hay không, có hiệu suất cao hay không, mấu chốt là xem giữa các thành viên có nghĩa khí hay không. Nghĩa khí chính là khiến nhân viên cam tâm tình nguyện cùng bạn ngồi chung một con thuyền. Nếu nhân viên cho rằng, sự hưng suy của xí nghiệp là chuyện của lãnh đạo, không liên quan gì đến họ, thì đừng có miễn cưỡng họ làm thêm những công việc ngoài phận sự. Như vậy xí nghiệp rất nguy hiểm, bởi vì rất nhiều lúc, nếu không tăng ca thêm giờ, thì xí nghiệp sẽ có tổn thất. Vào lúc bình thường, lãnh đạo phải quan tâm nhân viên đầy đủ, kiến lập được một thứ tình nghị rồi, thì nhân viên mới chịu nói nghĩa khí với bạn, bằng không thì cứ công sự công bạn, căn bản không giải quyết được vấn đề. Muốn khiến nhân viên đối với công ty có nghĩa khí, thì phải khiến họ cảm nhận được bạn rất quan tâm đến họ, biết đặt mình vào vị trí của họ mà suy nghĩ cho họ, thì họ tự nhiên sẽ thay công ty mà suy tính. Nhưng mà, nếu chỉ yêu cầu họ nói nghĩa khí, thì chẳng khác gì thổ phỉ cường đạo, thổ phỉ cường đạo cũng rất coi trọng nghĩa khí, sự khác biệt giữa đội nhóm và thổ phỉ cường đạo là ở chỗ có giữ quy củ hay không. Vừa phải coi trọng nghĩa khí, vừa phải giữ quy củ, hai điều này không mâu thuẫn.

Trong đội nhóm kiểu Trung Hoa, nghĩa khí là hết sức quan trọng, cái gọi là nghĩa khí, chính là "thấy chuyện bất bình trên đường, rút đao tương trợ". Người Trung Hoa vốn có truyền thống coi trọng nghĩa khí, chỉ có điều về sau càng ngày càng nhấn mạnh chế độ hóa, càng ngày càng bị quan niệm quyền lợi, nghĩa vụ của phương Tây trói buộc, dần dần coi nhẹ nghĩa khí. Hiện nay xí nghiệp nhấn mạnh chế độ hóa, nhưng bên ngoài chế độ còn có rất nhiều việc có thể làm.

Chế độ chỉ nhằm vào tình trạng thông thường mà chế định, không hề cân nhắc đến bất kỳ tình huống đặc thù nào, cho nên, thân là người lãnh đạo, ắt phải đặt mình vào vị trí của nhân viên mà suy nghĩ cho họ, để bù đắp những chỗ bất túc của chế độ. Chỉ có khiến họ cảm động, thì họ mới có nghĩa khí. Nhân viên cấp thấp chỉ cần cho rằng mình hoàn toàn chiếu theo chương trình mà làm việc là đúng, thì đội nhóm này đã nguy hiểm rồi. Đáng tiếc là hiện nay chúng ta đã hình thành một loại quan niệm sai lầm, cho rằng nhân viên cấp thấp chỉ cần tuân thủ quy định là tốt rồi, tuyệt đối đừng có đưa ra ý kiến với kiến nghị gì hết, cho nên đội nhóm của chúng ta không chịu nổi thử thách.

Ở đây chúng ta không thể không thừa nhận, Gia Cát Lượng quả thực là một nhân viên rất coi trọng nghĩa khí. Bất luận là tài hoa hay năng lực lãnh đạo đều không cùng một cấp bậc với con trai của Lưu Bị, nhưng nghe lời Lưu Bị xong ông lại biểu hiện ra tay chân luống cuống, liên tiếp bảo đảm, phải tận trung phò tá A Đẩu, cái khí trung nghĩa đó cũng là rất rõ ràng.

Lưu Bị thác cô – Gợi ý: Lãnh đạo ủy quyền phải chọn đúng người

Tào Tháo khi làm Ngụy vương, Tả Từ đã nói với ông ta, không ngại suy xét việc mời Lưu Bị làm hoàng đế, còn mình thì vân du tứ hải, hoặc đến Nga My sơn tu đạo. Tào Tháo đối với tình cảnh của mình hết sức hiểu rõ, hình thế đã dồn mình đến mức không còn đường đi, chỉ còn cách cứng đầu cứng cổ, một con đường đi đến điểm cuối cùng của đời người. Bởi vì kẻ thù của ông ta quá nhiều, đều sẽ không buông tha cho ông ta, một khi ông ta rời khỏi hạt nhân quyền lực, thì rất có khả năng lập tức bị truy sát. Con trai ông ta cũng biết rõ trong lòng, biết Tào Tháo đang giở trò gì, tuyệt không chịu giữa đường bỏ cuộc. Những đại thần văn võ nương tựa bên cạnh ông ta, lại càng không thể buông kiệu xuống, mặc kệ ông có muốn tiếp tục ngồi nữa hay không. Ông ta đành phải coi Tả Từ là yêu quái, hạ lệnh truy bắt trảm sát, để tránh mang tội danh không nghe lời trung ngôn.

Bây giờ đến lượt chính Lưu Bị, biết rõ khốn cảnh của Lưu Thiện thực sự khó lòng đột phá, nhưng vẫn phải gượng gạo để nó kế nhiệm. Sự cứng nhắc của trật tự phong kiến, từ đây có thể nhìn thấy rất rõ ràng. Muốn Gia Cát Lượng kế vị, thì khác nào muốn lấy mạng Gia Cát Lượng? Rất có thể sẽ bức đến nỗi ông ấy phải đập đầu chết ngay tại chỗ để biểu minh lòng trung thành của mình. Chúng ta không thể dùng quan điểm hiện đại, để bình phẩm giá trị quan của thời đại đó. Có điều ở thời đại của Lưu Bị, thực sự ngoài việc hết lời ủy thác Gia Cát Lượng phò tá tốt cho Lưu Thiện ra, thì không còn con đường nào khác. Lưu Thiện có thể kế thừa đại nghiệp hay không, đó là việc của nó. Lưu Bị đã lập nó làm thái tử, thì đành phải đem cái gánh nặng khó gánh này, bất chấp tất cả mà giao phó cho nó vậy.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Lãnh đạo trước khi ủy quyền, nhất định phải chọn dùng nhân tuyển thích hợp. Lòng trung thành của một người không chỉ không nhìn thấy được, mà còn có thể thay đổi, một người vốn rất trung thành, đột nhiên sẽ trở nên không trung thành nữa. Kỳ thực tất cả gian thần đều là từ trung thần biến thành, nếu trên trán của một người có khắc sẵn hai chữ "gian thần", thì đã không có cơ hội biến thành gian thần rồi. Sự việc thường là anh ta bắt đầu rất trung thành, về sau do hoàng đế đối với anh ta quá mức tín nhiệm, cuối cùng anh ta mới từ từ biến thành gian thần.

Một người có đáng được tín nhiệm hay không, vừa không cần xem tướng, vừa không cần tính bát tự sinh thần, những thứ đó đều là không đáng tin; chỉ có một việc có thể khẳng định, tín nhiệm đến từ thử thách.

Khi ủy quyền, nhất định phải đề phòng người được ủy quyền, lòng đề phòng người khác không thể không có, đây là tính cảnh giác cần thiết.

Lãnh đạo đều là trong tình huống bất đắc dĩ mới ủy quyền, bởi vì ông ta có rất nhiều băn khoăn, sợ cán bộ lộng quyền, sợ cán bộ năng lực không đủ... Cho nên lãnh đạo lúc ủy quyền, trong lòng thường là thất

thượng bát hạ. Còn nhân viên lúc thụ quyền nhất định phải có nghệ thuật, tuyệt đối không thể hớn hở ra mặt, cũng không thể biểu hiện ra kiểu ngoài mình ra không còn ai khác.

Tiết 2: Tìm đúng đối tượng, phó thác sai người thì hỏng cả cơ nghiệp

Người kế thừa có lúc gánh vác trọng nhiệm khi tuổi còn rất trẻ, điều này cần lãnh đạo phải tìm cho lực lượng mới mẻ này một trợ lực. Thế nhưng muốn tìm đúng trợ lực thì có dễ dàng gì? Tìm sai người, thường sẽ phó thác sai người mà hỏng cả cơ nghiệp. Có thể thấy, để khiến toàn bộ xí nghiệp có thể phát triển và kéo dài một cách bình thường, người lãnh đạo ắt phải kiên định lập trường của mình, vào lúc mình còn đương vị thì phải suy xét toàn cục, đem việc bồi dưỡng người kế nhiệm, dặn dò hậu sự và các bước đi lúc bắt đầu tiến hành lần lượt từng cái một mà lạc thực.

Lưu Biểu trước khi chết không để lại di chúc: Kịp thời thay đổi quan niệm thì xí nghiệp mới truyền thừa được

Đối với Lưu Bị mà nói, Kinh Châu hết sức quan trọng. Lòng tín nhiệm và kính trọng của Lưu Biểu đối với Lưu Bị, từ việc yên tâm thác cô cho ông có thể nhìn ra được. Trong tình huống như vậy, lại để đến nỗi Kinh Châu rơi vào tay Tào Tháo, thực sự khiến người ta tiếc nuối!

Lưu Bị chỉ lo cho danh dự cá nhân, không hề để ý đến việc đạt thành mục tiêu tổ chức, e rằng không phải là thái độ lưỡng toàn kỳ mỹ. Gia Cát Lượng ở những việc liên quan đến danh dự cá nhân, thì không tiện quá mức kiên trì ý kiến của mình, đây là hiểu sâu đạo lý ở chung giữa nhân viên và người lãnh đạo, chúng ta không thể trách ông. Quan Vũ và Trương Phi, về phương diện này tố dưỡng đều chưa đủ, chẳng giúp được gì. Ngược lại là người ngoài cuộc Y Tịch, có lời có thể nói thẳng, đã cung cấp cho Lưu Bị không ít thông tin hữu ích. Nhưng thân phận của ông ta, nguyên là mạc tân Kinh Châu, cũng không tiện quá mức thiên về Lưu Bị, chỉ có thể thông phong báo tín mà thôi.

Lưu Kỳ và Lưu Tông đối với Lưu Bị đều tương đối kính úy. Lưu Tông lúc Lưu Biểu qua đời, còn hướng về mọi người tỏ ý, nếu đầu hàng Tào Tháo, thì huynh trưởng Lưu Kỳ ở Giang Hạ, thúc phụ Lưu Bị ở Tân Dã, nếu liên hợp lại dấy binh vấn tội, thì phải làm thế nào? Thực tế đương thời có rất nhiều người, không hề tán thành đầu hàng Tào Tháo, trái lại hoan nghênh Lưu Bị lúc này biểu thị rõ thái độ, đến tiếp quản Kinh Châu. Cái gọi là lương cơ của Gia Cát Lượng, chính là chỉ sự quy y của lòng dân.

Lưu Bị nên lấy thân phận thúc phụ, phò tá con trai trưởng của Lưu Biểu là Lưu Kỳ kế nhiệm làm chủ Kinh Châu. Tin rằng cách làm như vậy, liền có thể làm tròn trách nhiệm phủ cô. Như thế, Lưu Biểu lúc lâm chung, cũng không đến nỗi mong ngóng được thấy Lưu Kỳ, kêu to mấy tiếng rồi chết. Đại đa số quan dân Kinh Châu, cũng đều có thể an tâm xuống. Còn những kẻ như Thái Mạo, không cần Quan Vũ, Trương Phi ra mặt, các tướng lĩnh bản địa, như Văn Sính, Vương Uy, tự nhiên sẽ thu thập chúng. Như vậy, đối với hình tượng nhân nghĩa của bản thân Lưu Bị cũng chỉ có tăng chứ không giảm. Nếu như Lưu Biểu di chúc lập Lưu Tông làm người kế thừa, thì Lưu Bị cũng có thể phụ trợ Lưu Tông, đem Lưu Kỳ an ủi cho tốt. Với thực lực của Kinh

Châu, Tào Tháo chưa chắc đã đánh chiếm được. Đối với trăm họ mà nói, Lưu Bị an Kinh Châu, mới là điều mọi người hoan nghênh nhất.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Chức vị càng cao, thì tình cảnh càng nguy hiểm. Cho nên thân là chủ quản cấp cao, còn phải giành được lòng tin của lãnh đạo, như vậy lãnh đạo mới yên tâm trao quyền lực cho bạn. Cách nghĩ này vốn là không có gì đáng bàn cãi. Nhưng giữa lý tưởng và hiện thực luôn luôn có khoảng cách, khi người lãnh đạo phát hiện hiện trạng của xí nghiệp có khoảng cách với kỳ vọng của mình, thì phải tự mình điều chỉnh. Khi quan niệm của mình điều chỉnh lại rồi, thì lãnh đạo sẽ phát hiện toàn bộ thái thế đều thay đổi; nhưng quan niệm của lãnh đạo không sửa, thì không thay đổi được bất kỳ ai.

Nếu lấy việc làm chủ, thì đành phải y pháp mà làm việc vậy. Nhưng việc một khi rời khỏi con người, thì liền trở nên ngốc nghếch, cứng nhắc, thiếu biến hóa. Kỳ thực, đây chính là nguyên nhân chủ yếu khiến quản lý kiểu Mỹ có năng lực ứng biến kém hơn mà quản lý kiểu Trung Hoa lại có tính biến động, cũng là chỗ căn bản khiến quản lý kiểu Mỹ pháp trị lớn hơn nhân trị còn quản lý kiểu Trung Hoa nhân trị lớn hơn pháp trị. Ngoài ra, môi trường bên trong và bên ngoài đều đang thay đổi. Chúng ta một mặt phải nhìn thấy môi trường bên trong, một mặt còn phải nhìn thấy môi trường bên ngoài. Trong đó có bốn phương diện là quan trọng nhất.

Thứ nhất, sự thay đổi của thị trường là quan trọng nhất. Thị trường vĩnh viễn là mơ hồ không rõ, nếu không thì làm sao khó nắm bắt đến thế? Nếu thị trường bị nhìn cho rõ ràng rồi, thì làm việc đã dễ dàng lắm rồi.

Thứ hai, đáng sợ nhất là, bạn không biết lúc nào thì truy binh phía sau sẽ đuổi lên. Đối thủ cạnh tranh hiện có đều không đáng sợ, bởi vì bạn đã rõ cả rồi, đột nhiên xuất hiện một kẻ mới là lợi hại, kẻ địch không nhìn thấy mới là đáng sợ nhất.

Thứ ba, những ngành nghề khác nhau có thể đánh sập toàn bộ bạn. Trước đây chỉ là đồng nghiệp cạnh tranh, bây giờ là khác ngành nghề cũng có thể cạnh tranh, thường thì đối thủ cạnh tranh khác ngành nghề sẽ đánh sập bạn.

Thứ tư, nội bộ cũng như vậy, cũng là phải học. Tỉ như sự biến động của con người, vấn đề cung cầu vật liệu, v.v. Chỉ cần nguồn cung vật liệu bị cắt đứt, thì toàn bộ công việc sẽ không thể tiến hành. Cho nên, bình thường đi ép giá với người ta, ép quá đáng rồi, thị trường vừa thay đổi, thì nguồn cung của bạn sẽ là cái đầu tiên bị cắt đứt.

Từ đó mà xét sự truyền thừa của xí nghiệp, là cần chúng ta tiến hành thay đổi hiệu quả trên quan niệm của chính mình. Chỉ cần thay đổi thuận theo thiên lý, lấy con người làm gốc thì nhất định phải quả đoán kiên

định lập trường của mình. Suy cho cùng có những lúc, cứ theo lệ mà làm, dựa vào tiền lệ mà bắt chước y hệt, thực tế là không tìm ra điểm hợp lý của lúc này nơi này, mới bất đắc dĩ phải nương vào tiền lệ để đùn đẩy trách nhiệm của mình. Còn người ta thông thường chỉ cần hợp lý hợp pháp, thà cứ hết thảy y pháp mà làm, đó chính là không thích động não, sợ gánh trách nhiệm, lại không giỏi suy nghĩ, biểu hiện ra một kiểu bất đắc dĩ. Đây là một tệ đoan rất lớn, sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến sự thúc đẩy hiệu quả của toàn bộ sự phát triển và truyền thừa của xí nghiệp.

Lưu Biểu di chúc giả – Bài học: Bồi dưỡng nhân tài là chức trách của người lãnh đạo

Con người rồi sẽ chết, đối với bản thân mình mà nói, thì hoàn toàn có thể không cần kinh hoảng. Bởi vì không ai có thể đem tất cả mọi việc làm xong rồi mới đi, chẳng thà học theo thái độ tiêu sái của cựu Thủ tướng Anh Churchill: "Quán rượu đóng cửa, tôi đi!" đến đi thanh bạch, tội gì phải lo lắng? Nhưng mà, đối với tổ chức sự nghiệp mà nói, thì không thể nói đi là đi, buông tay mặc kệ được. Bởi vì quần long vô thủ, thế tất sẽ gây ra các loại tranh đoạt, tạo nên hỗn loạn và nguy cơ rất lớn. Cho nên việc an bài thỏa đáng người kế nhiệm là hết sức cần thiết.

Lưu Biểu vừa chết, Thái phu nhân cùng Thái Mạo, Trương Doãn thương nghị viết di chúc giả, lập con thứ là Lưu Tông làm chủ Kinh Châu, viết thư đầu hàng Tào Tháo. Tào Tháo mừng lớn, phái đại quân nam hạ. Một mặt đại quân áp sát, một mặt phái Từ Thứ đến chiêu hàng. Lưu Bị không hề lay động, Tào Tháo nổi giận, hạ lệnh tức nhật tiến binh. Lưu Bị không nỡ để trăm họ thụ hại, dẫn dắt mọi người trốn về Giang Lăng. Dọc đường hành động hết sức chậm chạp, Triệu Vân bảo vệ già trẻ, Trương Phi đoạn hậu, Quan Vũ và Gia Cát Lượng chia đường cầu viện binh. Lòng người hoang mang, lúc ấy lại đang vào cuối thu đầu đông, mọi người đi trong cảnh cũng thê lương như thời tiết. Lưu Bị thương yêu trăm họ, nhưng lại không đủ sức bảo vệ, nội tâm càng thêm bi thương!

Tào Tháo giết chết mẹ con Lưu Tông, lại phái người đến Long Trung lùng bắt thê tử của Gia Cát Lượng. May mà Gia Cát Lượng đã sớm đi trước một bước đem người nhà dời đến nơi khác, mới thoát khỏi độc thủ.

Lưu Biểu lúc còn sống, đối với con thứ có chỗ thiên vị, nhưng lại không quyết đoán được, đối với người kế nhiệm không có sự xử trí thỏa đáng; sau khi chết người nhà bị hại, quê hương cũng không giữ nổi. Có thể thấy những hậu quả nghiêm trọng này, đều là di chứng của việc Lưu Biểu chưa làm tròn trách nhiệm. Nói đi thì nói lại, nếu không phải như vậy, thì những sự nghiệp bàng đại như của anh em Viên Thiệu và Lưu Biểu, làm sao có thể nói sụp là sụp ngay được? Bài học giàu không quá ba đời, có khắp mọi nơi. Coi trọng gia giáo, dạy dỗ nên người cho thế hệ sau, thận trọng chọn người kế nhiệm, bồi dưỡng và dẫn dắt cho tốt, mới là biện pháp cần thiết để sinh sinh bất tức.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Bất luận là một quốc gia hay một xí nghiệp đều tuyệt đối không thể xuất hiện cục diện quần long vô thủ, chỉ cần xuất hiện cục diện này, thế tất sẽ dẫn đến các loại mâu thuẫn tranh đoạt, tạo nên hỗn loạn và nguy cơ rất lớn. Cho nên việc an bài thỏa đáng người kế nhiệm là hết sức cần thiết.

Trách nhiệm lớn nhất của người lãnh đạo, kỳ thực là bồi dưỡng người kế nhiệm, khiến sự nghiệp được sinh sinh bất tức, không đến nỗi do sự thay đổi người lãnh đạo mà dẫn đến tổ chức suy vong. Đem việc bồi dưỡng nhân tài chế độ hóa, khiến người kế nhiệm tiếp nhận một cách thích nghi, thì mới có thể bảo đảm sự phát triển lâu dài của tổ chức.

Người lãnh đạo bồi dưỡng nhân tài lãnh đạo, có hai cách thức sau đây.

Thuận thành thức. Ví như, trước khi đề bạt, cho anh ta sự huấn luyện chức nghiệp thích đáng, để anh ta trước hết hiểu một số nguyên tắc và kỹ xảo lãnh đạo, sau khi phái nhiệm rồi lại gia tăng huấn luyện tại chức, để anh ta từ thực tế mà thể hội và nhận thức nghệ thuật lãnh đạo. Thông qua luân chuyển không định kỳ, để đạt đến hiệu quả rèn luyện nhiều mặt. Việc bồi dưỡng nhân tài lãnh đạo, năm mặt đức hạnh, chuyên nghiệp, quản lý, thường thức và thể trạng phải được coi trọng ngang nhau. Thuận theo việc ủy nhiệm và luân chuyển, dẫn dắt họ đi lên con đường lãnh đạo viên thông.

Thuận thành thức được thực hành một cách công khai, có thể nói rõ và mọi người đều biết. Có kế hoạch bồi dưỡng nhân tài lãnh đạo, vốn là việc nên làm, một mặt vì sự trưởng thành của tổ chức, một mặt cũng vì nhu cầu tân trần đại tạ.

Nghịch dụ thức. Ngoài việc bồi dưỡng theo kiểu thuận thành, còn tùy cơ tiến hành một số huấn luyện đặc thù. Ví như, để anh ta đảm nhiệm chức vụ trong cảnh khốn cùng, cố ý lao kỳ cân cốt, ngạ kỳ thể phu, xem anh ta có chống đỡ nổi không, có thể kiên trì được bao lâu. Cũng có thể dần dần gia tăng trách nhiệm của anh ta, tăng thêm cơ hội khổ luyện cho anh ta. Huấn luyện theo kiểu nghịch dụ, mục đích là ở chỗ nâng cao năng lực chống lại sự thương tổn của cảnh ngộ, dùng để tăng cường sức kháng cự kiểu "bần tiện bất năng di". Vận dụng cách thức bồi dưỡng nhân tài kiểu nghịch dụ, tốt nhất là không nên nói rõ thì mới có hiệu quả thực sự.

Nghịch dụ thức được thi hành, thực tế tương đối khó khăn. Phần lớn là tùy theo những tình cảnh khác nhau mà bố trí, trước và sau đều không nói rõ, mục đích là dùng khổ nạn để rèn luyện nhân tài. Người nào chịu nổi thử thách thì ủy thác cho trọng trách, người nào chưa chịu nổi thử thách thì lần sau lại dùng hình thức khác để thử thách, xem có tiến bộ gì không. Đặc biệt là phải nhắm vào ba tật bệnh lớn là phong mang tất lộ, tự đại tự phụ, khinh suất lỗ mãng, ắt phải mài đi mài lại, thì mới có thể khiến họ trở thành nhân tài lãnh đạo tốt.

Hiện nay, từ trên xuống dưới phổ biến thiếu sự tu dưỡng về mặt làm người, đây là nguyên nhân chủ yếu khiến nhân tài lãnh đạo hết sức thiếu thốn. Người ở vị trí cao, nói năng thẳng đuột, hơn nữa không biết tâm lý và nhu cầu của nhân viên, cũng không thể dùng khổ nạn để rèn luyện nhân viên, thường xuyên với nhân viên không hợp nhau, thậm chí lẫn nhau đổ khí, không thể vận dụng linh hoạt ban để, cũng không thể vì nhân viên mà để lại một con đường sống. Tất cả những điều này, đều biểu hiện ra hiện trạng thiếu sự bồi dưỡng hoàn chỉnh và hữu hiệu đối với nhân tài lãnh đạo. Thường thì còn chưa chuẩn bị sẵn sàng, đã lên ngựa nhận chức, trở thành người lãnh đạo, hoặc là trở tay không kịp, hoặc là đi bước nào hay bước đó, đối với sự phát triển của tổ chức, gia tăng thêm tính rủi ro rất lớn. Thân là người lãnh đạo tổ chức, tốt nhất nên tìm cách cải thiện đối với tình huống này.

Tôn Quyền sau khi chết Đông Ngô hỗn loạn: Tránh đấu đá phe phái trong nội bộ đội nhóm

Tào Tháo, Lưu Bị lần lượt qua đời, Tôn Quyền hãy còn. Ông sống lâu hơn cả cha Tôn Kiên và anh trưởng Tôn Sách, đối với tương lai, cũng cống hiến rất lớn. Thế nhưng sống có lâu đến đâu, thì cũng sẽ chết. Chỉ là cách chết mỗi người mỗi khác mà thôi. Tôn Quyền thấy bão đến, nước biển tràn ngược, tùng bách đều bị bật gốc, bay thẳng đến ngoài cửa nam Kiến Nghiệp thành, cắm ngược trên đường, nhân đó mà kinh sợ thành bệnh, ngày càng trầm trọng. Triệu thái phó Gia Cát Khác, đại tư mã Lã Đại, dặn dò hậu sự. Chết năm 71 tuổi, tại vị hơn nửa thế kỷ, nhìn thấu mọi sự biến thiên.

Do con trưởng của Tôn Quyền là Tôn Đăng mất sớm vì bệnh, sau đổi lập Tôn Hòa làm thái tử, lại phong em trai Tôn Hòa là Tôn Bá làm Lỗ vương. Hai người này chia làm hai phe, lẫn nhau ác đấu. Tôn Quyền hết sức ưu lự, cuối cùng phế thái tử, đổi phong làm Nam Dương vương. Lỗ vương bị ban chết, đổi lập con út là Tôn Lượng làm thái tử. Sau khi Tôn Quyền chết, con trai lớn của Gia Cát Cẩn là Gia Cát Khác lập Tôn Lượng làm đế, cùng thị trung Tôn Tuấn, cùng nhau phụ chính.

Tư Mã Sư nghe nói Tôn Quyền đã mất, lấy Tư Mã Chiêu làm Đại đô đốc, tổng lĩnh ba lộ quân mã đánh Ngô. Gia Cát Khác đích thân dẫn binh nghênh chiến, đại bại quân Ngụy. Gia Cát Khác một mặt sai sứ vào Thục, thỉnh Khương Duy tiến binh bắc phạt, hứa sẽ chia đôi thiên hạ; một mặt dẫn quân tiến vào Đông Hưng, muốn thừa thế tiến thủ Trung Nguyên, đem hai mươi vạn đại quân mở ra tiền tuyến, không ngờ trận đầu tiên đánh Tân Thành đã gặp thảm bại. Binh bại trở về triều, bị thị trung Tôn Tuấn lấy tội danh nghịch tặc trảm sát toàn gia già trẻ. Gia Cát Cẩn lúc sinh thời thấy Gia Cát Khác thông minh lộ hết ra ngoài, từng than rằng: đứa con này không phải là chủ bảo vệ gia đình vậy! Nay quả nhiên ứng nghiệm. Tôn Lượng phong Tôn Tuấn làm Thừa tướng Đại tướng quân Phú Xuân hầu, tổng đốc hết thảy. Sự truyền thừa của ba nước, tình hình đại để là tương tự. Hoàng đế còn nhỏ tuổi, thì còn làm được gì nữa?

Bên phía Khương Duy, thừa cơ xuất binh bắc phạt, lấy Liêu Hóa làm tiên phong, cũng là vô công mà về. Tình thế của Tam Quốc phát triển đến đây, nhân tài phần lớn đã dùng cạn, người mới chưa kịp bổ sung. Có đánh tiếp nữa, thì dường như cũng chẳng còn ý nghĩa gì. Phân rồi lại hợp, xem ra chẳng còn bao lâu nữa.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Có những người không có sự tự đại của cá nhân, chỉ có sự tự đại của tập thể. Một số người tự thành hệ thống, kinh doanh vòng tròn nhỏ của mình, đảng đồng phạt dị, điều này đối với uy quyền của lãnh đạo là một sự khiêu khích công nhiên, đối với sự đoàn kết của tổ chức là một sự phá hoại nghiêm trọng. Vòng tròn nhỏ cũng có hại như khối u ác tính vậy, người lãnh đạo tuyệt đối không thể dung túng cô tức, phải kiên quyết đập tan nó.

Nhân viên kéo bè kết phái, mục đích không ngoài hai điều: một là hình thành phái hệ của riêng mình để đả kích các đồng nghiệp khác, tích lũy lực lượng lớn hơn để tiến hành nội chiến; hai là kinh doanh thế lực của riêng mình, bồi dưỡng tử đảng để đối kháng với lãnh đạo, chờ thời cơ thay thế. Bất kể là loại nào cũng đều nguy hại đến sự đoàn kết của toàn bộ tổ chức, sẽ uy hiếp đến uy quyền của lãnh đạo.

Đối với những vòng tròn nhỏ như vậy, lãnh đạo tuyệt đối không thể nghe chi mặc chi, giữ lại uy quyền của chúng thì cũng tương đương với việc làm suy yếu uy quyền của chính mình, chẳng khác nào hành vi tự sát. Vì vậy, đối với những nhân viên kết đảng doanh tư, người lãnh đạo sáng suốt nhất định sẽ không chút nương tay mà đập tan nó.

Tuy rằng thời cổ đại có nhiều hoàng đế cố ý dung túng cho cấp dưới hình thành các vòng tròn nhỏ, để tiện cho mình từ đó khống chế, ngồi thu lợi của ngư ông, nhưng thực tế làm như vậy đối với toàn bộ tổ chức là bất lợi, hơn nữa một khi một phái hệ nào đó lớn mạnh lên, thì chính người lãnh đạo rất khó mà khống chế nổi. Chữ "tiểu" trong "tiểu khuyên tử" không phải là chỉ năng lượng của nó nhỏ, số người ít, mà là nhắm vào việc nó chỉ mưu tư lợi cho số ít người, về mặt tổ chức thì bài xích đại đa số người, chỉ chú trọng lợi ích của nội bộ mình, bất chấp lợi ích toàn cục. Có lúc, vòng tròn "nhỏ" thực tế số người rất đông, thành viên của nó phần lớn chiếm giữ các vị trí quan trọng, năng lượng hoạt động khá lớn.

Cơ nghiệp quốc gia không có người thích hợp để phó thác, các phái hệ tranh quyền đoạt thế, lực lượng ngang nhau. Cho nên Tôn Quyền vừa chết, các phái hệ liền bắt đầu tranh đấu, dẫn đến quốc gia hỗn loạn không chịu nổi, cơ nghiệp tan tành trong chốc lát. Đối với một xí nghiệp mà nói cũng là như vậy, nếu không chọn được người kế nhiệm tốt, thì rất dễ khiến tình hình quản lý rơi vào hỗn loạn.

Tào Duệ thác cô – Gợi ý: Thận trọng chọn người được ủy quyền

Yên vương Liêu Đông là Công Tôn Uyên, lệnh cho Đại tướng quân Ty Diễn làm Nguyên soái, Dương Tộ làm Tiên phong, khởi mười lăm vạn Liêu binh, giết thẳng về Trung Nguyên. Tào Duệ kinh hãi, phái Tư Mã Ý hưng sư tiến đến thảo phạt. Công Tôn Uyên nào phải là đối thủ của Tư Mã Ý, bị đánh đến nỗi trong thành cạn lương, người người oán hận. Công Tôn Uyên cha con đầu hàng, đều bị chém đầu.

Lúc này Tào Duệ bệnh nặng, phong con trai Tào Chân là Tào Sảng làm Đại tướng quân, phụ tá thái tử Tào Phương, tổng nhiếp triều chính, chẳng bao lâu thì bệnh nguy, gấp triệu Tư Mã Ý về triều. Tào Duệ bắt chước cách thức của Lưu Bị, đem Tào Phương mới tám tuổi, thác cô cho Tư Mã Ý cùng Tào Sảng. Tào Duệ tại vị mười ba năm, Tào Phương là con nuôi, mọi người đều không biết nó từ đâu đến. Tào Sảng từ nhỏ ra vào cung đình, biết cha mình là Tào Chân bao lần chịu khí của Tư Mã Ý, bèn tâu thỉnh Tào Phương gia phong Tư Mã Ý làm Thái phó, còn mình thì một mình nắm trọn binh quyền.

Tư Mã Ý giả vờ bệnh, hai con trai cũng lui chức nhàn cư. Tào Sảng chuyên quyền, hưởng thụ vinh hoa phú quý, trái lại đối với thực hư của nhà họ Tư Mã cũng không rõ ràng. Vừa hay Lý Thắng được phái làm Thanh Châu thứ sử, Tào Sảng sai y đến Tư Mã phủ từ hành, tiện đường dò la tin tức. Tư Mã Ý sớm biết ý đồ của y, bỏ mũ xõa tóc, lên giường ôm chăn ngồi, mời Lý Thắng vào ngồi. Lý Thắng bẩm báo sắp đến Thanh Châu nhậm chức, Tư Mã Ý giả vờ nghe không rõ, cố ý nói Thanh Châu thành Tinh Châu. Tư Mã Ý giả vờ rất giống, cười nói: anh vừa từ Tinh Châu đến? Lý Thắng nói là Thanh Châu ở Sơn Đông, Tư Mã Ý cười lớn nói: thì ra anh từ Thanh Châu đến. Lý Thắng nói sao bệnh đến nông nỗi này, tả hữu trả lời Thái phó bị điếc. Lý Thắng đòi giấy bút, viết một hàng chữ trình lên Tư Mã Ý. Xem xong, Tư Mã Ý cười nói: tôi bệnh đến nỗi điếc rồi, chuyến đi này bảo trọng. Rồi lấy tay chỉ vào miệng, thị tỳ dâng canh. Tư Mã Ý uống đến nỗi canh chảy đầy ngực áo, làm ra vẻ ậm ực, nói: nay tôi già yếu bệnh nặng, chết trong sớm tối rồi, hai đứa con bất tiếu, mong ông chỉ giáo nhiều, khi về ra mắt Tào Sảng, nhất thiết nhờ ông ấy chăm sóc nhiều cho. Nói xong ngã xuống giường, tiếng thở khò khè. Lý Thắng trở về, kể lại tỉ mỉ cho Tào Sảng. Tào Sảng vui đến mức kêu to: lão này mà chết, ta không còn lo gì nữa! Tư Mã Ý đợi Lý Thắng đi rồi, đứng dậy nói với hai con trai: Tào Sảng từ nay sẽ không còn đề phòng chúng ta nữa, có thể tìm cơ hội ra tay rồi. Chẳng bao lâu Tư Mã Ý quả nhiên tìm được cơ hội, lấy tội danh tạo phản, trảm sát toàn gia Tào Sảng, kết thúc một cuộc đấu tranh chính trị tàn khốc.

Lưu Bị thác cô, Tào Duệ học theo rất giống. Nhưng ông ta chưa từng nghĩ: Tư Mã Ý và Gia Cát Lượng không thể so sánh với nhau được. Huống hồ cùng lúc thác cô cho hai người, thế tất sẽ dẫn đến tranh chấp vô vị.

Ân oán giữa Tư Mã Ý và Tào Chân, Tào Duệ không thể không biết. Cùng lúc thác cô cho Tư Mã Ý và con trai Tào Chân là Tào Sảng, cố nhiên có thể thu được hiệu quả chế hành, khiến họ không thể liên hiệp lại với nhau, ức hiếp vị hoàng đế tuổi nhỏ. Thế nhưng công lực của Tào Sảng, sao có thể là đối thủ của Tư Mã Ý? Mời ông ta đến, thì khác nào đòi mạng ông ta. Điểm này vì sao Tào Duệ lại nghĩ không thông? Chúng ta có thể suy đoán. Ông ta không phải là nghĩ không thông, mà là không có lựa chọn nào khác. Tư Mã Ý địa vị cao quyền trọng, không mời ông ta phụ tá, thì khác nào hại Tào Phương. Bất đắc dĩ phải mời Tư Mã Ý, đành phải nghĩ cách chế hành. Nghĩ tới nghĩ lui, cũng chỉ có Tào Sảng là có thể chế hành. Đây đúng là Tào Sảng xui xẻo, lôi ông ta ra, thay Tào Phương chịu chết. Tư Mã Ý vừa nhìn, điểm yếu của Tào Sảng hết sức rõ ràng, ham quyền, ham tiền, ham hưởng thụ. Thế là lấy thoái làm tiến, giả bệnh không ra, đem tất cả cơ hội nhường hết cho Tào Sảng. Hai đứa con trai cũng theo đó từ chức, cả nhà không hỏi đến chính sự. Tào Sảng

phái người đến dò xét thực hư, ông ta lại giả vờ hết sức giống thật. Lý Thắng vì muốn nịnh nọt Tào Sảng, đương nhiên mô tả đặc biệt khoa trương, khác nào giúp Tư Mã Ý một việc lớn, cùng nhau hại Tào Sảng. Con người một khi mất đi lòng cảnh giác, thiếu đi tính cảnh giác, thì bất cứ lúc nào cũng có khả năng bị hãm hại. Tư Mã Ý lợi hại biết bao, không ra tay thì thôi, một khi ra tay là đòi mạng toàn bộ nhà Tào Sảng.

Lời khuyên cho lãnh đạo

Đối tượng thác cô thời cổ đại, thực tế chính là sự ủy quyền ở mức độ lớn nhất của người lãnh đạo tối cao đối với thuộc cấp. Chúng tôi nói quan niệm của người phương Tây là thần bản vị. Họ thủy chung tin rằng có một vị thần tồn tại, thủy chung tin rằng Thượng đế có thể chúa tể hết thảy. Họ cho rằng quân quyền là do thần trao cho. Quốc vương hay hoàng đế hết sức có quyền, nhưng quyền là do thần ban cho ông ta. Nhưng chúng tôi tin rằng câu "thiên phú nhân quyền" là do người Trung Hoa phiên dịch, bởi vì ý nghĩa của nó về cơ bản là tương đối gần gũi với quan niệm của người Trung Hoa. Con người có thể có quyền, nhưng thứ quyền lực này là do trời phú, chứ không phải do thần trao. Người Trung Hoa chúng ta thừa nhận trời, còn người phương Tây thì nhận định thần.

Cho nên từ góc độ này mà nhìn những thứ của phương Tây, thì có thể nói, đã là thần ủy quyền cho tôi, thì tôi có thể ủy quyền cho bạn, bạn có thể ủy quyền cho anh ta. Còn người Trung Hoa dường như không phải như vậy. Người Trung Hoa là nhân bản vị, không phải thần bản vị. Chúng ta lấy con người làm gốc, điểm này thủy chung chưa từng thay đổi. Chúng ta nói đến là thiên lý lương tâm, thiên lý là trời, lương tâm là người, bạn chỉ cần dựa vào lương tâm, thì ông trời sẽ đứng về phía bạn, bạn liền có thể hành sử quyền lực của mình. Trong mắt người Trung Hoa, quyền lực của ông trời chỉ trao cho người có lương tâm, chứ không trao cho kẻ không có lương tâm. Cho nên người Trung Hoa mới động một tí là nói phải có lương tâm.

Cùng một sự việc, chỉ có bạn có thể thay đổi, người khác không thể thay đổi, thì đương nhiên đó chính là bạn có quyền. Hai người ở với nhau, ai có thể thay đổi người kia, thì người đó có quyền. Tỉ như lãnh đạo có thể thay đổi nhân viên, thì lãnh đạo có quyền; cấp trên có thể thay đổi cấp dưới, thì cấp trên có quyền. Cho nên nói, quyền chính là quyền biến.

Có một từ gọi là quyền nghi ứng biến, chữ "nghi" trong đó hết sức quan trọng, ý nghĩa của nó chính là phải biến cho hợp lý, không thể biến loạn, biến loạn chính là lạm dụng chức quyền. Nhưng trong cuộc sống hiện thực, những người lãnh đạo có quyền lại thường xuyên lạm dụng chức quyền, kết quả làm cho thiên hạ đại loạn. Một người có năng lực quyền biến hay không, có thể thay đổi hay không, là một việc rất quan trọng. Bạn có thể thay đổi, nhưng phải dựa vào lương tâm, không dựa vào lương tâm, thì trời sẽ thu hồi quyền của bạn lại. Phàm là kẻ không dựa vào lương tâm mà biến loạn, thì không một ai có kết quả tốt. Cứ xét nhân vật Tam Quốc mà xem, Tư Mã Ý tuyệt đối là kẻ thiếu lương tâm, ông ta cùng với Tào Sảng đối lập có thể nói là mỗi kẻ ôm mưu đồ riêng.

Lưu Bị thác cô cho Khổng Minh, là đem đại nghiệp quốc gia phó thác cho một người đáng được tín nhiệm, có nghĩa khí, có lương tâm. Tào Duệ lại đem quốc gia phó thác cho hai kẻ ân oán rất sâu, Tư Mã Ý và Tào Sảng. Vốn muốn dùng sức mạnh của hai bên để chế hành lẫn nhau, tránh việc liên hiệp lại, ức hiếp ấu chúa, đoạt lấy giang sơn, lại không ngờ kẻ giảo hoạt gian trá, lòng dạ độc ác như Tư Mã Ý cuối cùng lại lấy thân phận trọng thần thác cô mà tiêu diệt Tào Sảng, không chút khách khí thu lấy giang sơn.

Mục lục

Bìa	1
- Mục Lục -	2
Chương 1: Lãnh đạo là hạt nhân quản lý đội nhóm	3
Chương 2: Tài trí và bản lĩnh của lãnh đạo quyết định sự phát triển của đội nhóm	24
Chương 3: Nghệ thuật vuông tròn trong dụng nhân của lãnh đạo	42
Chương 4: Con đường tự rèn luyện của người lãnh đạo	59
Chương 5: Lãnh đạo phải xét thời thế mà chọn người kế nhiệm	88