

# 72

## PHÉP QUẢN LÝ

### KIỂU *Tư Mã An*

# TRUNG QUỐC

# Lời nói đầu

Con hổ sống trong rừng sâu thường có đầu nhỏ hơn so với con hổ sống trên thảo nguyên, nguyên nhân là do con hổ có đầu nhỏ hơn sẽ thuận tiện cho việc luồn lách trong rừng rậm; cáo ở châu Phi có tai to hơn nhiều so với cáo ở Bắc Cực, đó là do tai to dùng để tản nhiệt, còn cáo Bắc Cực có tai nhỏ để giúp chúng giữ nhiệt được lâu hơn. Những loài động vật này do môi trường không giống nhau nên sự tiến hóa khác nhau và sự khác nhau đó sẽ giúp chúng sinh tồn. Trong quản lý cũng như vậy.

Những môi trường văn hóa khác nhau sẽ tạo ra những phương thức quản lý khác nhau. Đó là do ở những nền văn hóa khác nhau, giá trị đạo đức được mọi người công nhận không giống nhau nên nảy sinh sự khác biệt. Cho nên, tất cả các phương thức quản lý của từng môi trường văn hóa khác nhau có thể thông qua nhiều phương pháp khác nhau để thực hiện những mục đích riêng tương ứng.

Đúng như Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Chính Thái - ông Nam Tồn Huy - đã từng nói: "Bản thân quản lý không phân biệt hay dở, chỉ khác biệt ở chỗ phù hợp hoặc không phù hợp. Phương pháp quản lý phù hợp, dù không được "hiện đại", cũng nên áp dụng; phương pháp quản lý không phù hợp thì dù có tiên tiến đến mức độ nào cũng phải xem xét tình hình cụ thể rồi mới quyết định. Chúng ta phải linh hoạt học những cái hay của phương Tây; đúc kết, kế thừa và sáng tạo từ những cái là truyền thống; bám sát thực tế, không nên gò bó trong bất kỳ khuôn mẫu định sẵn nào" trong quản lý doanh nghiệp.

Môn học về quản lý doanh nghiệp trong mấy chục năm trở lại đây có thể gọi là "trăm hoa đua nở", "trăm nhà đua tiếng". Các quan niệm đã trở thành "cổ kim giao thoa, Đông Tây nối liền". Nhưng mặt khác, từ khi bước sang thế kỷ mới, lĩnh vực quản lý học có một xu thế rõ rệt: tư tưởng và quan niệm về quản lý đang dần dần quay trở lại với phương Đông. Các nhà quản lý học phương Tây cũng bắt đầu nhận thức được rằng phương pháp quản lý của họ không phải là chìa khóa vạn năng và họ bắt đầu tìm kiếm tri thức trong văn hóa cổ đại của Trung Quốc.

Hiện nay, toàn thế giới đều đang nghiên cứu "Đạo đức kinh", "Kinh dịch", "Luận ngữ", "Bình pháp Tôn Tử", "Tam thập lục kế",... Nhiều người đến Trung Quốc du học rất hứng thú với văn hóa Trung Hoa. Tất cả các quốc gia trên thế giới đang muốn hấp thụ chất dinh dưỡng trong văn hóa Trung Hoa và vận dụng theo từng thời điểm thích hợp khác nhau. Điều này khiến cho "Đông Tây hợp bích" trong quản lý hiện đại trở thành trào lưu chủ đạo.

Quản lý theo kiểu Trung Quốc nói một cách đơn giản là quản lý hợp lý. Hợp lý được đề cập ở đây là hợp theo quy luật. Không giống với quản lý theo kiểu phương Tây, quản lý theo kiểu Trung Quốc chính là lấy con người làm gốc. Nhìn từ góc độ thiết lập tổ chức và kết quả quản lý, chúng ta hy vọng một tổ chức sẽ có thể giống như một con người, cơ động và linh hoạt. Nhưng quản lý theo kiểu phương Tây lại nghiêng về việc tập hợp các cá nhân lại với nhau, hình thành nên một bộ máy có trình tự hóa tương đối ổn định, sau đó tạo ra của cải. Tuy nhiên, sự thực là con người càng ngày càng không thích ứng với việc các doanh nghiệp muốn biến họ thành công cụ sản xuất, mà họ muốn tự vận động, tự phát huy nhiều hơn nữa. Điều cực đoan trong quản lý theo kiểu phương Tây hiện đại là khiến con người trở thành một cỗ máy. Chính vì vậy, hiện nay có rất nhiều người đang tích cực chất lọc những tư tưởng quản lý doanh nghiệp hiện đại từ văn hóa truyền thống của Trung Hoa, chỉ tiếc là những chất lọc mang tính hệ thống vẫn tương đối ít. Công việc của chúng ta cần phải làm là lấy những gì thuộc về cái "đạo" của văn hóa Trung Hoa, chất lọc thành một lý thuyết hiện đại hóa có hệ thống, có thể chỉ đạo thực tiễn quản lý để quảng bá và ứng dụng trong các doanh nghiệp.

Văn hóa truyền thống Trung Quốc có nội dung phong phú, lịch sử lâu đời, tích tụ rất nhiều thành phần ưu tú, nhưng đồng thời cũng pha tạp không ít ‘cặn bã’. Vì vậy, ảnh hưởng của văn hóa Trung Quốc đối với xã hội Trung Quốc nặng gấp đôi, vừa có một lượng lớn nhân tố thúc đẩy sự phát triển của xã hội, đồng thời cũng có những nhân tố cản trở sự phát triển của xã hội. Như vậy, thái độ đối với văn hóa truyền thống vừa phải có hấp thu và kế thừa, vận dụng những cái cũ vào cái mới, vừa phải loại bỏ và cách tân, tiến hành cải tổ. Đặc biệt là trong quản lý kinh tế ngày nay, càng cần phải tận dụng lực lượng văn hóa để tiến hành sáng tạo đối với quản lý, thiết lập nên một loại hệ thống quản lý hiện đại mang nét Trung Quốc đặc sắc.

Dựa vào triết học quản lý của người Trung Quốc để vận dụng một cách hợp lý vào khoa học quản lý hiện đại chính là mục đích mà chúng ta đang hướng đến nhằm xây dựng phương pháp quản lý theo kiểu Trung Quốc, chỉ có một mục đích là làm sao để sử dụng có hiệu quả.

# CHƯƠNG I

## KHÂU LÃNH ĐẠO

---

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

---

- Bản thân mình phải làm tốt trước khi uốn nắn người khác
  - Không đùn đẩy cho cấp dưới
  - Biết nghe lời khuyên can
  - Giữ kín thái độ cá nhân
  - Quản lý rõ ràng
  - Phát huy sức hút cá nhân
  - Lấy tín nghĩa làm trọng
  - Thực sự nghiêm túc với cấp dưới
- 

*"Được lòng người khác, khiến họ nảy sinh cảm tình đối với bạn, tăng thêm sự tin tưởng giữa hai bên và lòng quyết tâm kiên định: những bí quyết quản lý theo kiểu Trung Quốc này là một chuỗi những cảm xúc xuất phát từ trái tim đến trái tim, hay nói cách khác nó cũng thuộc về sự tương tác lẫn nhau của cảm xúc.*

*Thể hiện đúng đắn sẽ khiến nhân viên dưới quyền tin phục; che giấu hợp lý lại khiến cho nhân viên dưới quyền yêu quý và ngưỡng mộ. Sự kết hợp giữa ân và uy chính là hiệu quả cụ thể ẩn sâu bên trong của người quản lý, nhờ đó mà nhà quản lý có thể đạt đến giới hạn lãnh đạo cao nhất."*

**Tăng Sĩ Cường**

### 1. Phép thứ nhất

## Bản thân mình phải làm tốt trước khi uốn nắn người khác

Các nhà lãnh đạo tất nhiên phải quản lý con người. Người Trung Quốc từ xưa đến nay đều thích quản lý kẻ khác, không thích bị người khác quản lý. Nhưng điều đó không phải lúc nào cũng thực hiện được vì chỉ khi nhân viên phục người quản lý thì họ muốn quản lý thế nào cũng được, và nói thế nào nhân viên cũng sẽ làm theo, không dám sơ suất. Vậy, người quản lý phải làm thế nào để nhân viên dưới

quyền mình tâm phục khẩu phục? Người phương Tây thường tìm kiếm phương thức bên ngoài, họ thiết lập ra không biết bao nhiêu chế độ, quy định để trói buộc nhân viên; còn những nhà lãnh đạo Trung Quốc lại luôn đi tìm biện pháp từ chính bản thân mình, đó là: Sửa mình trước khi sửa người khác. Họ đặc biệt chú trọng đến sự tu dưỡng bản thân, nghiêm khắc ép mình vào kỷ luật.



Sở Trang Vương

Đôi mắt với thói thích hưởng lạc đang lan tràn trên khắp đất nước từ trên xuống dưới, việc đầu tiên mà Sở Trang Vương<sup>(1)</sup> làm chính là học cách kiểm soát ham muốn của bản thân để làm gương cho kẻ khác. Một lần, Lệnh doãn Tử Bội mời Sở Trang Vương đến dự yến tiệc, Sở Trang Vương vui vẻ nhận lời. Đến hôm tổ chức yến tiệc, Tử Bội bày yến tiệc thịnh soạn tại Kinh Đài để tiếp đãi quan khách, nhưng đợi mãi vẫn không thấy Sở Trang Vương đến. Cho đến tận tối muộn, Sở Trang Vương vẫn không xuất hiện.

Ngày hôm sau, Tử Bội đến bái kiến Sở Trang Vương kính cẩn thăm hỏi Sở Trang Vương có phải vì cảm thấy khó chịu trong người nên không thể tham dự buổi yến tiệc hay không. Sở Trang Vương cười đáp với Tử Bội rằng: "Tử Bội không phải lo lắng, sức khỏe ta rất tốt. Thật ra, ta không đến tham dự buổi yến tiệc là vì nghe nói Khanh đã bày một bữa tiệc rất thịnh soạn tại Kinh Đài." Tử Bội nghe xong cảm thấy vô cùng thắc mắc, liền hỏi lại rằng: "Kinh Đài là nơi thưởng ngoạn rất tuyệt." Sở Trang Vương đáp lại: "Ta biết khu Kinh Đài ấy là một nơi rất hấp dẫn, nhìn về hướng Nam có thể thấy Liễu Sơn, dưới chân có dòng Phương Hoàng uốn lượn, bên trái là sông Trường Giang, bên phải là sông Hoài, quả là một nơi phong cảnh hiếm có." Tử Bội nghe xong càng không thể hiểu được ý của Sở Trang Vương. Trong lúc Tử Bội đang bối rối không biết xử trí thế nào, Sở Trang Vương nói tiếp: "Khanh không thấy rằng con người khi bước chân đến đó sẽ vui sống đến độ quên đi nỗi đau của cái chết hay sao? Một người đức tính nông cạn như ta đây sẽ khó mà cưỡng lại được niềm vui sướng như thế. Ta sợ rằng mình sẽ bị chìm ngập trong đó, rồi bị cuốn đi quên mất cả đường về, lỡ mất việc quốc gia đại sự. Chính vì vậy, ta đã quyết định không đến." Sở Trang Vương thân là bậc quân vương của một nước, thỉnh thoảng cũng cần nghỉ ngơi thư giãn một chút, nhưng ông lại nghiêm khắc yêu, kiểm chế bản thân. Nếu là người trong đám quần thần của ông tránh sao khỏi hổ thẹn? Từ đó trở đi, trong triều trên dưới đều noi gương Sở Trang Vương, tạo nên một lối sống tích cực trên khắp cả nước.

Sở Trang Vương không đi dự buổi yến tiệc tại Kinh Đài là vì muốn kiểm chế ham muốn hưởng lạc của bản thân, bắt đầu từ chính mình, thay đổi thói vui chơi hưởng lạc đang nổi lên khắp trên cả nước.

Nhờ sửa bản thân mình trước, nên sau khi đăng cơ Hoàng đế, ông mới có thể trở thành vị quân vương trị nước có mưu lược trong lịch sử Trung Quốc cổ đại, làm được việc phi thường như câu nói: "Ba năm không cần hót, khi đã hót khiến cho người ta phải kinh ngạc; ba năm không cần bay, khi đã bay sẽ vút lên tận trời xanh".

Một doanh nghiệp muốn bứt phá thì những người lãnh đạo doanh nghiệp phải biết hoàn thiện bản thân.

Lưu Chí Hoa là Tổng giám đốc Công ty thực nghiệp Kinh Hoa tỉnh Hà Nam. Dưới sự lãnh đạo của vị anh hùng này, công ty Kinh Hoa từ sau khi thành lập đã nhanh chóng phát triển, đến nay đã trở thành một doanh nghiệp có thực lực hùng hậu với tài sản cố định lên đến 32 triệu Nhân Dân Tệ. Thành tích ngày hôm nay của công ty Kinh Hoa gắn liền với hình ảnh người lãnh đạo đã lấy mình làm gương cho mọi người.

Một lần, khi công ty Kinh Hoa thực hiện kế hoạch sản xuất mới, Lưu Chí Hoa đích thân lãnh đạo quá trình nghiên cứu và thử sản phẩm mới. Do thiếu kinh nghiệm, lại là lần đầu tiếp xúc với một lĩnh vực mới mẻ, nên bà đã có một số sai lầm trong chỉ đạo khiến việc nghiên cứu thất bại, gây ra những tổn thất kinh tế nhất định cho doanh nghiệp. Thực ra, chạy thử sản phẩm mới được phép thất bại, nhưng Lưu Chí Hoa không cho phép mình viện cớ ấy để thoái thác trách nhiệm. Bởi lẽ chỉ cần một lần "lông tay", cho qua thì sau này sẽ khó chỉ đạo được nhân viên vô trách nhiệm. Lâu dần, nguyên tắc chung của cả doanh nghiệp sẽ lỏng lẻo, trật tự bị đảo lộn, không những không thể ổn định sản xuất, mà ngay bản thân người lãnh đạo cũng không còn đủ uy quyền để ra lệnh cho người khác nữa. Chính vì vậy, bà kiên quyết áp dụng cách "bỏ một người để yên lòng cả trăm người", chỉ có điều "một người" ở đây không ai khác chính là bà mà thôi.

Trước tiên, bà cho dán trong xưởng một bản thông báo: "Giám đốc Lưu Chí Hoa chỉ đạo mù quáng, gây ra những tổn thất cho doanh nghiệp, phạt 100 Nhân dân Tệ để cảnh cáo."

Tiếp đó, trong Đại hội toàn thể công nhân viên công ty, bà lại tiến hành kiểm tra và kiểm điểm lại những sai lầm của mình, đồng thời thể hiện rõ quyết tâm sẽ tìm ra cách giải quyết mới.

Mặc dù con số 100 Nhân Dân Tệ không phải là một con số lớn, kiểm điểm cũng không phải là một việc quá phức tạp, nhưng Lưu Chí Hoa đã đi tìm vấn đề ngay từ bản thân mình trước, từ đó làm gương cho những người khác. Như vậy, những nhân viên khác không những tôn trọng bà hơn mà còn coi bà là chuẩn mực cho hành động của họ.

Lần khác, con trai bà là Hiếu Phong đi làm muộn nửa tiếng. Qua điều tra, bà phát hiện ra rằng buổi trưa hôm đó cậu cùng một số thanh niên đến quán uống rượu, vì vậy mới bị trễ giờ làm việc. Lưu Chí Hoa rất coi trọng việc này, bà cho rằng không bao giờ được bao che cho những sai sót của con trai mình. Nếu không, bản thân bà không có lý do để phê bình những nhân viên khác khi họ phạm lỗi. Vì vậy, việc con trai bà đi làm muộn cũng phải bị xử lý nghiêm.

Một lần nữa, bà lại thể hiện rõ tác phong làm việc nghiêm khắc. Bà yêu cầu con trai nghỉ việc để kiểm tra và phê bình đích danh tên con mình trên hệ thống phát thanh của công ty, kêu gọi mọi người lấy đó làm gương. Hiếu Phong nhận lỗi và viết liền năm bản kiểm điểm, nhưng một người yêu cầu nghiêm khắc như Lưu Chí Hoa vẫn chưa hài lòng. Do vậy, bà lại ra quyết định con trai mình làm công việc dọn vệ sinh trong nhà máy, để cậu phải thay đổi.

Xét từ một góc độ nào đó, con trai Lưu Chí Hoa là đại diện cho chính bà, vậy nên con trai bà phạm lỗi, cũng như chính bà phạm lỗi; khoan dung cho con trai chính là khoan dung bản thân. Quyết định xử

lý nghiêm khắc đó có sức thị uy rất lớn đối với mọi người. Kể từ đó, những thanh niên vốn lười biếng trong công ty đều không bao giờ đi làm muộn, dần tạo thành một thói quen nghiêm khắc với chính bản thân mình. Đồng thời uy tín của Lưu Chí Hoa cũng được nâng cao. Dưới sự chỉ huy thống nhất của bà, doanh nghiệp không ngừng phát triển lớn mạnh.

"Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân"<sup>(2)</sup>. Tương tự, việc bản thân mình không làm được thì lấy có gì để buộc người khác phải làm được? Nếu muốn người khác làm tốt thì trước tiên bản thân mình phải làm tốt. Muốn quản lý tốt nhân viên dưới quyền, một phần phải dựa vào quyền lực có trong tay, lấy quyền lực để quản lý, điều này thuộc về "phần cứng"; phần khác phải dựa vào chính mình, điều này thuộc về "phần mềm". Chỉ khi các nhà lãnh đạo sửa mình trước khi sửa người, mới mong mọi người nghe theo chỉ đạo của mình.

## 2. Phép thứ hai Không đùn đẩy cho cấp dưới

Do chịu ảnh hưởng từ việc phân chia giai cấp tồn tại hơn 2000 năm của chế độ phong kiến<sup>(3)</sup> nên thói dựa dẫm, ỷ lại của người Trung Quốc vô cùng nặng nề, cấp dưới ỷ lại cấp trên, luôn luôn nghĩ rằng: "Trên trời có sấm sét giáng xuống thì đã có phía trên chống đỡ, có trách cũng chẳng đến lượt mình". Đối với các nhà lãnh đạo Trung Quốc, thói dựa dẫm không phải là một việc xấu, họ còn biết cách lợi dụng một cách khéo léo tâm lý này để tạo dựng uy quyền cho bản thân mình, tạo thành cây cỏ thụ giúp cho họ tránh nắng, khiến cho họ dựa dẫm vào bạn, cứ như thế quyền lực của bạn cũng được củng cố vững chắc theo. Nhưng làm thế nào để nhân viên dưới quyền cảm thấy người lãnh đạo là một ngọn núi thực sự vững chắc để dựa vào đây? Biết cách nhận lỗi lầm về phía mình, chứ không đùn đẩy cho nhân viên dưới quyền, là một trong những phương pháp mà các nhà lãnh đạo Trung Quốc thường sử dụng.



Tần Mục Công

Tần Mục Công<sup>(4)</sup> chủ động nhận lỗi thay cho Mạnh Minh, tự phạt nặng bản thân; ba năm sau, quần thần đều đồng lòng hợp lực nhằm gai nếm mật, là một ví dụ hay của việc một người lãnh đạo đã chủ động nhận trách nhiệm về mình.

Mùa đông năm 628 TCN, đại phu Kỷ Tử là người nước Tần ở nước Trịnh<sup>(5)</sup> đột nhiên cho người trở về nước, báo tin mật cho Tần Mục Công: "Người dân nước Trịnh rất tin tưởng thần, họ để thần giữ cửa Bắc của Đô Thành, nên đây là cơ hội tốt để nước ta dùng binh tiến đánh. Nếu chúa công phái một đội quân đột phá nước Trịnh, chúng tôi trong ứng ngoài hợp, nhất định có thể chiếm được nước Trịnh,

nhờ đó mở rộng được biên cương, lập công xây dựng cơ nghiệp." Tần Mục Công nghe xong không giấu được nỗi vui mừng, việc mở rộng lãnh thổ nhất thời chiếm hết tâm trí của ông, đã tâm tranh bá khiến ông không thể chân chừ. Chính vì vậy, Tần Mục Công ngay lập tức quyết định điều động đại quân đi đánh nước Trịnh.

Kiên Thúc vốn là một lão thần dày dặn kinh nghiệm trận mạc, tất nhiên có nhiều mưu mẹo, sau khi cân nhắc kỹ lưỡng những cái được và mất, kiên quyết phản đối việc dẫn quân đi đánh nước Trịnh. Nước Tần và nước Trịnh đường sá xa xôi, điều động đại quân hành quân đường dài như thế tất nhiên tướng sĩ sẽ bị tiêu hao tinh thần và sức lực. Còn nước Trịnh lại án binh bất động, chuẩn bị một cách kỹ lưỡng. Một bên tinh lực sung mãn, được viện trợ đầy đủ tiếp đánh với một bên mệt mỏi mất sức, tự nhiên bên kia sẽ giữ được thế thượng phong. Lại nói, một hành động lớn như thế, cả đoàn quân rầm rộ rộ rộ hành quân qua cả quãng đường dài hàng trăm dặm như thế, nước Trịnh lẽ nào lại không biết? Các nước chư hầu khác cũng không thể ngồi yên mà nhìn. Một khi quân đã bại trận, không những lòng dân trong nước cảm thấy bất mãn mà các nước chư hầu khác cũng sẽ coi thường nước Tần. Chính vì vậy, Kiên Thúc cố hết sức can ngăn Tần Mục Công không nên phát binh.

Nhưng Tần Mục Công đang chất chứa đầy tham vọng lập công nên để ngoài tai tất cả lời khuyên của Kiên Thúc, kiên quyết cử ba tướng là Mạnh Minh, Tây Khất Thuật và Kiên Bính tiến đánh nước Trịnh. Kiên Thúc lệ chảy đầm đìa, nói với Mạnh Minh rằng: "Ta chỉ có thể nhìn thấy đại quân xuất phát, nhưng không thấy được ngày các người trở về". Quả thực mọi việc đã diễn ra theo đúng như lời của Kiên Thúc.

Vào tháng Hai năm sau, quân Tần sau khi tiến vào nước Hoạt, có một người nước Trịnh tên là Huyền Cao cưỡi trâu đi ngang qua nước Hoạt, liệu định quân Tần sẽ sang đánh nước Trịnh, ngay tức thì giả mạo lệnh của vua Trịnh, gây rối loạn quân Tần, đồng thời cho người về nước báo tin. Mạnh Minh cho rằng nước Trịnh đã phòng bị từ sớm liền từ bỏ việc đánh Trịnh, sau khi diệt xong Hoạt thì cho rút quân về. Đối với việc nước Tần tiến đánh nước Trịnh, Tấn Tương Công và Kỳ Mưu Thần cho rằng đây là sự khiêu chiến đối với địa vị bá chủ của nước Tấn. Để bảo vệ cho nghiệp bá của nước Tấn, Tấn Tương Công quyết định chờ đợi đến lúc quân Tần mỏi mệt, cho quân mai phục tại Hào Sơn, đồng thời liên lạc với Khương Nhung ở gần đó cùng phối hợp với quân Phô tham chiến. Đầu tháng Tư, Tấn Tương Công chinh đốn người ngựa, thân chinh ra trận, đánh bại quân Tần suốt dọc một dải Hào Sơn, bắt sống ba người là Mạnh Minh, Tây Khuất Thuật và Kiên Bính. Cũng may lúc đó có con gái của Tần Mục Công là Văn Doanh<sup>(6)</sup> hiến kế sách, khuyên Tấn Tương Công thả ba người bọn Mạnh Minh nên nước Tần mới thoát khỏi tổn thất mất đi ba tướng tài.

Tin tức quân Tần đại bại chuyển đến nước Tần, Tần Mục Công lập tức nhận ra tham vọng của mình quá lớn, vội vàng muốn giành thắng lợi, không những khiến ba quân vất vả, mệt nhọc mà còn gây nguy hiểm và làm tổn thất cho tướng sĩ. Khi đó, nếu như Tần Mục Công vì giữ thể diện, chết cũng không nhận lỗi, mà đổ tội cho ba quân, thì Tần Mục Công có thể giữ được thể diện, nhưng từ đó sẽ khiến cho lòng dân không phục, cũng không còn vị tướng sĩ nào nguyện hy sinh tính mạng vì ông nữa, nếu vậy làm sao ổn định được giang sơn? Ngược lại, nếu dũng cảm đứng ra nhận trách nhiệm, mình ông không những thu được danh tiếng của một vị minh quân mà còn có thể thu phục nhân tâm, nâng cao khí thế binh sĩ, chấn chỉnh lại lực lượng. Chính vì vậy, Tần Mục Công đã mặc áo thường dân, đi ra ngoài thành để gặp ba vị tướng quân, khi nhìn thấy ba người bọn họ thì lớn tiếng mà khóc rằng: "Ta không nghe lời Kiên Thúc, khiến cho ba vị tướng quân phải chịu nỗi nhục này, tất cả đều là do lỗi của ta!" Máy người bọn Mạnh Minh rập đầu chịu tội, Tần Mục Công nói: "Đó là do ta đưa ra quyết sách sai lầm, các người làm gì có tội. Ta làm sao có thể chỉ vì một lần thất bại mà bỏ qua tất cả công trạng



trước đây của các khanh?" Sau đó, ông lại nói với quần thần: "Tất cả đều là do lòng tham của ta quá lớn mới khiến cho các khanh lâm vào họa này!" Việc Tần Mục Công đứng ra nhận toàn bộ trách nhiệm khiến cho quần thần cảm kích, ba tướng càng nỗ lực hơn nữa để báo đáp, nung nấu ý muốn rửa sạch nỗi nhục của đất nước, từ đó chinh đốn lại quân đội, kỷ luật nghiêm minh, đốc thúc binh lính rèn luyện, nhằm chuẩn bị cho lần xuất chinh tiếp theo.

Tần Mục Công rất yêu thương những người dưới trướng, dũng cảm nhận sai lầm, không tìm người chịu tội nhằm giải thoát cho bản thân. Điều này vô cùng quan trọng nếu xét về tính tích cực của bậc quân vương và việc đoàn kết từ trên xuống dưới. Thiết nghĩ, nếu Tần Mục Công ra lệnh giết ba người Mạnh Minh, kết quả tất yếu là triều chính sẽ xảy ra biến loạn, từ đó dẫn đến không còn người để hạ lệnh, nói gì đến việc rửa mối nhục và chiếm lĩnh thành trì? Như vậy, có thể lịch sử nước Tần đã phải viết lại. Có thể thấy, không đổ tội cho nhân viên dưới quyền là một bảo bối của người lãnh đạo để nhằm giành được nhân tâm. Thi Triển Hùng - Tổng giám đốc Công ty trách nhiệm hữu hạn xe đạp Thâm Quyển cũng là một người lãnh đạo dũng cảm dám nhận trách nhiệm về mình và không đổ lỗi cho nhân viên dưới quyền.

Năm 1986, một cô bé người Ireland không may bị ngã khi lái xe có lắp bánh xe đạp của hãng. Thi Triển Hùng lúc nào cũng trong tâm trạng lo lắng, tự hỏi nguyên nhân tại sao. Không gạt bỏ trách nhiệm, cũng không hề trách móc nhân viên dưới quyền, đầu tiên ông tìm nguyên nhân từ chính bản thân mình. Ông đích thân sang Ireland tận tình thăm hỏi cô bé, đợi kết quả điều tra và xác minh rõ ràng nguyên nhân sự cố có liên quan đến chất lượng của sản phẩm đó xong, ông chủ động đứng ra nhận trách nhiệm và tiến hành bồi thường cho cô bé.

Cách giải quyết của ông đã nhận được sự tán thưởng của rất nhiều người trong cuộc, uy tín của công ty cũng không hề bị ảnh hưởng, và thị trường châu Âu tiềm năng, khó tính không vì sự việc trên mà bị thu hẹp lại.

Đối với một nhà lãnh đạo mà nói, không nhận công lao chỉ là thứ yếu, quan trọng là không được đổ lỗi cho người khác, không để cho những nhân viên dưới quyền mình bị thua thiệt. Một nhà lãnh đạo thực sự yêu quý nhân viên của mình thì không chỉ cần dũng cảm đứng ra nhận trách nhiệm trước những lỗi lầm do nhân viên dưới quyền gây ra mà còn cần chịu trách nhiệm trước những trường hợp sai lầm vì quyết sách của chính mình. Nhà lãnh đạo Trung Quốc đứng trước những sai lầm có dũng khí nhận trách nhiệm, hy vọng điều đó có thể giúp giảm nhẹ áp lực và trách nhiệm đè lên nhân viên dưới quyền. Cứ như thế sẽ nuôi dưỡng thêm uy quyền và tham vọng của bản thân, tích cực cổ vũ ý chí phấn đấu của nhân viên, lấy công chuộc tội, kết quả cuối cùng là đạt được thành công.

### 3. Phép thứ ba Biết nghe lời khuyên can

Một sự vật luôn tồn tại nhiều mặt. Cho nên, muốn tìm hiểu toàn diện và khách quan sự vật nào đó thì phải lắng nghe ý kiến từ nhiều chiều, vì chỉ như thế mới có thể hiểu được bản chất, từ đó đưa ra được biện pháp giải quyết tốt nhất. Chính vì vậy, cổ nhân Trung Quốc luôn luôn lấy câu răn dạy rằng: "nghe từ mọi phía mới sáng suốt, nghe từ một phía ắt u tối" để nhắc nhở mình phải biết lắng nghe ý kiến của người khác, nhằm giúp cho bản thân đưa ra được quyết định đúng đắn.

Sau khi nắm trong tay toàn bộ quyền lực, loại bỏ Lã Bất Vi là kẻ lũng đoạn triều chính, Tần Thủy Hoàng<sup>(7)</sup> đồng thời đuổi toàn bộ môn đệ và môn khách nhà Lã Thị bao gồm hơn ba nghìn người ra khỏi biên giới. Ngay sau đó, ông lại hạ lệnh: phàm là người từ nước khác đến nước Tần đều không được phép sinh sống tại Hàm Dương [Kinh đô của nước Tần]; những người nước khác đang đảm nhận các chức quan của nước Tần nhất loạt đều bị cách chức, trong vòng ba ngày phải rời khỏi biên giới. Tần Thủy Hoàng làm như vậy chủ yếu là do những nguyên nhân sau: một là, lo lắng rằng có quá nhiều người nước khác đến Tần sẽ nảy sinh phức tạp, sợ làm tổn hại đến nước Tần; hai là, cho rằng bản thân mình là một ông vua anh minh vô song, đủ năng lực để cai quản tốt nước Tần, không cần dùng đến nhân tài của nước khác; ba là, một số đại thần vì muốn loại bỏ những người từ nước khác đến nước Tần làm quan đã trình tấu lên Tần Thủy Hoàng khuyên ông đuổi những người nước khác đi để tranh giành quyền lợi.

Xua đuổi nhân tài là điều đại kỵ trong lịch sử các triều đại quân chủ, Tần Thủy Hoàng đưa ra một quyết định không cân nhắc kỹ như thế tất nhiên sẽ dẫn đến việc một số đại thần có hiểu biết cảm thấy bất mãn. Lý Tư lúc đó đang giữ chức vụ khách khanh<sup>(8)</sup> trong triều, ông vốn là người nước Sở, nên cũng thuộc danh sách những người bị trục xuất khỏi nước Tần. Ông cho rằng hành động này của Tần Thủy Hoàng thực ra sẽ làm đất nước suy vong. Chính vì vậy, ông dâng sớ tấu trình lên triều đình, phân tích lợi hại rõ ràng. Ông nói: "Trước đây Tần Mục Công đã tiến hành chính sách khai minh, thu nạp rộng rãi hiền tài trong thiên hạ: mời Do Dư của tộc Nhung<sup>(9)</sup> ở phía Tây, mời Bách Lý Hề từ đất Uyển phía Đông đến, để nhờ họ vạch ra mưu lược trợ giúp cho đại nghiệp nước Tần. Cùng lúc đó, trọng thần Kiển Thúc của nước Tần là người nước Tống, Phối Báo và Công Tôn Chi là người nước Phổ. Họ đều là người từ vùng khác tới, đều vì sự hùng mạnh của nước Tần mà có những đóng góp vô cùng to lớn, như việc thu phục hơn 20 nước nhỏ khác, còn Tần Mục Công thì không vì họ là người từ nước khác đến mà đuổi họ ra khỏi cửa."

Lý Tư còn nêu rất nhiều ví dụ về việc Tần Mục Công cầu hiền tài, thu nạp tân khách rộng rãi, đồng thời thẳng thắn chỉ ra rằng việc làm của Tần Thủy Hoàng là vô cùng hoang đường, vì đuổi hiền tài ở khắp nơi ra khỏi đất Tần là đem hiền tài đến cho các nước đối nghịch, giúp cho họ mở rộng thực lực, còn thực lực của mình thì bị suy yếu đi; làm như thế không những khiến cho việc thống nhất Trung Quốc trở nên vô vọng, mà ngay đến việc bảo tồn cho nước Tần không bị diệt vong cũng khó thực hiện được.

Những lời nói tâm huyết của Lý Tư tuy sắc bén và cay nghiệt nhưng đều là những lời nói thật, khiến Tần Thủy Hoàng như được truyền giảng Phật pháp tối cao mà hoàn toàn tỉnh ngộ. Tần Thủy Hoàng nhận thấy mình đã nghe theo ngu kiến của một số quan đại thần có lòng dạ hẹp hòi khiến bản thân ông cao ngạo, đưa ra những quyết định sai lầm như thế. Tự mình không hiểu rõ sự việc thì làm sao có được sự trợ giúp của những vị sĩ tử hiền tài? Tần Thủy Hoàng truyền lệnh đi khắp cả nước, cáo thị cho mọi người rằng Tần Vương đã thu hồi sắc lệnh đuổi khách, để giữ người hiền tài khắp nơi ở lại. Đồng thời, ông phái người đi mời Lý Tư hồi cung, "phục hồi lại chức cũ, tạ tội trực diện", và cùng bàn bạc với Lý Tư về đại nghiệp thống nhất sáu nước, còn quyết định từ nay về sau sẽ chiêu hồi rộng rãi các sĩ tử có tài ở khắp mọi miền, dựa vào những công hiến của họ trong việc phục vụ cho một nước Tần hùng mạnh và nâng cao hiệu lực cho chính bản thân mình.

Chính vì Tần Thủy Hoàng biết lắng nghe ý kiến của Lý Tư nên không chỉ giữ lại được những người đến từ nước khác mà còn làm cho ngày càng nhiều người từ mọi nơi tìm đến nhà Tần, tính bốn phương đều quy thuận, khiến cho thực lực của triều đại Tần Vương ngày càng được nâng cao, đặt ra nền móng vật chất hùng hậu cho việc thống nhất. Lý Tư thấy Tần Thủy Hoàng biết nghe lời khuyên can, biết sai

và sửa sai, thể hiện rõ là một vị minh quân thực sự, đáng để phò tá, do vậy ông đã bày mưu hiến kế cho việc thống nhất thiên hạ của Tần Thủy Hoàng diễn ra hiệu quả. Cứ như thế, nhờ sự đồng lòng từ trên xuống dưới của nước Tần, chỉ sau 10 năm, lần đầu tiên trong lịch sử Trung Quốc, một mô hình nhà nước phong kiến tập quyền trung ương cuối cùng đã được hình thành.

Xét dưới góc độ quản lý, lắng nghe ý kiến từ nhiều khía cạnh, chủ yếu là lắng nghe những ý kiến trái ngược của nhân viên, có thể giúp ích cho việc đoàn kết những nhân viên đang có ý kiến bất đồng với nhau, khiến họ tìm được một ý kiến có cùng kênh thông tin nhất định, điều đó có thể hóa giải được những mâu thuẫn nội bộ. Nhưng trong suy nghĩ, mọi người thường có những ý kiến không giống nhau, chính vì vậy nếu muốn nghe những ý kiến khác nhau, bạn cần phải cố gắng mới có thể thực hiện được. Đối với những nhân viên có năng lực, sẽ càng có ý nghĩa nếu lãnh đạo biết vui vẻ lắng nghe những ý kiến khác nhau vì qua đó nhân viên thấy có nơi để đóng góp những lời khuyên của mình, khiến họ làm việc tích cực hơn, mạnh dạn hơn trong việc đóng góp kế sách cho công ty, dũng cảm hơn trong việc giúp lãnh đạo sửa sai, tự nguyện hơn trong việc đề xuất những ý kiến cải tiến công việc.

Ngược lại nếu một nhà lãnh đạo mới lắng nghe những ý kiến phản diện đã cau mày nhăn trán, thậm chí còn làm bộ giả tạo với những người đưa ra hiến sách, báo đáp bằng cách đả kích lại họ, không tiếp thu những ý kiến hoặc phê bình của cấp dưới, sẽ làm hạn chế việc phát huy tính tích cực của cấp dưới. Chúng ta hãy xem một ví dụ về ông Cơ Vĩ - Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty trách nhiệm hữu hạn dược phẩm tăng cường sức khỏe Phi Long thuộc tỉnh Thẩm Dương.

Từ sau khi tiên sinh Cơ Vĩ đến tiếp nhận công ty Phi Long, chỉ trong vòng mấy năm, công ty Phi Long đã có bước tiến vượt bậc, và ông Cơ Vĩ đã được bình chọn là một trong "10 gương mặt trẻ kiệt xuất của Trung Quốc". Nhưng sau mấy năm đó, cổ phiếu của công ty Phi Long gặp thất bại trên thị trường chứng khoán Hồng Kông, tiếp đó là việc Cục kiểm soát dược phẩm quốc gia xử phạt "anh lớn" Phi Long, thương hiệu và sản phẩm của công ty Phi Long đã phải hứng chịu tổn thất lớn, đến nay công ty Phi Long chỉ còn cái tên trên thực tế đã không còn tồn tại nữa, và không có cách nào để hồi phục trở lại. Tìm hiểu nguyên nhân thì hóa ra điều đó liên quan đến việc ông Cơ Vĩ không để cho mọi người có cơ hội phát biểu ý kiến và không chịu lắng nghe những ý kiến khác nhau. Khi công ty phát triển đến một giai đoạn nhất định thì chính sách và phương châm kinh doanh của Cơ Vĩ được xem như mệnh lệnh không được phép thay đổi. Điều đó sớm làm cho các nhân viên của ông cảm thấy khó xử. Các nhân viên trong công ty đã nhiều lần đưa ra kiến nghị, nhưng những ý kiến đó luôn luôn bị từ chối. Trong môi trường như thế, những người phụ trách các công ty con bắt đầu thấy chán nản, tiêu cực, và chấp hành một cách máy móc những chỉ thị của Tổng công ty. Vào năm đó, ông Cơ Vĩ không hề bàn bạc với bất kỳ một người nào khác trong công ty, đột nhiên quyết định đổi đổi tượng sử dụng của viên nang kéo dài tuổi thọ từ chỗ sử dụng cho nam giới chuyển sang sử dụng cho nữ giới. Trong một khoảng thời gian, tất cả các chi nhánh của công ty trên toàn quốc, các đại lý tiêu thụ tại các tỉnh cho đến người tiêu thụ đều lâm vào trạng thái hỗn loạn, không biết sản phẩm của công ty Phi Long. Nếu dùng cho nam thì giúp tráng dương, còn dùng cho nữ thì giúp bổ âm, hai tác dụng đó khác hẳn nhau! Nhưng Cơ Vĩ kiên quyết thay đổi, làm cho các đại lý tiêu thụ đua nhau trả lại một khối lượng lớn sản phẩm và sản lượng tiêu thụ cũng bị giảm sút.

Khi đó, hầu như ngày nào công ty Phi Long cũng mở các buổi họp cán bộ. Mỗi lần họp hầu như chỉ có mỗi một mình ông Cơ Vĩ phát biểu, có một mình ông nói từ lúc 8 giờ sáng đến tận 8 giờ tối. Trong quá trình ông Cơ Vĩ đi kiểm tra tình hình hoạt động của các công ty con, thì những gì ông đã phát biểu cho đến những chính sách ông đã định ra hoàn toàn chính xác và đúng thực tế, khiến cho thư ký của công ty dờ khóc dờ cười. Ở công ty Phi Long từ cán bộ đến nhân viên đều vừa quý vừa "hận" Cơ Vĩ.

Nhưng dù thế nào đi nữa thì công ty đã lâm vào tình trạng sức cùng lực kiệt rồi.

Mỗi ngày những nhà quản lý Trung Quốc phải xử lý nhiều công việc và các quyết định cần phải đưa ra không phải là ít, mà những ý kiến và kiến nghị đến từ nhiều góc độ khác nhau rất nhiều. Đầu tiên các nhà quản lý Trung Quốc phải học cách lắng nghe và sàng lọc những ý kiến và kiến nghị khác nhau. Họ không chỉ yêu cầu bản thân phải khiêm tốn tiếp thu ý kiến của người khác, mà hơn thế còn phải coi trọng nghe các ý kiến khác nhau, tuyệt đối không được bỏ qua những ý kiến phản diện, càng không được cảm thấy phẫn cảm, vì họ hiểu rằng những lời nói thật thường khó lọt tai, nhưng nếu ý kiến đó có lợi cho việc quản lý tổ chức, thì lắng nghe các ý kiến phản diện sẽ là một công việc có lợi cho việc quản lý chính tổ chức của họ. Chính vì hiểu được điều này nên họ mới thành công!

## 4. Phép thứ tư Giữ kín thái độ cá nhân

Trong giao tiếp, người Trung Quốc cực kỳ coi trọng việc dò xét ngôn từ và quan sát vẻ mặt của người đối diện, người Phương Tây lại không hiểu lắm về điều này, vì lời nói dùng để lắng nghe, chứ không phải dùng để quan sát. Khi người ta nói chỉ cần chăm chú lắng nghe là được rồi, tại sao còn phải nhìn người ta nữa làm gì kia chứ? Người Trung Quốc hầu như đều hiểu ngầm trong lòng, câu nói ấy mà, tất nhiên sẽ cần phải xem xem người ta nói câu ấy như thế nào. Nghe người khác nói, quan sát cách nói, mới có thể nhìn ra vấn đề của mình nếu không sẽ bị họ dắt mũi. Nguyên nhân dẫn đến việc mọi người có thói quen quan sát lời nói là do người Trung Quốc rất kín đáo bao giờ cũng chỉ nói một lần<sup>(10)</sup>, nên chưa đến thời điểm mấu chốt nhất thì họ sẽ không biểu đạt ra một cách chính xác rõ ràng ý tứ của mình, làm như vậy vừa có thể bảo vệ được bản thân, vừa phòng tránh kẻ khác dựa theo những yêu ghét của mình để hành sự.



Hàn Phi Tử

Pháp gia Tiên Tần là đại diện cho chủ trương của Hàn Phi<sup>(11)</sup> rằng, quân chủ khi lắng nghe ý kiến bàn luận của quần thần, nên áp dụng phương pháp "loại bỏ sự yêu ghét". Ý nghĩa của "loại bỏ sự yêu ghét" là chỉ yên lặng lắng nghe, không nên để lộ ra thái độ yêu ghét chủ quan của bản thân.

Hàn Phi cho rằng bản tính của con người là tư hữu tư lợi, đều chỉ biết tính toán cho riêng bản thân mình. Quần thần làm việc cho vua chỉ vì tư lợi, họ hy sinh mạng sống vào chỗ nước sôi lửa bỏng mục đích chẳng qua cũng chỉ vì muốn thăng quan tiến chức hoặc muốn lưu danh hậu thế mà thôi. Đã biết tất

cả những việc làm của quần thần rốt cuộc đều vì thỏa mãn dục vọng của bản thân, vậy thì, khi họ làm việc gì đó cho vua thì mãi mãi cũng chỉ là thủ đoạn mà thôi. Nhà vua nắm quyền sinh quyền sát trong tay, nếu muốn giành được điều có lợi cho bản thân mình thì phải giành được cảm tình của vua. Vì vậy, hùa theo ý yêu ghét của vua, mượn nước đẩy thuyền, mượn gió bẻ măng<sup>(12)</sup>, đã trở thành nguyên tắc của đa số quần thần. Do đó mới xuất hiện hiện tượng "Việt Vương chuộng kẻ dưng mãnh nên người dân coi thường cái chết, Sở Linh Vương chuộng người thanh mãnh, nên trong nước đầy người chết đói". Từ đó có thể thấy rằng, quần thần đều dựa theo ý vua để hành động.

Đã biết như thế, nhà vua khi nghe quần thần báo cáo cần phải hết sức cẩn thận. Khi đề cập đến những việc và người có liên quan, nếu nhà vua sơ ý để lộ ra ý yêu ghét của mình thì quần thần sẽ dựa vào ý vua tùy tiện loan truyền che đậy sự thật, như thế nhà vua sẽ mất đi căn cứ để phân biệt trung thần hay gian thần. "Có thể nắm bắt được dục vọng của chủ nhân, thì trạng thái tình cảm của quần thần ắt sẽ lấy đó làm cái để học theo". Chính vì vậy Hàn Phi chủ trương vua phải áp dụng thuật "vô vi", giấu đi những yêu ghét của bản thân mình, phàm gặp phải việc gì cũng phải giả tạo làm ra vẻ như chưa từng có chuyện đó xảy ra, thấy cũng như không thấy, biết cũng như không biết, không biểu hiện ra bất kỳ thái độ yêu ghét chủ quan nào cả. Cứ như thế, kẻ dưới quyền sẽ khó lòng đoán được cách nghĩ của vua, khi không thể biết được ý đồ của vua như thế nào, họ chỉ còn cách báo cáo theo đúng sự thật, từ đó lộ ra bản chất thật của sự việc mà thôi.

Tề Hoàn Công có một niềm đam mê đối với những đồ trang sức, ông thích mặc trang phục có màu tím, vì thế khi lên triều hoặc tiếp khách ông thường hay mặc sắc phục này. Các quan đại thần sau khi phát hiện ra sở thích này của Tề Hoàn Công, thì đua nhau mặc màu tím, vì thế chẳng bao lâu sau trên khắp cả nước đến đâu cũng thấy chỉ toàn là màu tím. Những tay lái buôn nhân cơ hội đó đẩy lên cao, mua một bộ quần áo màu tím cũng bằng với thu nhập của một người dân bình thường trong vòng mấy tháng. Tề Hoàn Công thấy cả nước ai cũng mặc trang phục màu tím thật quá xa xỉ, chính thế ông mới muốn tìm cách ngăn chặn sự lan tràn của phong trào đó, nhưng khổ nỗi mãi vẫn chưa nghĩ ra được một kế sách hay. Quản Trọng nhận thấy suy nghĩ của Tề Hoàn Công và mình không bàn mà trùng hợp, chính vì vậy mới tìm một cơ hội thích hợp nói với Tề Hoàn Công rằng: "Đại vương, ngài ngày mai khi đi triều kiến các quần thần, chỉ cần ngài thể hiện ra rằng mình rất ghét trang phục có màu tím là được.". Tề Hoàn Công nghe xong cảm thấy rất ngạc nhiên, không hiểu ý đồ của Quản Trọng là như thế nào. Ngày hôm sau Tề Hoàn Công thiết triều, thấy mấy vị đại thần mặc triều phục màu tím đang tự cho mình là thanh cao, dương dương tự đắc, liền cau mày nói: "Các người ngày nào cũng mặc trang phục màu tím mà không thấy chán à? Các người mặc không thấy chướng, nhưng ta nhìn thấy chướng hết cả mắt, tránh xa ta một chút!" Từ đó trong triều không còn ai mặc trang phục tím nữa, trào lưu đua nhau mặc áo tím trong dân chúng từ đó cũng dần dần lắng xuống. Đến lúc đó, Tề Hoàn Công mới hoàn toàn hiểu được dụng ý của Quản Trọng, bản thân mình dù không cố ý đã hình thành nên phong trào mặc áo tím của bọn họ, người cởi nút tất nhiên phải là người đã thắt nút.

Cấp dưới thường thích tìm hiểu những sở thích của cấp trên, đều muốn thông qua cách này hay cách khác làm cho cấp trên vui vẻ, nhằm tránh bị sếp ghét mình, để từ đó đảm bảo giành được cơ hội thăng tiến sau này. Chẳng qua, các nhà lãnh đạo chỉ cần nắm rõ từng li từng tí một điều đó, giống như Tề Hoàn Công giấu đi những yêu ghét của bản thân mình thì nhân viên dưới quyền sẽ không còn có cơ hội.

Cách mà các nhà lãnh đạo Trung Quốc bỏ đi những yêu ghét của bản thân mình hoàn toàn không đồng nhất với việc giữ một bộ mặt vô cảm đối với những hi nộ ái ố của cấp dưới. Trong nhiều trường hợp, các nhà lãnh đạo Trung Quốc đều lấy lo lắng của cấp dưới làm lo lắng của chính mình, lấy cái vinh của cấp dưới làm cái vinh của mình, cũng chính là thể hiện ra một cách cụ thể và rõ ràng tình cảm

của mình. Nhưng đồng thời, khi cần thiết, họ giấu những cảm xúc yêu ghét của bản thân, cố gắng để không cho cấp dưới đào sâu vào đúng chỗ hở của mình.



Quản Trọng

## 5. Phép thứ năm Quản lý rõ ràng

Thời cổ đại, người Trung Quốc thường xính hành lễ tam quỳ cửu lạy, làm hay không làm cũng phải quỳ lạy; nhưng ở phương Tây, mọi người lại chỉ ngả mũ, cúi chào, rất ít khi quỳ lạy. Thời cổ xưa người Trung Quốc cảm thấy lạ tại sao những vị khách phương Tây mắt xanh mũi lõ khi gặp quan đại thần hay cả khi diện kiến Đức vua cũng không bao giờ biết quỳ lạy làm lễ, sau đó họ rút ra một kết luận: bọn họ là loại người thẳng lưng nên không biết cúi mình là gì cả. Rõ ràng là người phương Tây không những không cúi lưng mà còn không có tư tưởng luôn cúi. Nhưng người Trung Quốc lại rất ít khi đưa ra một đáp án chính xác cho các vấn đề gai góc, họ chỉ dùng đúng một câu "việc này rất khó nói" để hóa giải vấn đề. "Khó nói" tất nhiên là không nói được, có thể nói như thế này cũng có thể nói như thế kia, cụ thể nói như thế nào sẽ để tùy vào từng thời điểm, điều đó sẽ giúp cho bản thân giữ được con đường lui. Chính vì vậy khi giải quyết việc nào đó người Trung Quốc thường hay vòng vo, nếu đường thẳng không đi được thì đi đường vòng, khi điểm đầu và điểm cuối của đường vòng đã tạo thành một hình tròn thì mọi việc sẽ cũng theo đó tự nhiên mà thông suốt, đó chính là cái mà chúng ta thường gọi là vòng tròn thông suốt.

Thời nhà Hán có vị Công Tôn Sách, sinh thời nhà ông rất nghèo, sau làm quan đến tận chức thừa tướng, ông được Hán Vũ Đế trọng dụng, được mọi người vô cùng kính nể. Nhưng dù vậy cuộc sống

của ông cực kỳ thanh đạm, cả năm ông chỉ ăn chủ yếu rau xanh, khi ngủ ông cũng chỉ đắp loại chăn bình thường. Chính vì vậy đại thần Cấp Âm mới viết sớ dâng lên vua Hán Vũ Đế, trong đó Cấp Âm đã phê bình Công Tôn Sách thân vốn là một trong ba vị Tam Công<sup>(13)</sup> của triều đình, có bổng lộc tương xứng với chức quan của mình, nhưng lại chỉ đắp chăn bông loại bình thường, thực chất muốn lừa gạt mọi người, mục đích là mua danh chuộc tội, nhằm lừa gạt để có thêm cái danh hiệu cần kiệm liêm chính tốt đẹp mà thôi.

Hán Vũ Đế xem xong liền hỏi Công Tôn Sách rằng: "Những gì Cấp Âm nói có phải là sự thật không?" Nếu là người khác, khi nghe câu nói đó chắc phải bức tức. Các quan đại thần đều cho rằng Công Tôn Sách sẽ cố gắng để biện hộ, nhưng khi tất cả mọi người đang chờ đợi để xem màn diễn một vở kịch vui thì Công Tôn Sách lại đưa ra một câu trả lời mà không một ai có thể ngờ tới: "Cấp Âm nói không sai. Trong triều, ông ấy là người có mối quan hệ thân thiết nhất với thần, cũng là người hiểu thần nhất. Hôm nay, ông ấy chỉ trích thần trước mặt tất cả mọi người, quả thật ông ấy đã đánh đúng chỗ hiểm của thần. Thần thân vốn là một trong ba vị Tam Công của triều đình mà chỉ đắp chăn bông, cuộc sống của thần không khác gì những người dân bình thường, quả thật đúng là thần đang cố ý giả vờ thể hiện ra như vậy, chỉ muốn kiếm lấy cái tiếng tốt là vị quan thanh liêm mà thôi. Nếu như không phải đại thần Cấp Âm hết sức trung thành, thì làm sao bệ hạ có thể nhìn thấu được bộ mặt thật của thần đây? Thần chúc mừng hoàng thượng đã có được một đại thần trung thực thẳng thắn như Cấp Âm!" Hán Vũ Đế nghe xong những câu nói đó của Công Tôn Sách lại càng thấy ông là một người rất khiêm nhường, nên càng tôn trọng Công Tôn Sách nhiều nữa.

Công Tôn Sách đã rất thông minh khi ông không phản đối quyết liệt điều Cấp Âm, mà khôn khéo, chuyển vấn đề sang một hướng khác. Khi ông phải đối mặt với những lời chỉ trích của Cấp Âm và sự dò xét của Hán Vũ Đế, ông không hề giải thích biện minh bất kỳ một câu nào cả, và hơn thế còn thừa nhận toàn bộ, việc đó ít nhất cũng thể hiện rõ bản thân "hiện tại không hề lừa gạt". Vì "hiện tại không hề lừa gạt" nên nếu người chỉ trích mình cho đến những kẻ đứng bên quan sát đều cho rằng điều đó là thật. Đó cũng là cách giảm nhẹ đi tội danh mình phạm phải. Tiếp theo sau đó, ông còn hết lời khen ngợi kẻ đã chỉ trích mình, còn cho rằng Cấp Âm là một đại thần "trung thực, thẳng thắn". Như thế không những giúp Công Tôn Sách đối mặt với hiện thực, bảo toàn thể diện của hai bên. Thêm vào đó còn khiến cho hoàng thượng, các quần thần ấn tượng rằng: "Công Tôn Sách quả là "bụng dạ tử tế tướng có thể chống được thuyền"<sup>(14)</sup>". Đương nhiên khi trong lòng mọi người đã có suy nghĩ như vậy rồi thì Công Tôn Sách không cần thiết phải biện bạch mình không phải là người chạy theo danh vọng, vì việc ông sống cực kỳ đạm bạc không mang theo tham vọng chính trị nào cả, cũng không hề uy hiếp đến hoàng thượng, và không làm tổn thương đến các bạn đồng liêu, chỉ là sở thích của một cá nhân với thanh danh mà thôi, chẳng hề hại gì đến phong nhã.

Giả sử Công Tôn Sách lên gân cãi đến cùng, phải tranh luận với Cấp Âm cho rõ trắng đen, thì chỉ lâm vào cảnh càng tô lại càng đen. Mọi người đều nghĩ, khi mới bắt đầu sự việc thì Cấp Âm đã chỉ trích Công Tôn Sách là "lừa gạt để mưu cầu danh lợi" rồi, cho dù ông ta có biện luận như thế nào thì những người đứng ngoài quan sát câu chuyện sẽ lấy ý kiến chủ quan của mình trước cho rằng Công Tôn Sách rõ ràng đang tiếp tục "lừa gạt". Hơn thế nếu để hoàng thượng nhìn thấy bộ dạng ông tức giận khi đang tranh cãi, thì không cần ai khác chứng minh, bản thân hoàng thượng cũng sẽ nghĩ ông là kẻ tham lam nhiều công lợi khó bỏ qua tư lợi dục vọng.

Chính vì vậy có lúc bạn đừng ngại ngần phải đi đường vòng, làm bất kỳ việc gì cũng đi theo đúng một con đường cho đến tận lúc trời tối thì mãi mãi không bao giờ có lợi cho việc giải quyết ổn thỏa vấn đề. Điều đó cũng giống như cuộc vận động nổi tiếng "tẩy chay sản phẩm của Nestle" bộc phát tại

Mỹ vào năm 1977, vì đã có căn cứ chứng minh rằng, các công ty đa quốc gia của phương Tây đã cho tiêu thụ tùy ý sản phẩm sữa bột hàm lượng chất dinh dưỡng thấp. Các thành viên thuộc Hiệp hội hành động vì sản phẩm sữa bột dành cho trẻ sơ sinh của Mỹ đi đến đâu cũng tuyên truyền rằng các công dân của Mỹ không nên mua sản phẩm của "Nestle", phê bình công ty Thụy Sĩ này đối với các nước đang phát triển đã có các hành vi thương mại phi đạo đức. Đối với sự việc đó, công ty Nestle chỉ một mực biện hộ cho bản thân mình, kết quả là công ty bị giới truyền thông đả kích mạnh hơn. Tình trạng nguy hiểm của công ty kéo dài trong 10 năm, đúng như lời của một phóng viên tin nhanh của Mỹ đã bình luận rằng: "Phong trào "tẩy chay sản phẩm của Nestle" là một cuộc đấu tranh kịch liệt nhất, thu hút được đông đảo sự ủng hộ nhất do người dân phát động để chống lại các công ty đa quốc gia quy mô lớn." Đến tận tháng 1 năm 1994, công ty Nestle đã đứng ra công nhận và thực hiện quy định luật pháp quốc tế của Tổ chức Y tế Thế giới về việc tiêu thụ các sản phẩm thay thế sữa mẹ, khi đó Ủy ban quốc tế vận động tẩy chay sản phẩm của Nestle mới tuyên bố kết thúc.

Kỳ thực phong trào tẩy chay sản phẩm này hoàn toàn có thể tránh được, nhưng vấn đề là ở chỗ các công ty đa quốc gia có quy mô lớn này luôn giữ thái độ lạnh nhạt với các vấn đề đã được đưa ra, không quan tâm đến những nhu cầu hợp pháp của công chúng trong xã hội, chỉ một mực nhấn mạnh đến tính khoa học và tính hợp pháp của sản phẩm, kết quả là không những khiến cho công chúng cảm thấy công ty không quan tâm đến các vấn đề do các công dân trong xã hội đưa ra, mà còn gây cho họ một ấn tượng xấu rằng công ty sẽ không chịu nhượng bộ. Rõ ràng, một con đường thẳng như thế sẽ dẫn đến thất bại, nếu công ty Nestle tạm gác việc bàn luận ai đúng ai sai, sớm dừng lại các cuộc tranh luận, thay đổi một thái độ cư xử khác hơn để xuất hiện trước mặt công chúng, thì có thể phong trào tẩy chay đó sẽ không kéo dài như vậy.

Có thể nói là người Trung Quốc đã định nghĩa và sử dụng một cách hiệu quả nhất khái niệm mơ hồ. Quả thật là trên thế giới có rất nhiều việc không thể phân định ranh giới rõ ràng, như biểu tượng bát quái của Trung Quốc, âm và dương được ngăn chia không phải bằng một đường thẳng mà bằng một đường cong, cảm giác như âm là dương và dương lại là âm. Các nhà lãnh đạo Trung Quốc đã cố gắng lĩnh hội điểm này, do vậy khi gặp phải những vấn đề nan giải họ sẽ không mù quáng lao vào ngõ cụt. Phàm là điều thích thái cực quyền, khi không thể đánh được, sẽ không cố lao vào, mà thu về để tìm hướng khác, sau đó vẽ ra một loạt đường cong mỹ lệ, nối chúng lại với nhau thành một vòng tròn. Thủ đoạn ở đây chính là vòng tròn để cuối cùng đạt được mục đích.

Với vai trò là người dẫn đầu một tập thể, bạn sẽ được quần chúng quan tâm ở mức độ cao hơn so với người khác. Một số người có thể không nắm rõ tình hình như thế nào nhưng lại thích đưa ra kết luận thiếu chính xác, thậm chí có lúc còn đổ lên đầu bạn những lỗi rất vớ vẩn, lúc đó bạn đi biện bạch với người khác sẽ khiến họ tưởng rằng bạn đang toan tính mưu mô gì đó, tuy cuối cùng bạn được minh oan, nhưng có thể bạn đã để lại cho những người xung quanh một ấn tượng không tốt, huống hồ là có lúc bạn cũng vô tình mắc sai lầm. Đối với những sự việc không có thật không nên đặt ra việc nó đúng hay sai, vì sự việc rốt cuộc cũng sẽ có một ngày nước cạn lộ ra đá, khi đó bạn chẳng phải sẽ giành được càng nhiều cảm tình của người khác hay sao?

## 6. Phép thứ sáu Phát huy sức hút cá nhân



Người Trung Quốc có câu rằng: "Người đắc đạo hay giúp đỡ người khác, kẻ không đắc đạo ít biết giúp đỡ người, thiên hạ theo thế mà thuận". Người Trung Quốc thấu hiểu đạo lý đó, nên họ đã không bỏ qua bất kỳ một cơ hội nào để thu phục nhân tâm. Nhưng làm như thế nào mới có thể đạt được hiệu quả cao nhất đây? Đa số các nhà lãnh đạo đều dùng các hành động cụ thể của mình để chứng minh cho mọi người thấy, chỉ cần cố gắng phát huy ma lực cá nhân dựa vào các nguyên tắc làm việc của bản thân và việc đi đầu làm gương sẽ giúp bạn giành được sự che chở của người dưới quyền và nhân dân, như vậy ngày bạn giành được thiên hạ trong tay sẽ không còn xa nữa.

Trong trận chiến tại Tân Dã, Tào Tháo bị thua thiệt, cảm thấy mất uy quyền không còn mặt mũi nào nữa, cay đắng mà rằng: "Lão già Khổng Minh (Gia Cát Lượng) thật có gan nên mới dám bày trò này ra với ta, hãy đợi xem ta sẽ trừng trị ngươi như thế nào." Do vậy, Tào Tháo muốn ngay lập tức phát binh tiến đánh Phàn Thành. Tào Tháo hành động cẩn trọng, chuẩn bị chu đáo. Đầu tiên, Tào Tháo quyết định đánh đòn tâm lý với Lưu Bị. Tào Tháo cho tay sai đi dọa nạt Lưu Bị, phao tin rằng quân đội của mình mạnh như thế này mạnh như thế kia, nếu muốn có thể dẫm nát quân Lưu Bị dễ dàng như dẫm nát một con kiến, khuyên Lưu Bị nên tận dụng cơ hội sớm ra đầu hàng.

Về mặt tinh thần Tào Tháo muốn triệt tiêu ý chí của Lưu Bị. Nhưng Lưu Bị băn khoăn chưa đưa ra quyết định rút quân: "Nếu ta bỏ chạy, bách tính sẽ ra sao? Tào Tháo là một kẻ không có nhân tính, ngộ nhỡ hấn tàn sát dân trong thành, thì ta làm sao ăn nói với bách tính đây? Không được, nếu rút quân thì mọi người cùng rút, tuyệt đối không thể bỏ dân thường ở lại, ta có thể không cần thành trì, nhưng ta không thể không có bách tính" nghĩ vậy Lưu Bị liền đem theo bách tính rút quân ra khỏi thành.

Tình hình lúc đó vô cùng cấp bách, thời gian chính là sinh mạng, rất nhiều thủ hạ và bách tính đều khuyên ông hãy nhanh chóng rời khỏi vùng đất nguy hiểm này. Các tướng quân lại càng phản đối chủ trương của Lưu Bị. Nếu rút quân mang theo bách tính, chẳng mấy chốc sẽ bị quân của Tào Tháo đuổi kịp, như vậy chẳng khác gì việc đem mạng sống của chủ soái ra làm trò đùa. Nhưng Lưu Bị vẫn kiên quyết đứng về phía muôn dân, thề sẽ cùng chết với bách tính. Các tướng sĩ thấy chủ soái của mình không quản đến sự sống chết của bản thân, khiến họ đều cảm động sâu sắc. Chủ soái có thể làm như thế, thì việc sống chết của bản thân mình há phải tiếc nuối hay sao! Cuối cùng Lưu Bị đã giành được sự ủng hộ của bách tính và những người dưới trướng ông, đồng thời cũng giành được thắng lợi cho bản thân mình.

Trong dân gian Trung Quốc từ trước đến nay có khuynh hướng "Dụng Lưu phản Tào". Tìm hiểu nguyên nhân mới biết Lưu Bị có quan hệ huyết thống với hoàng tộc, nhưng lại là người cùng sống cùng chết với bách tính.

Tướng quân H. Norman Schwarzkopf<sup>(15)</sup> đã nói rằng: "Ra lệnh cho thuộc hạ ra chiến trường, không thể gọi là anh hùng, mà đích thân mình dẫn quân thân chinh ra chiến trường đó mới được coi là anh hùng hảo hán." Trên chiến trường những nhà cầm quân sẽ khích lệ tinh thần quân sĩ tốt nhất đặc biệt là những tướng lĩnh đích thân dẫn quân tham gia chiến trận. Trên thương trường và trên vị trí công tác cũng theo đạo lý như thế. Thế hệ thanh niên đều rất thông minh, nếu chỉ biết hô hào khẩu hiệu suông, mà không có ma lực cá nhân luôn dẫn đầu hướng về phía trước, ví như da trâu dù có bền mấy cũng sẽ rất nhanh bị chọc thủng. Chỉ dựa vào quyền lực để điều khiển người khác, thì chỉ là một người lãnh đạo tồi. Một nhà lãnh đạo thông minh trước tiên phải là nhà lãnh đạo dám dẫn đầu quân sĩ, thông qua sự thể hiện của bản thân để đạt được sự nhiệt tình trong nguyện vọng và mục tiêu. Quách Đái Các chính là một nhà lãnh đạo luôn đứng trên tuyến đầu trong bất kỳ thời điểm nào.

Bắt đầu khởi nghiệp từ việc chế tạo các nút xoay cho ti vi đen trắng, cho đến khi trở thành nhà chế tạo lớn nhất của Đài Loan, nguyên nhân chủ yếu để nhân viên của ông tâm phục khẩu phục là ma lực cá nhân trong việc ông luôn là người dẫn đầu, lấy mình ra làm gương.

Mười năm trước, khi công ty Hồng Hải vừa du nhập kỹ thuật dập thiết bị liên kết, ngày nào Quách Đài Các cũng đến xưởng, đích thân cùng nhân viên rèn luyện kỹ thuật. Quách Phú Thành đi làm sớm hơn so với các nhân viên khác và cũng là người thu dọn về muộn nhất, lúc đói ông ăn tạm bánh bích quy, mệt thì tìm một nơi nào đó nằm nghỉ, tất cả các dịp được nghỉ ông đều nhường cho nhân viên, còn bản thân mình thì làm việc giống như một cỗ máy không biết mệt mỏi. Nhân viên dưới quyền của Quách Đài Các được ông truyền cho tinh thần làm việc cũng coi xưởng là nhà, cuối cùng sau khoảng thời gian sáu tháng làm việc hăng say cùng tất cả mọi người, trình độ kỹ thuật dập của Hồng Hải đã được nâng cao, đạt chuẩn quốc tế.

Năm 2003, dịch SARS lan tràn trên toàn quốc, đâu đâu cũng bao trùm nỗi lo sợ về dịch SARS, đặc biệt là Quảng Đông, là nơi khởi phát của dịch SARS, thì càng bị liệt vào vùng cảnh báo đỏ. Nhưng chính vào lúc đó, tại Thẩm Quyển xuất hiện một số vấn đề cần giải quyết gấp, Quách Đài Các không hề đắn đo quyết định đáp chuyến bay đi Thẩm Quyển, nhân viên và người thân trong gia đình ông đều một mực phản đối quyết định này, nhưng Quách Đài Các vẫn kiên quyết bay đến Long Hoa - Thẩm Quyển, ông nói với mọi người rằng: "Ở đâu nguy hiểm nhất, ở đó có tôi". Quả thực tinh thần dẫn đầu của ông đã tỏa ra ma lực cá nhân, khiến toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty đã đồng lòng từ trên xuống dưới, chung sức đưa công ty Hồng Hải trở thành một thương hiệu nổi tiếng trên thế giới.



Lưu Bị

Muốn thúc đẩy tinh thần đấu tranh của tập thể, cách đơn giản nhất chính là "làm người dẫn đầu nhảy xuống dưới", bản thân mình không dẫn đầu thể hiện khí phách thì làm sao có thể truyền sang cho người khác đây? Các nhà quản lý Trung Quốc đặc biệt coi trọng điểm này, họ luôn lấy bản thân mình làm gương, thể hiện khí chất khác thường, dùng ma lực cá nhân truyền cảm hứng cho người khác, điều này hiệu quả hơn bất kỳ một mệnh lệnh nào.

## 7. Phép thứ bảy Lấy tín nghĩa làm trọng

Người Trung Quốc rất coi trọng tín nghĩa. Thời Xuân Thu Chiến Quốc, các trường phái học thuyết tranh biện với nhau chỉ duy nhất việc con người phải trọng chữ tín là được thống nhất! Thời cổ đại, người Trung Quốc rất ít khi ký kết hợp đồng hoặc lập kế ước, việc hợp tác giữa hai bên chủ yếu dựa

vào lời hứa. Vì vậy, người Trung Quốc hết sức nhấn mạnh việc dùng đạo đức để đảm bảo cho lời hứa tưởng chừng như mơ hồ đó. Khổng Tử từng nói: "Đã nói là phải tin, đã làm là phải có kết quả". Trong quan điểm nhìn nhận của ông, phải đối xử với người khác một cách chân thật, không được nói dối, không lừa gạt, đó là nguyên tắc làm người cơ bản. "Quân tử nhất ngôn, tứ mã nan truy" (lời của người quân tử nói ra, bốn ngựa khó theo kịp), người Trung Quốc cổ đại vô cùng coi trọng hai chữ "tín nghĩa", không bao giờ dễ dàng phản bội lại lời hứa, như thế mới được coi là người quân tử, mới là người trên, từ đó mới nhận được sự kính trọng của mọi người, nếu không sẽ chịu sự khinh bỉ của người khác và bị bài trừ ra khỏi xã hội.



Gia Cát Lượng

Thời Tam Quốc, Thục Hán năm Kiến Hưng thứ chín, Gia Cát Lượng ra lệnh cho quân chế tạo ra "trâu gỗ, ngựa gỗ" vận chuyển quân lương, xuất binh ra Kỳ Sơn, tiến đánh nước Ngụy lần thứ tư. Ngụy Minh Đế Tào Duệ đích thân đến Trường An để chỉ huy cuộc chiến, đồng thời ra lệnh cho Tư Mã Ý thống soái tướng lĩnh các chư hầu, dẫn quân vào thẳng Kỳ Sơn. Đối mặt với Ngụy quân binh nhiều tướng mạnh, khí thế hùng hực, Gia Cát Lượng không dám khinh xuất, vì vậy ông lệnh cho quân sĩ chiếm lấy địa thế hiểm yếu, bài binh bố trận để chờ đợi.

Vào thời điểm quan trọng này, quân Thục có tám vạn quân mãn hạn quân dịch. Vì đã có tân binh để thay thế nên những binh lính già đã chuẩn bị sẵn sàng chỉ chờ xuất phát, mong mỗi sớm được trở về quê. Quân Ngụy có hơn 30 vạn người ngựa, binh lực đông, doanh trại kéo dài hàng dặm. Nếu như quân Thục cho giải ngũ tám vạn binh lính già thì thực lực của họ sẽ càng thêm mỏng, hy vọng giành được thắng lợi càng mong manh. Các tướng vì thế cảm thấy vô cùng phiền muộn. Những người lính già đã chuẩn bị sẵn sàng về quê cũng cảm thấy lo lắng rõ rệt, sợ rằng nguyện vọng trở về quê cũ vốn là nỗi mong mỏi bao lâu của họ không thể thực hiện ngay lập tức, mà phải đợi cho đến khi trận chiến này kết thúc.

Không ít tướng lĩnh của quân Thục đã nói với Gia Cát Lượng, hy vọng giữ lại tám vạn binh lính già, gia hạn thêm một tháng, đợi đến khi trận chiến này kết thúc hãy để họ về quê. Nhưng Gia Cát Lượng từ

chối và nói rằng: "Thông soái ba quân phải lấy việc tuyệt đối giữ chữ tín làm trọng, chúng ta không thể vì nhất thời cần họ mà thất tín với quân sĩ." Dừng một lúc, Gia Cát Lượng nói tiếp: "Huống hồ quân sĩ bao năm chinh chiến xa nhà, tâm trí luôn hướng về quê hương, cha mẹ, vợ con của họ đang ở nhà tựa cửa ngóng trông, mòn mỏi mong họ có thể sớm trở về nhà đoàn tụ." Sau đó, Gia Cát Lượng hạ lệnh cho tất cả các bộ phận, thúc giục các lão binh lên đường về quê. Lệnh vừa được đưa ra, những lão binh đang chuẩn bị về quê đều ngạc nhiên và vui mừng khôn xiết, cảm động đến chảy nước mắt, chủ động yêu cầu họ ở lại tham gia chiến đấu. Những binh sĩ khác cũng nhận được sự cổ vũ rất lớn, khiến khí thế quân sĩ được nâng cao, hăng hái tham gia vào trận chiến, chuẩn bị sẵn sàng nghênh chiến quân Ngụy.

Trong những lúc cấp bách, Gia Cát Lượng vẫn không thay đổi quyết định nên đã thu phục được lòng binh sĩ, biến mệnh lệnh cho các lão binh trở về quê thành lệnh động viên chiến đấu. Ông đã trù tính việc quân bày binh bố trận, cho quân mai phục tại Kiếm Các. Quân Ngụy do Trương Cáp dẫn đầu bị dụ vào trong vòng mai phục của quân Thục tại Kiếm Các, cung nỏ cùng bắn, chết dưới tên loạn không biết bao nhiêu mà kể. Quân Thục người người đều hăng hái hùng dũng, tranh nhau xông lên phía trước khiến quân Ngụy đại bại, Tư Mã Ý buộc phải dẫn quân rút lui. Khi khao ba quân mừng thắng lợi, Gia Cát Lượng đã ban thưởng riêng cho những binh sĩ không về quê, chủ động ở lại tham chiến.

Để giành được lòng tin của binh sĩ, Gia Cát Lượng thà làm khó bản thân chứ nhất định giữ chữ tín, cho binh lính mãn hạn quân dịch được về quê. Vì Gia Cát Lượng hiểu rõ rằng thực hiện hành vi lừa dối một lần có thể giải quyết được nguy cơ tạm thời, nhưng mầm mống tai họa ẩn phía sau của lần lừa dối đó còn nguy hiểm hơn nhiều. Các nhà quản lý hiện đại cũng rất am hiểu đạo lý ẩn trong câu chuyện đó, nên họ sẽ chọn thành tín chứ không chọn giả dối. Đặc biệt, trong trường hợp không ai biết mà mình vẫn kiên quyết giữ chữ tín thì đó là việc không phải người bình thường nào cũng thực hiện được, nhưng ông John Pepper - Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty Procter & Gamble - lại có thể làm được điều như thế.

Công ty Procter & Gamble và công ty Unilever đã đạt được thỏa thuận, hợp tác và cùng cam kết không ăn cắp bí mật kinh doanh của đối phương, nếu vi phạm sẽ bồi thường 10 triệu Đôla Mỹ. Nhưng nhân viên của công ty Procter & Gamble lại tự ý thuê thám tử đi lục lọi trong thùng rác của công ty Unilever để thu thập những thông tin về sản phẩm dưỡng tóc của công ty này. Sau đó họ gửi tất cả tài liệu thu thập được cho Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty, trong thâm tâm nghĩ rằng mình đã lập được công lớn, nhất định sẽ được khen thưởng. Nhưng không ngờ ngài John Pepper đã sa thải ngay ba nhân viên liên quan đến vụ đánh cắp tài liệu, đồng thời gọi điện cho Ban lãnh đạo công ty Unilever, thông báo cho họ biết sự việc xảy ra tại công ty của mình. Sau đó, công ty Procter & Gamble đã đem trả lại cho công ty Unilever toàn bộ số tài liệu đó và bảo đảm sẽ không sử dụng đến những tài liệu này. Cả hai công ty tiếp tục thảo luận và đạt được một thỏa thuận về bảo hộ thông tin. Vì sự việc đó, công ty Procter & Gamble đã trả cho công ty Unilever 10 triệu Đôla tiền vi phạm thỏa thuận theo đúng như những gì hai bên đã ký kết.

Sách cổ đã viết rằng: "Người không biết giữ chữ tín là người không ngay thẳng", "cái căn bản của con người là phải có chữ tín"; làm người quản lý, nếu như bạn không giữ chữ tín thì bạn không có cách nào thuyết phục được mọi người, cũng không có quyền uy của một người lãnh đạo. Chính vì lý do đó, những nhà quản lý Trung Quốc giành được lòng tin của mọi người khi họ đối xử với mọi người thành thật và giữ chữ tín. Chính vì thế, họ mới có thể đứng vững trong cuộc cạnh tranh khốc liệt thời hiện đại, giành được thành công trong sự nghiệp của mình.

## 8. Phép thứ tám

### Thực sự nghiêm túc với cấp dưới

Thể diện, được hiểu là những gì thể hiện ra bên ngoài. Nếu đã là những gì thể hiện ra bên ngoài thì không cần thiết phải quá lưu tâm đến nó. Đối với những việc khó xử, người phương Tây thường chỉ cười hoặc nhún vai rồi cho qua coi như chưa có chuyện gì xảy ra. Ngược lại, người Trung Quốc lại coi thể diện là thứ quan trọng hơn hết thảy những thứ khác, chết đói chỉ là chuyện nhỏ, mất thể diện mới là chuyện lớn. Các nhà quản lý Trung Quốc đã sớm hiểu rằng muốn người khác hết lòng vì mình, họ nhất định phải tôn trọng người khác, làm cho người khác có cảm giác kính trọng thực sự. Chính vì vậy, họ thường làm hết khả năng để giữ thể diện cho cấp dưới khiến cho họ tôn trọng mình hết mực, như thế mới có thể khiến cho nhân viên dưới quyền hi sinh bản thân, tận tâm phục vụ mình!



Khang Hy

Vua Khang Hy có phương pháp độc đáo riêng để đối xử với người khác. Ông không dùng "thuật" giống như Tào Tháo, cũng không hoàn toàn dùng "khoan" và "nhân" giống như Lưu Bị, mà sử dụng sự tín nhiệm và lòng chân tình để hậu đãi người khác, tôn trọng họ, phương pháp đó hàm chứa rất nhiều tình cảm. Chúng ta chỉ cần nhìn một số đại thần can tâm tình nguyện vì vua Khang Hy mà hy sinh tính mạng bản thân như Ngụy Đông Đình, đại bộ phận họ đều là những người có cảm tình sâu sắc với vua Khang Hy. Vua Khang Hy hiểu người, dùng người, tôn trọng người theo kiểu "kẻ sĩ chết vì người tri kỷ", khiến người dưới trướng vua Khang Hy tất nhiên sẽ vì ông mà lao tâm khổ tứ. Dựa vào đâu chúng ta có thể thấy được điều đó đây? Vậy chúng ta hãy cùng nhau xem câu chuyện nhỏ dưới đây.

Hoàng đế Khang Hy khi còn trẻ rất thích cải trang thành thường dân để vi hành, thị sát tình hình dân chúng. Hoàng đế xuất cung vi hành tất nhiên không thể thiếu hộ vệ đi theo hộ giá, trong số đó đáng tin cậy nhất không ai khác chính là Ngụy Đông Đình.

Bản thân vua Khang Hy vốn là người rất chú trọng các khảo sát mang tính khoa học và thực tế, có một lần vì muốn trị thủy sông Hoàng Hà, ông đã đích thân đi trước thị sát tình hình con sông này. Trong lúc đang thị sát, thấy dân thường và mấy viên quan nhỏ tại vùng đó đang xảy ra tranh chấp, vua Khang Hy đã len vào trong đám đông để xem rốt cục có chuyện gì đang xảy ra tại đây. Trong lúc xem, vua Khang Hy thấy mấy tên tiểu quan tại vùng đó ý thể mạnh ức hiếp dân lành, nên muốn đứng ra làm chủ cho mấy người dân thường nọ.

Chẳng mấy chốc, Khang Hy đã đắc tội với lũ tiểu quan ác ôn đó, bị bọn chúng mắng chửi thậm tệ, còn định đánh ông. Khang Hy đường đường là một vị hoàng đế, chưa bao giờ bị sỉ nhục như thế! Lúc đó, vua Khang Hy đã định lôi thanh bảo kiếm của Thiên tử ra để trừng trị lũ ác ôn nhằm thay trời hành đạo, nhưng vì ông đang khoác áo thường dân vi hành nên không mang theo bảo kiếm. Ông quay đầu nhìn sang thấy Ngụy Đông Đình mặt mũi ngơ ngác không biết phải ứng phó với sự việc đột ngột này như thế nào. Hoàng đế Khang Hy vô cùng tức giận giơ tay đánh, giáng cho Ngụy Đông Đình một cái tát nảy lửa và trách mắng: "Chủ bị sỉ nhục thì thần chịu tội chết, ngươi có hiểu không? Lẽ nào ngươi để trẫm phải đích thân ra tay hay sao?" Chỉ một câu nói đó của vua Khang Hy đã thức tỉnh Ngụy Đông Đình.

Buổi tối hôm đó, trong lúc nghỉ ngơi tại quán trọ, Khang Hy gọi một cốc trà, một chút đồ điểm tâm, nhưng không hiểu tại sao nhà vua cứ cảm thấy không an tâm, không muốn ăn cũng không có hứng thú làm bất kỳ điều gì cả, đành lấy một quyển sách ra đọc, đọc được mấy trang ông lại đặt quyển sách xuống. Sau khi đi đi lại lại mấy bước trong phòng, nghĩ đến việc bản thân mình luôn luôn rêu rao lòng nhân đức và từ bi để hậu đãi các đại thần, hôm nay chính tay mình lại tát Ngụy Đông Đình một cái trước mặt bao nhiêu người, nhất định họ Ngụy cảm thấy ám ức. Nếu xử lý việc này không tốt, tình cảm giữa ông với người bạn đồng hành có thể bị rạn nứt.

Vì vậy, vua Khang Hy liền khoát khoát tay nói với Ngụy Đông Đình lúc đó đang đứng canh phòng ở bên ngoài: "Đông Đình! Ngươi vào đây một lát!" Ngụy Đông Đình không hiểu có chuyện gì, có hơi rụt rè, thận trọng. Trước đây Ngụy Đông Đình đã lớn lên cùng vua Khang Hy, nên giữa hai người rất thân thiết hầu như không có khoảng cách. Nhưng hiện tại Hoàng đế ngày một trưởng thành, bắt đầu có sự uy nghiêm riêng của bản thân mình, lại thêm cái tát ngày hôm nay khiến Ngụy Đông Đình bắt đầu cảm nhận được rằng mình và vua Khang Hy đã không còn mối quan hệ bạn bè như trước đây nữa.

Khi Ngụy Đông Đình tiến gần đến chỗ vua Khang Hy, ông không ngờ vua Khang Hy lại mỉm cười và nói: "Cho ta xem mặt của ngươi nào!" Vua Khang Hy vừa xem xét mặt của Ngụy Đông Đình vừa nói: "Trẫm luôn lấy lòng nhân từ để đối đãi với người dưới trướng mình, hôm nay trẫm lại vô cớ đánh ngươi..."

Ngụy Đông Đình nghe xong đột nhiên cảm thấy rất thân thiết, một cảm giác áp áp tràn ngập trong tim, mặt đỏ ửng lên, vội quỳ sụp xuống, nói: "Chủ bị sỉ nhục thì thần phải chịu tội chết, là do nô tài đã thất lễ với Hoàng thượng!"

Vua Khang Hy liền nói: "Hôm nay đã làm ngươi phải chịu ám ức rồi! Có gì ám ức thì cứ khóc đi! Khóc một lúc sẽ thấy thoải mái hơn nhiều!"

Ngụy Đông Đình nghe xong thất kinh nói: "Không, không, không... không có chuyện uất ức đâu ạ! Nô tài làm sao lại bị uất ức kia chứ?" Ngụy Đông Đình kìm nén cảm xúc của bản thân rồi nói tiếp: "Đều là tại nô tài chân tay chậm chạp, thấy họ mạo phạm đến Hoàng thượng mà bản thân nô tài lại giương mắt đứng nhìn không biết nên ứng phó như thế nào, thật là tội đáng vạn lần chết..." Ngụy Đông Đình vừa nói vừa nước mắt lưng tròng. Thấy vậy, Hoàng đế Khang Hy liền cười nói: "Mọi chuyện xảy ra đột ngột, không thể trách phạt ngươi, là trẫm đã đánh nhầm ngươi..." Nghe vậy, Ngụy Đông Đình không kìm chế được nữa liền bật khóc.

Vua Khang Hy liền nói: "Còn nói là không thấy ám ức nữa ư, không giữ được nước mắt chảy ra hết rồi kia kìa."

Ngụy Đông Đình cúi gằm mặt, nói với vẻ hoảng hốt rất thành khẩn: "Không ám ức đâu ạ! Không ám

ức đầu ả! Nô tài chỉ là cảm thấy đã được nhận long ân của Hoàng thượng nên vô cùng cảm kích, không biết hi sinh như thế nào để báo đáp ân đức ấy của Hoàng thượng..."

"Những lời ngươi nói có thật lòng không đây?" Vua Khang Hy một tay đỡ Ngụy Đông Đình đứng dậy, trầm ngâm một lúc rồi nói: "Ngươi không cảm thấy ta đã mắng oan cho ngươi, gần đây đối xử với ngươi hình như khắt khe hơn hay sao?" Ngụy Đông Đình lập tức đáp: "Nô tài chưa bao giờ nghĩ như vậy, chủ nhân cũng chưa bao giờ đối xử khắt khe với nô tài cả!" Vua Khang Hy cười nói: "Ngươi càng ngày càng giỏi giang rồi đó, ăn nói trơn tru hơn nhiều rồi!" Ngụy Đông Đình hoảng hốt nói: "Nô tài nào dám nói những lời to tát! Ân sủng của chủ nhân bất luận là gió táp mưa sa thì vẫn là ân của vua, chưa nói đến việc chủ nhân thân thiết với nô tài, mà có không thân thiết với nô tài đi chăng nữa, phải tự xem xét bản thân, nô tài cũng phải tự mình học tốt để tiến bộ!"

Vua Khang Hy cho phép Ngụy Đông Đình không cần đa lễ, ngồi xuống cùng ông nói chuyện. Vua Khang Hy nói với Ngụy Đông Đình: "Ngươi đã từng nói muốn bỏ nghiệp võ để theo nghiệp văn chương, mục đích tất nhiên là để sau này có thể tìm một con đường tốt, điều này không sai. Nếu như ta phong cho ngươi một chức quan nào đó, chỉ cần ta nói một câu là được, nhưng như thế không thể nuôi dưỡng ngươi thành tài. Trẫm muốn ngươi được tôi luyện. Ngươi vẫn còn phải trải qua nhiều thử thách hơn nữa, nên trẫm sẽ nghiêm khắc hơn đối với ngươi."

Khang Hy nói: "Trẫm có vài dự định nên không thể giữ ngươi lại bên mình, nhà ngươi phải chịu thiệt thòi đây!" Những lời Khang Hy nói chân thành và thân thiết khiến Ngụy Đông Đình ngày thường vốn cũng có ảm ức, nhưng hôm nay sau khi bị tát một cái và được nghe Hoàng đế nói rõ những lời như thế, cảm thấy tâm phục khẩu phục, càng trung thành làm tốt công việc của mình hơn.

Đạo làm quản lý chỉ đơn giản như vậy, chỉ cần chú ý trò chuyện với cấp dưới là mọi việc đều thành công. Rất nhiều người cho rằng dùng vật chất khen thưởng là mọi sự sẽ thuận lợi, nhưng như thế không đủ, vì bạn phải đưa cho cấp dưới vật quý nhất. Vật quý nhất để có thể thu phục được nhân tâm là gì? Đó chính là thái độ tôn trọng họ của bạn: là thời gian quý báu của bạn, bạn chịu dành thời gian giao lưu, đối thoại với họ, điều này có ích hơn bất kỳ thứ gì bạn có thể cho họ. Trong đó, mấu chốt là ở chỗ bạn phải tôn trọng họ thực sự, đây là đặc điểm điển hình trong quản lý theo kiểu Trung Quốc. Kỳ thực điều này không khó hiểu, khó hiểu chỉ ở chỗ làm thế nào để biết người, dùng người, tôn trọng người, về mặt này phải dựa vào tài đức, học vấn và khả năng thiên phú của người lãnh đạo.

# CHƯƠNG II

## KHÂU SÁCH LƯỢC

---

- Mưu định trước hành động sau, hình thức thuận ứng
  - Mượn lực đỡ lực, biến yếu thế thành ưu thế
  - Mượn thế tạo thế, đặt vào đường cùng để tự vươn lên
  - Đối đãi chân thành, lấy nhân làm gốc
  - Phân tích thời cơ, dự đoán tình hình, linh hoạt ứng phó
  - Bình vô thường thế, pháp tùy thế mà biến đổi
  - Tưởng như vô năng nhưng thực chất là trí tuệ cao siêu
- 

"Người Trung Quốc làm việc gì cũng thích "sửa nhà trước khi trời mưa", thường trước khi đưa ra một quyết định họ đều tính toán, suy nghĩ rất cẩn kẽ, dự đoán về những khả năng có thể xảy ra trong tương lai, dựa vào đó vạch ra kế hoạch một cách trật tự và có hệ thống. Nhưng điều đó không có nghĩa là kế hoạch hay sách lược đã đưa ra không thể thay đổi. Bởi vì trong quá trình thực hiện sách lược nếu bảo thủ không thay đổi bất kỳ điều gì thiếu sách lược đó có thể sẽ bị buộc phải dừng lại. Vì vậy, mặc dù bản chất hoặc mục tiêu không thay đổi, vẫn có thể linh động yếu tố khác, có thể vừa làm vừa sửa chữa, điều chỉnh. Đây là một điểm rất đặc sắc trong phương thức quản lý của Trung Quốc."

**Tăng Sĩ Cường**

### 9. Phép thứ chín

#### Mưu định trước hành động sau, hình thức thuận ứng

Người Trung Quốc làm bất kỳ việc gì cũng thích "mưu định trước sau đó mới hành động". Trước khi vạch ra kế hoạch, đầu tiên họ dự trù sách lược cụ thể nên làm như thế nào, sau đó dựa theo kế hoạch mà hành động, như vậy vừa sát với mục tiêu tổ chức vừa khiến kế hoạch được thể hiện thực tế và cụ thể. Đương nhiên việc này cũng cần người đưa ra sách lược phải tích lũy đầy đủ những tố chất cần thiết, như thế mới có thể đưa ra được một sách lược đúng đắn cho việc thực hiện kế hoạch đã đề ra.





Chu Vũ Vương

Trụ Vương, vị vua cuối cùng của nhà Thương nổi tiếng là kẻ hôn quân tàn nhẫn và bạo ngược, hoang dâm vô độ. Trụ Vương tùy tiện sát hại đại thần, tôn thất, dùng cực hình để trừng trị người khác, lấy việc tàn sát bách tính làm thú vui. Các vị đại thần nhiều lần khuyên răn nhưng Trụ Vương không những không tỉnh ngộ mà ngược lại còn cả giận, khiến các vị đại thần người thì bị giết, người thì bị đuổi. Có vị đại thần không còn cách nào khác đành phải phẫn uất từ quan về quê.

Chu Vũ Vương quyết tâm phát binh tiêu diệt nhà Thương, lật đổ sự thống trị tàn bạo của Trụ Vương. Sách lược của Chu Vũ Vương rất sáng suốt, Chu Vũ Vương bí mật cử người đến nước Thương thăm dò nắm bắt tình hình. Không bao lâu, người được cử đi báo tin rằng: "Tình thế của nhà Thương đang lâm nguy, dân tình đang nổi loạn." Vũ Vương cho rằng thời cơ vẫn chưa đến. Tiếp đó, Vũ Vương lại nhận được tin báo: "Nhà Thương đang rối ren hiện tại kẻ xấu hoành hành, hoàng thân quốc thích thì xa rời chữ Tâm chữ Đức, có nguy cơ nảy sinh bạo động lớn", Vũ Vương vẫn án binh bất động.

Cuối cùng, người báo tin cho hay: "Bách tính triều Thương trong lòng phẫn nộ, ngậm miệng không dám nói ra, chỉ biết cắn răng nghiêng lợi". Lúc này Vũ Vương cảm thấy thời cơ thay nhà Thương đã chín muồi. Vì vậy, Vũ Vương tập hợp các nước chư hầu tám phương lại, cùng phát động tiến đánh nhà Thương. Trụ Vương hồ đồ tự cho rằng nhà Thương quân nhiều sĩ đông nên phái 17 vạn quân ra nghênh chiến. Nhưng Trụ Vương không thể ngờ rằng, binh lính hai bên sau khi giáp mặt nhau thì đội quân nô lệ bị đưa ra làm lá chắn cho quân nhà Thương đột nhiên khởi nghĩa, quay lại đánh trả khiến cho toàn bộ binh lính nhà Thương tan tác. Trụ Vương nhảy xuống Lộc Đài tự vẫn.

Từ kết quả của trận chiến, không khó để chúng ta thấy rằng Vũ Vương đều rất thành công trong việc đưa ra sách lược tham chiến hay nắm bắt thời cơ. Vì thế mới nói rằng, một sách lược đúng đắn cộng thêm thời cơ thích hợp sẽ là chìa khóa của thành công.

Trong giới đánh cờ Trung Quốc có một câu nói rằng: "Sơ sẩy một nước cờ có thể thua cả ván cờ; dẫn trước một nước cờ có thể xoay chuyển tình thế cả ván cờ". Câu nói đó ẩn chứa một đạo lý: bất luận làm việc gì, thành công hay thất bại đều phụ thuộc vào sách lược đưa ra đúng hay sai. Sách lược kinh doanh đúng đắn có thể khiến doanh nghiệp phát triển thịnh vượng. Ngược lại, một chính sách kinh doanh sai lầm có thể khiến cho doanh nghiệp rơi vào thế bị động, đối mặt với rủi ro.

Năm 1985, Công ty công nghiệp nặng quốc doanh của Malaysia và Công ty ô tô Mitsubishi của Nhật cùng góp số vốn 280 triệu Đôla Mỹ để chế tạo và đưa ra thị trường loại xe ô tô Dougga thế hệ

mới. Chính phủ Malaysia đã nhận định rằng đây là "sản phẩm vinh quang" của ngành công nghiệp nặng Malaysia. Nhưng thật không ngờ, sau khi sản phẩm được đưa ra thị trường, sản lượng tiêu thụ lại sụt giảm nhanh chóng. Các nhà kinh tế sau khi nghiên cứu nhận thấy toàn bộ linh kiện của ô tô Dougga đều được nhập từ Nhật Bản nên khi đồng Yên tăng giá, giá thành sản xuất ô tô tăng lên nhanh chóng, thêm vào đó lại bị ảnh hưởng từ tình hình kinh tế Malaysia.

Ngoài ra, có một nhân tố chủ yếu nhất là: khi chính phủ Malaysia quyết định nhập loại ô tô này về họ quan tâm nhất là thỏa mãn nhu cầu trong nước, vì vậy kỹ thuật chưa đạt tiêu chuẩn tiên tiến của quốc tế, do đó không xuất khẩu được. Chính vì sách lược mục tiêu thị trường sai lầm nên giấc mộng ô tô Dougga của ngành công nghiệp Malaysia chỉ là đóa hoa sớm nở tối tàn mà thôi.

Điều này đã chứng tỏ rằng, xác định mục tiêu của sách lược là chuẩn mực để đánh giá và giám sát sách lược hành động, nó không ngừng ảnh hưởng, điều chỉnh và khống chế đối với quá trình hoạt động của sách lược. Một khi mục tiêu sai lầm sẽ dẫn đến sách lược thất bại.

Tương tự, vào năm 1962, hai hãng máy bay British Airways và Air France bắt đầu hợp tác nghiên cứu để chế tạo ra máy bay siêu âm Concorde dân sự, đặc điểm ưu việt của loại máy bay này là tốc độ nhanh, sang trọng và tiện nghi. Trải qua mười năm nghiên cứu và chế tạo, tiêu tốn hàng trăm triệu Bảng Anh, cuối cùng vào năm 1975, việc nghiên cứu và chế tạo đã thành công. Nhưng thời gian mười năm trôi qua, tình hình phát sinh rất nhiều thay đổi. Khủng hoảng năng lượng, khủng hoảng sinh thái đe dọa những nước phương Tây. Hành khách và rất nhiều công ty hàng không trên thế giới đều thay đổi các yêu cầu đặt ra đối với máy bay chở khách. Yêu cầu của hành khách là giá vé không quá đắt, còn yêu cầu của các hãng hàng không là tiết kiệm nhiên liệu, chở được nhiều khách hơn và âm thanh máy bay không quá ồn. Nhưng máy bay siêu âm Concorde lại không thể đáp ứng được những yêu cầu này của hành khách. Đầu tiên là tiếng ồn, khi bay tạo ra âm thanh quá lớn, thậm chí có lúc tạo ra chấn động đủ làm nứt vỡ các vật liệu chế tạo từ kính của các công trình kiến trúc. Thêm vào đó, giá cả nhiên liệu tăng nhanh, chi phí vận chuyển cũng tăng theo. Những vấn đề trên cho thấy, nhu cầu sử dụng loại máy bay này của người tiêu dùng rất nhỏ. Vì vậy, không thể đầu tư sản xuất hàng loạt.

Nhưng do công ty hàng không không có kế hoạch giám sát vận hành sách lược, cũng không tiến hành thẩm định lại; hơn nữa loại máy bay này do hai nước hợp tác nghiên cứu, sử dụng một lượng lớn lao động làm việc, nếu như giữa chừng bị phá sản thì sẽ có hàng loạt nhân viên bị sa thải. Tình hình nói trên khiến cho sách lược nghiên cứu chế tạo máy bay không thể dừng lại giữa chừng. Về sau hai nước nảy sinh mâu thuẫn trong việc có nên tiếp tục hợp tác nghiên cứu chế tạo loại máy bay này nữa hay không, nhưng do thiếu cơ chế giám sát nên đành miễn cưỡng tiếp tục thực hiện sách lược này. Kết quả là máy bay sau khi sản xuất ra không thể bán được, từ một đứa con cưng ban đầu trở thành đứa con bị ruồng bỏ.

Chính vì thế, việc kiểm soát vận hành sách lược của doanh nghiệp có sự liên quan chặt chẽ với vận mệnh của doanh nghiệp đó. Sau khi xác định sách lược, có thu được thành công hay không thì ngoài tính ưu việt còn phải dựa vào việc điều chỉnh và kiểm soát khi vận dụng, bao gồm cả việc kiểm soát trong quá trình thực hiện và việc kiểm soát các giai đoạn trong quá trình xác định sách lược.

Đương nhiên, ví dụ về những sách lược thành công không ít. Nhằm mở rộng quy mô chiếm lĩnh thị trường, Công ty IBM của Mỹ đã mạnh dạn quyết định mua cổ phiếu. Năm 1982, họ đã bỏ ra 250 triệu Đôla Mỹ để mua về 12% cổ phần từ tay Công ty Intel, nhờ đó IBM đã đủ năng lực để đối phó với ngành sản xuất máy tính trong và ngoài nước. Một lần khác năm 1983, IBM lại tiếp tục bỏ ra 228 triệu Đôla Mỹ để mua lại 15% cổ phần của Công ty ROHM - một công ty chuyên sản xuất thiết bị viễn

thông của Mỹ, từ đó giúp cho Công ty IBM giữ vững được vị trí "bá chủ" trong lĩnh vực thiết bị tự động hóa cho văn phòng.

Lại một ví dụ khác: ngay từ năm 1956, một công ty của Mỹ đã phát minh ra thiết bị quay phim dạng hộp. Nhưng công ty này chỉ dùng phát minh để sản xuất ra một loại thiết bị chuyên dụng rất đắt tiền cho các đài truyền hình. Tuy nhiên, một nhà kinh doanh của hãng Sony Nhật Bản thông qua phân tích luận chứng nhận thấy rằng thiết bị quay phim dạng hộp đó có thể sản xuất hàng loạt, giá sản phẩm sẽ giảm xuống, nhiều gia đình có thể mua được thiết bị quay phim kiểu này. Cứ như thế, thị trường dành cho sản phẩm điện tử gia dụng sẽ được mở rộng, nếu như ngay lập tức đầu tư vào nghiên cứu khai thác các thiết bị quay phim gia dụng thì nhất định sẽ đạt được hiệu quả kinh doanh và lợi ích cho xã hội. Do sự thành công của sách lược này mà thị trường thiết bị quay phim gia dụng đã bị Nhật Bản chiếm hơn 90%, còn công ty của Mỹ luôn ở thế yếu hơn trong một thời gian dài. Điều này chứng tỏ sách lược kinh doanh đúng đắn có thể làm cho doanh nghiệp chiếm lĩnh vị trí độc tôn trên thị trường vốn ẩn chứa đầy biến động, bảo đảm và duy trì cho doanh nghiệp luôn ở vị trí của người chiến thắng.

Vì vậy, trong sách lược kinh doanh của công ty, vừa phải học cách làm thế nào để "án binh bất động", nắm bắt thời cơ chuẩn xác, vừa phải học cách ứng biến để kịp thời điều chỉnh sách lược chính xác, đây là những tố chất mà nhà quản lý cần có để nắm bắt được sách lược. Việc làm thế nào điều chỉnh được sách lược phải dựa vào việc quan sát tình hình cụ thể của từng giai đoạn để xác định. Đầu tiên phải đưa ra sách lược, sau đó trên cơ sở sách lược đã đưa ra, tiến hành điều chỉnh hợp lý. Đây chính là tinh túy vốn có của sách lược quản lý theo kiểu Trung Quốc.

## 10. Phép thứ mười Mượn lực đỡ lực, biến yếu thế thành ưu thế

Quản lý theo kiểu Trung Quốc chính là tên gọi chung cho việc quản lý theo nhu cầu cá nhân của người Trung Quốc. Việc quản lý này dựa vào hình thái tư tưởng, tức tư tưởng thái cực lưu hành tự nhiên mà phương pháp chủ yếu dựa vào phương pháp của Thái cực quyền: đây, lùi và kéo. Đương nhiên, nó cũng bao gồm thủ pháp tinh diệu mượn lực đánh lực "bốn lạng nhắc nghìn cân", chúng ta hãy lấy những ví dụ cụ thể dưới đây để làm rõ điều trên.

Trong trận chiến Trường Bình, 45 vạn quân của nước Triệu đã bị nước Tần chôn sống, sức chiến đấu bị suy yếu đi rất nhiều. Năm 258 TCN, quân Tần lại bao vây kinh đô của nước Triệu là Hàm Đan. Tình thế lúc đó vô cùng nguy cấp, vua Triệu cầu cứu nước Ngụy và nước Sở. Ngụy Vương phái tướng quân Tấn Bỉ dẫn mười vạn tinh binh đi cứu nước Triệu. Lúc đó nước Tần liền phái sứ giả sang uy hiếp vua Ngụy rằng: "Nếu nước Ngụy điều binh cứu viện nước Triệu thì nước Tần sẽ điều binh sang đánh nước Ngụy trước." Ngụy Vương sợ nước Tần tiến đánh nên truyền cho Tấn Bỉ để quân cứu viện hạ trại tại khu vực biên giới giữa nước Ngụy và nước Triệu, án binh bất động để theo dõi tình hình.

Tướng quốc nước Triệu là Bình nguyên quân Triệu Thắng thấy quân của Ngụy Vương án binh bất động liền viết thư cho em trai của vợ mình là Tín Lăng Quân đang làm Tướng quốc nước Ngụy, trong thư viết: "Xin công tử hãy nghĩ đến tình nghĩa chị em, lập tức cho quân đi cứu lấy tính mạng của hơn mười mấy vạn người tại Hàm Đan". Tín Lăng Quân xem thư xong liền đi gặp Ngụy Vương, xin Ngụy Vương lập tức hạ lệnh tiến quân cứu nước Triệu. Ngụy Vương do sợ đắc tội với nước Tần nên không muốn hạ lệnh. Vì vậy, Tín Lăng Quân đã quyết định tự mình dẫn theo hơn nghìn thực khách mà hàng

ngày ông vẫn tiếp đãi đên Hàm Đan, đánh một trận sông chét với quân Tần.

Trong số thực khách của Tín Lăng Quân có một người tên Hầu Doanh, vốn chỉ là một vị quan nhỏ trông coi cửa. Tín Lăng Quân nghe nói đây là một người rất hiểu biết nên đã đích thân đánh xe ngựa đi đón Hầu Doanh về nhà mình và hậu đãi như một vị khách quý. Lúc đó, Hầu Doanh đã 70 tuổi. Tín Lăng Quân dẫn đầu một đoàn thực khách đi Hàm Đan đến chào từ biệt Hầu Doanh. Thái độ của Hầu Doanh hôm đó không giống như thường ngày, ông chỉ nói lạnh nhạt: "Công tử bảo trọng! Lão già rồi, không thể đi cùng ngài." Tín Lăng Quân cảm thấy vô cùng ngạc nhiên, hỏi dồn Hầu Doanh tại sao lại có thái độ như thế.

Hầu Doanh khi đó mới nói: "Công tử chỉ có một nhóm người này thôi mà lại muốn đi đánh một trận sông chét với mười vạn đại quân của nước Tần, đó chẳng phải là đem thịt dâng miệng hổ hay sao? Không những không cứu được nước Triệu, ngược lại còn chét một cách vô ích. Tôi nghe nói Ngụy Vương đã đem binh phù, dùng để điều động quân binh cất trong phòng ngủ của ái thiếp được ông sủng ái nhất là Như Cơ. Còn ngài đã từng giúp Như Cơ trả được mối thù lớn giết cha, nên nếu như ngài đến xin nàng giúp đỡ, nàng nhất định sẽ mạo hiểm tính mạng của mình để lấy trộm binh phù. Như vậy, ngài có thể dùng binh phù để điều động mười vạn đại quân của Tần Bì đi cứu nước Triệu. Tôi có một người bạn tên là Chu Hối, vừa khỏe vừa gan dạ, anh ta có thể giúp ngài một tay." Tín Lăng Quân nghe xong liền đi tìm Như Cơ nhờ giúp đỡ, quả nhiên ngay tối hôm đó Như Cơ đã lấy trộm được binh phù của Ngụy Vương chuyển ra ngoài giao cho Tín Lăng Quân.

Tín Lăng Quân mang binh phù đến doanh trại của Tần Bì, lệnh cho Tần Bì điều binh đi cứu Triệu. Tần Bì thấy số người Tín Lăng Quân dẫn đi không nhiều, không giống như Ngụy Vương phái người đến ra lệnh điều binh, liền nói đợi mình cho người đi hỏi Ngụy Vương sau đó sẽ quyết định. Câu nói đó của Tần Bì đã kích động Chu Hối khi đó đang đứng bên cạnh, Chu Hối hét lớn: "Binh phù đã có rồi, cứu người như cứu lửa, làm gì có thì giờ đứng đây lãng phí với người?" Nói dứt câu liền lấy quả chùy nặng 20 kg ra đập chét Phổ Bì. Sau khi thâu tóm binh quyền, Tín Lăng Quân dẫn binh tiến thẳng đến Hàm Đan. Quân của hai nước Triệu và Ngụy liên kết với nhau cùng tham chiến, cuối cùng đã giải thoát được Hàm Đan khỏi vòng vây.

Ngụy Vương biết chuyện Tín Lăng Quân "cướp phù cứu Triệu" thì vô cùng phẫn nộ, liền bãi chức Tướng quốc của ông. Tín Lăng Quân ở lại nước Triệu mười mấy năm. Về sau, nước Ngụy đánh nhau với nước Tần đại bại liên tiếp. Ngụy Vương đành phải vời Tín Lăng Quân trở về nước Ngụy, tiếp tục để ông giữ chức Tướng quốc. Sau khi về nước Ngụy, Tín Lăng Quân liên kết đại quân của năm nước là Ngụy, Triệu, Yên, Hàn và Sở, đánh cho quân Tần một trận đại bại.

Câu chuyện này đã dạy cho chúng ta nên học cách mượn lực đỡ lực, mượn sức của người khác để làm việc cho mình. Tư duy quản lý phát triển của các doanh nghiệp hiện đại là phải như vậy.

Ví dụ như trường hợp Holley đã mua lại thiết kế con chip điện thoại di động CDMA của Phillips. Tháng 9 năm 2001, Công ty Holley (Mỹ) đã chính thức mua lại bộ phận di động viễn thông CDMA của Tập đoàn Phillips tại San Jose, Mỹ, giành được cho công ty toàn bộ quyền sở hữu trí tuệ, thành quả nghiên cứu, thiết bị nghiên cứu và một đội ngũ những nhân viên nghiên cứu có kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông không dây CDMA (IP) của Phillips, trên cơ sở đó thiết lập nên Tập đoàn truyền thông Holley, Mỹ.

Về sau, Holley thông qua Công ty kỹ thuật truyền thông Holley của Chiết Giang trực tiếp thâm nhập vào thị trường Trung Quốc, cung cấp cho các nhà máy sản xuất điện thoại di động của Trung Quốc con chip vi mạch xử lý và toàn bộ phương án giải quyết về mặt kỹ thuật, nhờ vậy Công ty Holley đã trở

thành doanh nghiệp dẫn đầu Trung Quốc trong việc hoàn chỉnh kỹ thuật lõi chip trong lĩnh vực IT. Không những thế, Tập đoàn Holley còn tiến một bước dài trong hàng ngũ doanh nghiệp kỹ thuật tiên tiến trên thế giới.

Ngoài ra, việc công ty TCL mượn danh của máy tính vi xử lý Intel Pentium 4 làm nên tên tuổi cho mình cũng là một ví dụ điển hình về việc mượn lực đỡ lực. Ngày 21 tháng 11 năm 2000, bộ vi xử lý Intel Pentium 4 ra đời đã thu hút được sự hưởng ứng nhiệt liệt của các công ty máy tính Trung Quốc. Ngày hôm sau tại Bắc Kinh, công ty TCL đã gửi biểu ngay giấy xác nhận cho người đặt hàng Pentium 4 loại Titan 998H đầu tiên. Tháng 2 năm 2001, công ty TCL lại dẫn đầu trong việc tung ra thị trường một số lượng lớn máy tính trang bị Pentium 4 với giá dưới 10 vạn Nhân dân tệ, giảm giá máy tính trang bị Pentium xuống nhanh chóng. Chính nhờ cơ hội tuyên bố máy tính lắp bộ vi xử lý Intel Pentium 4 ra đời đã khiến máy tính của TCL và lãnh đạo trẻ tuổi của công ty là Dương Vĩ Cường thu được nhiều lợi nhất trong vụ việc này.

Một ví dụ khác về việc mượn lực đỡ lực là cuộc khủng hoảng "sudan hồng" [chất gây ung thư] diễn ra vào tháng 3 năm 2005 cũng được một hãng thức ăn nhanh là đối thủ cạnh tranh lợi dụng khéo léo.

Sau khi hãng Kentucky bị phát hiện ra nguyên liệu chế biến năm sản phẩm của hãng có thành phần liên quan đến chất "sudan hồng", ngày 20 tháng 3 năm 2005 hãng McDonald's đã thanh minh: qua quá trình kiểm tra, các sản phẩm và nguyên liệu của hãng này sản xuất đều không phát hiện ra thành phần chất sudan. Trước đó, Cơ quan tiêu chuẩn thực phẩm Anh đã sớm phát hiện ra thực phẩm của hãng McDonald's có chứa "sudan hồng". Sau khi sự việc xảy ra, trụ sở chính của McDonald's tại Trung Quốc đã lên tiếng thanh minh rằng, các sản phẩm của McDonald's đang tiêu thụ trên thị trường Trung Quốc không hề sử dụng loại nguyên liệu này.

Cho tới lúc đó, nếu so sánh với hãng Kentucky thì hương vị đùi gà cay của McDonald's luôn luôn ở vị trí yếu hơn. Nhưng bây giờ đối thủ cạnh tranh đang bị "dính chàm", đó quả thực là cơ hội kinh doanh cực kỳ tốt của McDonald's. Hiển nhiên McDonald's nắm rõ được điều này nên hãng đã cho đăng quảng cáo chỉ vào đúng chỗ yếu của hãng Kentucky: một miếng hamburger đùi gà cay lớn của McDonald's rất hấp dẫn, đồng thời kèm theo một lời nhắc nhở khéo léo: tất cả nguyên liệu làm nên "hương vị quyến rũ" của hamburger đùi gà cay và cánh gà cay của McDonald's không hề có chất sudan, quý khách hàng hãy an tâm sử dụng.

Ngoài ra, vào khoảng thời gian đó, McDonald's cũng tiến hành điều chỉnh giá một số sản phẩm bán ra tại Trung Quốc, thịt gà chiên tẩm bột, khoai tây chiên giòn dùng điếm tâm, bánh hamburger Big Mac và bánh hamburger đùi gà cay của hãng này tăng giá từ 0,1 tệ lên 0,5 tệ. Giải thích về việc đó, hãng McDonald's đã nhấn mạnh: lần điều chỉnh giá đối với một số sản phẩm tiêu thụ trên thị trường Trung Quốc là dựa vào kết quả thăm dò thị trường rộng rãi, không liên quan gì đến sự kiện chất sudan.

Là một công ty đa quốc gia nổi tiếng, cách công ty McDonald's đối xử với các khách hàng của mình càng khiến cho chúng ta phải suy nghĩ một cách sâu sắc: buổi sáng ngày 17 tháng 3 năm 2005, cho dù trước đó các sản phẩm của công ty đã qua được các cuộc kiểm tra gắt gao về chất lượng, nhưng khi nhìn thấy đối thủ rút cuộc kém cỏi đến mức bộc lộ một sai lầm to lớn như thế, McDonald's lúc đó dù đang vô cùng đắc ý cũng không dám sơ suất. Sáng ngày 17 tháng 3 một thông tin xuất phát từ Công ty McDonald's chi nhánh tại Tứ Xuyên nói rằng: Vì thái độ làm việc có trách nhiệm với khách hàng nên công ty đã mời gấp nhân viên cơ quan vệ sinh thực phẩm thành phố Thành Đô đến kho chứa thực phẩm của công ty để tiến hành kiểm tra. Nhưng kết quả kiểm tra mới nhất đó lại cho thấy tất cả các sản phẩm của hãng McDonald's đều tuyệt đối an toàn và không có bất kỳ nguyên liệu sudan nào.

Tiếp đó, một số tờ báo có ảnh hưởng lớn tại địa phương đã nhanh chóng nhận được một bản fax từ Công ty McDonald's tại Tứ Xuyên. Nội dung bản fax nói rõ: hiện nay nhiều phương tiện truyền thông đăng tải thông tin về sự kiện một số sản phẩm của các công ty cùng ngành ở Trung Quốc bị kiểm tra phát hiện có chứa sudan. Vì lợi ích của người tiêu dùng, McDonald's một lần nữa trình trọng tuyên bố: "Từ khi có "sự kiện sudan hồng" đến nay, Công ty McDonald's đều rất chú trọng đến vấn đề này, không chỉ chủ động tự tiến hành kiểm tra nghiêm ngặt mà còn tích cực phối hợp cùng các cơ quan hữu quan tiến hành các cuộc kiểm tra. Sau khi trải qua các cuộc kiểm tra ngặt nghèo, tất cả sản phẩm của McDonald's tại Trung Quốc và nguyên liệu chế biến do các nhà cung ứng cung cấp cho McDonald's đều không phát hiện thấy nguyên liệu này". Đồng thời McDonald's cũng tuyên bố rằng các tiêu chuẩn dành cho các sản phẩm tại các nhà hàng thuộc quyền quản lý của hãng McDonald's cung cấp cho khách hàng đều hoàn toàn phù hợp với tiêu chuẩn và yêu cầu của các cơ quan hữu quan nhà nước.

Trung Quốc là một dân tộc hiểu biết về việc trị thủy nên phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc có cách vận dụng giống như quản lý dòng nước. Ví dụ người Trung Quốc chủ trương lấy nhu thắng cương, tiên dùng lễ hậu dùng binh, chịu trách nhiệm trước báo cáo sau, cả đời làm việc không ngừng nghỉ... đều là những biện pháp liên quan đến nước. Mà "thủy vô thường thế" rất quanh co và biến hóa. "Cướp phù cứu Triệu" đề cập trong đoạn văn trên chính là một phương pháp quản lý "mượn dao đánh dao" quanh co theo kiểu Trung Quốc.

## 11. Phép thứ mười một

### Mượn thế tạo thế, đặt vào đường cùng để tự vươn lên

Người Trung Quốc là những người hiểu biết nhất về tác dụng của việc tạo ra lợi thế cho mình, có thể nói chỉ cần có cơ hội là tạo ngay ra lợi thế. Chỉ cần tạo dựng lợi thế thành công, đến khi thế mạnh lực mạnh, vừa cầm vừa giữ thì hầu như mọi việc cứ theo đó mà tiến triển thuận tiện. Thậm chí có lúc do tình thế ép buộc, "có điều kiện phải làm, không có điều kiện phải tạo dựng ra điều kiện cũng phải làm", chuyện Ban Siêu đi sứ Tây Thành là một ví dụ cho điều đó.

Vào năm 73, quan thị vệ cao cấp của Đông Hán Minh Đế là Đâu Cố Phụng nhận lệnh đi chinh phạt Hung Nô, còn Ban Siêu lúc đó đã 40 tuổi đảm nhiệm chức quan Tư Mã. Trong lần đi chinh phạt này, Ban Siêu đã lập công lớn, được Đâu Cố Phụng khen thưởng. Chẳng bao lâu sau, Đâu Cố Phụng phái ông cùng với cố vấn cấp cao Quách Tuần cùng đi sứ Tây Thành.

Ban Siêu dẫn theo 36 dũng sĩ, lên đường đến nước Thiện Thiện. Ban đầu, Quốc vương đối đãi với họ rất tôn kính, lễ tiết cũng rất chu đáo, nhưng chỉ được mấy hôm tự nhiên thay đổi thái độ, đối xử rất lạnh nhạt. Ban Siêu và những người dưới quyền của ông phán đoán rằng, nhất định là do sứ giả Hung Nô ở phương Bắc đã đến nên thái độ của Quốc vương mới lung lay, không biết phải phục tùng bên nào. Vì vậy, Ban Siêu liền cho gọi người Hồ đang hầu hạ ông lại, giả bộ nói: "Sứ giả Hung Nô đã đến đây mấy ngày rồi, hiện giờ họ đang ở đâu?" Người này hoảng sợ, vội vàng tiết lộ hết tình hình thực tế, điều này chứng tỏ phán đoán của Ban Siêu là đúng. Ban Siêu cho nhốt người đó lại, sau đó tập hợp tất cả 36 dũng sĩ lại cùng nhau ngồi uống rượu. Đúng lúc cao trào thì Ban Siêu mới kích động họ rằng: "Ta và mọi người đều từ nơi xa xôi đến đây, mong muốn lập công lớn để mưu cầu phú quý. Nay sứ giả Hung Nô mới đến đây có mấy hôm mà lễ tiết và sự tôn trọng của Quốc vương dành cho chúng ta đã không còn nữa. Nếu bọn họ bắt chúng ta giao cho Hung Nô thì ngay cả xương thịt của chúng ta cũng sẽ

bị bọn chó hoang ăn sạch. Mọi người xem việc này chúng ta nên làm thế nào?"



Ban Siu

Thủ hạ của Ban Siu đều đồng lòng: "Bây giờ lâm vào tình thế nguy hiểm lắm rồi, dù sống chết thế nào chúng tôi cũng nghe theo mệnh lệnh của ngài". Ban Siu hạ quyết tâm nói: "Tốt, không chui vào hang cọp sao bắt được cọp con. Trước mắt chỉ có duy nhất một cách là nhân cơ hội đêm tối dùng lửa phục kích những sứ giả do bên Hung Nô phái sang. Bọn chúng không biết chúng ta có cả thầy bao nhiêu người, nhất định sẽ vô cùng kinh hãi, như vậy chúng ta có thể tiêu diệt được toàn bộ bọn chúng. Tiêu diệt được bọn người này có thể làm cho Quốc vương sợ vỡ mật, chúng ta có thể báo về đã lập được công to, sự nghiệp của chúng ta nhờ thế cũng được vinh hiển".

Mọi người đều đồng ý với kế hoạch hành động của Ban Siu. Đêm đó đúng lúc trời nổi gió lớn, Ban Siu dẫn theo các dũng sĩ âm thầm tiến đến nơi ở của sứ giả Hung Nô. Ông bố trí 10 dũng sĩ cầm theo trống, nấp trong phòng ngủ của sứ giả Hung Nô, dặn họ khi thấy lửa bắt đầu cháy phải đánh trống hét to lên. Những dũng sĩ còn lại đều cầm theo vũ khí, mai phục hai bên cửa lớn. Một lúc sau, Ban Siu theo hướng gió thổi châm lửa đốt, lúc đó tiếng trống vang dội, tiếng hét "giết" vang dội khắp bốn phía. Bọn người Hung Nô thất kinh, rối loạn không kịp trở tay. Ban Siu tự tay giết chết ba tên, còn các dũng sĩ thì giết sứ giả Hung Nô cùng hơn 30 tùy tùng, ngoài ra có hơn một trăm tên khác bị chết cháy.

Ngày hôm sau, Ban Siu đi gặp quốc vương nước Thiện Thiện, cho Quốc vương xem thủ cấp của sứ giả Hung Nô. Quốc vương sợ đến mức không biết nên xử trí thế nào cho ổn. Ban Siu liền giải thích và an ủi Quốc vương. Cuối cùng, Quốc vương đã quyết định nghiêng hẳn về phía nhà Hán, đồng thời gửi con trai mình sang nhà Hán làm con tin. Quốc vương Thiện Thiện đã bị ép buộc quy phục nhà Hán.

Lòng dũng cảm và khí phách khi bị dồn vào đường cùng trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp Trung Quốc hiện nay cũng không phải là hiếm gặp. Ví dụ như việc Trương Thụy Mẫn đã phạm phải sai lầm lớn nhất thiên hạ là lựa chọn việc xây dựng nhà máy trên đất Mỹ, lý do chỉ vì bốn chữ: trước khó sau dễ. Mặc dù vào năm 2002, giai đoạn một trong tiến trình quốc tế hóa của Haier bị rất nhiều các công ty môi giới trong và ngoài Trung Quốc bao gồm cả tạp chí Business Week chỉ trích, nhưng đến cuối năm 2002, trong hội nghị thường niên của các doanh nghiệp Trung Quốc, Trương Thụy Mẫn có tư duy ngược lại và đưa ra một vấn đề như sau: Ai cũng nói chúng tôi đầu tư ra nước ngoài sẽ

gặp phải rủi ro, nhưng không có ai đủ khả năng nói cho chúng tôi biết không đầu tư ra nước ngoài thì chúng tôi sẽ gặp phải bao nhiêu rủi ro?

Dựa vào những gì mà Tập đoàn Haier tiết lộ, từ năm 1998 đến nay, tỉ lệ tiêu thụ bình quân hàng năm của Haier tại Mỹ đạt mức tăng trưởng là 115%, thị phần không ngừng mở rộng, tủ lạnh dành cho chung cư và tủ lạnh loại nhỏ chiếm hơn 30% thị phần tại Mỹ, tủ đông chiếm 12% thị phần, tủ rượu chiếm hơn 50% thị phần.

Lại thêm một ví dụ về điều này là việc Tập đoàn Vạn Hường đã mua lại Công ty UAI của Mỹ. Năm 2000, Tập đoàn Vạn Hường đã mua 21% cổ phần của Công ty UAI chuyên về chế tạo linh kiện ô tô của Mỹ và trở thành cổ đông lớn nhất của công ty này. Nhưng thương vụ có quy định bắt buộc mỗi năm UAI phải mua của Vạn Hường số sản phẩm trị giá 25 triệu Đôla Mỹ (chỉ tính riêng thiết bị tự động). Do giá thành UAI mua sản phẩm của Vạn Hường so với giá thành công ty tự chế tạo trước đây rẻ hơn 30% đến 40% nên giúp cho UAI tiến thêm một bước trong việc đẩy mạnh sản lượng tiêu thụ trên thị trường, và như thế Vạn Hường mỗi năm sau này có thể thu được những đơn đặt hàng không chỉ dừng lại ở con số 25 triệu Đôla Mỹ. Đây là mô thức OEM ngược do Vạn Hường lập ra đầu tiên.

Thông qua những ví dụ kể trên chúng ta không khó khăn gì để nhận ra rằng những vấn đề về quản lý mà các doanh nghiệp Trung Quốc khi mở rộng thị trường ra nước ngoài cần chú ý là:

- Không tin tưởng vào bản thân, chỉ chờ đợi thực lực của bản thân mạnh hơn, quy mô lớn hơn mới dám đầu tư ra thị trường nước ngoài. Tư tưởng đó rõ ràng là sai lầm, vì cho dù công ty lớn hơn, mạnh hơn thì cũng không thể lớn mạnh hơn một chi nhánh công ty của nước ngoài đã tồn tại hàng trăm năm. Hơn thế, bày trận ra đánh, đánh kết hợp với tấn công, đánh cho tan tác, đó tuyệt đối không phải là kiểu tư duy mà chúng ta nên có.
- Ngoài các phần phải làm của chiến lược còn phải xem xét kỹ lưỡng những phần có thể làm được của chiến thuật. Giống như Khoa Long đã đầu tư 11 tỉ Yên để xây dựng công ty Khoa Long Nhật Bản tại Kobe năm 1997 với ý đồ đón đầu kỹ thuật, nhưng dựa vào tính bảo thủ của người Nhật đối với việc đưa kỹ thuật ra bên ngoài mà nói, thì không cần nghĩ cũng hiểu được rằng công ty Khoa Long Nhật Bản đang sa vào một việc làm vô bổ.
- Nơi nguy hiểm nhất chính lại là nơi an toàn nhất: lịch sử ghi lại những lần doanh nghiệp Trung Quốc tiến quân ra thị trường hải ngoại nhìn chung vẫn chỉ là những kịch bản thời hiện đại của ngựa non qua sông: nước sông không nông đến mức có thể dễ dàng lội qua, nhưng cũng không sâu đến mức có thể chìm chết người.
- Người Trung Quốc thường thích nói câu: "Thế mạnh hơn người". Trong câu nói đó, hình tượng đem ra để ví von không có hình tượng nào thích hợp hơn là so sánh với sức mạnh của dòng nước. Lúc bình lặng, dòng nước vô cùng hiền hòa và dịu dàng, nhưng một khi thế nước cuộn lên thì uy lực của nó sẽ ghê gớm.

Bão táp là do trời giáng xuống, thế của nó không thể ngăn cản nổi, cái thế mà nó tạo thành và sức mạnh của nó là vô cùng to lớn. Do vậy, tùy thế tạo thế là một trong những tinh túy của quản lý theo kiểu Trung Quốc.

## 12. Phép thứ mười hai



# Đổi đũa chân thành, lấy nhân làm gốc

Lòng thành là một trong những điều kiện quan trọng để hoàn thiện nhân cách của bản thân; ở một phương diện khác, lòng thành lại là cơ sở để vận vật, vận sự vận động. Con người dùng lòng thành để thể hiện quy luật vận hành của tự nhiên, chính điều đó đã hình thành nên cái gọi là "đạo làm người". Phương thức quản lý của Trung Quốc không nhấn mạnh "năng lực cá nhân" mà nhấn mạnh "chọn người theo trách nhiệm". Chính vì vậy, phương thức quản lý của Trung Quốc yêu cầu lúc cần đưa ra sách lược phải lấy lòng thành để đối xử với người khác và phải lấy con người làm gốc.

Thời Tam Quốc, Viên Thiệu tranh bá một phương, thực lực quân sự của Viên Thiệu tương đối hùng hậu. Sách lược chính trị từng được ông đem ra áp dụng là "ngoài khoan dung, trong đố kỵ". "Ngoài khoan dung" lật lại vẫn có thể dùng được, nhưng vì "trong đố kỵ" nên ông không hề được lòng dân chúng.



Viên Thiệu

Trong tay của Viên Thiệu có rất nhiều nhân tài. Trong số đó có Điền Phong là một người có học thức và cũng là một mưu sĩ nổi tiếng. Lưu Bị bại trận, đến để dựa vào Viên Thiệu và được Viên Thiệu thu nạp. Lưu Bị khuyên Viên Thiệu diệt Tào, nhưng Điền Phong biết chuyện, cho rằng mưu kế này không thể thực hiện nên nói thẳng với Viên Thiệu: "Dùng binh phải sắc sảo, không thể nhẹ dạ cả tin, nếu không lắng nghe điều hay, xuất tướng sẽ bất lợi".

Viên Thiệu bụng dạ hẹp hòi, nghe xong câu đó lập tức nổi trận lôi đình, đòi đem Điền Phong ra xử trảm. Do tất cả các quan đại thần cùng xin tha mạng cho Điền Phong, Viên Thiệu đành hoãn lại, nhưng nổi tức giận vẫn âm ỉ trong lòng. Vào tháng Sáu năm Kiến An thứ tư (năm 199), Viên Thiệu cho khởi binh, tổng cộng mười vạn quân và một vạn chiến mã, mưu đồ xuống phía nam tiến đánh Hứa Xương, trận chiến Quan Độ chính vì thế mà được mở màn.

Tin Viên Thiệu xuất binh Nam tiến được truyền đến Hứa Xương, chư tướng của quân Tào đều cho rằng khó có thể đánh thắng được Viên Thiệu, nhưng Tào Tháo nói: "Ta biết Viên Thiệu chí lớn nhưng hiểu biết hạn hẹp, bề ngoài mạnh mẽ nhưng bên trong lại nhát gan, đố kỵ mà ít uy, binh nhiều nhưng không phân biệt rạch ròi, cao ngạo nhưng mệnh lệnh lại không đồng nhất, kẻ sĩ quy tụ dưới trướng của hắn nhiều, lương thực không thiếu, đủ để cho ta nghênh tiếp", liền quyết định cho hai vạn binh nghênh chiến.

Tháng Tám năm Kiến An thứ tư, Tào Tháo dẫn binh men theo bờ Bắc sông Hoàng Hà tiến vào thị trấn Lê Dương, phái Tang Bá dẫn tinh binh chiếm giữ một dải Thanh Châu, củng cố trận địa sườn phía bên phải, nhằm tránh trường hợp quân của Viên Thiệu tiến đánh Hứa Xương từ phía Đông. Tào Tháo cho lưu lại bên cảng quan trọng kéo dài hai nghìn dặm ở bờ nam sông Hoàng Hà để dùng khi thoái lui

và lệnh cho thái thú Đông Quận là Lưu Diên cố thủ thành Bạch Mã, đề phòng trường hợp quân của Viên Thiệu qua sông tiến về phía Nam, làm thành phòng tuyến thứ nhất. Tháng Chín, Tào Tháo lại quay lại Hứa Xương, bố trí đội quân chủ lực xây dựng tường lũy cố thủ Quan Độ, làm thành phòng tuyến thứ hai. Quan Độ trở thành nơi hiểm yếu khi quân của Viên Thiệu tiến đánh Hứa Xương. Tháng 12, Tào Tháo lại trở về Quan Độ, đích thân bài binh bố trận đội quân của Viên Thiệu mắc vào bẫy.

Đúng lúc Tào Tháo đang ra sức bài binh bố trận để đối phó với Viên Thiệu thì Lưu Bị lại khởi binh chống Tào Tháo, hành thích thứ sử Xa Trụ, chiếm cứ Hạ Bì, cho đóng quân tại huyện Bái và tích cực liên lạc với Viên Thiệu, với mong muốn hai bên hợp lực tiến công Tào Tháo. Tào Tháo phân tích tình thế trước mắt, cho rằng: "Lưu Bị là một nhân kiệt, nếu bây giờ không đánh, ắt thành hiểm họa về sau. Tuy Viên Thiệu có chí lớn nhưng khi gặp chuyện chắc chắn sẽ rút lui, không nhất thiết phải động binh". Gần tới tháng Giêng năm Kiến An thứ năm (năm 200), Tào Tháo liền dẫn đầu đoàn quân tinh nhuệ Đông chinh tiến đánh Lưu Bị, vừa tiến công đã chiếm lĩnh được huyện Bái, thu phục Từ Châu, chuyển sang tiến đánh Hạ Bì đồng thời dồn ép Quan Vũ. Toàn quân Lưu Bị tan tác, bản thân Lưu Bị dẫn số người ngựa ít ỏi còn lại tháo chạy về Hà Bắc, đến cậy nhờ Viên Thiệu. Tào Tháo sau khi giành được thắng lợi, liền dồn quân sang Quan Độ để nghênh chiến Viên Thiệu.

Tháng Hai năm Kiến An thứ năm (năm 200), Viên Thiệu đích thân dẫn đầu đại quân tiến đánh Lê Dương và phái Quách Đồ, Thuần Vu Quỳnh, Nhan Lương tiến đánh Bạch Mã thuộc Đông Quận do thái thú Lưu Diên đóng giữ. Lưu Diên binh mỏng lực yếu, bị quân của Nhan Lương bao vây, tình thế vô cùng cấp bách. Tháng Tư, Tào Tháo quyết định dẫn quân đi cứu Lưu Diên. Tào Tháo làm theo kế sách của mưu sĩ Tuân Du, dẫn quân đến Diên Tân, giả vờ cho quân vượt sông để tập kích Viên Thiệu từ phía sau, Viên Thiệu phải chia quân ra để tiếp ứng cho phía Tây. Tào Tháo tận dụng cơ hội đó để dẫn một đoàn tinh binh tập kích Bạch Mã từ hướng Đông, bị bất ngờ nên Nhan Lương trở tay không kịp, bị Quan Vũ chém chết, Bạch Mã đã được giải vây.

Viên Thiệu lại phái đại tướng Văn Sú cùng với Lưu Bị dẫn năm, sáu nghìn kỵ binh và bộ binh vượt sông rượt đuổi quân Tào. Khi đó quân Tào chỉ có khoảng hơn 500 kỵ binh, trên đường tháo chạy khỏi sự truy đuổi của quân Viên Thiệu, trong lúc nguy kịch, Tào Tháo ra lệnh cho kỵ binh tháo yên bỏ ngựa và vứt hết đồ dùng. Chẳng bao lâu sau, quân Văn Sú đuổi đến nơi, thấy quân Tào bỏ ngựa và vứt hết đồ dùng nên đã tranh cướp, khiến đội hình rối loạn. Tào Tháo thấy vậy liền ra lệnh cho hơn 500 kỵ binh lập tức lên ngựa, xông vào đánh quân Viên Thiệu. Quân Viên Thiệu lập tức bị đánh cho tan tác, tướng quân Văn Sú bị chặt đầu. Trong lần này, quân Tào đã liên tiếp chặt đầu được hai danh tướng của Hồ Bắc là Văn Sú và Nhan Lương, gây chấn động trong quân Viên Thiệu. Viên Thiệu ra lệnh cho quân rút lui về Vũ Dương, còn Tào Tháo cho quân rút về cố thủ tại Quan Độ.

Tháng Tám năm Kiến An thứ năm, quân của Viên Thiệu đã tiến gần đến Quan Độ, dựa vào các cồn cát xây dựng doanh trại kéo dài cả chục dặm về hướng Đông Tây. Tào Tháo cũng phân chia doanh trại song song với doanh trại quân Viên Thiệu. Tháng Chín, quân Tào xuất binh, nhưng thế trận không thuận lợi cho quân Tào. Lúc đó quân Tào có chưa đầy một vạn, hơn nữa cứ mười người thì có hai, ba người là thương binh, vì vậy đành phải cho quân lui về cố thủ trong tường lũy. Quân Viên Thiệu thấy thế liền đắp đất đá, dựng tường lũy, dùng tên bắn như mưa vào doanh trại quân Tào, khiến cho binh sĩ quân Tào chỉ còn cách che chắn mà dịch chuyển. Nhằm xoay chuyển cục diện bị động đó, Tào Tháo đã lệnh cho thợ thủ công ngày đêm chế tạo ra xe bắn đá, dùng xe này bắn đá về phía quân Viên Thiệu, làm đổ sập thành lũy của quân Viên Thiệu. Viên Thiệu lệnh cho quân sĩ đào địa đạo đột kích doanh trại quân Tào, quân Tào cũng đánh trả vô cùng gay gắt, cho đào hào trong doanh trại để đối phó với quân Viên Thiệu. Tào Tháo lại nghe được tin mấy nghìn xe lương thực của Viên Thiệu đang được vận chuyển đến

đại bản doanh ở Quan Độ, lập tức phái đại tướng Tư Hoảng, Sử Hoảng đánh chặn và đốt cháy toàn bộ số lương thảo đó.

Trận chiến giữa hai bên đã kéo dài hơn một tháng, lương thảo của quân Tào đã cạn kiệt, binh sĩ đều mệt mỏi, vì vậy Tào Tháo tìm cơ hội quyết chiến với quân Viên Thiệu. Tháng Mười năm Kiến An thứ năm (tức năm 200), Viên Thiệu lại phái xe vận chuyển lương thực cho quân sĩ và lệnh cho Thuần Vu Quỳnh cùng năm người khác dẫn đầu hơn vạn binh sĩ đi theo hộ vệ xe lương, lương thực được tập trung tại Ô Sào cách đại bản doanh của Viên Thiệu 40 dặm về phía bắc. Mưu thần Hứa Du đã hiến kế cho Viên Thiệu lợi dụng buổi tối phái kỵ binh đột kích Hứa Xương, Viên Thiệu không nghe. Vừa lúc nhà Hứa Du có người phạm pháp, bị triều đình thẩm vấn và bắt giam. Hứa Du trong lúc tức giận, sang đầu quân Tào Tháo và hiến kế cho Tào Tháo đột kích Ô Sào. Kế sách của Hứa Du trùng hợp với suy tính của Tào Tháo đang muốn tìm cơ hội tiến đánh, xuất binh giành thắng lợi. Vậy là Tào Tháo tranh thủ cơ hội lập kế hoạch cho Tào Hồng và Tuân Du ở lại trấn giữ đại doanh tại Quan Độ, còn mình đích thân dẫn theo hơn năm nghìn bộ binh và kỵ binh đi không kê ngày đêm, trên đường đi Tào Tháo cho quân hóa trang thành quân Viên Thiệu để lừa qua được các trạm gác của quân Viên Thiệu. Sau khi đến Ô Sào, Tào Tháo liền cho quân bao vây châm lửa đốt cháy kho lương của quân Viên Thiệu đến tận khi trời sáng. Thuần Vu Quỳnh thấy quân của Tào Tháo không đông, vì vậy liền ra khỏi thành lũy nghênh chiến. Tào Tháo cho quân xông vào chém giết, quân Viên Thiệu không chống đỡ nổi buộc phải lui về doanh trại cố thủ.

Khi đó, Viên Thiệu một mặt cho quân kỵ binh đi cứu nguy cho Ô Sào, mặt khác lệnh cho Trương Cáp và Cao Lãm đánh vào đại bản doanh của quân Tào tại Quan Độ với ý đồ khiến cho Tào Tháo không còn đường để rút lui. Khi quân kỵ binh tăng viện của Viên Thiệu tiến đến gần Ô Sào, tả hữu báo tin về xin Tào Tháo chia binh lực ra để chống đỡ, Tào Tháo nổi giận nói: "Chừng nào quân địch đến sau lưng thì hãy nói với ta!", vì vậy cho quân sĩ liều chết lao vào chém giết, đánh bại đội quân cố thủ Ô Sào, bắt và giết được Thuần Vu Quỳnh. Trương Cáp và Cao Lãm là hai tướng được cử đi tấn công đại bản doanh của Tào Tháo nghe tin quân của Thuần Vu Quỳnh thua trận, lại được tin Viên Thiệu có ý nghi ngờ họ nên sắp đến lúc lâm trận liền ra đầu hàng Tào Tháo. Tào Tháo thừa thế chỉ huy quân sĩ xông lên chém giết, quân Viên Thiệu tan rã. Viên Thiệu và con trai là Viên Đàm chỉ dẫn theo hơn 800 binh sĩ hoảng hốt tháo chạy về Hà Bắc.

Viên Thiệu lúc đó đang là đại quân phiệt của Hà Bắc, thực lực quân sự mạnh nhất, khi đi thảo phạt gian thần Đổng Trác được phong làm thủ lĩnh liên quân. Nhờ việc được tiến cử làm thủ lĩnh liên quân, ngoài việc có thể mượn và dựa vào thế lực quân sự hùng mạnh của liên quân ra, Viên Thiệu còn có thêm cả hư danh để kêu gọi hiền tài. Lúc đầu, Lưu Bị bại trận phải đầu quân để nhờ cậy Viên Thiệu, Viên Thiệu chẳng hề vì đại nghĩa mà đơn thuần xuất phát từ lợi ích cá nhân nên mới nghe theo kế của Lưu Bị, còn đối với thuộc hạ của mình như Điền Phong là mưu sĩ trung dũng và lương thiện thì lại phải chịu sự giận dữ và đố kỵ, Viên Thiệu không những không nghe theo ý kiến của họ, ngược lại còn nhìn họ bằng con mắt thù địch để đả kích họ. Có thể thấy, cái "khoan dung bên ngoài" của Viên Thiệu hoàn toàn không phải là khoan dung thực sự, chẳng qua chỉ là làm cho người khác xem, hòng lấy hư danh mà thôi. Đâu biết rằng chính cái kiểu chuộng hư vinh đó không chỉ khiến cho Viên Thiệu đại bại trong trận chiến với Tào mà còn mất đi một mưu sĩ giỏi.

Người ngoài nhìn vào cái "khoan dung bên ngoài" của Viên Thiệu thì thấy rất anh minh. Khi quân Lưu Bị bại trận, Viên Thiệu đã dung nạp Lưu Bị. Nhưng phải thấy rằng, cái "khoan dung bên ngoài" chỉ là thủ đoạn chứ không phải mục đích. "Ngoại" là vì "nội", là vì muốn sự nghiệp của bản thân tốt hơn. Việc làm đó chẳng những không phải là một việc làm tốt đẹp gì mà còn khiến cho bản thân không

phân biệt được thật giả và bị ánh hào quang của hư vinh làm cho đầu óc mê muội. Cái kiêu "trong đó kị" lại khiến cho Viên Thiệu dần dần mất đi nhân tâm, làm cho các mưu sĩ trung thành dần dần rời xa ông ta. Một cơ cấu dù có hoàn thiện hơn nữa thì cũng không thể đỡ nổi được thất bại của Viên Thiệu. Viên Thiệu không nhận thức được điểm này, những người trung thành tận tâm báo quốc như Điền Phong lại bị Viên Thiệu coi là có ý đồ khác. Khi bị bại trận, Lưu Bị bỏ chạy, các trung thần bên cạnh đều bị Viên Thiệu giết sạch không còn một ai, kết cục của Viên Thiệu là bị Tào Tháo tiêu diệt.

Khoan dung là sự kết hợp cả trong lẫn ngoài, dùng người phải tin người, đó mới chính là sách lược dùng người của người lãnh đạo. Người lãnh đạo cần xây dựng một hệ thống lãnh đạo tương đối hoàn thiện, sau khi lựa chọn được nhân tài thì phải có sách lược dùng người như thế nào cho hiệu quả. Nếu dùng không đúng, ắt sẽ không có hiệu quả; nếu dùng đúng, làm chơi ăn thật vẫn có thể đạt được hiệu quả. Chính vì thế, nếu như bạn là một người lãnh đạo, bạn phải chân thành đối đãi với người khác, phải lấy con người làm gốc để tiến hành quản lý. Quản lý theo kiểu Trung Quốc rất chú trọng điểm này.

## 13. Phép thứ mười ba Khuyết nào khuyết nấy, tính toán chung toàn cục

Người Trung Quốc coi trọng tư tưởng của Thái cực quyền tức là tư tưởng hoàn thiện. Trong phạm vi của sự hoàn thiện có sự tương khắc giữa các phần tử cấu thành, đây là sự thật không thể phủ nhận. Nhưng khuyết nào khuyết nấy, dựa vào nhau để tồn tại, đó cũng là sự thật. Chính vì vậy, làm thế nào để hóa giải sự tương khắc, giảm bớt sự tương khắc, phát huy cái tương sinh để cùng tồn tại, khiến cả hai không thất bại và làm tổn thương lẫn nhau, có thể cùng đạt được thắng lợi thì đó là sự giải thích hoàn hảo nhất của tư tưởng Thái cực quyền.



Gia Cát Lượng

Năm cuối của triều đại Đông Hán, Tào Tháo chỉ huy quân đội tiến xuống phía Nam, muốn liền một lúc thôn tính cả hai nước Ngô, Thục, hoàn thành đại nghiệp thống nhất Trung Quốc của mình. Trên đường đi, Tào Tháo chắc chắn hạ gục Ngô, Thục dễ như trở bàn tay nên cho quân tiến thẳng một mạch. Nước Ngô phòng như không phòng, nên chẳng bao lâu sau Tào Tháo đã bày binh tại Xích Bích, hình thành cục diện đối mặt với quân Ngô, nguy cơ đối với nước Ngô chỉ còn tính từng ngày. Mối hờ rãnh lạnh, hai bên Tôn Quyền và Lưu Bị sau khi xem xét tình hình chính trị đã đưa ra một sách lược vô

cùng quan trọng là liên quân hai nước để chống Tào, quyết chiến giành thắng lợi. Nhưng khi phải đối diện với quân Tào chiếm ưu thế mạnh hơn cả về binh lực lẫn tài lực, thì cả hai nước Ngô Thục đều phải cân nhắc kỹ lưỡng các sách lược để làm sao giành được thắng lợi về mọi mặt. Vì thế, trong không khí khua chiêng gõ trống rộn rã, Gia Cát Lượng và Chu Du - hai con người tài giỏi có một không hai - đã nhiều lần đưa ra những kế sách tài tình, khiến quân Tào thua hết lần này đến lần khác, từng bước xoay chuyển tình thế trên chiến trường, tạo thời cơ tham chiến có lợi cho quân Ngô, Thục, thay đổi cục diện từ thế phòng thủ sang thế tấn công quân Tào.

Chiến trận mở màn, Chu Du đánh trận đầu tiên đã thắng, không những làm giảm nhuệ khí của quân Tào mà còn nâng cao khí thế của liên quân. Sau đó, tại "đại hội quân hùng" lại áp dụng thành công kế phản gián, loại bỏ quân thủy tinh nhuệ của Tào Tháo do đô đốc Thái Mạo và Trương Doãn chỉ huy, làm như vậy không những thể hiện được sở trường của bản thân mà còn làm lộ rõ những nhược điểm của quân Tào. Căn cứ theo tình hình "trận thủy chiến với quân Tào, các biện pháp phải đưa ra chặt chẽ, không để cho quân Tào có thời gian để phản công", hai vị anh hùng là Chu Du và Gia Cát Lượng đều nhận thấy dùng hỏa công vẫn là thượng sách. Nhưng kế hoạch này trong lúc cấp bách khó có thể thực hiện được: một là Tào Tháo đốt đèn không tiếc dầu, làm sao có chuyện dễ dàng để cho đối thủ thực hiện được âm mưu đây? Hai là thời tiết không phù hợp, đang là tiết thu đông thì lấy đâu ra gió?

Hoàng Cái là một viên tướng trung thành của nhà Ngô đã ngầm hiến "khỏ nhục kế", giả vờ hàng Tào Tháo để có thể chui được vào hàng ngũ quân Tào thực hiện việc châm lửa. Có "khỏ nhục kế" nhưng không có ai đến doanh trại Tào Tháo để dâng thư hàng, nên Hoàng Cái bị đánh một trận, chịu khổ nhục vô ích, quá là oan uổng. Hám Trạch là người vừa thông minh vừa dũng cảm một mình đến doanh trại Tào Tháo để dâng thư đầu hàng, cuối cùng họ đã lấy được lòng tin của Tào Tháo. Bàn Thống lại hiến thêm "kế liên hoàn" là cột các thuyền chiến của quân Tào lại với nhau. Đến đây, điều kiện thực hiện hỏa công mới bước đầu đạt cơ hội chín muồi. Trong tất cả những hành động đó, Chu Du đã thể hiện rõ tài dùng người một cách đúng đắn, mưu kế chặt chẽ, các khâu ăn khớp, kế sách phù hợp, thể hiện rõ rệt tài nghệ chỉ huy kiệt xuất của mình.

Khi gió Đông bắt đầu thổi, ngọn lửa của trận chiến Xích Bích lập tức bùng lên, Chu Du đã trừ bị mọi việc, điều binh khiển tướng, áp dụng hiệu quả từng biện pháp một. Chu Du chia binh ra các hướng: hướng đến đốt lương thảo của quân Tào, hướng đốt doanh trại Tào Tháo, hướng chặn đội quân tiếp ứng của Tào Tháo, hướng làm nhiệm vụ tiếp ứng các phía. Về phía Gia Cát Lượng, ông cho lập đàn thất tinh, các thuyền nhỏ do Triệu Vân tiếp ứng tiến thẳng về phía Hạ Khẩu. Gia Cát Lượng ngồi trên thuyền, điều binh khiển tướng: lệnh cho Triệu Vân mai phục ở phía Tây của Ô Lâm, Trương Phi mai phục kích ở Hồ Lô Cốc, Quan Vũ mai phục ở Hoa Dung Đạo, ba người là Mi Trúc, Mi Phương và Lưu Phong mỗi người chỉ huy một thuyền đi vòng quanh sông để tiêu diệt quân bại trận, thu hồi vũ khí, Lưu Kỳ trở về Vũ Xương, chân binh tại cửa khẩu, chịu trách nhiệm rượt đuổi quân Tào bỏ chạy. Có thể nói, họ đã cho quân chặn mọi ngã đường, tất cả các trường hợp có thể xảy ra đều đã được họ trừ tính. Từng việc từng khắc đều được bố trí chặt chẽ, sắp xếp tỉ mỉ, như chăng thiên la địa võng trước mặt quân Tào.

Trong quân sự có một chiến thuật là "phòng thủ nghiêm ngặt", tương tự trong sách lược lãnh đạo và quản lý cũng cần có nghệ thuật quản lý "khuyết nào khuy nấy" và "mượn gió bẻ măng". Cái gọi là "khuyết nào khuy nấy" và "mượn gió bẻ măng" là chỉ việc trừ hoạch cho một sách lược nào đó cần phải đặt ra một loạt các mục tiêu nhỏ kèm theo có các quan hệ tương hỗ với nhau những mục tiêu nhỏ này tương ứng nhân quả, liên kết trước sau, cùng nhau tiến lên, để cuối cùng là thực hiện việc tạo điều kiện cho mục tiêu chung của sách lược. Tại sao phải coi trọng nghệ thuật trừ hoạch sách lược? Đó là

vì để thực hiện mục tiêu chung của sách lược nhất định phải dựa vào việc thực hiện tốt từng mục tiêu nhỏ nằm trong sách lược đó.

Trong cuộc sống hiện thực, rất nhiều sách lược do người lãnh đạo đưa ra đều rơi vào tình trạng "nửa đường đứt gánh", không thể thực hiện từ đầu đến cuối. Nguyên nhân của việc này thường không phải do khó khăn mà do thiếu mục tiêu sách lược hoàn chỉnh và thiếu định hướng lâu dài để làm nên thành công cho sự nghiệp, thực hiện các kế hoạch trong hoàn cảnh cô lập, không đi sâu vào tìm hiểu mối quan hệ giữa các kế hoạch nhỏ. Có thể thấy, có lúc không phải buông xuôi vì thất bại mà vì sách lược đưa ra không phù hợp nên dẫn đến thất bại.

Cổ nhân thường nói: không bước những bước nhỏ, sao đi được vạn dặm; không có những dòng suối, sao làm được thành sông? Con đường thiên lý bắt đầu ở ngay dưới chân. Do vậy, đối với doanh nghiệp mà nói, những mục tiêu đã định ra nên là một mục tiêu có hệ thống; trong cuộc đời một con người, mục tiêu chính sẽ bao gồm các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, và trong các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn này lại bao gồm các mục tiêu nhỏ hơn. Giữa các mục tiêu cần phải có tính logic và sức căng mạnh mẽ, mỗi một mục tiêu nhỏ đều là sự phân giải của mục tiêu cả một đời người, đều là hình ảnh thu nhỏ của mục tiêu lớn và dài hạn, mỗi một sự điều chỉnh và thay đổi của một mục tiêu đều có ảnh hưởng trực tiếp và sâu sắc đến toàn bộ hệ thống mục tiêu chung. Đây chính là khái niệm toàn cục trong quản lý theo kiểu Trung Quốc, hay còn gọi là sách lược cục bộ.

## 14. Phép thứ mười bốn

### Phân tích thời cơ, dự đoán tình hình, linh hoạt ứng phó

Người Trung Quốc làm bất kỳ việc gì cũng lo trước tính sau. Thông thường, trước khi quyết định làm một việc gì đó họ đều tính toán cẩn thận để có sự suy tính hệ thống, hợp lý và mạch lạc đối với những điều có thể xảy ra trong tương lai. Nhưng điều đó không có nghĩa là kế hoạch hay sách lược, đã đưa ra không thể thay đổi. Bởi vì trong quá trình đẩy mạnh thực hiện những sách lược nếu bạn cứ kiên quyết không thay đổi bất kỳ điều gì thì sách lược đó rất có thể sẽ bị buộc phải dừng lại. Vì vậy, trong trường hợp không hề thay đổi bản chất mục tiêu mà sách lược đưa ra, bạn vẫn có thể tùy cơ ứng biến, vừa làm vừa sửa chữa và điều chỉnh. Đây là một điểm đặc sắc trong phương thức quản lý của Trung Quốc.

Câu chuyện về Hạ Hầu Uyên đánh tan quân giặc là một ví dụ như vậy. Năm Kiến An thứ 19, nhóm người ủng hộ tướng quân Mã Siêu mưu phản, giết chết Lương Châu và ám sát Vi Khang. Năm Kiến An thứ chín, người của Vi Khang còn lại là Triệu Cù, Doãn Phụng, Khương Tự khởi binh chinh phạt Mã Siêu. Khương Tự ở Lỗ Thành, Mã Siêu ở Ký Thành, người của Triệu Cù liền dụ cho Mã Siêu ra khỏi thành đánh Khương Tự. Ký Thành bị bỏ trống, người của Triệu Cù thừa cơ đó tấn công vào Ký Thành, giết chết vợ của Mã Siêu. Còn Mã Siêu sau khi không đánh được Lỗ Thành, lại bị mất Ký Thành, không còn con đường nào khác đành phải bỏ chạy sang Hán Trung. Khương Tự quân ít nên không dám truy đuổi.

Khương Tự liền phái người tìm Hạ Hầu Uyên xin cứu viện. Hạ Hầu Uyên đem việc này ra bàn bạc với chư tướng dưới quyền, chư tướng đều cho rằng khi chưa có lệnh của Tào Tháo thì không nên hành động. Nhưng Hạ Hầu Uyên lại cho rằng tướng ở bên ngoài nên xem xét thời cơ làm thế nào cho có lợi thì làm. Ông nói: "Hiện Tào thừa tướng đang bận việc tại Nghiệp Thành, từ đây đến đó đi và về cũng phải mất bốn nghìn dặm đường, nếu chờ có lệnh thì người của Khương Tự đã bị Mã Siêu đánh bại lâu

rồi, cho nên không nhanh chóng đi cứu viện không được."

Hạ Hầu Uyên lệnh cho tướng quân Trương Cáp dẫn theo năm nghìn bộ binh và kỵ binh theo đường hẻm Trần Thương để truy kích Mã Siêu, còn Hạ Hầu Uyên trực tiếp đứng phía sau huy động lương thảo tiếp viện. Mã Siêu như chó mất chủ, chưa đánh đã bỏ chạy. Khi Hạ Hầu Uyên đến nơi, các huyện ủng hộ Mã Siêu mưu phản đều dâng thành trì đầu hàng. Cùng với Mã Siêu tạo phản còn có Hán Toại lúc này đang ở Hiến Thân cách đó không xa, Hạ Hầu Uyên muốn tấn công Hiến Thân, chém chết Hán Toại. Hán Toại sau khi nghe được tin đó liền chạy trốn biệt tích. Hạ Hầu Uyên bàn bạc với các tướng về kế hoạch hành động bước tiếp theo, người thì cho rằng nên lập tức tấn công Hán Toại, người lại cho rằng nên đi đánh Hưng Quốc.

Hạ Hầu Uyên nhận thấy Hán Toại có binh hùng tướng mạnh còn thành trì của Hưng Quốc thì vững chắc, cho dù tiến đánh bên nào cũng không thể thắng ngay được, chẳng bằng áp dụng kế điệu hổ ly sơn, đầu tiên nên tấn công con em Khương ở Trường Li, trong đó có rất nhiều người đang là lính của Hán Toại. Nếu như Hán Toại chịu mất Trường Li người Khương sẽ không còn nhà để về; nếu như Hán Toại đi cứu viện cho Trường Li thì sẽ phải ra khỏi thành, như thế có thể đánh nhau với Hạ Hầu Uyên ở bên ngoài và chắc chắn sẽ thất bại. Mọi người đều thấy ý kiến của chủ soái hợp lý nên đồng ý hành động theo kế hoạch.

Hạ Hầu Uyên để lại một viên tướng trông coi các vật dụng cần thiết cho binh sĩ, còn mình đích thân dẫn quân đi Trường Li, tiến đánh Khương Đôn, chém giết và bắt sống rất nhiều người Khương. Hán Toại cũng xuất quân đi cứu Trường Li giữa đường bị Hạ Hầu Uyên chặn đánh. Thuộc hạ của Hạ Hầu Uyên thấy binh sĩ của Hán Toại quá đông nên khuyên Hạ Hầu Uyên đào hào để đánh trận lâu dài. Hạ Hầu Uyên nói: "Chúng ta đã rong ruổi chinh chiến cả nghìn dặm, nếu bây giờ đào hào dựng trại, binh sĩ sẽ mệt mỏi không thể cầm cự được lâu. Tuy Hán Toại binh mã nhiều, nhưng ta thấy vẫn có thể đánh bại hắn một cách dễ dàng". Vì vậy, Hạ Hầu Uyên hạ lệnh gióng trống trận, các tướng sĩ khí thế hùng hục, hét vang lao về phía trận địa của Hán Toại, trong khi đó binh sĩ của Hán Toại đã tan rã tinh thần, không còn ý chí chiến đấu, bỏ chạy tán loạn.

Hạ Hầu Uyên thắng lợi trở về, nghỉ ngơi chỉnh đốn quân sĩ rồi lại tiếp tục tiến đánh thành Hưng Quốc. Năm nghìn người ở Hưng Quốc tháo chạy đi theo Mã Siêu, số còn lại đều hạ vũ khí đầu hàng Hạ Hầu Uyên. Hạ Hầu Uyên thừa thế xông lên, thu được rất nhiều lương thảo và trâu ngựa. Hạ Hầu Uyên nhờ biết xem xét thời thế nên đã đuổi được Mã Siêu, truy kích Hán Toại, đánh bại Hưng Quốc, san bằng vùng cao nguyên, thắng liên tiếp từ trận này đến trận khác. Các trận đã đánh xong thì tiết độ sứ của Tào Tháo mới đem lệnh của Tào Tháo đến.

Từ ví dụ chuyện Hạ Hầu Uyên đánh bại kẻ thù, chúng ta có thể thấy rằng, khi đưa ra sách lược Hạ Hầu Uyên đều bàn bạc, trao đổi với thuộc hạ, vừa tập trung được đông đảo ý kiến, lại chủ động được với sách lược đã đưa ra. Vì vậy, khi đưa ra sách lược, bạn nên học cách trao đổi và bàn bạc nhiều hơn với nhân viên hoặc đồng nghiệp liên quan, để họ có cảm giác mình cũng được tham gia. Như vậy, khi bạn thực hiện sách lược, họ mới chủ động hợp tác với bạn chứ không cố ý cản trở. Đây là một cách thể hiện rất tốt trong phương thức quản lý của Trung Quốc.

Các ví dụ tương tự của các doanh nghiệp Trung Quốc hiện đại không phải là hiếm. Năm 1960, Phó chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc hãng xe Ford (Mỹ) là Allison quan sát thấy ở thập niên 1960 đang hình thành một lực lượng cải cách xã hội mà đại diện thường là thanh niên. Lực lượng thanh niên này sẽ có tầm ảnh hưởng lớn đối với xã hội và nền kinh tế của nước Mỹ, Allison nhận ra rằng khi thiết kế ra kiểu ô tô mới nên đặt nhu cầu của giới trẻ lên hàng đầu. Dưới sự chỉ đạo của ông, sau nhiều

lần cải tiến, đến cuối năm 1962, mẫu xe mới rốt cuộc đã được hình thành. Mẫu xe mới này nhìn giống như một chiếc xe thể thao, mũi dài, đuôi ngắn, thỏa mãn được tâm lý của giới trẻ là thích vận động và ưa cảm giác mạnh. Quan trọng hơn nữa là giá cả của mẫu xe mới này tương đối rẻ, chỉ khoảng 2.500 Đôla Mỹ, những thanh niên bình thường đều có thể đủ tiền để sắm cho mình một chiếc. Đặc biệt, loại xe mới này còn được đặt một cái tên mà giới trẻ rất ưa chuộng đó, là "Ngựa hoang".

Tháng 4 năm 1964, tại Triển lãm quốc tế NewYork, "Ngựa hoang" đã chính thức ra mắt thị trường. Trước khi cuộc triển lãm diễn ra, hãng xe Ford đã làm dấy lên một làn sóng dư luận lớn để quảng bá cho sự kiện này, tạo một cơn sốt về "Ngựa hoang". Trong năm đầu tiên ra mắt, khách hàng đã mua 419 chiếc "Ngựa hoang", lập nên kỷ lục cao nhất trong ngành chế tạo xe hơi toàn nước Mỹ. Sự ra đời và thành công to lớn của "Ngựa hoang" thể hiện tài năng đề ra sách lược kinh doanh kiệt xuất của Allison. Nhờ đó danh tiếng của ông vang dội trong giới doanh nghiệp tại Mỹ, ông vinh dự được bổ nhiệm làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của hãng Ford. Ví dụ này cho thấy, sách lược linh hoạt và cơ động có thể giúp đẩy mạnh sản lượng tiêu thụ, giảm giá thành sản phẩm, nâng cao lợi nhuận, cuối cùng là chiếm lĩnh thị trường.

Một ví dụ khác, thời kỳ đầu sau chiến tranh, công ty Nishiki của Nhật Bản chỉ có hơn 30 công nhân chuyên sản xuất các loại sản phẩm từ cao su như: áo mưa, mũ bơi, băng vệ sinh, tã lót. Do đơn đặt hàng không đủ nên tình hình kinh doanh không ổn định, cảm giác như doanh nghiệp sắp phá sản. Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty là Tagawa Hiroshi biết rằng, theo kết quả của cuộc tổng điều tra dân số, mỗi năm Nhật Bản có khoảng 2,5 triệu trẻ sơ sinh chào đời, nếu mỗi trẻ sơ sinh dùng hai chiếc tã lót thì một năm sẽ phải cần 5 triệu chiếc, đây là một thị trường tương đối khả quan. Chính vì vậy, Tagawa Hiroshi đã quyết tâm loại bỏ tất cả các sản phẩm ngoài tã lót, biến Công ty Nishiki trở thành một công ty chuyên sản xuất tã lót, tập trung lực lượng, sáng lập thương hiệu, trở thành "vua tã lót". Vốn điều lệ của công ty chỉ là 100 triệu Yên nhưng sản lượng tiêu thụ hàng năm đạt 7 tỉ Yên.

Quả thật, trong sách lược kinh doanh, nếu chú ý đến những chi tiết nhỏ và có sự thay đổi linh hoạt có thể giúp cho doanh nghiệp tránh khỏi nguy cơ phá sản, chuyển bại thành thắng. Nếu một doanh nghiệp trong thời gian dài chỉ dựa vào một loại sản phẩm để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác thì doanh nghiệp đó sẽ tiềm ẩn nguy cơ ngừng sản xuất và bị phá sản, vì thị trường luôn luôn biến động, nhu cầu của con người cũng ngày càng thay đổi. Điều này đặt ra yêu cầu cho các doanh nghiệp phải thường xuyên đưa ra những sách lược phù hợp với nhu cầu thích ứng thị trường.

Do vậy, trong quá trình quản lý doanh nghiệp, người quản lý nhất định không thể bảo thủ không chịu thay đổi, nhắm mắt theo đuôi kẻ khác, mà phải biết thích ứng để thay đổi và xem xét thời thế để đánh giá sự biến đổi của tình hình. Bởi vì thị trường cạnh tranh ngày nay biến hóa nhanh khôn lường, mọi tình huống đều có thể xảy ra, người lãnh đạo cần phải học cách căn cứ vào sự biến động tùy theo từng thời điểm để tiến hành điều chỉnh và sắp xếp, tuyệt đối không nên giữ tư tưởng thủ cựu, lạc hậu, như thế mới có thể làm cho doanh nghiệp không bị thất bại.

## 15. Phép thứ mười lăm

### Bình vô thường thế, pháp tùy thế mà biến đổi

Có một đặc trưng trong phương thức quản lý của Trung Quốc khiến người ta khó chấp nhận được, đó chính là không có tính phổ quát, mỗi một thí dụ tiêu biểu chỉ là chính thí dụ đó, nhìn vào sẽ nhằm



tướng các ví dụ đó có kết quả tương tự nhau nhưng luôn luôn khác nhau một trời một vực. Đó cũng chính là câu mà người Trung Quốc hay tự khoe rằng: "Nhìn tướng có phương pháp, thực chất lại không có phương pháp", nhưng nếu bạn nói là "không có phương pháp", không những sau khi sự việc kết thúc nó sẽ cho bạn một đáp án hoặc một lý lẽ giải thích hợp lý mà còn cho bạn thấy kết quả rất cao. Có thể đó chính là ma lực hấp dẫn vốn có trong phương thức quản lý của Trung Quốc.

Trong Mộng Khê bút đàm mục Quyền trí của Thẩm Quát thời nhà Tống có kể câu chuyện như sau: Danh tướng Bắc Tống là Tào Vĩ có một lần dẫn quân ra trận giao chiến với quân của Thổ Phồn, đánh thắng ngay trận đầu, khiến quân địch bỏ chạy tan tác. Tào Vĩ cố ý lệnh cho binh sĩ phải xua một đàn bò và dê lớn thu được về nước. Bò và dê đi rất chậm, nên đều đi lùi lại phía sau binh sĩ.

Có người đã đề nghị với Tào Vĩ: "Lũ bò và dê ấy chẳng giúp ích được gì nhiều, lại ảnh hưởng đến tốc độ của cả đoàn, chẳng thà bỏ chúng lại, chúng ta có thể an toàn đi nhanh hơn về doanh trại". Tào Vĩ không nghe theo lời khuyên đó, cũng không hề đưa ra bất kỳ sự giải thích nào, chỉ không ngừng phất người đi do thám động tĩnh của Thổ Phồn. Quân của Thổ Phồn bỏ chạy thảm hại cách đó mười mấy dặm, nghe mật báo Tào Vĩ tiếc không bỏ bò và dê lại nên đội ngũ lộn xộn không thành hàng lối, bèn quay đầu chạy ngược lại, chuẩn bị đánh nhau với quân của Tào Vĩ.

Sau khi có được tin tình báo này, Tào Vĩ bèn ra lệnh cho binh sĩ đi chậm hơn nữa, khi đến nói có địa hình thuận lợi, liền chỉnh đốn lại người ngựa, bày binh bố trận sẵn sàng. Khi quân của Thổ Phồn đuổi kịp đến nơi, Tào Vĩ sai người chuyển lời đến thống soái đối phương: "Các ngài đường xa đuổi đánh đến đây, nhất định rất mệt. Chúng tôi không muốn lợi dụng lúc người khác đang mệt mỏi, nên đề nghị ngài hãy cho binh mã nghỉ ngơi, lát nữa sẽ giao tranh quyết chiến."

Tướng sĩ Thổ Phồn quả thực chạy đã thấm mệt, nên rất vui vẻ chấp nhận lời đề nghị của Tào Vĩ. Đội binh sĩ Thổ Phồn nghỉ ngơi được một lát, Tào Vĩ lại sai người đến nói với thống soái của Thổ Phồn rằng: "Các ngài nghỉ ngơi cũng đã khá hơn rồi phải không? Có thể cho quân ra đánh một trận rồi!", thế là hai bên dàn quân khai chiến, chỉ sau một trận quân của Thổ Phồn đã bị đánh bại.

Khi đó, Tào Vĩ mới nói với thuộc hạ rằng: "Nếu như ta bỏ lại bò và dê thì Thổ Phồn sẽ không bao giờ quay lại truy đuổi chúng ta mà hao tổn sức lực! Nếu ta hạ lệnh lập tức giao chiến với quân Thổ Phồn từ xa đến, chúng sẽ cố sống cố chết chống trả, sẽ khó phân định thắng thua cho cả hai bên; chỉ có để cho chúng mệt mỏi đi từ xa đến được nghỉ ngơi một lúc, chân tay rã rời, hết cả nhuệ khí, lúc đó khai trận mới có thể tiêu diệt được hết bọn chúng". Khi địch đang mạnh, không nên vội vàng tấn công mà phải dùng những lời lẽ tăng bốc và đối xử nòng hậu để thể hiện ra là mình yếu hơn, làm cho chúng trở nên kiêu ngạo, đợi chúng bộc lộ nhược điểm, khi có cơ hội có thể tận dụng để đánh bại chúng.

Các ví dụ trong giới doanh nghiệp ngày nay không phải là hiếm. Ngày 3 tháng 11 năm 1983, tờ New York Time Mỹ đã đăng một bài viết dài với tiêu đề "Người Nhật Bản quản lý thành công một nhà máy của Mỹ" gây xôn xao trong giới doanh nghiệp Hoa Kỳ.

Xưởng sản xuất ti vi của thành phố Forest đã thuộc quyền quản lý của Công ty WARWICK (Mỹ) được 15 năm, đây là một xưởng hợp tác với Công ty SEARS nổi tiếng. Hầu hết số ti vi do xưởng này sản xuất đều do Công ty SEARS tiêu thụ. Xưởng sản xuất ti vi từng có tới 2000 công nhân, bất luận là giá trị tài sản, quy mô hay là số lượng công nhân thì đều được coi là doanh nghiệp trọng điểm của thành phố Forest, bang Arkansas (Mỹ).

Nhưng do phương thức quản lý của Công ty WARWICK không hoàn thiện nên liên tục xảy ra các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm, do vậy đã đưa xưởng chế tạo ti vi của thành phố Forest rơi

vào tình trạng vô cùng khó khăn. Số ti vi sản xuất tại xưởng có đến 10% không qua được khâu kiểm soát của chính xưởng này, buộc phải trả lại để sửa xong mới có thể xuất xưởng. Ti vi tiêu thụ do chất lượng không tốt nên bị khách hàng phản đối kịch liệt, dẫn đến tình trạng sản phẩm bị tồn kho với số lượng lớn.

Tình hình tài chính của xưởng không đủ để tiếp tục duy trì. Bất đắc dĩ xưởng đành phải giảm một số lượng lớn nhân công: 3/4 số nhân viên làm việc trong xưởng bị cắt giảm, chỉ còn lại 500 người. Chính sách cắt giảm nhân sự được áp dụng đã gây ra tâm lý bất an, lo lắng cho nhân viên trong công ty, công nhân càng không có tâm trạng để sản xuất, khiến xưởng gần như đứng trên bờ vực phá sản. Nhằm xoay chuyển tình thế bất lợi của xưởng, Công ty SEARS đã phải đứng ra cử người đến Osaka - một trung tâm chế tạo đồ điện máy của Nhật Bản - để mời một công ty có tên tuổi lâu đời của Nhật Bản là SANYO mua cổ phần của xưởng sản xuất ti vi thành phố Forest, đồng thời tiến thêm một bước là tận dụng luôn nhân viên kỹ thuật và nhân viên quản lý của Nhật Bản đến lãnh đạo xưởng sản xuất này.

Công ty điện máy SANYO lập tức có thông tin phản hồi cho Công ty SEARS. Tháng 12 năm 1976, Công ty SANYO bắt đầu mua vào một lượng lớn cổ phần của xưởng sản xuất ti vi thành phố Forest và trở thành cổ đông nắm quyền kiểm soát đối với xưởng này. Tháng 1 năm 1977, Công ty SANYO đã cử một đội ngũ nhân viên quản lý và nhân viên kỹ thuật sang tiếp quản xưởng sản xuất ti vi thành phố Forest.

Sau khi người Nhật đã đến được đích cần đến, họ phát hiện ngay mình đang đối mặt với hai khó khăn lớn. Một mặt, so với công nhân Nhật Bản thì tính kỷ luật lao động của công nhân Mỹ rất kém, hiệu quả sản xuất thấp, vì vậy sản phẩm sản xuất ra chất lượng kém; mặt khác, công nhân trong xưởng đều là cư dân của thành phố Forest nên không hề hoan nghênh sự có mặt của người Nhật, sự đối đầu đã hình thành thái độ bất mãn và khinh miệt đối với người Nhật, làm ảnh hưởng rất lớn đến tình hình sản xuất.

Rõ ràng, nhân viên quản lý người Nhật Bản không thể áp dụng phương pháp quản lý quen thuộc tại Nhật. Ngoài yếu tố văn hóa và thói quen sinh hoạt khác nhau còn có vấn đề tinh thần dân tộc. Thế nên, năng suất bắt buộc phải nâng cao, chất lượng sản phẩm bắt buộc phải cải thiện. Những nhân viên quản lý người Nhật Bản sau khi đặt chân lên thành phố Forest đã lần lượt làm ba việc khiến cho người Mỹ mở rộng tầm mắt.

Những quản lý người Nhật Bản không áp dụng một biện pháp quản lý gắt gao nào, ngược lại, đầu tiên họ cho mời tất cả công nhân viên trong xưởng sản xuất ti vi đến gặp mặt, mọi người cùng ngồi với nhau uống cà phê, cùng ăn mì xào, bánh cuốn. Sau đó còn tặng cho mỗi công nhân một chiếc radio bán dẫn. Lúc đó, giám đốc người Nhật Bản nói với mọi người rằng, trong xưởng bụi bám khắp nơi, bản thủ hỗn độn, làm sao mọi người có thể sản xuất trong môi trường như vậy được? Vậy là nhân viên quản lý người Nhật Bản đã đi đầu trong việc phát động phong trào mọi người cùng ra tay quét dọn sạch sẽ nhà xưởng, còn sơn lại mới tinh toàn bộ xưởng.

Mấy tháng sau, tình hình sản xuất của xưởng đã từng bước được cải thiện, yêu cầu của xưởng đặt ra cho công nhân cũng bắt đầu tăng lên. Những quản lý người Nhật Bản không tuyển nhân công như thông lệ của đại đa số các doanh nghiệp. Họ không đăng quảng cáo công khai tuyển dụng những công nhân trẻ khỏe mạnh mà tuyển dụng những công nhân đã từng làm trong xưởng trước đây nhưng hiện tại vẫn đang thất nghiệp. Chỉ cần thái độ làm việc tốt, tay nghề kỹ thuật thành thạo, hơn thế thích ứng được trào lưu phát triển thì xưởng đều hoan nghênh họ trở lại tham gia ứng tuyển. Người Nhật Bản giải thích rằng, những công nhân trước đây đã làm qua công việc này có phẩm chất tốt, có kinh nghiệm, không

khó để trở thành công nhân sản xuất giỏi vì thế mới tuyển dụng họ vào làm việc. Chủ tịch hội đồng quản trị của Công ty SANYO đã đích thân bay từ Nhật Bản đến thành phố Forest, phát biểu trong đại hội công nhân rằng: "Công ty chúng tôi tin tưởng nguyên tắc đoàn kết công nhân, hy vọng rằng đại hội công nhân có thể giúp công ty đưa xưởng của chúng ta phát triển đi lên".

Một nhân viên từng làm việc tại xưởng 12 năm đã nói: "Những nhân viên quản lý này quan tâm đến suy nghĩ tình cảm của công nhân chúng tôi, nhấn mạnh chất lượng trong sản xuất, nhấn mạnh đến việc thu dọn vệ sinh và khuyến khích công nhân phải biết yêu quý giữ gìn máy móc, thiết bị. Bộ phận quản lý còn trung cầu ý kiến của công nhân, mọi người cùng thảo luận nâng cao hiệu quả sản xuất, cải thiện chất lượng sản phẩm và điều kiện làm việc."

Đến năm 1983, mỗi ngày xưởng chế tạo ti vi của thành phố Forest sản xuất được 2000 lò vi sóng, 5000 ti vi màu nhãn hiệu SEARS (trong đó 30% dùng nhãn mác SANYO), 98% sản phẩm đạt yêu cầu, có thể tiêu thụ trực tiếp ra thị trường. Tình hình sản xuất trong xưởng được cải thiện một cách rõ rệt. Điều này chứng tỏ rằng, khi những phương pháp quản lý theo thông lệ không phát huy hiệu quả thì những biện pháp dường như không phải biện pháp lại phát huy hiệu quả tích cực.

Vì vậy, một trong những khâu được gọi là quản lý theo kiểu Trung Quốc chính là khi quản lý và đưa ra sách lược, người quản lý phải biết nhấn mạnh vào vấn đề nào; người khác nhìn vào có thể không thấy đó là phương pháp, nhưng tác dụng và công hiệu của nó lại rõ rệt và dễ dàng nhận thấy, không cần nói cũng có thể tự chứng minh được. Từ những mẫu ví dụ nói trên, chẳng khó khăn gì để phát hiện ra được những đặc trưng này.

## 16. Phép thứ mười sáu

### Tương như vô năng nhưng thực chất là trí tuệ cao siêu

Trong suốt chiều dài lịch sử các triều đại của Trung Quốc, những người đưa ra sách lược quan trọng đều có một đặc trưng giống nhau – nhìn bên ngoài "vô tri" hoặc "vô năng". Người vạch ra sách lược tự nhận mình là vô tri thì mới có thể chuyển hóa thành hữu tri. Và cũng chỉ có hữu tri mà tự nhận mình là vô tri thì mới có thể cầu người hiền tài, tìm người hiền tài, dùng người hiền tài, cũng chính là một trong những giới hạn cao nhất trong quản lý của Trung Quốc: biết nhưng vờ như không biết.

Lưu Bị nắm giữ ba phần thiên hạ, Tống Giang<sup>(1)</sup> cầm đầu đội quân chiêu an bách tướng, hai người nhìn tương như chỉ là "đồ vô dụng" không có năng lực, nhưng cuối cùng lại làm nên đại nghiệp, đây chính là một đặc điểm độc đáo trong sách lược quản lý theo kiểu Trung Quốc.



Lưu Bị

*Tam Quốc diễn nghĩa* và *Thủy hử* tình tiết tuy không giống nhau nhưng có một điểm chung, đó chính là những người quản lý, thống soái của quần hùng như Lưu Bị và Tống Giang đều là những người mà người bình thường xem họ là "đồ vô dụng", nhân cách chẳng có gì đặc biệt, phong độ của một vị anh hùng càng không có. Trong dân gian lưu truyền rằng giang sơn của Lưu Bị là do khóc lóc mà có, hề gặp nguy hiểm là khóc lóc rơi lệ, giả bộ "bi thảm"; còn tài nghệ võ thuật cũng như mưu kế của Tống Giang không nổi trội so với những người dưới trướng nhưng lại là thủ lĩnh của 108 anh hùng Lương Sơn Bạc.

Nhưng nếu chúng ta phân tích kỹ hơn thì sẽ phát hiện ra rằng, cả hai người đều là những người có năng lực "vô năng": mặc dù văn võ của cá nhân họ không hề xuất chúng nhưng lại có tài năng xuất chúng trong việc dẫn dắt quần hùng, quan sát và phân tích thời thế, dự đoán sự thay đổi của tình hình, mượn lực đỡ lực, ngoại giao; hơn thế còn nắm chắc một khả năng đưa ra sách lược, đó là biết cách tiến dần từ nông đến sâu để rời khỏi vùng cỏ rậm. Những khả năng và phương thức này trong bối cảnh xã hội và sinh hoạt chính trị tại Trung Quốc luôn luôn có thể khắc phục được nhược điểm văn dốt võ nát của bản thân để trở thành người xuất chúng.

Lưu Bị xuất thân từ một gia đình có nguồn gốc hoàng tộc bị sa sút chuyên đi buôn chiếu, bản thân mình tiền bạc không đủ để tranh ngôi thiên tử, nếu so sánh với khả năng dùng lệnh chư hầu và văn võ để nắm lấy thiên hạ của Tào Tháo hay so sánh luôn cả với Tôn Quyền là bậc đàn anh lắm mưu nhiều thủ đoạn thì Lưu Bị chắc chắn không phải là một người ngang bằng với họ. Thế nhưng Tào Tháo lại muốn cùng với Lưu Bị "luận anh hùng", như vậy có thể thấy được chỗ hơn người của Lưu Bị, đồng thời cũng thấy được con mắt tinh tường của một nhà lãnh đạo trong thời buổi loạn lạc. Sách lược được Lưu Bị hoàn toàn dựa vào những điều kiện của bản thân, đều xuất phát từ thực tế. Đầu tiên, Lưu Bị đã dựa vào những người như Lưu Yên, Lô Thực và Lưu Biểu. Trong thời gian đó, Lưu Bị không ngừng chiêu mộ các võ tướng và mưu sĩ như Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân và Gia Cát Lượng, cuối cùng khi thời cơ đến tự mình lãnh chức Ích Châu Mục, chơi trò "không thủ đạo", lừa lấy được vùng đất Thiên Phủ (Ba Thục). Đến lúc này, Lưu Bị mới quyết sống mái với Tào Tháo và Tôn Quyền.

Còn Tống Giang sau khi thu nạp được các anh hùng trong thiên hạ, ông bị bày mưu, vu cho tội mưu phản tại Tầm Dương Giang nhưng đã được các huynh đệ cứu ngay tại pháp trường nên sau đó quyết tâm lên Lương Sơn. Lúc đó, ông lên Lương Sơn là thích hợp vì nếu giết Diêm Bà Tích rồi mới lên Lương Sơn thì ông chẳng khác gì Lâm Xung lên núi tránh họa, tuy có đại ân với Tiều Cái nhưng không tránh khỏi việc mang tiếng là kẻ dựa dẫm. Đợi đến ngày tự nghĩa tại Bạch Long Miếu rồi mới lên Lương Sơn, số người ngựa mà chính ông tập hợp được đã nhiều hơn của Tiều Cái, lúc đó việc lên núi không phải là đi cậy nhờ nữa, mà là đại hội thắng lợi tại Cửu Giang - Giang Tây của hai đội quân.

Tổng Giang sau khi được người của Tiều Cái cứu ra đã bộc bạch với Tiều Cái rằng: "Tiều đệ lưu lạc trên giang hồ đã nhiều, tuy trải qua không ít những chuyện kinh khủng nhưng cũng kết thân được với rất nhiều hảo hán. Hôm nay cùng ca ca lên núi, lần này quyết tâm trụ lại, cùng ca ca vào sinh ra tử." Như thế, là Tổng Giang nói rõ công lao của mình không phải là kẻ tay không lên núi mà còn có công với Lương Sơn. Lần này ông đã gạt bỏ việc trước đây luôn miệng nói trung hiếu, không chống lại quan phủ, không trái lệnh của cha, không theo bọn giặc cỏ, để thể hiện quyết tâm đi theo thảo khấu của mình. Nếu Tổng Giang lên Lương Sơn muộn hơn, nếu ông cũng giống như Lu Tuấn Nghĩa, sự nghiệp đang thành đạt thì lên Lương Sơn sẽ bị nghi ngờ là kẻ cơ hội, hơn nữa chẳng có chút công lao nào, đừng nói muốn thay thế vị trí Tiều Cái, cho dù muốn ngồi vào vị trí thứ hai e rằng mọi người ở Lương Sơn sẽ không phục. Tổng Giang đã sử dụng thủ đoạn khôn khéo, tinh nhanh thông suốt, năng lực điều khiển quần hùng vượt xa Tiều Cái, trong khi Tiều Cái chỉ có dũng khí của kẻ thất phu và nghĩa khí của giang hồ.

Sau này, khi đã trở thành thủ lĩnh Lương Sơn, nhưng Tổng Giang không muốn dần sâu thêm vào con đường tạo phản nữa mà muốn gột sạch bản thân để cuối cùng tu thành chính quả. Thế thì chỉ có hai con đường: một là đánh hạ Đông Kinh của nhà Tống để lên ngôi hoàng đế, nhưng Lương Sơn vẫn chưa đủ lực để thực hiện việc đó; hai là chấp nhận chiêu an, ra làm quan. Tổng Giang xác định ngay mục tiêu chiêu an, vậy thì phải xoay chuyển phương châm ban đầu, và khởi nguồn đạo đức lúc này lại là "trung nghĩa" – hơn thế, "trung" phải đặt lên trên "nghĩa". Từ "bá loạn" trở thành "trung nghĩa," đó chính là sự chuẩn bị về mặt lý luận cho việc thay đổi từ "tạo phản" đến "chiêu an". Tổng Giang hiểu rất rõ tính quan trọng của khâu chuẩn bị về mặt lý luận, nên sau khi sắp đặt ngôi thứ tại Lương Sơn đã đề cập đến hai chữ "trung nghĩa", việc này đã giúp ông nắm bắt và trở thành người chỉ đạo chính cho việc "chiêu an".

Cổ ngữ có câu rất hay rằng: "Nghìn quân dễ kiếm, một tướng khó cầu". Tố chất và trí tuệ của người vạch ra sách lược mới là nhân tố quyết định thành bại. Do đó có thể một tổng giám đốc vận hành công ty tốt hay không tốt, ảnh hưởng đến trên 70%. Đừng nhìn các giám đốc của Trung Quốc hàng ngày im hơi lặng tiếng, đó chỉ là biểu hiện bên ngoài, hoặc giả là để che mắt đối thủ cạnh tranh, hoặc cho địch thấy mình là một kẻ yếu đuối. Một khi thời cơ chín muồi, bạn mới hiểu được trí tuệ mà bình thường họ không thể hiện cho mọi người biết.

# CHƯƠNG III

## KHÂU GIAO QUYỀN

---

- Độc chiếm quyền lực, trên ra lệnh dưới phải tuân theo
  - Quyền lực dễ phân tán, tập hợp quyền lực của mọi người
  - Tín nhiệm cấp dưới, chia sẻ quyền lực cho nhân viên
  - Không nghe những lời thị phi, tin tưởng người được giao quyền
  - Lấy ít thắng nhiều, hiểu người để giao quyền
  - Giỏi nắm bắt điểm mạnh của người khác, chọn người theo thời thế
  - Dùng người, giao quyền hợp lý
  - Thực thi linh hoạt và biến hóa
- 

*"Các nhà quản lý Trung Quốc biết rõ cách sử dụng những biện pháp hay, chia sẻ một phần quyền lực cho cấp dưới còn họ chỉ cần dựa vào quyền lực của mình để lãnh đạo người khác. Nhà lãnh đạo nên là một chủ soái có tài, nắm giữ toàn cục; những người quản lý khác nên là tướng tài, quản lý tốt công việc "tuyển" trên; còn nhân viên phải là binh sĩ, làm tốt công việc của chính mình - những công việc đã được "gạch đầu dòng".*

**Tăng Sĩ Cường**

### 17. Phép thứ mười bảy

#### Độc chiếm quyền lực, trên ra lệnh dưới phải tuân theo

Trước đây, kẻ thống trị ở Trung Quốc đều tự xưng mình là thiên tử, "khắp nơi trong thiên hạ, không đất nào không phải là đất của vua. Tất cả người trong thiên hạ, không có ai không là thần dân của vua." Toàn bộ mệnh lệnh chính sự của cả một quốc gia đều nằm trong tay một người, hoàng đế nắm trong tay toàn bộ quyền sinh quyền sát. Thâu tóm quyền lực thống trị, thậm chí có thể nói độc quyền thống trị được coi là biểu hiện khá đặc sắc, rõ nét của những người lãnh đạo Trung Quốc. Đương nhiên, một người lãnh đạo không thể nào nhúng tay vào làm mọi việc, họ phải tiến hành phân phối quyền lực. Nhưng vấn đề đặt ra trước khi phân chia quyền lực là bạn phải nắm được quyền lực cao nhất, còn những quyền lợi mà bạn đã phân chia ra phải làm sao để cuối cùng chúng cũng phải quay lại tập trung trong tay của bạn. Về phương diện này, Hàn Phi Tử đã làm được một cách rất sâu sắc.



Hàn Phi

Hàn Phi cho rằng: một người lãnh đạo thông minh nên "bôi pháp", "xử thế", "chấp thuật". "Pháp" ở đây là chế độ pháp quy, "thế" ở đây là quyền lực, còn "thuật" ở đây là quyền thuật. "Pháp", "thuật", "thế", phối hợp với nhau sẽ giúp bạn đứng trên cả vạn người, duy trì trật tự thống trị.

Nếu so sánh "pháp, thuật, thế" thì Hàn Phi nhấn mạnh nhiều hơn đến "thế". Trong tất cả các công việc điều hành của một người lãnh đạo, tác dụng của quyền lực có ý nghĩa quan trọng. Chúng ta đã nhận ra rằng rồng bay và rắn lượn có thể cưỡi mây đạp gió trên không trung cao cả vạn dặm, bay đi bay lại, biến hóa vô cùng là do chúng biết dựa vào mây và gió. Một khi mây đã tan, mất đi điều kiện dựa vào để sinh tồn thì chúng sẽ không còn vẻ hào quang thần kỳ được nữa, mà chẳng khác gì con giun, con kiến. Đối với người lãnh đạo, thứ ông ta cần dựa vào chính là quyền lực. Có quyền lực là có thể đứng trên vạn kẻ khác, điều khiển cấp dưới; khi mất quyền lực thì chỉ còn cách chịu sự thống trị của kẻ khác mà thôi. Chính vì vậy, Hàn Phi đã rút ra kết luận sau: sự thành công hay thất bại trong công việc lãnh đạo với người quản lý phải chăng có mối quan hệ mật thiết với quyền lực thực chất mà họ vốn có. Do vậy, một người lãnh đạo thông minh nên tuân thủ nguyên tắc sau: "Không nên nuôi dưỡng lòng nhân ái, nhưng nên tăng thế uy nghiêm của mình." Không cần coi trọng nhân ái, đạo đức mà nên đặt trọng tâm của công việc điều hành vào việc tăng cường và bảo vệ quyền lực của bản thân. Để làm được điều đó, phải tập trung toàn bộ binh quyền về tay mình quyền sở hữu tài sản, quyền thưởng phạt, bổ nhiệm và miễn nhiệm, cẩn thận đề phòng hiện tượng "chức thì to mà quyền thì nhỏ"<sup>(1)</sup>.

Hàn Phi đã xuất phát từ góc độ của thuật điều hành để quan sát một cách khá toàn diện, trong tư tưởng của ông có rất nhiều điểm hợp lý. Từ cổ chí kim, cả trong và ngoài nước đã có vô số ví dụ chứng minh một chân lý rằng: "Không có quyền lực thì không thể điều hành, điều hành và quyền lực là hai cái không thể tách rời. Không có quyền lực thì sẽ như con rồng bị tách ra khỏi đại dương, dù cho có bản lĩnh thì cũng không thể thi thố, nói gì đến chuyện điều hành?" Tào Tháo là một cao thủ hiểu biết rất rõ đạo lý này.

Thời kỳ Tam Quốc, trước khi dời đô Hiến Đế đã có quyền lực trong tay, nhưng chẳng qua chỉ là một ông vua bù nhìn mà thôi. Trên thực tế, Tào Tháo đã sớm thôn tóm binh quyền, điều khiển và khống chế toàn bộ hoạt động của triều đình. Nhưng Tào Tháo thấy thế vẫn chưa đủ, luôn cảm thấy Hiến Đế là kẻ ngáng chân ngáng tay mình. Bởi lẽ, ngoài binh quyền ra, Tào Tháo còn muốn thôn tóm toàn bộ quyền

chính về tay mình, bao gồm bổ nhiệm, bãi miễn, thưởng, phạt, thực hiện việc nắm trong tay toàn bộ quyền lực thực sự, chỉ khi đó mới có thể từng bước thực hiện hoài bão của mình. Lúc đó, có một người mách nước cho Tào Tháo rằng vận số của nhà Hán đã kiệt, kẻ thay thế nhà Hán không ai khác chính là nhà Ngụy, mặt khác Tào Tháo là người mệnh Thổ, Hứa Đô cũng thuộc mệnh Thổ, nên nếu Tào Tháo chuyển đến đó lập nghiệp chắc chắn sẽ thịnh vượng. Thế là Tào Tháo liền quyết định buộc Hiến Đế dời đô. Hiến Đế không dám không nghe, quần thần cũng sợ thế lực của Tào Tháo nên cũng không dám có ý kiến nào khác.

Tào Tháo nghênh đón xa giá đến Hứa Đô, cho xây dựng cung điện, trùng tu lại tông miếu xã tắc, nha môn tại địa phương, sửa sang lại kho phủ và thành quách, lại phong hầu cho 13 người. Việc thưởng công phạt tội, đều nghe theo sự sắp xếp của Tào Tháo. Tào Tháo tự phong là Vũ Bình Hầu Đại Tướng Quân, sau đó bổ nhiệm chức vụ cho một loạt văn quan võ tướng thân tín. Nhờ đó, Tào Tháo đã thu tóm toàn bộ quyền lực vào trong tay, các việc đại sự của triều đình, đều phải dâng sớ lên cho Tào Tháo xem trước, sau đó mới được dâng lên cho Thiên Tử. Qua việc dời đô, Tào Tháo đã ép Thiên Tử ra lệnh cho chư hầu, đạt được mục đích thu tóm toàn bộ quyền lực.

Rất nhiều nhà lãnh đạo từ cổ chí kim, trong và ngoài Trung Quốc đều có chung một nhận thức tương đối thống nhất về việc tập trung quyền lực.

Trong thời kỳ cầm quyền của Nixon, một cách khéo léo, ông đã thu tóm quyền lực tập trung hết về tay mình. Nixon đã dựa trên nền tảng ê kíp được tuyển chọn ban đầu để thiết lập nên một ê kíp mới trong Nhà Trắng. Trong số bốn chức vụ cao cấp do ông bổ nhiệm có hai người là thân tín của ông, một là Bob Haldeman đảm nhiệm chức Chánh văn phòng Nhà Trắng, người còn lại là John Daniel Ehrlichman đảm nhiệm chức Phụ tá chuyên giải quyết các sự vụ trong nước cho Tổng thống.

Về sau chính Bob Haldeman đã công nhận rằng: "Cho đến tận năm 1971, Tổng thống Nixon luôn sử dụng ba người dưới quyền của ông, đó chính là tôi, Ehrlichman và Cholson."

Thoạt trông thì nghĩ rằng ê kíp gồm bốn nhân vật là: Henry Kissinger, George Schultz, Bob Haldeman, John Daniel Ehrlichman mỗi người đảm nhiệm một vai trò và làm việc riêng với Tổng thống, ảnh hưởng của họ trong việc vạch ra và thực hiện các chính sách quốc gia của nước Mỹ lúc đó vô cùng lớn, nhưng trên thực tế toàn bộ quyền lực đều nằm trong tay của Nixon. Ông phân chia quyền lực cho bốn phụ tá, có hai mục đích: một là, thông qua họ để nắm toàn bộ quyền lực vốn thuộc về các bộ trong nội các; hai là, mượn điều đó để kích thích tính tích cực của mỗi người, từ đó phát huy năng lực từng bộ phận, đảm bảo cho Nhà Trắng hoạt động hiệu quả.

"Vua Nghiêu<sup>(2)</sup> vì thất học nên không thể trị nổi ba người; còn vua Kiệt<sup>(3)</sup> lên ngôi thiên tử đủ khiến thiên hạ đại loạn". Vua Nghiêu vị vua anh minh của thời cổ đại, nhưng khi ông chưa giành được ngôi vua, thì dù có ba người cũng không thể trị nổi; còn vua Kiệt dù cả cuộc đời vốn là kẻ tàn bạo, bất tài vô dụng lại không có đức, nhưng khi ngồi lên ngôi vị thiên tử lại có thể điều khiển thủ hạ. Quan trọng ở đây chính là phải có quyền thế.

Có quyền lực thì có thể sai khiến được người, không có quyền lực thì không thể sai khiến được kẻ khác. Những người thống trị tại Trung Quốc muốn đạt được mục đích "trên bảo dưới nghe thì bản thân phải thu tóm quyền lực, như vậy mới có thể sai khiến được nhân viên dưới quyền, mới có thể sai khiến được cấp dưới, nhờ vậy các mệnh lệnh và biện pháp do bạn đưa ra sẽ được cấp dưới thực hiện nhanh chóng và triệt để.



## 18. Phép thứ mười tám

### Quyền lực dễ phân tán, tập hợp quyền lực của mọi người

Thâu tóm quyền lực và phân chia quyền lực xem ra có vẻ mâu thuẫn nhưng kỳ thực không phải như vậy. Dám thâu tóm quyền lực thì cũng dám phân chia quyền lực. Có rất nhiều người Trung Quốc mong được làm quan, mong có chút quyền lực, chính vì vậy những người lãnh đạo đã lợi dụng tâm lý này của họ để phân chia quyền lực ở mức độ thích hợp, nhằm giải phóng mình ra khỏi hàng loạt các công việc không tên nảy sinh hàng ngày. "Thâu tóm quyền lực lớn, phân tán bớt quyền lực nhỏ, dựa vào quyền lực để trị người, điều động cấp dưới" là một thủ đoạn lãnh đạo mà các nhà quản lý Trung Quốc thường hay áp dụng.



Hạng Vũ

Chúng ta đều biết rằng, trong trận đại chiến giữa hai nước Sở và Hán<sup>(4)</sup>, Hạng Vũ đã bị thất bại ở phía Bắc, đành phải cắt cổ tự vẫn tại Ô Giang, để nghiệp không thành khiến cho anh hùng cũng phải đau buồn tột độ, ngược lại Lưu Bang đắc ý, ngồi lên ngôi báu. Theo lẽ thường, Hạng Vũ có uy danh, dũng mãnh thiện chiến, quân binh tinh nhuệ, lương thực đầy đủ; còn Lưu Bang nếu so với Hạng Vũ thì thực lực mờ nhạt, bất luận là so về uy hay binh lực đều kém xa Hạng Vũ, nhưng cuối cùng Lưu Bang lại là kẻ thành công, nguyên nhân là do đâu?

Một trong những nguyên nhân quan trọng là do Lưu Bang là người biết ban thưởng tước vị và phân chia quyền lực ở mức độ thích hợp cho kẻ dưới.

Hàn Tín là một người quá thừa tự tin và dũng khí, luôn muốn xưng hầu bá tướng, tạo dựng công danh. Nhưng khi Hàn Tín còn phục vụ dưới trướng của Hạng Vũ, Hạng Vũ không đoái hoài đến, chỉ cho đảm nhiệm một chức quan nhỏ, khiến cho Hàn Tín luôn trong tâm trạng bức bối. Tiêu Hà [thừa tướng của Lưu Bang] nhiều lần tiến cử Hàn Tín với Lưu Bang, nhưng Lưu Bang vốn không lưu tâm đến điều đó, cho rằng Hàn Tín chẳng có tài cán gì. Vì vậy, ông chỉ cho gọi Hàn Tín đến và hỏi rằng: "Người cần bao nhiêu binh mã?" Hàn Tín đáp: "Càng nhiều càng tốt". Lưu Bang bèn sai người mang đến một tờ giấy, nói với Hàn Tín: "Người có thể vẽ bao nhiêu binh sĩ lên bức tranh này thì ta sẽ phái cho người bấy nhiêu binh sĩ." Lưu Bang vốn chỉ định qua loa cho xong chuyện, nhưng khi cầm bức tranh Hàn Tín vẽ thì không khỏi ngạc nhiên: Hàn Tín chỉ vẽ một cái công thành, từ trong thành lộ ra một lá cờ tướng, bên trên viết một chữ "Hàn" rất lớn. Lưu Bang nhận ra Hàn Tín không phải là người

tâm thường, nên cuối cùng phong cho Hàn Tín giữ chức đại tướng quân, nắm giữ binh quyền, đảm nhiệm những trọng trách lớn, hơn thế còn cho lập đài bái tướng, lễ nghi và quy mô hiếm thấy. So sánh với sự rộng rãi của Lưu Bang sẽ thấy Hạng Vũ là người do dự, thiếu quyết đoán trong việc trao quyền cho người khác. Chẳng trách sau này Hàn Tín đã giúp Lưu Bang giành lại được thiên hạ từ tay Hạng Vũ.

Từ trước đến nay, trong và ngoài Trung Quốc đã có không ít doanh nghiệp bắt đầu từ hai bàn tay trắng, mà gây dựng doanh nghiệp có quy mô lớn, nhưng lại không thể nào thoát ra khỏi vận mệnh đứt gánh giữa đường. Nguyên nhân cần chú ý là do các chủ doanh nghiệp vì kinh nghiệm phong phú và năng lực hơn người, cho nên tham vọng thống trị của họ vô cùng lớn, thích ôm cả thiên hạ trong tay chẳng khác gì Hạng Vũ, không biết cách phân chia quyền lực một cách thích hợp. Họ luôn cho rằng năng lực của cấp dưới không bằng họ, không tin rằng nhân viên của mình có thể hoàn thành tốt công việc.

Trao quyền cho cấp dưới không những thay đổi được lòng người, mà còn có thể hoàn thành đại nghiệp, lợi ích như vậy chẳng đáng làm sao? Lý Gia Thành chính là một người rất hiểu biết trong việc phân chia quyền lực. "Người Hoa giàu nhất" Lý Gia Thành sở dĩ có thể có được sự nghiệp đồ sộ như ngày nay chủ yếu là do ông đã thành công trong việc chuyển đổi phương thức quản lý từ một ông chủ xưởng thủ công nhỏ, thu tóm toàn bộ quyền lực sang phương thức quản lý phát huy tối đa năng lực cấp dưới của một doanh nghiệp lớn.

Năm 12 tuổi, Lý Gia Thành theo bố mẹ lưu lạc sang Hong Kong, năm 17 tuổi ông làm nhân viên tiêu thụ cho một xưởng chế biến nhựa. Năm 20 tuổi, ông đã dùng số tiền 7.000 Đôla Hong Kong tích lũy được lập nên xưởng sản xuất nhựa cho riêng mình. Lúc xưởng sản xuất mới thành lập, do vốn đầu tư ít, thiếu nhân tài, nên từ mua bán nguyên vật liệu, thiết kế gia công, quản lý sản xuất đến chào bán sản phẩm đều do một tay Lý Gia Thành đảm nhận.

Mười năm sau, Lý Gia Thành đã trở thành "ông vua của ngành nhựa", gia nhập vào nhóm những "đại gia bạc tỉ" tại Hong Kong.

Lý Gia Thành đã tận mắt chứng kiến rất nhiều trường hợp các bạn của ông bảo thủ không thay đổi cách quản lý, ôm đồm mọi việc nên khiến tình hình kinh doanh ngày càng tồi tệ, không những không thể tạo được bước nhảy vọt trong sự nghiệp, ngược lại còn bị thua lỗ. Ông đau đớn nhận ra rằng: muốn thực hiện được sự bứt phá trong sự nghiệp thì phải một lần thực hiện bước chuyển biến "thay da đổi thịt" cho phương thức quản lý! Cần phải vứt bỏ hoàn toàn phương thức quản lý của một ông chủ xưởng thủ công nhỏ!

Ông quyết định đem "công xưởng" chuyển đổi thành "công ty", từ phương thức quản lý của một nhà sáng lập doanh nghiệp anh hùng theo kiểu mọi việc to nhỏ đều đích thân tự tìm hiểu để chuyển sang "quản lý theo kiểu tập đoàn", chủ yếu dựa vào các chuyên gia quản lý và các nhân tài về kỹ thuật; phân chia quyền lực cho cấp dưới, để cho mỗi bộ phận cụ thể đảm nhiệm những công việc cụ thể, phát huy tốt nhất tính chủ động và tích cực của nhân viên, khiến cho các cấp dưới hết lòng vì công việc. Ông tiến hành quản lý dựa vào cấp dưới, thực hiện chế độ phân cấp trách nhiệm cho nhân viên trong doanh nghiệp, điều này khiến cho tất cả các nhân viên trong công ty đều bắt buộc phải động não, tích cực làm việc, toàn bộ công ty bận rộn hẳn lên chứ không riêng một mình ông nữa. Thông qua việc phân quyền, ông đã giải thoát bản thân ra khỏi các công việc lặt vặt, để tập trung tinh lực vào việc quản lý vĩ mô.

# 19. Phép thứ mười chín

## Tín nhiệm cấp dưới, chia sẻ quyền lực cho nhân viên

Những người quản lý Trung Quốc luôn biết sử dụng những cách làm hay, ví dụ như vừa biết cách thu tóm quyền lực lớn lại vừa biết cách thả lỏng quyền lực nhỏ. Nhưng điều quan trọng hơn là, khi không muốn chia sẻ quyền lực nhưng lại tìm được đối tượng thích hợp để chia sẻ bớt quyền lực thì họ sẽ chia sẻ đến cùng, không can thiệp vào công việc của người được giao quyền, đúng như câu nói "Tướng ở bên ngoài, có lúc không vâng theo quân lệnh". Những người thống trị Trung Quốc thường giao Thượng Phương Bảo Kiếm hoặc tín vật cá nhân của mình cho các quan Khâm sai đại thần, nhìn thấy vật cũng như nhìn thấy vua, để họ toàn quyền đại diện cho mình, trao cho họ quyền lực cao nhất để họ mạnh dạn hành sự, và có thể phán đoán cơ hội đang tới, không cần việc gì cũng phải xin phép. Lựa chọn được một người thích hợp để dám trao quyền lực cho họ, giúp họ phát huy được hết năng lực của bản thân, chứ không phải chỉ biết làm thay việc cho mình, đây là bí quyết thành công của rất nhiều nhà lãnh đạo.

Mặc dù công lao và thành tích của Hán Nguyên Đế<sup>(5)</sup> không bằng các vị vua của nhà Đường hay nhà Tống, nhưng trong thời kỳ thống trị của mình, ông vẫn có không ít thành tích khiến người đời sau hết lời ca tụng. Một trong số đó chính là ủng hộ người dưới quyền hành pháp một cách công bằng, nhưng không được phép vượt quá quyền hạn quản lý của mình. Chính vì điều đó, trong lịch sử mới xuất hiện vị quan địa phương là Hà Tính - một vị quan cương trực, bảo vệ luật pháp, không để tình cảm riêng tư ảnh hưởng tới công việc.

Hà Tính là huyện lệnh Trường Lăng, chức quan nhỏ bé của ông e rằng khó có thể tranh cao thấp với những vị hoàng thân quốc thích. Nhưng Hà Tính không vì thế mà sợ họ. Dưới sự ủng hộ của Hán Nguyên Đế, Hà Tính đã dẹp tan bọn quan lại sài lang, trừng trị Vương Lâm Khanh, chém đầu ba tên là Trung Uy, Triệu Lý và Lý Khoản.

Vương Lâm Khanh là người thân trong gia đình Vương Hoàng hậu của Hán Nguyên Đế, thường ngày rất được Vương Hoàng hậu yêu quý. Vì thế, y thường ý thể ngênh ngang, kiêu ngạo, mời rất nhiều môn khách đến nhà, kết giao xung bá với những kẻ coi thường pháp luật tại địa phương. Chỉ trong một khoảng thời gian ngắn, tiếng tăm của y lừng lẫy, chấn động cả kinh thành. Một lần, Vương Lâm Khanh đến Trường Lăng thăm mộ, nhưng coi thường phép tắc, cho bày yến tiệc thịnh soạn để đãi khách. Hà Tính thấy việc chướng tai gai mắt, cũng biết Vương Lâm Khanh từ trước đến nay vốn rất tùy tiện, ngông cuồng, với tính cách ấy của hắn tất sẽ sinh chuyện. Vì vậy, Hà Tính đích thân đến tận chỗ Vương Lâm Khanh, khuyên cáo hắn sau khi xong việc thì nhanh chóng hồi kinh. Tất nhiên Vương Lâm Khanh chẳng thèm đếm xỉa đến lời nói của một viên quan huyện lệnh nhỏ nhoi như Hà Tính. Ngoài miệng hắn đồng ý với yêu cầu của Hà Tính nhưng trong lòng không hề có ý định mau chóng hồi kinh. Hà Tính biết Vương Lâm Khanh là một tên cực kỳ ngang ngạnh, nhưng để giữ vững sự bình an ở địa phương nên ông không muốn làm to chuyện. Tuy nhiên, ông vẫn gửi lệnh tiễn khách đến chỗ Vương Lâm Khanh. Đương nhiên việc này khiến Vương Lâm Khanh vô cùng tức giận. Khi rời Trường Lăng, hắn cho người đánh võ trống treo tại cửa Nha môn của huyện lệnh để thể hiện sự bất mãn. Hà Tính vốn đã đề phòng từ trước nên ngay lập tức dẫn đầu các bộ hạ đuổi theo Vương Lâm Khanh, giết chết tên gia nô giả mạo Vương Lâm Khanh. Vương Lâm Khanh đành phải đổi tên họ, trốn ra bên ngoài. Hoàng hậu nghe tin Vương Lâm Khanh chết thì vô cùng thương xót. Chưa nói Vương Lâm Khanh là người được Hoàng hậu sủng ái mà đường đường là một người trong gia đình Hoàng hậu lại bị một tên quan huyện lệnh nhỏ

nhồi giết chết, bà còn mặt mũi nào nữa! Chính vì vậy, Hoàng hậu vô cùng phẫn nộ với Hà Tính, đã đem việc này tâu lên Hán Nguyên Đế, mục đích là muốn mượn gió bẻ măng, khép Hà Tính vào tội chết.

Hán Nguyên Đế là người lãnh đạo, một bên là vị quan dưới quyền tính cách cương trực không chịu uốn cúi, hành pháp công bằng; còn một bên là hoàng thân quốc thích ngông nghênh, vô lễ; ông phải đứng về bên nào đây? Nếu nghe lời Hoàng hậu, trừng phạt Hà Tính thì thiên hạ sẽ không phục. Bách tính sẽ vì việc nhà vua giết chết một vị quan thanh liêm mà cảm thấy bất mãn, các vị quan khác sau này cũng không thể tận trung hết lòng vì trách nhiệm, hành xử mọi việc một cách công minh nữa. Cái giá phải trả cho việc vượt quyền quản lý này quả là quá đắt! Chính vì vậy, Hán Nguyên Đế đã xử trí việc của Hà Tính bằng cách thưởng lớn cho ông, phong cho ông giữ chức Thái thú Long Tây, sau này còn phong ông làm chức Thái thú quận Dĩnh Xuyên.

Hán Nguyên Đế là người thu được nhiều lợi ích nhất từ việc này. Việc ông ủng hộ Hà Tính thi hành án một cách công bằng, bảo vệ quyền uy của cấp dưới, một là giúp ông đạt được lòng trung thành của quần thần, đồng thời loại trừ một kẻ có hại cho dân, được tiếng là người quan tâm đến công việc chính sự; hai là giúp ông lấy được lòng tin phục của bách tính, được tiếng là một vị minh quân; ba là nhờ đó ông đã thiết lập được uy quyền của pháp luật, có lợi cho việc cai trị đất nước lâu dài cũng như ổn định trật tự xã hội, khiến Vương triều Tây Hán đang trên đà suy vong kéo dài tuổi thọ.

Đạo lý quản lý trong một doanh nghiệp và đạo lý quản lý một quốc gia cũng như nhau. Một khi bạn đã giao quyền lực cho cấp dưới thì bạn phải nới lỏng quyền kiểm soát để họ thực hiện nhiệm vụ được giao, chứ không phải quản lý theo kiểu bắt họ "đeo gông mà nháy". Thái Trường Thịnh – ông vua của ngành giấy dếp nổi tiếng khu vực miền Trung của Đài Loan – là một người hiểu thấu đáo điều đó.

Thái Trường Thịnh là người sáng lập ra Tập đoàn Hoàn Long của Đài Loan, sự nghiệp của ông hưng thịnh từng ngày. Tập đoàn Hoàn Long không ngừng được mở rộng, điều này có mối quan hệ mật thiết với việc ông đã chia sẻ quyền lực cho các nhân viên trẻ, tạo cơ hội cho họ tự do phát huy toàn bộ tài năng.

Thái Trường Thịnh bắt đầu sự nghiệp của mình từ những năm 1980. Khi đó, trong tay ông đã có một đội ngũ nhân tài quản lý doanh nghiệp trẻ tuổi, năng động và thông minh. Cùng với quy mô phát triển của doanh nghiệp ngày càng mở rộng, các công ty con cũng không ngừng được thành lập, ông đã bổ nhiệm một số lượng lớn các giám đốc doanh nghiệp trẻ tuổi có năng lực quản lý các công ty nhỏ tại các khu vực khác nhau. Ngoài hai công ty con là Công ty điện khí Hoàn Long và Công ty khai thác quốc tế của Mỹ được giao cho con trai ruột và con rể của mình quản lý, tất cả các công ty còn lại đều do "người ngoài" quản lý. Có người đã nói rằng ông đã quá lý tưởng hóa, đem toàn bộ sự nghiệp mà mình đã khổ công gây dựng nên dâng tặng vào tay người ngoài, không ngờ ông lại nói: "Tôi đã trao toàn bộ sự nghiệp của mình cho thế hệ sau bây giờ chỉ vui vẻ giữ chức Thái Thượng Hoàng mà không cần phải quản lý nữa rồi!" Có thể thấy, ông không hề quan tâm đến việc nhân tài mình sử dụng có phải là họ hàng hay người thân cận hay không, chỉ cần nhân tài đó giúp ích cho sự phát triển của công ty mình là ông sẽ không ngại dùng họ. Hơn thế, khi đã dùng họ, ông liền nới lỏng quyền kiểm soát, chứ không hề "khóa chân, khóa tay" họ.

Từ câu nói của Thái Trường Thịnh, chúng ta cũng có thể thấy rõ phương pháp quản lý của ông, đúng như những gì ông vẫn thường nói: "Tôi chỉ có bốn bí quyết đó là: "Ngày thứ nhất biết người, ngày thứ hai dùng người, ngày thứ ba giao quyền, ngày thứ tư có thể vô tư lự". Có thể thấy tư duy của ông chính là: dựa trên cơ sở biết rõ năng lực của cấp dưới, giao cho họ các trọng trách, phân chia quyền bính,

đồng thời hoàn toàn tín nhiệm, để họ tự do phát huy. Đó chính là tinh hoa trong cách quản lý của ông. Quản lý một doanh nghiệp với quy mô lớn, bản thân lại rất ít khi hỏi kỹ sự thành bại của mỗi một thương vụ làm ăn, mỗi ngày chỉ cần nghỉ ngơi dưỡng sức, trồng hoa tía cây trong khu vườn hoa mà mình yêu thích, đó quả là cuộc sống của một con người phong lưu.

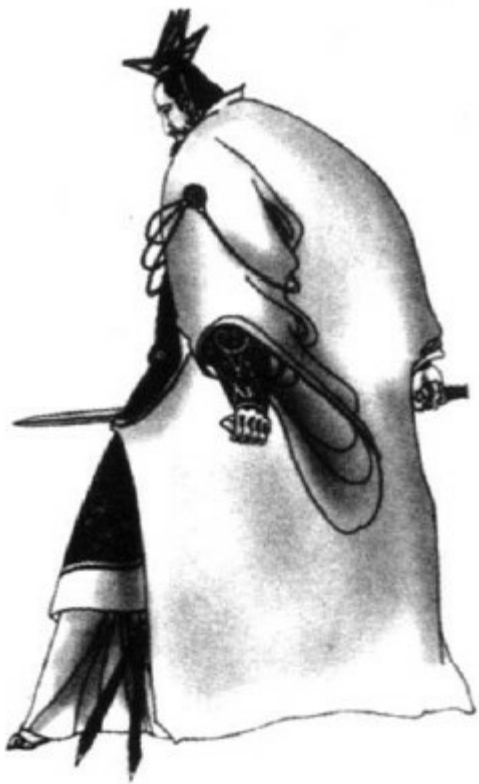
Thái Trường Thịnh xem trọng giá trị và tác dụng của nhân tài, dựa vào năng lực của mỗi cá nhân để giao toàn quyền cho họ. Trong thời gian doanh nghiệp thịnh vượng nhất, mỗi năm Thái Trường Thịnh đều dành hơn một nửa thời gian ở ngoài nước, tìm kiếm thông tin, khai thác thị trường, liên hệ những mối làm ăn với đối tác nước ngoài, đảm bảo quy mô công ty không ngừng được mở rộng. Trong khoảng thời gian đó, ông hầu như không hề can thiệp vào công việc của cấp dưới. Thực tế đã chứng minh rằng, việc ông giao quyền cho nhân viên không hề khiến cho vị trí của ông trong doanh nghiệp bị suy yếu và quyền lực của ông cũng không hề bị mất đi, ngược lại còn khiến Tập đoàn Hoàn Long phát triển không ngừng. Còn những doanh nhân trẻ thì không ngừng được tiếp xúc với thực tiễn, kinh nghiệm của họ ngày càng phong phú và họ trở thành những trụ cột của Tập đoàn Hoàn Long, duy trì sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp.

Các nhà quản lý Trung Quốc không những rất biết cách giao quyền lực cho cấp dưới mà còn rất hào phóng, ít khi hẹp hòi. Một khi đã đem quyền lực trao cho nhân viên của mình, họ sẽ thả lỏng tay để nhân viên dưới quyền thực hiện trách nhiệm được giao, đồng thời ủng hộ và giúp đỡ họ hết mình, chứ không cố ý can thiệp hay ngăn cản công việc của họ. Cho dù nhân viên dưới quyền trong quá trình thực hiện phạm phải sai lầm thì người quản lý cũng sẽ tìm hiểu rõ ràng sự việc trước, sau đó mới tìm cách giải quyết vấn đề. Đã giao là giao đến cùng, đây là một trong những đặc điểm lớn trong thuật giao quyền của nhà quản lý Trung Quốc.

## 20. Phép thứ hai mươi

### Không nghe những lời thị phi, tin tưởng người được giao quyền

**B**inh pháp Tôn Tử nói rằng: "Tướng có tài thì vua thôi quản". Một nhà lãnh đạo có thể ví như rễ cây, còn nhân viên của họ giống như các cành cây, bỗ phận của rễ cây là cần phải chuyển hầu hết những thành phần dinh dưỡng nuôi dưỡng cây mà nó đã hút được để cung cấp cho các cành cây. Sau khi đã nắm được quyền lực, nhà lãnh đạo phải biết tín nhiệm, không nên vì muốn thâu tóm quyền lực mà nảy sinh ra sự hoài nghi, việc to việc nhỏ đều muốn can dự vào, hoặc khi tìm hiểu việc gì đó cũng không nên hỏi han một cách quá kỹ lưỡng. Chỉ cần cấp dưới có năng lực hoàn thành được một công việc nào đó, bạn nên cho phép họ có quyền tự chủ nhất định, những việc nằm trong phạm vi quyền hạn, chức vụ của nhân viên thì hãy để cho họ tự quyết. Chỉ cần họ không vi phạm nguyên tắc thì bạn không cần phải hỏi quá nhiều, cũng như không nên tùy tiện khống chế và can thiệp. "Nếu nghi thì không dùng, nếu dùng thì không nghi" là một nguyên tắc quan trọng khi dùng người của Trung Quốc cổ đại, các vị minh chủ trong lịch sử đều rất xem trọng nguyên tắc đó. Tôn Quyền tín nhiệm Gia Cát Cẩn là một bằng chứng cho điều đó.



Tôn Quyền

Tôn Ngô Gia Cát Cẩn (năm 174 – 241 CN) là huynh trưởng của Gia Cát Lượng. Những năm cuối thời Đông Hán ở Trung Quốc, thiên hạ đại loạn, Gia Cát Lượng lui về lều cỏ ở ẩn, về sau do Lưu Bị "ba lần đích thân đến lều cỏ" nên ông mới xuống núi phò tá cho Lưu Bị. Còn người anh trai là Gia Cát Cẩn tránh loạn ở Giang Đông, sau đó được em rể của Tôn Quyền tiến cử nên được thu nhận và đãi ngộ. Lúc ban đầu Gia Cát Cẩn giữ chức Trưởng Sử, sau được phong làm thái thú Nam quận, sau nữa là đại tướng quân, châu mục Hà Nam.

Việc Gia Cát Cẩn được trọng dụng đã làm nảy sinh lòng đố kỵ của một số người, tung tin hãm hại ông rằng Gia Cát Cẩn đang bảo vệ cho Đông Ngô nhưng lại ngầm liên kết với Lưu Bị, trên thực tế là do bị em trai là Gia Cát Lượng lợi dụng. Chẳng bao lâu, tin đồn đó đã loan đi khắp nơi, khắp trong thành đâu đâu cũng bàn tán. Lục Tốn – danh tướng của Tôn Quyền – là người hiểu chuyện thị phi. Sau khi nghe chuyện, Lục Tốn vô cùng kinh ngạc, bèn lập tức tấu trình, nói rõ Gia Cát Cẩn là một người lòng dạ ngay thẳng, hết mình vì sự nghiệp của nhà Ngô, không hề có chuyện bắt trung như lời đồn, khẩn thiết đề nghị Tôn Quyền không nên nghe lời sàm tấu, nên loại bỏ những nghi ngờ của Tôn Quyền đối với Gia Cát Cẩn. Tôn Quyền liền nói: "Tử Du (tức Gia Cát Cẩn) theo ta đã bao nhiêu năm, ân như cốt nhục, cả hai đều hiểu rất rõ về nhau. Con người của ông ấy, ta rất hiểu, không bao giờ làm hay nói những điều trái với đạo nghĩa cả. Trước đây, khi Lưu Bị phái Gia Cát Lượng đến Đông Ngô, ta đã từng nói với Tử Du rằng: 'Nhà ngươi và Khổng Minh là hai anh em ruột, hơn thế về mặt đạo lý việc em theo anh cũng là thuận lý, tại sao ngươi lại không giữ Khổng Minh ở lại đây? Nếu như ngươi muốn Khổng Minh ở lại, Khổng Minh sẽ không dám làm trái ý của anh trai mình, ta cũng sẽ viết thư khuyên nhủ Lưu Bị, Lưu Bị chắc cũng không phản đối việc đó.' Khi đó, Tử Du đã trả lời ta rằng: 'Em trai của thần là Gia Cát Lượng đã phò tá cho Lưu Bị, nên hết lòng tận trung với Lưu Bị; còn thần đang làm việc dưới trướng của ngài thì cũng nên hết lòng tận trung với ngài. Việc quy phục sẽ quyết định đến chức phận trong mối quan hệ quân thần, nếu nói về mặt đạo lý thì đều không thể thờ một chủ mà lại hai lòng. Em trai của thần nhất định sẽ không lưu lại Đông Ngô, điều đó cũng giống như việc thần sẽ không bao giờ đi sang đất Thục Hán vậy.' Những câu nói đó đã thể hiện rất rõ phẩm cách cao quý của Tử Du, một người như thế làm sao lại có thể làm những việc như thiên hạ vẫn đang đồn thổi được đây? Tử Du sẽ

không bao giờ phụ ta, nên ta cũng sẽ không bao giờ phụ Tử Du. Cách đây không lâu, ta đã từng nhìn thấy những tờ số tấu với lời lẽ xuyên tạc đó. Ngay lúc đó, ta đã niêm phong lại và sai người mang đến cho Tử Du, ta cũng đã tự tay viết thư gửi cho Tử Du và sau đó đã nhận được thư phúc đáp. Trong thư, Tử Du đã trình bày và phân tích đạo lý trong thiên hạ, quân thần có danh phận nhất định khiến ta vô cùng cảm kích. Có thể nói rằng, ta và Tử Du đã đạt đến độ tâm đầu ý hợp, hơn thế còn là những người bạn có cùng cốt cách và hiểu biết như nhau, những lời bịa đặt ngoài kia không thể làm lay chuyển được mối quan hệ khăng khít giữa ta và Tử Du. Ta cũng biết người và Tử Du là hai người bạn thân thiết cùng một dạ trung thành với ta. Như thế này đi, ta sẽ niêm phong tấu biểu của người, giống như trước đây, cũng giao nó cho Tử Du đọc, để cho Tử Du biết được dụng ý tốt của người đối với ông ấy, đã không quản khó khăn bảo vệ bạn mình."

Tôn Quyền trọng dụng Gia Cát Cẩn đã khiến cho một số kẻ khác đố kỵ và đơm đặt, nhưng vì Tôn Quyền hiểu rất rõ con người của Gia Cát Cẩn nên không hề vì những lời đơm đặt đó mà nghi ngờ Gia Cát Cẩn, không những thế lại càng tin nhiệm Gia Cát Cẩn hơn. Gia Cát Cẩn muốn làm việc gì thì cứ làm, Tôn Quyền chưa bao giờ can thiệp và cũng không cần can thiệp, vì đã trao quyền cho Gia Cát Cẩn thì nên hoàn toàn tin tưởng ông, không nên nghi ngờ vô căn cứ. Là một người hành pháp, nếu không làm được điều này, nghe những chuyện bịa đặt liền mất lòng tin đối với cấp dưới, sáng lệnh tối thay đổi, hôm nay cho họ làm, mai lại không cho họ làm nữa, họ muốn làm như thế này, bạn lại bắt họ làm thế khác, cứ như thế sẽ chỉ làm bại hoại sự nghiệp của chính bạn mà thôi, hậu quả là thân bại danh liệt. Karlsson, Chủ tịch Hãng hàng không Bắc Âu đã rất quyết đoán trong việc thực hiện cải cách những lề thói cũ của hệ thống hàng không Bắc Âu, chính là dựa vào việc phân chia quyền lực, cho họ tự do hoạt động và tin tưởng hoàn toàn vào họ.

Lúc đầu, mục tiêu của Karlsson là đưa Hãng hàng không Bắc Âu thành một trong những hãng hàng không đứng giờ nhất châu Âu, nhưng ông không biết nên làm thế nào. Karlsson đã tìm kiếm khắp nơi, xem xét cuộc ai có thể đủ khả năng đảm nhiệm công việc này, cuối cùng ông cũng lựa chọn được một người phù hợp. Karlsson đã gặp người đó và nói rằng: "Chúng ta phải làm như thế nào để trở thành hãng hàng không đứng giờ nhất châu Âu? Anh có thể thay tôi tìm ra câu trả lời cho vấn đề này được không? Vài tuần sau anh hãy đến tìm tôi, xem xem chúng ta có thể đạt đến được mục tiêu đó hay không." Mấy tuần sau, người đó hẹn gặp Karlsson. Karlsson hỏi anh ta: "Thế nào? Có thể làm được hay không?"

Anh ta trả lời: "Có thể, nhưng phải mất khoảng sáu tháng và cũng có thể tiêu tốn của ngài 1,5 triệu Đôla Mỹ."

Karlsson nói xen vào: "Tốt quá, nói tiếp đi."

Người đó giật cả mình, vội nói tiếp: "Ngài đợi một chút, tôi có mời một người nữa đến đây, để trình bày với ngài, chúng tôi có thể nói rõ cho ngài biết rốt cuộc chúng tôi muốn làm việc đó như thế nào."

Karlsson liền nói: "Không sao, không cần báo cáo nữa, các anh hãy đi thực hiện kế hoạch của mình đi."

Sau việc đó, một số nhân viên chủ quản đã nhẹ nhàng nhắc nhở Karlsson rằng: "Ngài không đặt ra bất kỳ yêu cầu gì, cũng không hề hỏi họ bất kỳ điều gì, chỉ dựa vào mồm mép của hai người đó rồi để cho họ làm, cứ thế mồm mép của họ sẽ ngày càng to hơn, hôm nay là 1,5 triệu Đôla Mỹ, hai hôm nữa họ sẽ viện những lí do khác để yêu cầu ngài đầu tư thêm vốn. Ngài không nên quá tin tưởng mấy người đó, có nên chăng cho một người đi giám sát họ hay không?" Karlsson nghe xong chỉ mỉm cười và không hề áp dụng biện pháp gì cả, cũng không hề dò xét xem họ rốt cuộc đã làm được những gì.

Khoảng bốn tháng rưỡi sau, người đó mời Karlsson đến và đưa cho ông xem bản báo cáo những thành tích mà họ đã làm được trong vòng mấy tháng qua. Đương nhiên khi đó họ đã đưa công ty Bắc Âu trở thành hãng hàng không hàng đầu châu Âu. Nhưng đó không phải là nguyên nhân duy nhất để họ mời Karlsson đến thăm, quan trọng hơn là họ còn tiết kiệm được 500 nghìn Đôla Mỹ, tổng cộng chỉ phải tiêu số tiền là một triệu Đôla Mỹ mà thôi.

Người nắm trong tay quyền lực không nên tham vọng quá lớn về quyền lực, nắm hết toàn bộ quyền lực không chịu chia sẻ, cho rằng giao quyền lực cho người khác thì bản thân mình sẽ bị mất đi những quyền lực đó, chỉ tin bản thân mình, không tin người khác, việc gì cũng muốn quản lý. Lãnh đạo kiểu ấy nhìn bề ngoài tưởng rằng quyền lực của họ rất lớn, nhưng trên thực tế quyền lực mà họ có lại rất nhỏ. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện nay ngày càng khốc liệt, những nhà quản lý Trung Quốc do vậy rất coi trọng việc dùng người dựa trên sự tin tưởng và nếu dùng thì không nghi ngờ. Dành hết sự tin tưởng cho cấp dưới, để cho họ phát huy hoàn toàn tài năng và trí thông minh của mình, đồng thời nên giao việc tùy người và phải có gan buông tay trao bớt quyền lực của mình cho người khác. Nếu người lãnh đạo không tin cấp dưới, sau khi đã giao quyền lực cho họ nhưng vẫn thường xuyên can dự vào, khoa tay múa chân chỉ đạo, tất sẽ tạo ra sự hỗn loạn trong khâu quản lý. "Tướng có tài thì vua thôi quản", đó mới là nghệ thuật lãnh đạo cao tay và thông minh nhất, là sách lược tinh tường để làm việc đại sự thành đại sự.

## 21. Phép thứ hai mươi một

### Lấy ít thắng nhiều, hiểu người để giao quyền

Cái tài của những nhà lãnh đạo giỏi chính là hiểu người và biết cách dùng người. Hàn Tín dụng binh cực kỳ hiệu quả; Lưu Bang chọn tướng chỉ chọn ba người, đó chính là sự sâu xa của người lãnh đạo. Một học giả về quản lý là Peter F. Drucker từng nói rằng: "Sở trường của mỗi cá nhân là một cơ hội thực sự." Phàm là những nhà lãnh đạo cao minh đều hiểu rất rõ một điểm rằng: dựa vào điểm mạnh của người khác để biến nó thành cơ hội, biết nhìn ra điểm mạnh của người khác và biết dùng đúng lúc đúng chỗ, như thế có thể giúp bạn không bị mất đi cơ hội giành được thành công trong sự nghiệp. Đây cũng chính là đạo dùng người mà từ cổ tới kim các nhà lãnh đạo Trung Quốc vẫn luôn và không ngừng áp dụng trên thực tế.





Tào Tháo

Kiên An năm thứ 20 (năm 215), Tôn Quyền thống lĩnh binh mã tiến đánh Tào Tháo, khi đó đội quân cô thủ bên phía Tào Tháo chỉ có 7000 người, quân Ngô lại có tới mười vạn quân. Điều mọi người không ngờ tới đó là quân Tào không những giữ vững thành Hợp Phì mà còn giành được thắng lợi lớn trong việc phá vòng vây. Mấu chốt làm nên thắng lợi của quân Tào là ở chỗ Tào Tháo không chỉ biết người mà còn biết dùng người. Trong trận chiến này Tào Tháo đã cử ra ba tướng là Trương Liêu, Nhạc Tiến, Lý Điển để cố thủ Hợp Phì, đánh trả quân Ngô.

Tào Tháo đã đích thân vạch ra chiến lược tác chiến, cho ba vị tướng này, yêu cầu ba người bắt buộc phải dựa vào kế hoạch đó để hành động. Chiến lược đó là: nếu như Tôn Quyền đến thì hai tướng Trương, Lý sẽ ra ngoài thành nghênh chiến, còn Nhạc tướng quân ở lại bảo vệ thành trì, không được giao chiến. Ba vị tướng đã tham chiến theo đúng kế hoạch của Tào Tháo vạch ra, quả nhiên giành được thắng lợi. Tại sao Tào Tháo lại sắp xếp như vậy? Nguyên nhân là ở chỗ Tào Tháo hiểu rất rõ các vị đại tướng trong tay mình. Tào Tháo biết rằng Trương Liêu là người "võ mạnh hơn người"; Lý Điển là người "có dũng khí", do vậy thích hợp với việc phối hợp tham chiến, hơn thế họ sẽ không tranh công với các tướng lĩnh khác; còn Nhạc Tiến tuy là người nhỏ bé nhưng lại cực kỳ dũng cảm và mưu trí. Tào Tháo đã biết cách dựa vào điểm mạnh của mỗi người để giao cho họ đảm nhiệm trọng trách; ai ra ứng chiến, ai ở lại giữ thành, Tào Tháo đều đã có sự sắp xếp hợp lý. Thông qua việc sắp xếp một cách đúng đắn vị trí của các tướng lĩnh, cuối cùng Tào Tháo đã làm được việc lấy ít thắng nhiều. Có thể thấy rằng, mấu chốt để tạo nên thắng lợi không phải là việc binh lực nhiều hay ít, mà ở chỗ tướng lĩnh có tinh nhuệ hay không, có được sắp xếp vào những vị trí hợp lý nhất hay không, để họ phát huy toàn bộ tài năng của họ, để khiến cho một cộng một sẽ mãi mãi lớn hơn hai.

Mỗi một người đều có tài năng nổi trội ở một phương diện nào đó và sẽ phù hợp nhất với một công việc nhất định nào đó; nếu biết phát huy sở trường của họ, dùng năng lực của họ thì họ tất sẽ trở thành nhân tài; ngược lại, nếu hạn chế sở trường của họ, dùng sở đoản của họ thì sẽ khiến họ trở thành những kẻ bất tài mà thôi. Một nhà lãnh đạo nếu như chôn vùi sở trường của một người thực sự có tài năng, hơn thế còn sử dụng điểm yếu của họ thì sẽ làm thui chột và hủy hoại nhân tài, đồng thời cũng hủy hoại sự nghiệp của một quốc gia, đó là việc làm bất nhân và vô đạo nhất. Từ điều này, chúng ta có thể thấy một người phát hiện ra được tài năng của người khác và sử dụng tài năng ấy thì người đó chính là một nhà chiến lược đại tài; còn ngược lại, ông ta chỉ là một nhà chiến lược bất tài mà thôi. Điểm mạnh của mỗi một cá nhân có thể chỉ có một, nhưng giá trị và hiệu quả thu lại được từ điểm mạnh đó của họ lại không thể nào đo đếm được. Tào Tháo là người biết phát huy hết mức những điểm mạnh của mỗi một

cá nhân, sắp xếp họ vào những vị trí thích hợp, nên trong trường hợp binh lực chênh lệch như trên, Tào Tháo vẫn giành được thắng lợi.

Đương nhiên, từ cổ đến kim, những ví dụ tương tự trên thế giới cũng không phải là hiếm. Vào thời kỳ đầu của cuộc nội chiến Mỹ, Abraham Lincoln đã chọn dùng ba, bốn vị tướng, lý do để ông lựa chọn mấy vị tướng này là vì họ chưa hề phạm phải bất kỳ sai lầm lớn nào cả. Mọi người đều nghĩ rằng mấy vị tướng này tuy chưa có chiến công lớn nào nhưng cũng là những người chưa hề phạm sai lầm lớn nào. Họ đều bình thường, nói chung là tạm ổn. Nhưng trong quá trình chiến đấu, mấy vị tướng được Lincoln lựa chọn lại không hề thể hiện được tài năng lãnh đạo mang tính đột phá về mặt quân sự, thêm nữa việc xé lẻ ra để tham chiến lại khiến thực lực càng bị yếu hơn, chính vì thế đội quân do họ dẫn đầu lần lượt bị các tướng lĩnh của quân miền Nam đánh bại, bị thương vong rất lớn. Lincoln rút kinh nghiệm từ lần thất bại đó nên ông đã quyết định dùng Grant là một tay bợm rượu nhưng rất giỏi trong việc vạch định kế hoạch tác chiến nhận chức Tổng tư lệnh. Khi đó, có người ra sức can ngăn Lincoln. Nhưng ông nói rằng: "Nếu như tôi mà biết được ông ta thích loại rượu nào thì tôi sẽ gửi cho ông ta mấy thùng liền, để cho mọi người cùng uống cho vui." Grant quả nhiên đã không phụ lòng tin của mọi người. Khi tham gia chiến trận, ông không những là một người anh dũng thiện chiến, hơn thế còn là một người trí dũng song toàn, đánh cho quân miền Nam tan tác. Grant đã nhiều lần giành được chiến thắng mang tính quyết định. Có thể dễ dàng nhận thấy một kinh nghiệm trong lịch sử: "Giang sơn dễ đổi, bản tính khó dời". Các nhà lãnh đạo Trung Quốc luôn suy nghĩ: dắt bò phải dắt bằng mũi, khi đối diện với những nhân viên có tính cách khác nhau, thường trước tiên bạn phải nắm bắt được tính cách của họ, vì chỉ có như thế thì sau đó bạn mới có thể thoải mái ngồi nhàn mà "thao thao bất tuyệt". Chính bởi vì các nhà lãnh đạo Trung Quốc đều cố gắng trong việc nâng cao khả năng nhận biết người tài của mình, sau đó sắp xếp cho họ vào những vị trí thích hợp, giao nhiệm vụ cho họ, hình thành cục diện "dựa vào nhân tài để đoạt thiên hạ" nên mới có thể giành được hết thành công này đến thành công khác. Một đơn vị không có bất kỳ một nhân tài nào tất sẽ không có gì nổi bật, hầu như không có sức sống, như thế thì làm sao có tiền đồ phát triển đây? Một doanh nghiệp muốn phát triển thì phải dựa vào nhân tài. Vậy nhân tài ở đâu? Nhân tài nằm ngay chính trong con mắt luận người tài của những nhà lãnh đạo mà thôi!

## 22. Phép thứ hai mươi hai

### Giỏi nắm bắt điểm mạnh của người khác, chọn người theo thời thế

Cổ nhân thường nói: "binh vô thường thế, thủy vô thường hình", điều này gợi ý các nhà lãnh đạo phải có khả năng tùy cơ ứng biến, để nắm bắt lấy thời cơ, đoán định trước được tình hình. Đối với các nhà lãnh đạo Trung Quốc, việc nắm bắt thời cơ có liên quan đến việc dùng người. Trong việc dùng người, họ không bị trói buộc trong một chuẩn mực nào, điều quan trọng nhất là làm sao đủ khả năng để lựa chọn ra người thích hợp nhất tùy theo tình hình cụ thể, tùy theo từng diễn biến khác nhau tại từng thời điểm để lựa chọn ra được tướng tài khác nhau, giúp họ đạt được đến trình độ "làm chơi mà ăn thật". Việc Gia Cát Lượng dẫn đo suy tính giữa cái lợi và cái hại nếu sử dụng Quan Vũ là một trong những ví dụ điển hình chứng minh cho điều đó.



Quan Vũ

Sau khi Tôn Quyền và Lưu Bị liên kết với nhau đánh Tào Tháo trong trận Xích Bích, Tào Tháo đã mở vòng vây, theo đường hẻm Hoa Dung tháo chạy, chạy chưa được bao xa, đột nhiên Tào Tháo đang ngồi trên mình ngựa ngửa mặt lên trời cười lớn. Các tướng lĩnh liền hỏi: "Sao Thừa tướng lại cười?" Tào Tháo nghe xong liền trả lời: "Mọi người đều nói rằng Chu Du và Gia Cát Lượng đa mưu túc trí, nhưng theo ta ngắm, rốt cuộc chúng vẫn chỉ là những kẻ một đời vô dụng mà thôi. Nếu như chúng cho quân mai phục tại chỗ này thì chúng ta đã dễ dàng bị chúng tiêu diệt sạch rồi!"

Tào Tháo nói chưa hết câu, chỉ nghe một tiếng pháo nổ rền, hai bên đã có khoảng 500 binh lính tay đao tay kiếm xếp hàng tiến ra, đại tướng dẫn đầu chính là Quan Vân Trường, cưỡi trên lưng con ngựa Xích thố, tay cầm thanh long đao, đứng chặn ngang đường rút quân của Tào Tháo. Quân Tào thấy vậy hồn bay phách lạc, hoảng hốt đưa mắt nhìn nhau. Tào Tháo chau mày, nói: "Việc đã như thế này thì chỉ còn cách sống mái một phen với chúng mà thôi!" Các tướng lĩnh của Tào Tháo lại nói: "Cho dù chúng thần không phải là kẻ nhát gan nhưng sức ngựa đã cạn, làm sao có thể tiếp tục tham chiến được đây?" Trình Dục suy nghĩ một lúc liền nói: "Thần được biết Quan Vân Trường là kẻ vốn kiêu ngạo nhưng không chấp với kẻ dưới, coi thường người khỏe nhưng lại không ức hiếp kẻ yếu, ân oán phân minh, tín nghĩa rõ ràng. Thừa tướng khi xưa có ân tình với ông ấy, nay nên thân ra cầu, họa may mới thoát được nạn này."



Gia Cát Lượng

Tào Tháo liền áp dụng ngay kế sách của Trình Dục, cưỡi ngựa chạy lên phía trước, hướng về phía Quan Vũ làm lễ, sau đó nói rằng: "Tướng quân lâu nay vẫn mạnh khỏe chứ?" Quan Vũ cũng đáp lễ: "Quan mỗ phụng mệnh quân sư, đợi Thừa tướng ở đây đã lâu." Tào Tháo liền nói: "Tào Tháo tôi thua trận, thế nguy, đến đây không còn đường nào nữa, xin tướng quân nhớ đến tình xưa làm trọng." Quan Vũ nghe xong liền đáp: "Mặc dù trước đây Quan mỗ đã mang đại ơn của Thừa tướng, nhưng cũng đã chém chết Nhan Lương, giết chết Văn Sú, giải vòng vây thành Bạch Mã, báo đáp ân tình của Thừa tướng. Còn việc hôm nay thì làm sao dám vì tình riêng mà bỏ việc công được?" Tào Tháo nói: "Tướng quân còn nhớ chuyện qua năm ả chém tướng không? Đại trượng phu phải lấy hai chữ tín nghĩa làm trọng..." Quan Vũ là một người nghĩa trọng như sơn, nhớ lại bao nhiêu ân nghĩa trước đây của Tào Tháo cho đến chuyện qua năm ả chém tướng, làm sao lại không động lòng cho được? Lại nhìn thấy cảnh quân Tào hoang mang lo sợ, sụt sùi khóc lóc thì trong lòng càng không nỡ nhẫn tâm ra tay, vậy là quay ngựa, nói với binh sĩ rằng: "Bốn phía tản ra". Điều đó rõ ràng có ý muốn tha cho Tào Tháo. Tào Tháo nhìn thấy Quan Vũ quay đầu ngựa, liền cùng với tướng sĩ còn sót lại đồng loạt thúc ngựa vọt qua. Đợi đến khi Quan Vũ quay người lại, Tào Tháo đã cùng với tướng lĩnh qua rồi. Sau khi tha cho Tào Tháo, Quan Vũ liền hét lên một tiếng khiến quân Tào kinh sợ đến mức đều nhảy xuống ngựa, quỳ xuống đất khóc lóc thảm thiết, Quan Vũ lại không tìm lòng được. Trong lúc đang do dự thì Trương Liêu cưỡi ngựa chạy đến. Quan Vũ thấy Trương Liêu, lại nhớ đến tình cảm trước đây, cuối cùng chỉ thở dài một tiếng rồi thả cho đi hết.

Gia Cát Lượng đã suy tính, Tào Tháo sau khi đại bại nhất định sẽ chạy thoát theo đường hẻm Hoa Dung, vì vậy việc cử ai đi lãnh trách nhiệm cố thủ con đường đó là một việc rất hệ trọng. Nhưng tại sao rốt cuộc Gia Cát Lượng lại lựa chọn Quan Vũ mà không phải là Trương Phi, phải chăng đây là sai lầm trong việc dùng người của Gia Cát Lượng? Sự thực không phải như vậy. Xét về đại cục, Gia Cát Lượng cho rằng nếu lúc đó giết chết Tào Tháo thì cục diện càng trở nên hỗn loạn, càng khó sắp xếp, không có lợi cho việc thực hiện phương châm chiến lược "chia ba thiên hạ", chính vì vậy Gia Cát Lượng nảy sinh ra ý đồ thực hiện sách lược "đuổi mà thả", nhưng không được nói lộ ra. Gia Cát Lượng nắm rất rõ Quan Vũ là một người "trung nghĩa" nên mới phái Quan Vũ đi trấn giữ, như thế sẽ thu được hiệu quả "một mũi tên bắn hai đích" - vừa có thể đuổi bắt được Tào Tháo, dạy cho Tào Tháo một bài học đáng nhớ, đồng thời vừa có thể thả Tào Tháo, giúp cho Quan Vũ được tiếng không phụ bạc, ân oán phân minh, trọng tình trọng nghĩa. Nếu đổi lại là Trương Phi thì rất có thể hỏng hết đại sự. Việc Gia Cát Lượng lựa chọn Quan Vũ là tùy theo thời thế để chọn người, đồng thời mượn việc đó để tạo ra thời thế mới, quyết định sách lược toàn cục cho tương lai.

Giỏi nắm bắt điểm mạnh của người khác và tùy theo thời thế để chọn người sẽ giúp bạn không đánh mất thời cơ giành được thành công trong sự nghiệp của mình. Đây cũng chính là con đường dùng người mà ngày nay nhiều nhà lãnh đạo ở nhiều lĩnh vực khác nhau đang áp dụng. Khi tập đoàn ô tô Chrysler lâm vào tình trạng nguy kịch và đứng trước nguy cơ phá sản, họ quyết định mời Lido Anthony Lee Iacocca<sup>(6)</sup> đến làm việc cho công ty, hy vọng ông là người có đủ năng lực để cứu vãn tình thế. Lee Iacocca đã nhận lời mời và từ đó bắt đầu vất vả khai thông "con đường bước lên đỉnh cao", cố gắng hết mình để mọi người thấy được sách lược phi phàm xoay chuyển trời đất.

Công việc đầu tiên mà Lee Iacocca cần làm là phải dùng những người thích hợp cho tình thế khó khăn hiện tại của công ty. Lee Iacocca không hề nương tay gạt bỏ một số người có chức tước nhưng cả đời yên hưởng bình an và hầu như không có đóng góp nào cho công ty. Tiếp đó, ông còn "kéo cả" một số lượng lớn những nhân viên đặc lực từ công ty Ford sang làm việc cho mình.

Người đầu tiên được ông "kéo" sang là Gerald Greenwald - Tổng giám đốc công ty con của Ford tại Venezuela. Con người này có đầu óc nhạy bén cùng tinh thần làm việc thực sự, rất thích hợp với cuộc chiến lội ngược dòng. Người thứ hai được ông mời tới là Paul Bergmoser, nguyên Phó chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty Ford, lúc đó đã 65 tuổi và đã nghỉ hưu từ lâu. Paul Bergmoser đã đảm nhận chức vụ Phó chủ tịch Hội đồng quản trị tại công ty Ford 30 năm, là một người luôn vùi đầu vào công việc và túc trí đa mưu. Lee Iacocca có ý định mượn kinh nghiệm phong phú của Paul Bergmoser để xoay chuyển cục diện bất lợi của công ty ô tô Chrysler lúc bấy giờ. Người thứ ba do sự tiến cử của Gerald Greenwald là Steve Miller. Miller trước đây là trợ lý đặc lực của Gerald Greenwald, chuyên phụ trách về mảng tài chính, được Lee Iacocca gọi là "tay hòm chìa khóa đặc lực trong việc quản lý tài sản gia đình", rất thích hợp để giải quyết các vấn đề quản lý tài chính vốn vô cùng lộn xộn của công ty lúc đó. Còn người thứ tư là Haersipa Leach đã theo ông được 24 năm. Nhân vật thứ tư này tuy có vẻ bề ngoài khiêm tốn nhưng lại là người mưu lược, có khả năng dự đoán, có thể đoán biết nhu cầu thị trường trong vòng ba đến bốn năm nữa sẽ cần loại ô tô như thế nào, chắc chắn có thể làm cho công ty sau khi đã thoát ra khỏi tình trạng khó khăn trước mắt vẫn có thể duy trì tốc độ phát triển bình thường.

Lee Iacocca đã nắm bắt được thời thế, đồng thời phân tích xu hướng phát triển, nghiên cứu các điều kiện bên trong và bên ngoài của chính công ty mình; cân nhắc những cái được và cái mất để xác định phương thức dùng người hợp lý nhất. Cuối cùng, ông đã xoay chuyển được càn khôn.

Trong *Binh pháp Tôn Tử*, phần "Thế biến" đã dạy rằng: "Đối với một kẻ thiện chiến, thứ họ cần là thế trận, chứ không phải là con người, vì họ có thể tùy theo thế mà dùng người thích hợp". Do vậy, những nhà lãnh đạo siêu việt của Trung Quốc đều tuân theo tư tưởng chủ đạo là dựa vào, vận dụng, nắm chắc và sáng tạo theo hướng có lợi để giúp họ đạt được thành công, chứ không phải đi cầu cứu, chính vì vậy họ có thể xuất phát từ những thay đổi của tình hình toàn cục để lựa chọn ra được những nhân tài thích hợp đảm nhận trọng trách, giúp họ nắm được quyền chủ động, quyết định thắng lợi toàn cục. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay không nên chỉ chú trọng việc tập hợp nhân tài, mà quan trọng hơn là phải chỉ đạo nhân tài theo hướng có lợi và có thể tùy thế mà chọn người.

## 23. Phép thứ hai mươi ba Dùng người, giao quyền hợp lý

Mặc dù nói người Trung Quốc coi trọng đạo dùng người theo kiểu "đã nghi ngờ thì không dùng, đã dùng thì không nghi ngờ", nhưng sự tin tưởng của người Trung Quốc không phải là mù quáng, mà nhấn mạnh ở hai chữ "hợp lý". Một nhà quản lý là phải nắm chặt tất cả quyền lực chính trong tay, phải dám phân chia quyền lực, sau khi đã giao quyền thì phải cực kỳ tin tưởng nhưng trong lòng cũng phải có tính toán lúc cần tin thì tin, lúc không cần tin thì dùng nhưng có giới hạn và chỉ tin tưởng đến một mức độ hợp lý.

Thời kỳ Võ Tắc Thiên là một mắt xích quan trọng trong sự phát triển của vương triều nhà Đường. Từ trước khi buông rèm nhiếp chính đến sau khi đăng cơ, nhằm loại bỏ những trở ngại trong và ngoài triều đình, Võ Tắc Thiên đã cho giết hoặc đuổi các quan đại thần đương triều, trấn áp cuộc tạo phản do Du Kính phát động, đồng thời còn gián tiếp bức tử hai con ruột là Hoàng thái tử Lý Hoảng và Lý Hiền. Sau khi xưng đế, bà rất tinh táo nhận thức được rằng những kẻ phản đối thuộc tầng lớp quý tộc vẫn còn tồn tại.

Nhằm mục đích trấn áp tận gốc những kẻ phản đối này, không để cho họ có cơ hội ngóc đầu dậy, Võ Tắc Thiên đã nuôi dưỡng những tên quan lại độc ác như Hồ Nguyên Lễ, Chu Hưng, Lai Tuấn Thần... trao cho bọn chúng quyền tự tung tự tác, lợi dụng bọn chúng để đối phó với những người được gọi là "muru phản". Võ Tắc Thiên nắm trong tay con dao này, bất kỳ lúc nào cũng có thể uy hiếp đến tính mạng của các quan đại thần, buộc họ phải ngoan ngoãn phục tùng mình, không dám có các hành vi bất kính.



Võ Tắc Thiên

Võ Tắc Thiên làm như vậy hoàn toàn là để dẹp bỏ những kẻ đối nghịch trong triều đình, củng cố địa vị, cải thiện nền tảng chính trị, để tiến hành cai trị triều chính. Nhưng trong khi dẹp bỏ những kẻ đối nghịch trong triều đình, Võ Tắc Thiên cũng không quên chú ý đến việc sử dụng những con dao sắc này có mức độ.

Tin những gì cần tin, không tin những gì không cần tin và không tin hoàn toàn vào những gì bọn chúng nói. Có một lần, tên quan tàn bạo Lai Tuấn Thần tố cáo bảy người, trong đó có quan đại thần Dịch Nhân Kiệt, muốn đẩy bọn họ vào tội chết. Võ Tắc Thiên biết rằng bảy người này không hề có ý định muru phản, vì vậy bà đã hạ chiếu thả họ. Mặc dù Lai Tuấn Thần vẫn muốn giữ chủ trương ban đầu của mình nhưng Võ Tắc Thiên trước sau không quan tâm.

Trong khi tin tưởng những tên quan tàn bạo đó, Võ Tắc Thiên vẫn dùng những vị quan thanh liêm, chính trực, chấp pháp như Dư Hữu Công, Đỗ Cảnh Kiệm, Lý Nhật Trí... Họ ủng hộ Võ Tắc Thiên nhưng là người tốt không hãm hại người khác, không tạo ra các án oan và kiên trì giữ đạo lý công bằng, ngăn chặn những việc làm tác oai tác quái của bọn quan lại tàn ác. Vì vậy, khi bọn quan lại tàn ác tạo ra các vụ án oan, những người như Dư Hữu Công đã dùng nhiều biện pháp khác nhau để bình ổn lại sự việc, nhờ đó mà cứu mạng không ít người.

Có một lần, tên quan bạo tàn Hồ Nguyên Lễ muốn khép một tù nhân vào tội tử hình, Đại thần Lý Nhật Trí đã kiên quyết phản đối, do vậy giữa hai người đã xảy ra cuộc tranh luận. Hồ Nguyên Lễ nói: "Chỉ cần Hồ Nguyên Lễ ta còn ở tại Tào hình (quan thẩm án) thì tên phạm nhân này đừng nghĩ đến chuyện sống!" Lý Nhật Trí đối đáp lại rằng: "Chỉ cần Lý Nhật Trí ta còn ở lại Tào hình thì không bao giờ để phạm nhân này phải chết!" Tranh chấp giữa hai người phải trình lên cho Võ Tắc Thiên phân xử, cuối cùng Võ Tắc Thiên nghe theo ý kiến của Lý Nhật Trí, miễn án tử hình.

Bọn quan lại tàn bạo nghĩ ra trăm phương nghìn kế để gây ra sóng gió. Hôm đó, Chu Hưng dâng tấu lên Võ Tắc Thiên vu cáo Dư Hữu Công đã vì tình riêng mà tha nghịch thần, xin bà xử trảm Dư Hữu Công. Trước khi chưa xác định được rõ thực hư, Võ Tắc Thiên không muốn đưa ra phán quyết Dư Hữu Công tội chết, chỉ miễn chức quan của ông mà thôi. Không lâu sau, khi đã điều tra ra rõ ràng Dư Hữu Công không có tội, Võ Tắc Thiên lại tiếp tục cho ông giữ chức Sử Thị Lang.

Thâu tóm quyền lực là việc cần phải làm, nhưng còn cần phải xem đối tượng. Võ Tắc Thiên trong hoàn cảnh bất đắc dĩ phải dùng đến bọn quan lại độc ác nhưng cũng chỉ có mức độ, khi cần cho chúng quyền lực bà sẽ làm, nhưng bà không lắng nghe ý kiến một chiều và tin tưởng vào một phía mà lắng nghe những điều hợp lý và không nghe những điều vô lý.

Tổng thống Mỹ Nixon có cách dùng người cũng gần giống như Võ Tắc Thiên. Nixon thông qua bốn người là Henry Kissinger, George Schultz, Bob Haldeman và John Daniel Ehrlichman để thâu tóm toàn bộ quyền lực vào tay mình nhưng ông cũng hiểu rằng, bốn nhân viên dưới quyền này người nào cũng có điểm lợi hại riêng, họ lại giữ những chức vụ quan trọng, không sớm thì muộn liệu họ có sinh ra chuyện vượt quyền hạn nhằm tư lợi cho bản thân hay không? Những hành vi không trung thành của họ không những khiến Nhà Trắng rơi vào tình trạng tri tri mà còn ảnh hưởng đến uy tín của Tổng thống, trong khi họ sẽ không phải gánh vác bất kỳ trách nhiệm nào. Nixon không thể không tin họ nhưng cũng không thể tin tưởng hoàn toàn. Vì vậy, khi giao quyền, Nixon không thể không giữ lại một số quyền hạn cho mình. Để tránh tình hình như trên phát sinh, Nixon đã áp dụng sách lược để bốn người Henry Kissinger, George Schultz, Bob Haldeman, John Daniel Ehrlichman tự khống chế lẫn nhau, lợi dụng sự cạnh tranh của bốn người, thậm chí đến mức đó kị, để duy trì mối quan hệ cân bằng giữa họ.

Ê kíp Nhà Trắng hoạt động được một năm thì Charles (Chuck) Wendell Colson bắt đầu đến làm việc tại đây. Charles Colson là một người rất giỏi trong việc đoán ý qua lời nói và sắc mặt, lĩnh hội rất tốt các chỉ thị của cấp trên, vì vậy Nixon nhanh chóng nhận ra rằng đây sẽ là một trợ lý đắc lực cho công việc của ông. Những nhân viên lâu năm như Bob Haldeman và John Daniel Ehrlichman đã quá quen thuộc với tính cách nóng nảy của Nixon, nếu như mệnh lệnh nào của tổng thống đưa ra mà họ cảm thấy không rõ ràng hoặc tổn hại đến cá nhân họ thì họ luôn từ chối thi hành. Nhưng Charles Colson lại là một người bạn đồng hành mới mà Nixon có thể gọi đến bất cứ lúc nào để giải quyết các vụ việc khó khăn mà người khác không muốn tham gia.

Dưới sự ủng hộ của Nixon, ê kíp Nhà Trắng không ngừng mở rộng. Bên ngoài, Charles Colson chịu sự quản lý của Bob Haldeman, nhưng trên thực tế Charles Colson lại chịu trách nhiệm trước Tổng

thông. Bob Haldeman có ý đồ thâm tóm ê kíp này nhưng Nixon luôn đẩy ông ta ra, về sau này đến Henry Kissinger tìm cách nói lỏng quyền kiểm soát của George Schultz và John Daniel Ehrlichman, rốt cuộc họ đều nhận ra rằng căn cứ vào những chỉ thị cụ thể của Tổng thống mà Charles Colson đã nhúng tay vào rất nhiều lĩnh vực quan trọng thuộc quyền quản lí của họ.

Không thể hoàn toàn tin tưởng nhưng cũng không thể không tin, bởi đây là tâm lý được những người quản lí Trung Quốc áp dụng khi giao quyền cho cấp dưới, vì rốt cuộc trên thế giới này những người thực sự trung thành có mấy người, nhất là trong xã hội tranh chấp danh lợi như ngày nay. Đặc biệt, các nhà lãnh đạo không thể không dùng đến những người mà bản thân họ đã không ngay thẳng. Vậy thì càng cần phải có mức độ, không thể nghe gì tin nấy, như thế sẽ đem đến những hậu quả nghiêm trọng không lường trước được, cũng như vậy nếu không tin tưởng chút nào thì bạn không đạt được mục đích đã đặt ra. Khi chưa hoàn toàn hiểu rõ nhân viên dưới quyền của mình, những nhà quản lí Trung Quốc luôn luôn sử dụng họ trong những chừng mực nhất định và chỉ tin tưởng nhân viên dưới quyền ở một mức độ hợp lí nhằm tránh gây ra những tổn thất không cần thiết. Sau khi đã hiểu rõ và nắm chắc được người đó, họ mới dám giao quyền, khi đó họ sẽ đạt đến ý nghĩa thực sự của việc "đã dùng người thì không được nghi ngờ".

## 24. Phép thứ hai mươi tư Từng bước giao quyền hợp lý

Các nhà quản lí Trung Quốc luôn tin rằng: dồn ép sẽ tạo ra nhân tài, càng nhiều thử thách càng thúc đẩy nhanh quá trình đưa một cá nhân trở thành một nhân tài hữu dụng. Nhưng giống như việc bạn gieo một hạt mầm, ban đầu bạn phải chăm sóc nó một cách cẩn thận, những nhà lãnh đạo Trung Quốc trong quá trình giao quyền luôn rèn luyện cấp dưới của mình từng bước một. Lúc đầu, họ giao cho cấp dưới những quyền hạn nhỏ, để cho họ được cọ sát dần dần. Khi thời cơ chín muồi, vào thời điểm quan trọng nhất sẽ trao quyền lực cho người đó, để giới hạn trong thời điểm nguy cấp người đó có thể phát huy tiềm lực của mình, từ đó rèn luyện họ, giúp họ trưởng thành nhanh chóng, sớm trở thành một nhân tài hữu dụng.

Tăng Quốc Phiên khi trao quyền cho cấp dưới thường chú ý đến việc từng bước gia tăng áp lực lên họ, thúc đẩy họ cố gắng vươn lên. Năm 1859, Lý Hồng Chương đến nhờ cậy Tăng Quốc Phiên với mong muốn phát triển. Hai thầy trò cùng gặp gỡ, luận bàn việc quốc gia đại sự, Tăng Quốc Phiên phát hiện ra quan điểm của cả hai có rất nhiều điểm tương đồng với nhau nên rất đổi vui mừng. Tăng Quốc Phiên nhiều lần khen ngợi Lý Hồng Chương trước mặt mọi người là tư chất thông minh, văn tài xuất chúng, có chí lớn, có thể sánh ngang với những bậc phi phạm. Nhưng lúc mới đầu, Tăng Quốc Phiên không hề giao cho Lý Hồng Chương đảm nhận chức vụ quan trọng nào, chỉ cho làm một chân văn thư nhỏ nhoi, và các công việc vụn vặt, hơn thế ngày nào cũng lặp lại y như nhau. Lý Hồng Chương vốn là người kiêu ngạo, cậy tài khinh người, nên một thời gian sau đã dần dần thể hiện rõ thái độ chán nản.





Tăng Quốc Phiên

Một lần, Tăng Quốc Phiên gọi Lý Hồng Chương đến bên cạnh và nói: "Cậu đến làm việc ở chỗ ta, ta có một câu muốn nói với cậu, ở chỗ ta chỉ coi trọng một chữ "thành". Nói xong ông ung dung bỏ đi. Lý Hồng Chương sau khi suy nghĩ trằn trọc, rốt cuộc cũng hiểu được dụng ý của thầy giáo. Tăng Quốc Phiên muốn loại bỏ tính kiêu ngạo của ông, giúp ông sửa đổi căn bệnh sống vô kỷ luật, lười nhác thông qua việc tăng thêm áp lực, ép buộc Lý Hồng Chương phải phấn đấu làm ra làm, đối nhân xử thế để hoàn thiện bản thân. Từ đó, Lý Hồng Chương không còn oán tránh việc phải giữ chức vụ văn thư hèn mọn và bắt đầu hình thành thói quen sống một cách có kỷ luật.

Cách làm ép cấp dưới gánh vác trách nhiệm, buộc họ sửa đổi khuyết điểm của Tăng Quốc Phiên đã khiến cho Lý Hồng Chương từng bước trở nên chín chắn, thay đổi hoàn toàn bệnh vội vàng, hấp tấp, trở thành một hiền tài có suy nghĩ cẩn thận, mạch lạc, không ngừng thể hiện tài hoa của mình.

Năm 1860, quân Thái Bình đột phá vào đại cung của triều đình nhà Thanh, nhanh chóng chiếm lĩnh Giang Tô, Thượng Hải lâm vào tình thế vô cùng nguy kịch, cần có người bảo vệ Thượng Hải. Tăng Quốc Phiên không hề do dự, cử ngay Lý Hồng Chương. Lý Hồng Chương khi đó cảm thấy rất bất ngờ, bỗng chốc từ một tên văn thư quen trở thành một người quan trọng, trách nhiệm vì thế sẽ nặng nề hơn, liệu ông có thể đảm nhiệm nổi hay không? Kỳ thực Lý Hồng Chương trong quá trình tôi luyện bản thân không ngừng đã có thể đứng vững một cách độc lập; Tăng Quốc Phiên vì thế mới giao trọng trách ấy cho Lý Hồng Chương đảm nhiệm. Tăng Quốc Phiên liền lệnh cho Lý Hồng Chương ngay lập tức chiêu mộ 5.000 tinh binh, tiến thẳng đến Thượng Hải, mọi việc đều do Lý Hồng Chương định đoạt, nhưng chỉ được thắng, không được thất bại. Thâm tâm Lý Hồng Chương vẫn chưa biết nên làm thế nào, nhưng ông không có đường lui, đành phải chấp nhận nhiệm vụ. Lý Hồng Chương quả nhiên không hề phụ lòng mong mỏi của Tăng Quốc Phiên, ông hiểu rõ binh tướng như lòng bàn tay, tài năng của ông được phát huy một cách tinh tế và sâu sắc trong suốt quá trình tham chiến. Chẳng bao lâu sau, ông dẫn quân tiến đánh phủ Tô Châu, phát huy hết thực lực vốn có của quân đội. Lý Hồng Chương về sau được bổ nhiệm làm quan đến chức Trung Đường (tương đương thừa tướng). Thành công của ông có liên quan đến việc Tăng Quốc Phiên hết lòng bồi dưỡng, tạo áp lực trách nhiệm nặng nề, dồn ép Lý Hồng Chương thành tài.

Người lãnh đạo giao nhiệm vụ cho nhân viên lúc cận kề nguy hiểm, tăng áp lực trách nhiệm là một

phương thức quan trọng để phát huy tiềm lực của cấp dưới. Tăng Quốc Phiên gia tăng áp lực bằng việc giao cho Lý Hồng Chương những trách nhiệm nặng nề, không chỉ làm thay đổi đại cục mà còn khiến cho Lý Hồng Chương cuối cùng trở thành một nhân tài trụ cột của triều đình. Napoléon Bonaparte cũng đã từng nói rằng: "Việc khó nhất không phải là lựa chọn nhân tài, vấn đề ở chỗ sau khi đã lựa chọn xong thì phải làm thế nào để phát huy được hết tài năng của họ."

Đầu năm 1804, tổng thanh tra sở cảnh sát Pháp vô tình bắt được hai tên phản động thuộc phe bảo hoàng. Trong quá trình thẩm vấn, hai tên này vô tình tiết lộ ra một thông tin vô cùng cơ mật: Có âm mưu ám sát Napoléon.

Toàn bộ hoàng cung bỗng nhiên trở nên hỗn loạn, vệ binh người ngựa ra ra vào vào trên các phố lớn gần hoàng cung, cảnh sát ngày đêm tuần tra. Nhiều hơn cả là cảnh sát mật và đội biệt động chống ám sát trên đường phố, họ lùng sục tìm các phần tử khả nghi, liên tục bắt bớ và tra hỏi.

Kết quả là, các nhà giam chẳng mấy chốc chứa toàn người của phe bảo hoàng và những phạm nhân bị tình nghi là thân bảo hoàng, cùng với mấy tên côn đồ, lưu manh, nhưng hung thủ thật sự thì ngay cả một sợi lông cũng không tìm thấy. Vô số tướng lĩnh dưới quyền Napoléon trong thâm tâm đều thấp thỏm không yên: Hung thủ đang ở đâu? Kế hoạch ám sát là như thế nào? Liệu Napoléon có bị ám sát không? Các thành viên trong gia đình Bonaparte mặc dù đều nói rằng đã cảnh giác phòng bị nhưng đầu óc lúc nào cũng căng ra như dây đàn. Tuy nhiên, Napoléon lại hầu như không hề để ý, ông vẫn muốn tham gia tất cả các hoạt động như yến tiệc, dạ hội, duyệt binh... Thậm chí ông còn muốn diễn thuyết trước công chúng. Tổng thanh tra cảnh sát Fouché<sup>(7)</sup> bận túi bụi lại lo lắng không yên, sợ rằng nếu quan tổng tài có vấn đề gì không lường trước được thì bản thân mình sẽ không biết phải báo cáo ra sao.

Ngày hôm đó, Napoléon quyết định đến quảng trường, ông muốn cử hành nghi thức duyệt binh theo lệ thường. Fouché lại một phen lo sợ, liền hết mực can ngăn: "Có thể có kế hoạch ám sát, như vậy quá nguy hiểm!" Napoléon trừng mắt nhìn Fouché, tỏ thái độ trách mắng, kiên quyết nói: "Ta có công việc của ta, người có thiên chức của người, lễ duyệt binh tuyệt đối phải cử hành theo đúng định kỳ. Người và các nhân viên cảnh sát tuyệt đối phải chịu trách nhiệm cho sự an toàn của ta."

Buổi duyệt binh hôm đó được cử hành thuận lợi. Fouché cử người kiểm tra kỹ lưỡng tất cả những người có biểu hiện khác lạ trong đội duyệt binh, tiến hành thẩm tra nghiêm ngặt các quan tùy tùng và công chúng tham quan lễ duyệt binh. Ngoài ra, bên phía cảnh sát còn nghĩ ra hàng loạt biện pháp phòng vệ khác. Napoléon không hề hỏi han một chút nào, ông vẫn diễn thuyết một cách tự tin như thường, gặp gỡ các yếu nhân và các cư dân trong thành phố, dường như không hề biết đến kế hoạch ám sát mình.

Vào tối hôm kết thúc buổi duyệt binh, Fouché nhận được một tin vui lớn: bọn phản động của phe bảo hoàng đã bị tóm gọn! Tại một khu của Paris, cảnh sát mật đã dò tìm ra được người của phe bảo hoàng đang mưu đồ bí mật. Sau khi bị bắt giữ, mấy chục tên vạch kế hoạch ám sát và thực hiện kế hoạch ám sát đều bị bắt giam. Sau mấy lần thẩm vấn, ông cũng có được thông tin: đầu tiên chúng định cài bom vào phía dưới cỗ xe ngựa của Napoléon, sau đó lại có ý đồ muốn cho nổ tung hoàng cung nơi ở của Napoléon, còn khoa chiêng gõ trống hoạch trừ việc sẽ nổ súng ám sát Napoléon ngay trong buổi diễn thuyết tại hội nghị.

Mấy năm sau khi sự việc xảy ra, khi hồi tưởng lại kế hoạch ám sát lần đó, Napoléon nói với những nhân viên bên cạnh mình bằng giọng đầy xúc cảm rằng: "Tôi không quá lo lắng, nhưng tôi hiểu rất rõ rằng cảnh sát sẽ có biện pháp, nếu ngay cả người đa mưu túc trí như Fouché cũng không nghĩ ra được"

biện pháp nào thì còn ai có thể nghĩ ra được nữa đây? Nhưng một khi tôi đã giao quyền lực cho họ, tất nhiên họ phải chịu trách nhiệm, áp lực càng lớn họ càng phát huy được tối đa tài năng của mình, như thế mới có thể khiến cho họ hoàn thành công việc của mình."

"Nếu con người sống trong một môi trường an phận thủ thường và thoải mái, không có áp lực từ bên ngoài thì sức sống của họ tất nhiên sẽ bị giảm sút dần. Cũng tương tự, đối với một nhân viên, một khi công việc không có bất kỳ áp lực nào, cuộc sống yên bình, họ sẽ cảm thấy hài lòng với cuộc sống an phận thủ thường đó mà bỏ đi khát vọng phấn đấu vươn lên. Điều đó sẽ ảnh hưởng đến việc phát huy tiềm lực của cấp dưới, khiến họ mất đi cơ hội trở thành một nhân tài ưu tú, đồng thời cũng ảnh hưởng đến mức độ phát triển sự nghiệp của tập thể. Thông thường, độ khó khăn của công việc được giao sẽ lớn hơn năng lực cá nhân của người được giao, tạo ra cho người đó cảm giác áp lực, khiến họ sau khi hoàn thành xong công việc mới có cảm giác thành công. Những nhà quản lý Trung Quốc thường để cho cấp dưới gánh vác trách nhiệm tránh việc họ nảy sinh tâm lý được chảnh hay chớ, áp dụng phương pháp ép cấp dưới làm việc, gia tăng áp lực cho họ, thúc đẩy họ tiến thủ và không ngừng vượt qua cái tôi, giành được các thành tích cao hơn nữa. Rõ ràng rằng, muốn biết thực lực của một người như thế nào, chỉ cần xem áp lực công việc của họ ra sao là được.

## 25. Phép thứ hai mươi lăm Thực thi linh hoạt và biến hóa

**B**inh pháp của các nhà quân sự Trung Quốc nhấn mạnh: "Binh vô thường thế, thủy vô thường hình", nghĩa là cầm quân đánh trận phải biết biến hóa một cách linh hoạt, thay đổi linh hoạt chiến thuật để chiến thắng quân địch giành lấy thắng lợi. Quân sự là như vậy, trong quá trình thực hiện cần nhấn mạnh chữ "biến". Khi quản lý và thi hành coi trọng "biến", điều đó có nghĩa là một nhà quản lý nên tùy người tùy lúc tùy nơi, linh hoạt chứ không cố thủ, đa dạng chứ không đơn điệu, như thế vừa có thể cân đong nặng nhẹ vừa tùy cơ ứng biến vận dụng phương pháp quản lý. Cũng có nghĩa là, người quản lý nên dựa vào sự thay đổi của hoàn cảnh để xác định một phương thức quản lý hiệu quả nhất.



Khổng Tử

Đối với doanh nghiệp, nhà lãnh đạo vừa phải xây dựng chế độ quy định cho doanh nghiệp hàng ngày vừa phải bỏ công sức quản lý doanh nghiệp từ trên xuống dưới, đồng thời cũng không thể câu nệ những khuôn khổ điều lệ vốn có, vì sẽ trói buộc và hạn chế tính tích cực của nhân viên trong công ty. Người quản lý cần phải duy trì các quy phạm thường nhật của công ty, đồng thời bảo đảm tính linh hoạt và biến hóa ở mức độ nhất định, như thế doanh nghiệp mới có thể tràn đầy sức sống.

Đạo lý của "biến" có thể áp dụng với toàn bộ vạn sự vạn vật của con người trong vũ trụ này. Vạn sự vạn vật của con người trong vũ trụ đều đang trong quá trình vận động và biến hóa không ngừng, không hề có vật nào đứng yên không thay đổi. Chính vì vậy, lấy bất biến để ứng phó với vạn biến ở một ý nghĩa nào đó lại là biểu hiện của bế tắc tiêu cực. Trời đang thay đổi, đạo đang thay đổi, con người cũng nên thay đổi. Người có khả năng thay đổi nhất sẽ là người có khả năng tồn tại lớn nhất.

# CHƯƠNG IV

## KHÂU THỰC THI

---

- Thuận theo tự nhiên
  - "Người thợ muốn giỏi thì trước tiên phải khiến công cụ của mình sắc bén"
  - Trước tiên phải cưỡng chế, đã ra lệnh là phải chấp hành
  - Mọi người đều được áp dụng chế độ bình đẳng
  - Suy tính mọi vấn đề, chú ý đến mọi phương diện
  - "Dựa vào cách sống để trị người"
  - "Cương nhu kết hợp, đối xử chân thành"
- 

### 26. Phép thứ hai mươi sáu

#### Thuận theo tự nhiên

Tư tưởng "vô vi" trong *Đạo đức kinh* của Lão Tử đặc biệt thu hút sự chú ý của mọi người. Lão Tử cho rằng "vi bất vi, tác vô bất trị hi"<sup>(1)</sup>. Ông đề ra thuyết "vô vi", thực ra là "vô bất vi". "Vô vi" là dựa theo quy luật biến hóa của sự vật và trình tự của tự nhiên để tiến hành quản lý, như vậy mới có thể đạt được thành quả.

Bậc thầy về quản lý Tăng Sĩ Cường khi phân tích tư tưởng "vô vi" của Lão Tử đã từng nói: "vô vi" đương nhiên không phải là "bất vi" mà là "vô bất vi" [không làm nhưng không có điều gì là không làm]. Nhưng chỉ có đứng trên lập trường của "vô vi" để "vô bất vi" [không (cố ý) làm (vì tư lợi) nhưng không có điều gì là không làm] mới có thể "không cầu cũng thành, cầu lại không qua". Không tranh công cũng không đùn đẩy, tự nhiên tất cả sẽ được xử lý công bằng.



Lão Tử

Hiệu quả quản lý thể hiện trên "hữu vi" [nghĩa là đầy hứa hẹn, có triển vọng], về căn bản không còn nghi ngờ gì nữa. Nhưng nếu mọi người đều yêu cầu "hữu vi", sẽ buộc phải coi trọng đến biểu hiện của mỗi cá nhân.

Kết quả của việc tranh công lẫn nhau dẫn đến nhiều hành động không trong sạch nhằm tranh giành, câu xé nhau, điều đó tăng thêm khó khăn cho quá trình thực hiện, ảnh hưởng đến hiệu quả của việc thực hiện.

Lão Tử cho rằng dục vọng và lòng tham chỉ dẫn đến sự tranh giành, trong khi dân tranh giành lẫn nhau là điều đại kỵ trong việc trị quốc. Do đó, muốn trị quốc, cần phải làm cho dân tránh xa việc tranh giành, có nghĩa là phải khiến họ tránh xa khỏi dục vọng và lòng tham.

Muốn tránh xa khỏi dục vọng và lòng tham, phải tránh xa các sự vật khơi gợi nên lòng tham và dục vọng. Nếu kẻ thống trị chỉ chăm chăm chú trọng những người hiền đức, cho họ thấy rằng người hiền đức có rất nhiều ưu thế, như quyền thế và địa vị đặc biệt thì những người không được họ đánh giá là có tài sẽ vì "nóng gáy" mà sinh lòng đố kỵ, và để được người thống trị yêu quý, họ sẽ cố sức giành giật lẫn nhau, đây gọi là "tranh sủng". Kết quả như thế sẽ dẫn đến hoặc là mưu tính loại trừ nhau, hoặc là kéo bè kết phái, giở trò bịp bợm, vì việc riêng mà phạm pháp.

Do vậy, Lão Tử chủ trương trị quốc "không trọng hiền". Nhà Hán có viên quan ngự sử là Công Tôn Hoàng hiểu khá rõ tư tưởng này của Lão Tử. Trước khi làm quan, ông đã dâng sớ lên Hán Vũ Đế rằng: "Thần nghe nói rằng thời vua Nghiêu Thuấn, không hề chú trọng đến quan hàm và tặng phẩm mà bách tính đều khuyên răn lẫn nhau cùng hướng thiện; không chú trọng hình phạt mà dân không hề phạm tội vì người ở trên là người chính trực, coi trọng chữ tín. Sau này chức cao vọng trọng, tặng phẩm hậu hĩnh, thì ngược lại dân không chăm chỉ, hình phạt nghiêm khắc, nhưng phạm pháp lại không suy giảm vì người ở trên không ngay thẳng, không coi trọng chữ tín..."

Năm nghìn câu của Lão Tử trong *Đạo đức kinh*, tưởng như xa lạ nhưng thực chất rất gần gũi. "Vô vi" được nói đến ở đây không phải là "vô vi" tiêu cực, yêu cầu mọi người hầu như không làm gì, chỉ nghe theo sự sắp đặt của số phận, mà là trong quá trình tiến hành phương thức quản lý phải vận dụng thủ pháp nghệ thuật nắm bắt tâm lý của người để quản lý, nhấn mạnh dựa vào lý để thuyết phục người và lấy cái tình để cảm hóa người khiến từng biện pháp quản lý đều hợp đạo lý, lại kích thích tình cảm của người dân, bên ngoài trị bằng lý bên trong cảm hóa bằng tình, động viên tích cực của nhân

viên, sau cùng để đạt đến giới hạn vô vi mà hữu vi. Để nhân viên trong doanh nghiệp cảm nhận được địa vị thực sự của một ông chủ, như thế mới là sự tài tình trong quản lý!

Học thuyết "vô vi" của Lão Tử trong quá trình thực hiện phương thức quản lý hiện đại chính là "kiểm soát vô hình". Theo phân tích của ông Tăng Sĩ Cường, gia tăng sự kiểm soát vô hình toàn diện chủ yếu lấy con người làm đối tượng chính, nắm bắt những thay đổi có thể xảy ra, chưa đạt được đích thì chưa dừng lại. Kiểm soát hữu hình rất dễ bị phá bỏ. Tại sao chế độ nghiêm ngặt, áp dụng hình phạt một cách nghiêm khắc thì vẫn có những người vi phạm và tìm cách thoát ra khỏi những quy tắc đã được quy định sẵn? Chính là vì những cái gì vốn đã thành hình, mọi người đều có thể nhận biết một cách rất rõ ràng, vì vậy nhanh chóng nghĩ ngay ra cách để đối phó và thoát ra khỏi sự quản lý hữu hình. Cái hay của kiểm soát vô hình nằm ở chỗ thay đổi tùy theo từng thời điểm, khi mọi thứ vẫn còn chưa rõ ràng thì đã có sự thay đổi, nên không thể thoát ra, cũng không thể phá vỡ được.

Chính vì vậy, để đối phó với một số người không vi phạm pháp luật nhưng luôn tìm được những khe hở của luật pháp thì cách tốt nhất chính là trong luật lại có quy định nằm ngoài quy định, tạo ra hàng loạt cửa ải, không có văn bản rõ ràng, không có quy định rõ ràng. Nhìn tưởng có chế độ, nhưng thực tế lại thu gọn cả những cái nằm ngoài quy định vào trong sự không chế. Nói vô hình, nhưng khi vi phạm thì lại biến thành hữu hình. Nhờ đó, nhà quản lý mới có thể đạt được hiệu quả cao khi áp dụng.

## 27. Phép thứ hai mươi bảy

### "Người thợ muốn giỏi thì trước tiên phải khiến công cụ của mình sắc bén"

Ở Trung Quốc thời cổ đại, tại nước Tề có một người rất thích săn bắt, dành rất nhiều thời gian vào việc đi săn, nhưng cuối cùng không thu được gì. Sau khi về nhà, anh ta cảm thấy hổ thẹn với mọi người trong gia đình, ra ngoài đường lại cảm thấy có lỗi với hàng xóm. Anh ta tự dằn vò mình tại sao không săn được con thú nào, cuối cùng anh ta mới biết nguyên nhân là do con chó săn không tốt. Nhưng vì nhà nghèo, không có cách nào để mua được một con chó săn giỏi, chính vì vậy anh ta bỏ nghề đi săn, quay về mảnh ruộng của mình và chỉ gieo trồng, sau khi thu hoạch xong thì đủ tiền mua một con chó. Khi đã có con chó săn tốt, việc đi săn thú hoang trở nên dễ dàng, vậy là anh ta đã thực hiện được tâm nguyện trở thành một người thợ săn giỏi.

Có nhiều công ty, mỗi ngày các nhân viên đều bận rộn tới tận tối mịt, lãnh đạo ngày nào cũng bắt làm thêm ca thêm giờ, nhưng đáng tiếc lại không hiệu quả. Nguyên nhân là do cơ sở hạ tầng, chế độ quản lý vẫn chưa xây dựng hoàn chỉnh, trình độ tay nghề kỹ thuật của công nhân thấp.

Những doanh nhân dốc toàn tâm toàn lực vào kinh doanh đều có chung một trăn trở duy nhất: nâng cao sức cạnh tranh của tất cả nhân viên trong doanh nghiệp, không nhất thiết phải dùng đến chiến thuật đông nhân công và làm việc cật lực, như thế mới thành công. Để đạt được mục đích, phải làm tốt các công việc phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu, đây mới là sự thể hiện trí tuệ quản lý của người lãnh đạo.

Nếu muốn đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp thì phải nâng cao chất lượng tăng trưởng, mở rộng quy mô tăng trưởng, thời gian của sự tồn tại và phát triển phải được kéo dài. Ngoài quyết sách của doanh nghiệp không ngừng nắm bắt cơ hội phát triển, còn phải có một chiến lược tốt, ê kíp

tốt, thương hiệu tốt, quản lý tốt, nguồn vốn dồi dào và tay nghề kỹ thuật cao. Quan trọng hơn là phải có năng lực để thực hiện chiến lược này, bởi vì sự phát triển của doanh nghiệp có 20% là dựa vào kế hoạch và sách lược, còn 60% dựa vào khả năng thực hiện của những người quản lý trong doanh nghiệp.

Khả năng thực hiện có triệt để hay không sẽ phản ánh được tổ chất của toàn bộ doanh nghiệp, đồng thời còn phải phản ánh quan niệm, tâm trạng và tổ chất lãnh đạo của những người quản lý. Vì vậy, việc bồi dưỡng năng lực thực hiện của một doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở bề mặt kỹ năng, kiến thức của người quản lý mà còn phải coi trọng việc đúc kết quan niệm, tâm trạng và tổ chất của người quản lý. Một doanh nghiệp phải cải thiện được năng lực thực hiện của các phòng ban thi hành, nên đặt trọng điểm của công tác đó lên người quản lý của bộ phận đó. Một bộ phận thi hành tốt có thể bù đắp những thiếu hụt của "bộ phận hoạch định chiến lược", trong khi bộ phận chiến lược sẽ chết trong tay "bộ phận thi hành" nếu kế hoạch đề ra không được thực hiện hiệu quả. Do vậy, khả năng thực hiện là một mắt xích ảnh hưởng đến sự thành bại trong công tác quản lý của doanh nghiệp.

Muốn nâng cao năng lực thực hiện, cần phải xem xét tới một số nhân tố sau:

## 1. Người lãnh đạo phải thực hiện tốt các nguyên tắc đề ra, đây là điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả thực hiện.

Trong quá trình quản lý, lãnh đạo, người lãnh đạo phải có được năng lực thực hiện, phải kiên trì lấy mình làm gương, ngăn chặn sự xuất hiện của tư tưởng phân nhóm và chủ nghĩa bè phái, nếu không người quản lý sẽ không hình thành được sự đồng tâm hợp lực, ảnh hưởng nghiêm trọng đến hình tượng của người lãnh đạo trong con mắt của các nhân viên, đồng thời ảnh hưởng đến việc phát huy năng lực thực hiện.

Các thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp phải động viên tích cực của mỗi thành viên trong ê kíp, để sức mạnh của toàn bộ ê kíp nhân viên vượt xa so với năng lực của mỗi thành viên, không nên theo kiểu "một mình làm chủ, những người khác làm nền" mà phải làm nền móng cho cả đoàn thể, điều này có ý nghĩa quan trọng đối với khả năng ảnh hưởng của lãnh đạo. Chỉ khi phát huy một cách hiệu quả vai trò của mỗi cá nhân mới có thể bồi dưỡng khả năng thực hiện việc quản lý có hiệu quả, mới có thể hình thành bầu không khí tốt đẹp trong doanh nghiệp; thực hiện được "3 trong 1" là: tính trách nhiệm của nhân viên bình thường, khát vọng vươn lên của nhân viên bậc trung và khát khao sự nghiệp của nhân viên bậc cao, đạt đến mức độ kết hợp "cả ba" cao nhất.

## 2. Một đoàn thể được quản lý tốt là nền tảng quan trọng để nâng cao khả năng thực hiện.

Một doanh nghiệp muốn phát triển cần phải dựa vào nguồn vốn, kỹ thuật và nhân tài; quan trọng hơn là phải có những điểm tựa cho sự phát triển. Điểm tựa không phải là một con người nào đó, mà dựa vào người nào đó làm hạt nhân cho đoàn thể; còn nhân tố tiếp theo quyết định giá trị của đoàn thể là do tổ chất tổng thể và phương hướng.

Làm thế nào để bồi dưỡng đoàn thể, phát huy được ưu thế của toàn bộ đoàn thể, gây dựng nên khả



năng thực hành quản lý một cách có hiệu quả? Muốn vậy phải cố gắng trên cả hai phương diện khách quan và chủ quan. Trên phương diện khách quan, cần nỗ lực tạo ra một bầu không khí "hợp tác trong đoàn thể" một cách có trình tự, làm việc theo chế độ, làm việc theo quy luật khách quan. Khi bàn về vấn đề này, nhân vật trung tâm của đoàn thể đóng vai trò quan trọng nhất. Người quản lý không nên phá bỏ những trình tự và quy tắc đã được thiết lập, càng không thể đi ngược lại những quy luật khách quan, từ đó thực hiện việc quản lý theo trình tự. Đồng thời, nhà lãnh đạo không nên bị cuốn theo động thái phát triển của sự việc, cần tuân thủ các quy trình nghiệp vụ, nâng cao hiệu suất quản lý. Các thành viên của đoàn thể đều phải tăng cường nhận thức của mình về tổng thể cũng như các quan niệm về đại cục, không nên nhấn mạnh việc "lấy mình ra làm trung tâm", mà phải "lấy lợi ích chung của tập thể làm chủ đạo". Khi nảy sinh mâu thuẫn, nên "theo đuổi những điểm chung và chấp nhận sự tồn tại của những điểm khác biệt nhỏ" và tìm ra nhiều điểm chung hơn nữa.

### 3. Minh bạch lợi ích, quyền hạn và trách nhiệm của các cấp quản lý là nhân tố quan trọng để nâng cao năng lực thi hành quản lý.

Lợi ích, quyền hạn và trách nhiệm của các cấp quản lý rõ ràng hay không có ảnh hưởng khá lớn đến khả năng thực hiện. Người quản lý ở các cấp khác nhau sẽ có những lợi ích và quyền khác nhau, những quyền và lợi ích này phải gắn liền với trách nhiệm mà họ đảm nhận. Lợi ích, quyền hạn và trách nhiệm không rõ ràng sẽ khiến cho người quản lý có hành vi vượt quyền. Hoặc quản lý của các bộ phận chỉ biết hòa theo cá nhân lãnh đạo và quan niệm giám sát cho đúng với ý của cấp trên, không toàn tâm toàn ý đối với công việc, thậm chí không tiếc thời gian và công sức bới móc những vấn đề còn thiếu sót của cấp trên quản lý trực tiếp mình để nhằm lấy lòng của các cấp lãnh đạo và thể hiện cho họ biết sự trung thành của mình. Nếu lãnh đạo không tăng cường điều tra và phân tích thì sẽ khó phân biệt được đúng sai. Kiểu báo cáo vượt cấp, phản ánh vượt cấp không trung thực của người giám sát khiến người lãnh đạo không thể yên tâm làm việc, khả năng thực thi sẽ bị giám sát, hiểu nhầm càng nhiều, công việc không thể triển khai theo tiến độ bình thường.

Lãnh đạo doanh nghiệp phải giới hạn trách nhiệm của tất cả người quản lý dưới quyền, cũng cần phải nhắc nhở những người quản lý ở các cấp khác nhau phải làm tốt công việc của chính mình, kịp thời phát hiện các cá nhân có năng lực để đề bạt, răn đe những người hay vượt quyền làm chuyện thị phi, giữ thái độ bình thường khi tiếp xúc với tập thể, phân công công việc rõ ràng, cùng gánh vác trách nhiệm và rủi ro, hình thành nên một đoàn thể vững vàng không dễ dàng bị lay chuyển.

### 4. Cơ chế quản lý khoa học là sự đảm bảo quan trọng cho việc nâng cao năng lực thi hành.

Cùng với sự mở rộng không ngừng của quy mô và tốc độ phát triển doanh nghiệp, nếu lãnh đạo doanh nghiệp vẫn dùng phương pháp quản lý tương tự theo kiểu quản đốc các phân xưởng để quản lý một doanh nghiệp thì không thể làm được. Lãnh đạo doanh nghiệp nên dành thời gian và công sức cho nền tảng chế độ quản lý vững chắc. Trong giai đoạn duy trì sự phát triển của doanh nghiệp, nếu thiếu "quản lý nhân bản" thì không đáng lo nhưng thiếu chế độ quản lý quán triệt, bình đẳng, chú trọng hiệu quả công việc thì mới đáng lo ngại vì nó sẽ dẫn đến các quy trình quản lý bị rối loạn. Vì vậy, một

doanh nghiệp chỉ có thông qua chế độ quản lý nghiêm ngặt, phá bỏ khuôn mẫu "người quản lý người" cũ rích theo "chế độ quản lý con người" thì mới có thể chức năng hóa và chế độ hóa quản lý, phân định rõ ràng lợi ích, quyền lực và trách nhiệm của người quản lý; tránh kiểu nhiều người cùng "lãnh đạo", nâng cao hiệu suất quản lý và năng lực thi hành quản lý.

Một chế độ đã được thiết lập xong thì điều quan trọng nhất là việc thi hành chế độ đó như thế nào. Một chế độ có tốt mấy đi chăng nữa nhưng không có ai đi thi hành hoặc năng lực thi hành lại không đạt theo đúng như yêu cầu đặt ra thì chế độ đó cũng vô dụng mà thôi. Điều cấm kỵ nhất trong quản lý đó là chỉ hô hào khẩu hiệu mà chẳng làm được điều gì cụ thể. Khi thiết lập xong một chế độ quản lý, điều đó không có nghĩa là sẽ đạt đến mục đích quản lý mà bạn đặt ra, điều quan trọng là thông qua chế độ quản lý được tiến hành một cách có trình tự, khiến cho việc quản lý có luật định để dựa vào, đồng thời trong quá trình quản lý không ngừng hoàn thiện các chế độ liên quan. Nếu làm tốt các vấn đề đã nêu ra ở trên, nhân viên sẽ coi chế độ là một thước đo chuẩn cho việc hoàn thành mục tiêu công việc đề ra, đảm bảo đúng đủ chất lượng và số lượng, nhằm đẩy mạnh hơn nữa năng lực của nhân viên quản lý ở tất cả các cấp bậc khác nhau, đạt đến hiệu quả tiến bộ thực sự theo từng ngày.

Nếu một doanh nghiệp có mô hình và cơ chế quản lý tốt, người đứng đầu doanh nghiệp có năng lực, có mối quan hệ rõ ràng giữa trách nhiệm, quyền lực và lợi ích; công nhận tính tích cực, chủ động, sáng tạo thì sức mạnh và ưu thế của doanh nghiệp đó sẽ được phát huy một cách cao độ, hiệu quả áp dụng của phương thức quản lý sẽ được đẩy mạnh lên, đồng thời sẽ tạo ra được bước đột phá lớn trong "mặt bằng" quản lý. Đó chính là một thủ thuật quan trọng nâng cao hiệu quả quản lý, tạo nên được sự tồn tại lâu bền cho toàn bộ doanh nghiệp.

## 28. Phép thứ hai mươi tám

### Trước tiên phải cưỡng chế, đã ra lệnh là phải chấp hành

Uy quyền có thể khiến cho người Trung Quốc phải phục tùng, nếu bạn khiến cho họ "tâm phục khẩu phục" và áp dụng các biện pháp cứng rắn theo kiểu mệnh lệnh, như vậy họ mới có thể lao tâm khổ tứ để hoàn thành tốt công việc được giao. Do vậy, nếu như bạn muốn mình trở thành một nhà lãnh đạo thành công thì đầu tiên bạn phải thiết lập nên uy quyền cho chính bản thân bạn, lệnh đưa ra bắt buộc phải hoàn thành, khiến cho nhân viên của bạn hoàn toàn kính nể bạn. Có thể nói, uy tín là điểm thể hiện rõ nhất năng lực lãnh đạo của một cá nhân.

Nếu muốn mệnh lệnh đã đưa ra được thực thi thì những nhà quản lý phải nhấn mạnh quan điểm "cứng rắn từ đầu". Nhưng điều đó không có nghĩa là yêu cầu các nhà quản lý phải có thái độ hà khắc trong quá trình áp dụng các biện pháp quản lý, hay bắt buộc các biện pháp và phương thức áp dụng phải thể hiện rõ thái độ thô bạo. Ở đây vấn đề đặt ra đầu tiên vẫn là làm việc theo luật, áp dụng theo đúng những gì đã được quy định, coi trọng đến nghệ thuật áp dụng, đạt được đến độ tùy nơi, tùy lúc, tùy người mà có biện pháp quản lý thích hợp.

Ngoài ra, nhà quản lý còn cần phải thiết lập uy quyền cho chính bản thân mình, đồng thời phải trừng phạt nghiêm khắc những cấp dưới không coi trọng cấp trên. Những tướng lĩnh thời cổ đại là những người rất biết cách thiết lập nên uy quyền cho bản thân bằng cách vận dụng các biện pháp trừng trị nghiêm khắc kẻ dưới quyền theo một chiến lược cụ thể. Trong cuốn *Sáu phép dùng binh* (Lục thao) đã chỉ ra rằng: "Làm tướng thì phải lấy chém phạt mạnh tay để lấy uy, lấy việc thưởng ít để làm mình".

Nêu giải thích một cách rõ ràng hơn thì câu nói đó có nghĩa là: "Giết một người để làm gương cho ba quân, thì giết; thưởng một người khiến cho vạn người vui mừng, thì thưởng. Giết phải lấy nhiều làm uy, còn thưởng phải lấy ít làm trọng". Phạt mạnh tay, thưởng nhẹ tay sẽ khiến cho nhân viên dưới quyền thấy được sự uy nghiêm của các quy định đã đề ra và thấy được sự chí công vô tư cùng sự kiên quyết trong khi hành pháp của các nhà lãnh đạo, đồng thời cũng khiến cho họ thấy được lòng thành rất rõ ràng và rạch ròi của lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử đều là những người rất biết cách lợi dụng biện pháp "phạt lớn thưởng nhỏ": Tôn Vũ giết chết hai ái thiếp của vua Ngô, chẳng mấy chốc đã khiến các phi tần trong cung phải đi vào khuôn khổ; Tư Mã Nhương Thư giết chết Trang Giả là kẻ thân tín bên cạnh Tề Cảnh Công khiến những kẻ xâm chiếm thấy thế làm bài học mà rút lui ra khỏi biên giới nước Tề; còn Ngụy Văn Hầu đã bày yến tiệc tiếp đãi phụ thân của các tướng sĩ khiến cho hàng vạn binh sĩ rầm rập nghe theo chỉ lệnh, hơn thế còn hăng hái anh dũng trong khi giết giặc. Từ đó có thể thấy được rằng, phạt phải phạt nặng, thưởng nên thưởng ít sẽ khiến uy quyền nhờ đó được thiết lập, lệnh đã được đưa ra nhất định sẽ thành, có như vậy mới có thể điều khiển cấp dưới một cách dễ dàng.

Năm 512 TCN, Tôn Vũ đến đất Ngô, Hạp Lư đích thân ra đón tiếp, đồng thời hỏi ý kiến của ông về binh pháp. Tôn Vũ đối đáp rất trôi chảy, còn lấy quyển *Binh pháp mười ba chương* do chính mình biên soạn dâng lên cho vua Ngô. Hạp Lư đã đọc đi đọc lại rất nhiều lần quyển sách đó, mỗi một lần đọc kỹ hết một chương, ông đều không ngớt lời ca ngợi. Sau khi đọc xong quyển sách, ông đã ca ngợi cuốn sách đó với các quần thần rằng: "Trẫm thấy quyển sách binh pháp này không thể đem ra so sánh với những quyển sách tầm thường khác, con người viết ra quyển sách này quả là một kỳ tài trong thiên hạ."

Nhưng vua Ngô không hề vì điều đó mà tin tưởng ngay vào năng lực của Tôn Vũ, ông muốn thử chứng thực tài năng của Tôn Vũ vì vậy ông mời Tôn Vũ đến và nói rằng: "Binh pháp của ngài có mười ba chương, ta đều đã xem hết, nhưng ta không biết khi đem nó áp dụng vào thực tế sẽ đem lại hiệu quả như thế nào?" Tôn Vũ nghe xong liền đáp: "Chỉ cần đàn bà, con gái, nếu họ nghe theo quân lệnh của hạ thần thì không lo binh pháp của thần không có uy lực." Vua Ngô nghe xong liền nói: "Có thể dùng các thị nữ trong cung làm đối tượng để cho người áp dụng hay không?" Tôn Vũ nghe xong không ngần ngại đáp: "Có thể, thần sẽ tuân theo lệnh của nhà vua mà làm."

Vua Ngô tuyển chọn một trăm người đẹp nhất trong số cung tần mỹ nữ, sau đó ra lệnh cho Tôn Vũ đến để cai quản họ. Vua Ngô còn cho truyền hai ái thiếp của mình là Tả Cơ và Hữu Cơ thuộc cung Minh Nhật đến và nói với Tôn Vũ rằng: "Đây là hai mỹ nữ mà quả nhân sủng ái nhất, có thể để cho hai người bọn họ làm người đứng đầu quản lý các tù thiếp trong đoàn không?" Tôn Vũ nghe xong liền đồng ý, rồi nói: "Việc trong quân, trước phải tuân theo đúng hiệu lệnh, sau phải chú trọng việc tiến hành thưởng phạt nghiêm minh, cho dù đó là lỗi nhỏ nhưng cũng không thể xem nhẹ mà bỏ qua không suy xét. Thần muốn cử ra một người chịu trách nhiệm coi sóc việc thi hành các quy định, còn hai người khác thì chịu trách nhiệm lo liệu các việc chung trong quân, ba người này sẽ chuyên phụ trách việc truyền đạt mệnh lệnh xuống dưới; cử thêm hai người chuyên phụ trách việc khích lệ tinh thần quân sĩ; phó tướng chuyên phụ trách kiểm tra số lượng quân sĩ, trạm đặt binh khí dùng đối kháng với quân địch sẽ được bố trí nằm trên đài hiệu lệnh nhằm nâng cao khí thế nhà binh."

Ngô Vương ra lệnh cho ông chọn ra những người phù hợp với vị trí cần dùng. Tôn Vũ liền phân đám thị nữ thành hai đội quân tả và hữu, cho Hữu Cơ đứng đầu đội quân phía Hữu, còn Tả Cơ thì đứng đầu đội quân phía bên Tả, mỗi người phân nhau kiểm soát một bên, chỉ rõ quân lệnh bao gồm các nội dung như sau: Một, không cho phép làm rối loạn đội ngũ; hai, không cho phép loãn tin buôn

chuyện lung tung; ba, không cho phép cô ý vi phạm kỷ luật. Đồng thời yêu cầu họ canh năm ngày thứ hai phải tập trung tất cả tại thao trường để tập luyện.

Ngày hôm đó, sau khi năm hồi trống đã đánh lên, các cung nữ trong cung đã xếp ngay ngắn chỉnh tề thành hai đội, tất cả đều tập hợp tại thao trường, ai ai cũng mặc áo giáp, đầu đội nón lính, tay phải cầm kiếm, còn tay trái cầm khiên. Hai ái phi được vua sủng ái thì đứng phân nhau ra mỗi người một bên, chờ lệnh của Tôn Vũ.

Tôn Vũ lệnh cho hai đội quân quỳ xuống nghe lệnh, nói: "Khi nghe thấy hồi trống đầu tiên được, gióng lên hai đội phải cùng tiến lên phía trước; khi nghe thấy hồi trống thứ hai, đội quân đứng phía bên trái xoay sang phía bên phải, còn đội quân đứng bên phía bên phải xoay sang phía bên trái; khi nghe thấy hồi trống thứ ba, tất cả phải giương kiếm lên, sẵn sàng trong thế tấn công. Sau khi nghe thấy tiếng vũ khí va vào nhau thì đội kiếm bước lùi lại phía sau." Các thị nữ trong cung nghe xong đều cười nói xôn xao, không coi quân lệnh của ông ra gì. Tôn Vũ thấy vậy liền nói: "Nếu như không nghe theo hiệu lệnh thì sẽ phải chịu phạt." Sau ba hiệu lệnh và năm giáp thì bắt đầu truyền lệnh cho đánh trống hiệu triệu. Các cung nữ khi nghe trống lệnh chỉ cười đùa với nhau, không hề phục tùng theo mệnh lệnh của chỉ huy, người thì đứng, người thì ngồi tán chuyện, đội ngũ lố nhố không quy củ.

Tôn Vũ vô cùng tức giận, lệnh cho một viên quan lại trong quân truyền đạt lại đúng lệnh lúc trước, các cung nữ vẫn cười đùa vui vẻ như cố ý chọc tức Tôn Vũ. Tôn Vũ không hài lòng và đích thân gióng trống ra hiệu lệnh, nhưng hai ái phi được sủng ái của vua Ngô và những thị nữ khác trong cung vẫn nói cười không thôi. Tôn Vũ vô cùng phẫn nộ, nói: "Người chịu trách nhiệm thi hành lệnh đang ở đâu rồi?" Viên quan chịu trách nhiệm thi hành lệnh bước lên phía trước chờ lệnh. Tôn Vũ nói với ông ta: "Quân lệnh không nghiêm, hiệu lệnh không nắm rõ, đó là cái sai của tướng. Tính đến lúc này quân lệnh đã được đưa ra đến lần thứ ba, hiệu lệnh đã rất rõ ràng, rõ ràng họ cố ý muốn phản lại quân lệnh, cố tình phạm lỗi. Nếu dựa theo quân pháp thì nên xử lý như thế nào?" Viên quan chịu trách nhiệm thi hành lệnh liền đáp: "Bẩm thưa, đáng tội chém ạ!" Tôn Vũ liền nói: "Sĩ binh không thể chém, tội là ở người dẫn đầu quân. Có thể lôi hai người dẫn đầu hai đội quân ra chém đầu để thị uy cho quân chúng."

Hai đoàn quân Tả Hữu thấy Tôn Vũ nổi nóng, cũng không dám trái lệnh, bèn giao nộp hai ái thiếp của vua Ngô ra xử lý. Vua Ngô đứng trên đài cao quan sát Tôn Vũ hướng dẫn tại thao trường, thấy ông có ý muốn chém đầu hai ái thiếp được mình vô cùng sủng ái để lập lại uy thế trong quân, thì vô cùng kinh ngạc, liền cử người đi xin tha mạng cho hai ái phi nọ. Tôn Vũ không đổi ý, đáp lại rằng: "Trong quân kị nhất nói hai lời, thần đã nhận lệnh làm tướng, tướng khi đang quản quân đội có lúc không thể tuân theo lệnh của vua. Nếu thân làm tướng mà thuận theo tình cảm tha cho kẻ có tội thì khó có thể khiến cho người khác phục tùng." Sau đó truyền lệnh cho hai bên Tả Hữu: "Mau đem hai ái cơ ra chém!" Sau khi xử trảm xong hai ái phi của vua Ngô, Tôn Vũ lệnh cho các tướng đem thủ cấp của hai vị phi tần nọ ra đặt trước mặt cho đội quân nữ binh trong cung nhìn thấy để thị uy, các cung nữ nhìn thấy thủ cấp của hai ái phi nọ thì đều thẳng thốt, cả thao trường trong phút chốc chết lặng.

Do hai vị ái phi đã bị xử trảm nên Tôn Vũ đã cho chọn ra hai người khác thay thế, họ đảm nhận trách nhiệm truyền lệnh xuất kích, bài binh bố trận trên thao trường. Các cung nữ đều răm rắp nghe theo quay sang trái quay sang phải, bước lên trước lùi ra sau, quỳ xuống đứng lên không một lần trái lệnh, từ đầu đến cuối, tất cả bọn họ không ai dám cười đùa cợt nhả như lúc trước nữa.

Sau khi Tôn Vũ đã hoàn thành xong đợt huấn luyện các cung nữ trên thao trường liền phái người đến báo cáo tình hình cho vua Ngô rằng: "Cuộc thao luyện đã kết thúc xong, nhà vua có thể đến kiểm tra kết quả vào bất cứ lúc nào. Cho dù có bắt các cung nữ trong cung lao vào nước sôi lửa bỏng, họ cũng

không dám thoái thác." Mặc dù Vua Ngô trong lòng vô cùng hận việc Tôn Vũ đã cho giết chết hai ái phi của mình nhưng từ chuyện đó cũng biết được rằng Tôn Vũ là một người rất biết cách dụng binh, chính vì vậy đã phong cho Tôn Vũ giữ chức tướng quân. Tôn Vũ dẫn binh rong ruổi khắp nơi, đánh về phía Tây dẹp lui quân Sở, còn phía Bắc thì uy hiếp quân Tề, tin chiến thắng liên tiếp từ các nơi được báo về, tên tuổi vang dội khắp các nước chư hầu, giúp cho vua Ngô là Hạp Lư tranh hùng một phương.

Tôn Vũ không cần nói nhiều lời, chỉ xuất phát từ việc thiết lập hai chữ tín nhiệm trong quân mà làm, từ đó khiến cho quân luật được thực hiện một cách nghiêm ngặt, lệnh trên đã được đưa ra cấp dưới ắt phải phục tùng theo răm rắp. Đã có câu rằng: "Kẻ từ bi thì không thể cầm quân", các kế sách được vạch ra khi tham chiến thì phải được thực hiện ngay lập tức, khi đã quyết định cho quân xuất phát ra trận thì binh sĩ ngay lập tức phải lên ngựa bắt đầu hành động, tướng soái dụng binh không được nghi ngờ kế hoạch, còn các binh sĩ thì càng không được phép suy nghĩ lung tung nảy sinh ra tâm trạng nghi ngờ lệnh của cấp trên.



Tôn Vũ

Nhà quản lý, đặc biệt là những cán bộ bậc trung đảm nhận các chức vụ quản lý, sẽ luôn gặp phải những vấn đề tương tự như vấn đề Tôn Vũ đã từng phải đối diện. Ví dụ, sau khi họ đã vạch ra được một số chính sách thì sẽ đến quá trình đề cử việc áp dụng các chính sách đã được vạch ra đó, trong quá trình đề cử thực hiện chính sách có thể do đụng chạm đến lợi ích của một số cá nhân nên không có cách nào áp dụng chính sách đó vào thực tế. Những người bị đụng chạm về mặt lợi ích vốn đề cập đến ở trên có thể còn giữ các chức vụ cao hơn chức vụ của người vạch ra chính sách, hoặc gặp phải những trường hợp mà ngay chính bản thân người lập ra chính sách cũng không thể đắc tội với một số cá nhân nào đó, khi ấy chính những người đó sẽ trở thành vật cản trở khiến cho bạn lâm vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan. Vậy, bạn phải giải quyết như thế nào?

Quản lý theo kiểu Trung Quốc nhấn mạnh: "Dạy bằng hành động cụ thể sẽ hiệu quả hơn dạy bằng lời nói", chính vì vậy nên mới có câu nói rằng, khi gặp phải trường hợp có người cố tình vi phạm lệnh không muốn nghe lời khiến cho việc thực hiện mệnh lệnh gặp phải trở ngại thì khi đó, với vai trò là nhà lãnh đạo, bạn không nên e ngại cường quyền, cần nắm bắt ngay kiểu làm cũ, giết một người để dọa trăm người, thiết lập nên quyền uy cho chính bản thân mình, khiến cho cấp dưới phải thực sự kính trọng và nể sợ bạn, đồng thời tự xem xét lại hành vi của chính mình cho phải phép.

Nếu bạn nắm giữ vai trò của một nhà quản lý nghiệp vụ thì bạn nên tuân thủ theo đúng những nguyên tắc chuẩn đã được thiết lập ra, mặc dù kết quả khi đề nghị áp dụng chính sách có thể sẽ đắc tội với một số vị "bô lão cấp cao", dẫn đến việc có thể bạn sẽ bị mất chức, nhưng nếu như chính sách bạn đưa ra lại không được áp dụng trong thực tế thì tiền đồ của bạn cũng theo đó mà tiêu tan. Điều đó chính là giá trị cơ bản của cơ hội mà chúng ta vẫn hay đề cập đến, ý nghĩa vận dụng của điều đó vào thực tế

cuộc sống đã được đúc kết ngay trong chính lý luận thường được các nhà kinh tế học đề cập đến, đó là "Lý thuyết trò chơi"<sup>(2)</sup>. Kỳ thực chỉ cần bạn thực thi chính sách một cách công bằng và khách quan, chứ không chỉ bo bo ôm lấy lợi ích của cá nhân, thì cơ hội thành công của bạn sẽ tương đối lớn.

## 29. Phép thứ hai mươi chín

### Mọi người đều được áp dụng chế độ bình đẳng

Suốt thời kỳ phong kiến, tất cả những người chiếm địa vị thống trị đều nhấn mạnh hai chữ "đặc quyền". Một kiểu đặc quyền vượt lên cả pháp luật, các quy tắc luật lệ và tất cả các cơ chế vốn đã được thiết lập sẵn; giống như một câu tục ngữ đã từng thể hiện rất rõ nhận thức về khái niệm đặc quyền rằng: "Chỉ quan tỉnh trưởng được quyền đốt lửa, còn dân đen không được phép thắp đèn"; cứ như thế sẽ dẫn đến một hậu quả rất dễ xảy ra là điều đó trực tiếp khiến lòng dân dao động, lệnh được đưa ra chưa chắc đã khiến họ làm theo, làm suy giảm đi rất nhiều hiệu quả khi tiến hành các chính sách. Nhưng nếu như bạn có thể dùng lời nói và hành động thực tế của mình để khuyên răn họ, bản thân sống theo đúng chuẩn mực, không cố tạo cho mình đặc quyền riêng, luôn nghĩ rằng trước pháp luật mọi người đều có quyền bình đẳng như nhau, thì sẽ khiến cho hiệu quả thực hiện không ngừng được nâng cao.



Châu Á Phu

Khi tiến hành các biện pháp quản lý, nhà quản lý nhất định phải dựa vào các quy định chung để thực hiện nghiêm minh các hiệu lệnh, dựa theo đúng các quy tắc để giải quyết tất cả các công việc, nhấn mạnh việc trước pháp luật mọi người đều có quyền bình đẳng như nhau, không làm bất kỳ việc nào thể hiện đặc quyền riêng của cá nhân hoặc không nhẹ tay với các trường hợp ngoại lệ; chỉ khi bản thân nhà quản lý có thể làm tốt những điều kể trên thì mới khiến cho cả một tập thể do anh ta lãnh đạo trên dưới đồng lòng, thưởng phạt phân minh. Đồng thời cũng phải chú ý không nên tiến hành các biện pháp quản lý vượt quyền hạn, nên áp dụng quyền lực theo từng cấp bậc khác nhau, tất cả đều dựa vào các chế độ và quy định cụ thể để áp dụng.

Vào mùa đông thời kỳ Hậu Hán Văn Đế (năm 158 TCN), đội quân kị binh của Hung Nô phân làm hai ngả tiến đánh vào biên giới nhà Hán, một ngả tiến theo đường Thượng Quận, một ngả khác theo

đường Vân Trung. Quân Hung Nô có hơn sáu vạn kỵ binh thiện chiến, thế tiên quân mạnh như bão táp, đi đến đâu bắt người cướp của đến đấy. Binh sĩ và tướng lĩnh trấn giữ biên giới từ lâu bỏ bê tập luyện, cũng chưa từng tham chiến, mà đột ngột nghe tin quân Hung Nô tiến đánh, quân chính chưa hề chuẩn bị sẵn tinh thần đối phó, chốc lát tay chân đều hoảng loạn, vội vàng bắn pháo báo hiệu, phát tín hiệu cầu cứu đi khắp mọi nơi xa gần. Cứ như thế, một nơi bắn pháo báo hiệu, đồng loạt tất cả các khu vực khác cũng phát đi tín hiệu cấp báo, khói lửa cháy ngút trời, chẳng mấy chốc tin quân Hung Nô xâm lược được truyền thẳng tới kinh thành.

Hán Văn Đế nghe tin cấp báo, vội vàng tập trung điều động quân đội, đồng thời cử người thống lĩnh đại quân, cho dựng trại cố thủ xung quanh khu vực thành Trường An, chuẩn bị đầy đủ mọi thứ nhằm dùng binh tướng khỏe để đối phó với đội quân vốn đi đường xa mỗi một của bên Hung Nô, đón đánh đội kỵ binh Hung Nô đang ùn ùn kéo đến. Thái thú Hà Nội lúc đó là Châu Á Phu chịu trách nhiệm thống lĩnh đại quân, ông cho đại quân đóng đồn tại Hương Đô thuộc thành Trường An, còn Lưu Lễ dẫn đầu một đội quân khác đóng doanh trại tại Đế Thượng - một khu vực cách thành Trường An 30 dặm về phía Bắc; Chúc Tư Hầu Dư Lịch dẫn đầu một đội quân đóng tại Cức Môn nằm phía Bắc thành Trường An. Ba đội quân này tạo thành thế chân vạc, cố thủ và bảo vệ thành Trường An.

Nhằm khích lệ, cổ vũ tinh thần tướng sĩ, mấy hôm sau, Hán Văn Đế đánh xe đích thân đến thăm từng doanh trại để thăm hỏi tướng sĩ. Ông đến doanh trại quân đóng tại Đế Thượng trước, sau đó đến thăm doanh trại tại Cức Môn. Tại các doanh trại này, ông đều đi thẳng vào các trại. Hai tướng Lưu Lễ và Dư Lịch đều ở hết trong trường, đến tận khi đội vệ binh hộ tống Hán Văn Đế xuất hành dọn đường và ngăn không cho người đi đường qua lại tiến thẳng vào trong doanh trại thì hai người bọn họ lúc đó mới vội vàng vàng ra tiếp đón. Chính vì thế, trên mặt hai người đều lộ vẻ kinh ngạc, điều bộ lo lắng, bất an. Hán Văn Đế biết điều đó, nhưng không trách mắng họ, chỉ hỏi han mấy câu rồi đi. Hai vị tướng quân tiễn Hán Văn Đế ra khỏi doanh trại, đợi xe đi khuất hẳn mới quay về doanh trại.

Nhưng Văn Đế đến doanh trại của Châu Á Phu thì tình hình lại khác. Khi xe ngựa của Hán Văn Đế vào đến doanh trại ở Hương Đô, từ xa đã thấy phía ngoài doanh trại các binh sĩ mặc áo giáo đứng xếp hàng, kẻ cầm đao, kẻ cầm kích, người giương cung lắp tên chờ quân giặc đến, cả đội quân khí thế hùng hục, quả thực việc phòng vệ cực kỳ nghiêm ngặt. Hán Văn Đế chưa bao giờ thấy một đội quân chính tề, ý chí chiến đấu như thế nên trong lòng không khỏi kinh ngạc, bèn ra lệnh cho tùy tùng chịu trách nhiệm tiền trạm đi thông báo trước.

Không ngờ lính canh giữ doanh trại lại đứng nghiêm ra lệnh dừng xe lại, và từ chối thẳng rằng: "Tôi chỉ đợi nghe lệnh của tướng quân, không nghe theo chiếu của Thiên tử!" Những tùy tùng tiền trạm đành quay trở về báo cáo lại với Hán Văn Đế, Hán Văn Đế bèn đích thân đánh xe đến trước cổng doanh trại, kết quả ông cũng bị lính canh doanh trại chặn lại, không cho vào. Hán Văn Đế không còn cách nào khác, đành phải lúi phù tiết ra, lệnh cho tùy tùng cầm vào trong doanh trại thông báo: "Trẫm muốn vào doanh trại thăm hỏi tướng sĩ!"

Châu Á Phu lúc đó mới tiếp kiến sứ giả, truyền lệnh cho mở cổng doanh trại. Sau khi lính canh nhận được lệnh của Châu Á Phu, họ mới mở cổng doanh trại, cho xe vào. Khi vào trong, quan quân gác bên ngoài doanh trại còn truyền đạt quân lệnh cho tùy tùng của Hán Văn Đế rằng: "Tướng quân có lệnh, không được chạy lung tung trong doanh trại!" Hán Văn Đế nghe thấy vậy cũng đành phải ghìm cương ngựa đi chậm lại. Qua cổng doanh trại, mới thấy Châu Á Phu mặc giáp trụ, đeo kiếm, ung dung bước ra nghênh tiếp. Châu Á Phu vái chào và nói: "Thân mang giáo không tiện bái lạy, thần xin phép chào đúng theo kiểu trong quân. Mong bệ hạ xá tội!" Hán Văn Đế nghe xong, vô cùng kinh ngạc, ngồi trên xe đáp lễ lại một cách rất nghiêm trang, và cho người tuyên chiếu rằng: "Hoàng thượng cảm ơn công lao

vật và của tướng quân." Châu Á Phu dẫn theo các tướng sĩ, đứng hai bên, cảm tạ ân đức của nhà vua.

Sau khi ân cần hỏi han, Hán Văn Đế liền rời khỏi doanh trại. Hán Văn Đế vừa đi khỏi Châu Á Phu liền cho đóng ngay cửa doanh trại, lính canh lại đứng nghiêm túc như cũ. Các quan tùy tùng cảm thấy cực kỳ kinh ngạc, cho rằng Châu Á Phu coi thường vua, thật là to gan. Nhưng Hán Văn Đế lại khen ngợi rằng: "Đó mới là một tướng quân đích thực! Còn các tướng sĩ tại Đế Thượng và Cực Môn chẳng khác gì trò trẻ con, nếu bị giặc đột kích, e rằng ngay cả chủ tướng cũng bị chúng giết sạch, không thể sánh được với sự nghiêm ngặt không có một sơ hở nào của Châu Á Phu!" Một tháng sau đó, Hán Văn Đế phong cho Châu Á Phu chức Trung Vệ.

Năm 157 TCN, Hán Văn Đế lâm trọng bệnh, ông cho truyền thái tử Lưu Khởi đến bên giường dặn dò: "Nếu như quốc gia lâm nguy thì Châu Á Phu là người có thể tin nhiệm được, vì vậy hãy phong cho ông ấy giữ chức tướng quân." Sau khi Hán Văn Đế mất, Châu Á Phu được giữ chức Xa kị tướng quân. Ba năm sau khi Lưu Khởi lên ngôi, xưng là Hán Cảnh Đế, tức năm 154 TCN, các nước chư hầu dẫn đầu là Ngô Vương Lưu Tị dẫn binh tạo phản nhà Hán, gây ra cuộc bạo loạn giữa bảy nước, tình thế vô cùng nguy cấp. Khi đó, nhớ đến những lời dặn dò của Hán Văn Đế trước lúc lâm chung, Hán Cảnh Đế phong cho Châu Á Phu chức Thái úy, tiến đánh vua Ngô là Lưu Tị và vua Sở là Lưu Mậu ở phía Đông.

Châu Á Phu dẫn đầu đoàn quân tinh nhuệ đánh tan đội quân của hai nước Ngô Sở, giết chết vua Ngô là Lưu Tị, còn vua Sở là Lưu Mậu thì tự sát. Sau đó, Châu Á Phu lại tiếp tục dẫn quân đi cứu viện, đánh tan đội quân các nước phản lại nhà Hán khác. Chỉ trong vòng ba tháng, ông đã dẹp yên được cuộc phản loạn của bảy nước chư hầu.

Trong cuộc chiến dẹp yên cuộc phản loạn của bảy nước chư hầu, Châu Á Phu đã tạo ra được những chiến công hiển hách. Khi đi thăm doanh trại ở Hương Đô Hán Văn Đế đã nhận ra "vị tướng quân đích thực", sau đó đã trọng dụng tài năng của Châu Á Phu. Ngoài ra còn phải nói đến bản thân Châu Á Phu đã áp dụng kỷ luật nghiêm minh, thi hành triệt để, một khi lệnh đã đưa ra thì nhất định phải thực hiện.

Trong quản lý doanh nghiệp hiện đại, sự thành công của một doanh nghiệp bao gồm: 30% là chiến lược, 40% là việc thực hiện. Rõ ràng, việc thực hiện quan trọng hơn sách lược (hoặc chiến lược) hay. Bạn có thể không cần bỏ ra nhiều công sức để tiến hành cải tạo quy trình, làm mới phương thức, chỉ cần bắt chước chiến lược giống như đại bộ phận các doanh nghiệp khác đang áp dụng, nhưng bạn không được thiếu năng lực thực hiện. Cho dù bạn có dựa vào một mô hình kinh doanh sáng tạo riêng biệt nào đó nhằm mở rộng khoảng cách với đối thủ cạnh tranh nhưng nếu năng lực thực hiện không đủ thì nhất định sẽ bị những kẻ mô phỏng đuổi kịp.

Đó chính là điều mà Bill Gates, người giàu nhất thế giới, đã thẳng thắn bày tỏ: "Thử thách mà những công ty sản xuất phần mềm trên thế giới phải đối diện trong vòng mười năm tới chính là năng lực thực hiện". CEO của Tập đoàn IBM là ông Louis V. Gerstner cũng cho rằng: "Một nhà quản lý thành công và một doanh nghiệp thành công nên có ba đặc trưng cơ bản: xác định trọng tâm công việc, khả năng thực hiện vượt trội và năng lực lãnh đạo ưu tú." Có thể thấy, có chiến lược không có nghĩa là đưa doanh nghiệp thoát ra khỏi môi trường cạnh tranh khắc nghiệt; chỉ có khả năng thực hiện mới có thể giúp cho doanh nghiệp sáng tạo ra được những giá trị đích thực. Mất đi năng lực thực hiện tức là mất đi sự sinh tồn lâu dài và điều kiện cần có để tạo nên thành công của doanh nghiệp. Không có năng lực thực hiện thì đồng nghĩa với việc không có hạt nhân chính để tạo ra năng lực cạnh tranh.

## 30. Phép thứ ba mươi



# Suy tính mọi vấn đề, chú ý đến mọi phương diện

Có một kế hoạch hoặc quyết sách hay nhưng không thực hiện thì vẫn không đạt được hiệu quả và mục tiêu theo dự định. Chỉ có kết hợp cả hai, như thế mới có thể thành công. Chúng ta hãy xem Lưu Bị đã suy tính kỹ lưỡng và thực hiện kế hoạch của Khổng Minh như thế nào để thu phục nhân tâm, khiến cho Trương Tùng tự nguyện giao nộp bản đồ vẽ 41 châu của tỉnh Tây Xuyên cho mình một cách dễ dàng, thuận lợi.

Thời Tam Quốc, Trương Lỗ ở Hán Trung dấy binh đánh Lưu Chương ở Ích Châu. Bộ hạ của Lưu Chương là Trương Tùng hiến kế cho Lưu Chương, nói rằng có thể cầu cứu Tào Tháo đưa binh sang cứu viện. Lưu Chương liền cử Trương Tùng làm sứ giả. Trương Tùng ngầm vẽ bản đồ địa lý Tây Xuyên giấu trong người, dẫn theo rất nhiều tùy tùng đi sang Hứa Xương. (Có thể thấy Trương Tùng không muốn phò tá cho một người bạc nhược, bất tài như Lưu Chương, sớm đã có ý hai lòng.) Tất cả những việc đó từ lâu đã có người báo về Kinh Châu. Do vậy, Gia Cát Lượng bèn cho người trà trộn vào Hứa Đô để dò la tin tức.



Lưu Bị

Tào Tháo là một kẻ cao ngạo, bộ hạ của Tào Tháo cũng ngông cuồng không kém. Trương Tùng tuy tướng người ngũ đoản nhưng không chịu nhún nhường. Cuối cùng, Trương Tùng bị sỉ nhục và bị đánh đuổi ra ngoài. Trương Tùng không còn mặt mũi nào để trở về gặp Lưu Chương, nghe nói Lưu Bị là một người nổi tiếng nhân nghĩa, liền nảy ý định đi xem thực hư thế nào, sau đó sẽ quyết định. Vì vậy, Trương Tùng lên ngựa dẫn theo thủ hạ tiến đến Kinh Châu, vừa đến hạt Quý Châu đã thấy một đoàn hơn năm trăm người ngựa do đại tướng Triệu Vân dẫn đầu ra nghênh đón và khoản đãi. Trương Tùng trong lòng thầm nghĩ: "Mọi người đều nói Lưu Bị là một người khoan dung đức độ và hiếu khách, hôm nay được nhìn tận mắt quả nhiên danh bất hư truyền."

Sau khi đến Kinh Châu, trời đã tối, do vậy họ vào nghỉ tạm trong một quán trọ. Trương Tùng thấy trước cửa quán trọ có khoảng hơn trăm người đứng đợi sẵn, đánh trống nghênh đón. Một vị đại tướng mặt đỏ bước ra phía trước thi lễ, nói: "Phụng mệnh huynh trưởng, vì đại phu đường xá xa xôi đến đây nên lệnh cho Quan mỗ quét dọn quán trọ, để ngài nghỉ ngơi." Trương Tùng không ngờ một người tiếng tăm lừng lẫy như Quan Vũ lại đích thân chờ mình, nên vội vàng xuống ngựa, cùng Lưu Bị Quan Vũ và Triệu Vân đi vào trong quán cùng ngồi đàm đạo. Sau khi bày xong tiệc rượu, hai người Triệu Vân và Quan Vũ uống rất nhiệt tình đến tận đêm khuya mới dọn dẹp và nghỉ ngơi. Ngày hôm sau, ăn sáng xong, lên ngựa đi chưa đến năm dặm, Trương Tùng thấy một đoàn người cưỡi ngựa tiến đến, thì ra là Lưu Bị cùng với hai quân sư Gia Cát Lượng, Bàng Thống thân chinh ra đón. Thấy vậy, Trương Tùng vội vàng

xuống ngựa tiếp kiến. Lưu Bị nói: "Từ lâu đã nghe danh của đại phu như sấm dội bên tai, hận một nỗi núi sông xa cách, không được thỉnh giáo đại phu. Hôm nay đến đây là để đón tiếp ngài, nếu đã gặp mà không có việc phải đi, xin hãy nghỉ ngơi một lát để tại hạ thỏa lòng ngưỡng mộ, thì thật là một niềm vinh hạnh lớn." Trương Tùng vô cùng phấn khởi, lên ngựa cùng Lưu Bị đi vào trong thành.

Sau khi đến phủ đường chào hỏi, chủ khách lần lượt ngồi theo ngôi thứ bày tiệc khoản đãi. Trong khi uống rượu, Lưu Bị chỉ nói chuyện phiếm không hề đề cập đến chuyện Tây Xuyên. Trương Tùng mượn lời để thăm dò ý Lưu Bị: "Lưu Hoàng Thúc hiện đang giữ Kinh Châu, xin hỏi hiện còn có bao nhiêu quận?" Gia Cát Lượng liền đáp: "Kinh Châu vẫn đang mượn tạm của Đông Ngô, nhiều lần muốn lấy lại. Nay chủ công tôi vì là con rể Đông Ngô, nhờ vậy mới có được chỗ này để lưu thân." Trương Tùng nói: "Đông Ngô dựa vào quận Vân có tất cả tám mươi một châu, dân giàu nước mạnh lẽ nào vẫn chưa đủ hay sao?" Bàn Thống nói: "Chủ tôi vẫn là Hoàng Thúc, nhà Hán thì đều ỷ mạnh xâm chiếm đất đai, phàm là người đều oán trách không công bằng." Lưu Bị nói: "Hai vị tiên sinh đừng bàn đến vấn đề đó nữa. Lưu Bị ta có tài có đức gì đâu mà dám mơ ước nhiều như vậy?" Trương Tùng liền nói: "Ngài không nên nói thế. Hoàng Thúc vẫn mang trong mình dòng dõi hoàng tộc nhà Hán, tiếng nhân nghĩa đã vang xa khắp thiên hạ. Thống nhất thiên hạ lên ngôi hoàng đế cũng là chuyện lẽ thường." Lưu Bị liền chấp tay cảm tạ, nói: "Ngài khen quá lời rồi, tại hạ quả thật không dám nhận!"

Từ hôm đó, Lưu Bị giữ Trương Tùng ở lại khoản đãi ba ngày ba đêm và không hề đề cập đến việc Tây Xuyên. Khi Trương Tùng cáo từ, Lưu Bị bày yến tiệc để đưa tiễn. Lưu Bị nâng cốc mời Trương Tùng rồi nói: "Đại phu không đi mà lưu lại chỗ tại hạ ba hôm, hôm nay từ biệt, không biết đến khi nào mới có được cơ hội để thỉnh giáo." Ông vừa nói xong, mắt đã rơm lệ. Trương Tùng nghĩ thầm: "Lưu Bị quả là người khoan dung nhân đức lại rất có lòng với binh sĩ, một mình chủ như thế mà lại bỏ đi thì quả là không sáng suốt! Chẳng bằng nói cho ông ấy biết, để ông ấy giành lấy Tây Xuyên." Chính vì vậy, Trương Tùng mới khuyên Lưu Bị đánh chiếm Tây Xuyên và dâng cho Lưu Bị tám bản đồ quan trọng.

Trong ví dụ về câu chuyện kể trên có thể thấy rằng, Lưu Bị đã lĩnh hội được tất cả dụng ý của Gia Cát Lượng. Trong quá trình thực hiện, Lưu Bị đã suy nghĩ thấu đáo đến mọi phương diện, làm sao để thể hiện cho Trương Tùng thấy mình là người rất coi trọng nhân tài và nắm được tâm lý của Trương Tùng, chỉ lấy cái lễ khoản đãi khiến cho Trương Tùng cảm động, đến khi Trương Tùng cam tâm tình nguyện thu phục mới dừng lại, nhờ đó đạt được mục đích của mình.

Chúng ta hãy cùng nhau phân tích xem những người như Lưu Bị và Gia Cát Lượng đã phối hợp với nhau như thế nào để thực hiện kế hoạch "thu phục Trương Tùng giành lấy bản đồ" thành công.

Đầu tiên, Gia Cát Lượng đã nghiên cứu tâm lý của Trương Tùng: đối đãi với người vừa có tài vừa kiêu ngạo thì phải tôn trọng; với những người thích nói những lời to tát, rõ ràng họ mang nặng tư tưởng chuộng hư vinh và tâm lý chỉ chăm chăm làm điều gì có lợi cho bản thân mình thì đặc biệt phải biết cách tăng bốc họ lên. Về điểm này, Gia Cát Lượng và Lưu Bị đã làm rất tốt.

Tiếp đó, Trương Tùng vốn không quen biết Lưu Bị, vì vậy những gì mắt thấy sẽ có hiệu quả hơn là chỉ có tai nghe. Chính vì vậy, bắt đầu từ việc Triệu Vân đích thân đi nghênh đón, Quan Vũ thiết đãi yến tiệc cho đến việc Lưu Bị rơi lệ trong lúc chia tay, tất cả đã tạo ra ấn tượng ban đầu vô cùng cảm động. Quả thực trong việc này, Gia Cát Lượng đã sắp xếp mọi chuyện vô cùng khéo léo.

Thêm nữa, trong bữa tiệc rượu, Lưu Bị đã có ý tránh không đề cập đến chuyện Tây Xuyên, cũng không hề nói đến tham vọng phát triển sau này của mình, chỉ đơn thuần là một bữa tiệc rượu khoản đãi Trương Tùng. Điều này đã khéo léo thể hiện cho Trương Tùng thấy mình là người tuyệt đối không hề

có mưu đồ gì khác, chẳng qua chỉ là ngưỡng mộ người tài mà thôi. Hình tượng một vị minh chủ cố tỏ vẻ khiêm tốn thu nạp hiền tài của Lưu Bị được thể hiện rõ ràng như được viết trên một tờ giấy trắng.

Tiếp theo, hai vị quân sư Gia Cát Lượng và Bàng Thống chọn thời điểm và cách làm thích hợp "kê tung người hứng" để truyền đạt đến Trương Tùng thông tin rằng: thứ nhất, Lưu Bị không có lấy một mảnh đất cắm dùi, Kinh Châu chỉ là mượn tạm mà thôi; thứ hai, Lưu Bị thân là Hoàng Thúc, nên ông thích hợp nhất để chiếm đất; thứ ba, nhà Hán ý thế mạnh để xâm chiếm đất đai, còn Lưu Bị là một vị minh chủ hoàng thân quốc thích hết sức anh minh, lại không có một tấc đất để nương thân, phàm là người hiểu biết "đều thấy điều đó là không công bằng", vậy Trương Tùng ngài có phải là một người hiểu biết không? Cứ như thế, từng chiêu, từng chiêu đánh vào tâm lý của Trương Tùng, cho đến khi thu phục được Trương Tùng mới dừng lại.

Người Trung Quốc thích thể diện nên luôn hy vọng người khác, đặc biệt là lãnh đạo tôn trọng họ, do đó, người lãnh đạo phải tìm cách thu phục nhân tâm của nhân viên và của nhân tài: điều đầu tiên là, đừng bỏ qua cơ hội để người khác biết được tấm lòng của bạn, thẳng thắn và thành khẩn, quang minh lỗi lạc, từ đó giúp bạn có thể giành được cảm tình của nhân viên, thu phục được họ; bước tiếp theo là khiến cho nhân viên cảm động vì thành ý của bạn, có như thế họ mới hết lòng vì công việc.

Ngoài ra, làm một người quản lý, trong khi sử dụng quyền lực đối với người bị quản lý, sự ảnh hưởng và cảm hóa không chỉ đơn thuần dựa vào sức mạnh của quyền lực, quan trọng hơn là phải dựa vào những ảnh hưởng của phẩm hạnh, năng lực, đối nhân, xử thế, thành tích và tố chất chính trị cá nhân. Sự nảy sinh của những ảnh hưởng này là tự nhiên, không hề mang tính ép buộc. Sự ảnh hưởng sẽ chuyển hóa ngầm từ tư tưởng khuất phục quyền lực sang tư tưởng sùng bái của người bị quản lý, từ đó làm cho cấp dưới thật lòng phục tùng và vui vẻ làm việc. Để làm được điều đó, yêu cầu đặt ra cho những nhà quản lý là phải trang bị cho mình trí tuệ vượt trội, khí phách và hoài bão.

## 31. Phép thứ ba mươi mốt "Dựa vào cách sống để trị người"

**B**ản tính con người thường thiên về những hành vi có lợi cho bản thân, vì vậy sẵn sàng làm những việc có hại cho người khác. Tuy nhiên, để có lợi cho bản thân mà hãm hại người khác, cố giành cho mình lợi ích lớn nhất, rốt cuộc dẫn đến lợi chuyển thành hại, mưu cầu lợi bản thân ngược lại trở thành "người bị tổn thất", đây là phép biện chứng của lịch sử.

Bất kỳ người nào có lý trí đều không mong muốn kết quả vừa hại mình vừa hại người, nhưng lòng tham, sự ngu xuẩn của con người luôn khiến họ tự đẩy bản thân mình đi đến kết cục như thế. Hại người lợi mình là sự ích kỷ mà cả thế giới này đều căm ghét, nó lợi dụng sự khôn khéo và địa vị để hy sinh người khác, thậm chí là làm tổn hại đến hạnh phúc của đại bộ phận thành viên trong xã hội để tạo ra lợi ích cho mình, đó là một kiểu tội ác đơn thuần.

Chính vì vậy, trong quá trình thực hiện, người quản lý nên đưa vào sử dụng các biện pháp khiến cho công nhân hiểu rõ ràng rằng hành vi hại người lợi mình luôn khiến cho "cả hai bên đều bị thiệt hại". Biện pháp hiệu quả nhất chính là "dùng cái đạo của họ để trị lại chính họ", khi bản thân bạn đã đặt mình vào vị trí đó, nếu bị tổn thất thì cả hai sẽ cùng tổn thất, còn nếu như hưởng vinh hoa thì cả hai sẽ cùng hưởng.

Thời kỳ Xuân Thu, nước Sở lệnh cho Doãn Tôn Thúc Ngao tu bổ con kênh Nam Bắc kéo dài cả một dải của huyện Cầu Bì. Con kênh này vừa dài vừa rộng, đủ cung cấp nước tưới cho hàng vạn héc ta ruộng. Nhưng cứ đến buổi sáng, nông dân sống ven đê lại đi ra trồng hoa màu bên bờ đê ngay lối thoát nước của con kênh, thậm chí còn có người trồng các loại cây nông nghiệp ngay chính giữa. Đến khi mưa nhiều, nước kênh dâng lên, những nông dân này lại lén đào các lỗ thoát nước ngay trên đê để bảo vệ hoa màu và ruộng canh tác nhà mình. Tình trạng đó diễn ra ngày càng trầm trọng, con kênh mất bao công sức tạo thành đến giờ bị biến dạng nham nhở, mặt đê hỏng hết, đê vỡ và lụt lội thường xuyên, khiến cho thủy lợi trở thành thủy hại.

Đối mặt với tình hình đó, các quan lại của huyện Cầu Bì đều bó tay bất lực. Mỗi khi dòng nước của con kênh dâng lên biến thành lũ lụt, quan huyện liền điều động binh lính đi sửa lại đê điều, đắp lại các lỗ hỏng. Về sau, khi Lý Nhượng Cốc đảm nhiệm chức quan tri huyện cũng phải đối mặt với vấn đề nhức nhối là đào đê và sửa đê. Ông liền dán cáo thị nói rõ, từ nay về sau phạm là đê điều bị vỡ thì không điều động binh lính đi sửa đê nữa, mà điều động dân sống dọc con kênh, để họ tự sửa những chỗ đê bị vỡ. Sau khi bố cáo đó được dán, không còn có nông dân nào dám lén lút đào lỗ thoát nước trên đê nữa.

Đây là một câu chuyện khá thú vị, nhưng ý nghĩa đằng sau câu chuyện lại đáng để những nhà quản lý phải đào sâu suy nghĩ. Trước khi thực hiện một chính sách nào đó, nhà quản lý phải nói cho người thực hiện biết rõ những cái lợi cái hại trong đó, họ có thể không dám vì lợi ích cá nhân mà làm những việc có hại đến lợi ích của tập thể, tất nhiên chỉ là đối với những tập thể có tố chất cao.

Các doanh nghiệp có thể vì nhiều lí do khác nhau nên tố chất của nhân viên tương đối thấp. Khi gặp phải trường hợp như trên, dù bạn có nói rõ cho họ biết những cái lợi, cái hại trong chính sách đó thì họ vẫn vì những lợi ích của bản thân mà lén lút làm những việc lợi mình hại tập thể, vậy phải làm thế nào? Khi đó, bất kể dùng phương pháp nào, việc thiết định nên một chế độ khống chế nội bộ sao cho an toàn và hiệu quả là điều vô cùng cần thiết. Chế độ có thể đem lại những hiệu quả mà con người vốn không thể tự mình tạo ra được. Khi chế độ không phát huy được tác dụng của nó, chỉ còn cách lợi dụng biện pháp của Lý Nhượng Cốc là "gây ông đập lưng ông". Khi người ta phát hiện ra rằng những cái thu được từ việc làm của họ không bằng những gì họ sẽ mất đi, tự khắc họ sẽ không làm những việc kiểu như thế nữa.

Tìm hiểu hành vi của một số người và cách suy nghĩ của họ, tóm được khối u đang tồn tại trong vấn đề thì việc quản lý sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

## 32. Phép thứ ba mươi hai "Cương nhu kết hợp, đối xử chân thành"

Theo chủ trương quản lý kiểu Trung Quốc, một người lãnh đạo thực sự có uy tín phải biết giữ khoảng cách nhất định với cấp dưới, không nên quá xa cách, nhưng cũng không quá dễ dãi. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo thì bạn phải vừa chú ý có được tình cảm của cấp dưới, đồng thời có lúc cần phải nghiêm khắc, cứng rắn, không được mềm lòng mà nương tay. Trong quá trình làm việc cần kết hợp ân và uy, cư xử bằng tình cảm chân thành, đó là bí quyết kỳ diệu của quản lý.

Niên hiệu Vĩnh Lạc (1403 – 1424) thời nhà Minh, bá quan văn võ đều rất cần mẫn làm việc, vì vậy

trong thời đại vua Minh Thành Tổ biết cách dùng người và hiểu người này có rất nhiều các bề tôi nổi tiếng có tài. Minh Thành Tổ (Chu Đệ) thưởng phạt rất phân minh, đánh giá đúng tài năng, không câu nệ phẩm cấp, hơn thế ông rất chân thành đối đãi với người khác. Ông cổ vũ các bề tôi nói thẳng, nhưng những việc đại sự lại do chính bản thân mình quyết định. Đây chính là một trong những nhân tố cực kỳ quan trọng giúp ông giành được thành công trong sự nghiệp.



Chu Đệ

Minh Thành Tổ rất nghiêm túc khi hành pháp, đối với những người vì vô trách nhiệm mà gây hậu quả, nhẹ thì giáng cấp hoặc bãi chức, nặng thì giam vào ngục hoặc xử tội chết. Ví dụ quan ngự sử Ngọc Dữ và người của bộ Hình cùng cảm y vệ đã quyết tội nhầm, dẫn đến giết chết bốn người vô tội. Sau khi Minh Thành Tổ biết được chuyện đó, ông lệnh lập tức bắt giữ bốn người trong đó có Ngọc Dữ, và ngay trong ngày hôm đó "bốn người lập tức ra khỏi thành". Sở Tam Pháp là cơ quan hành pháp, Minh Thành Tổ căn dặn cơ quan này phải trong sạch và thương yêu bách tính, khi hành pháp phải công bằng, không được nhận hối lộ. Nếu không, "phạm tội là xử theo luật".

Minh Thành Tổ một mình nắm quyền trị vì đất nước, các quan đại thần luôn luôn giữ lòng kính phục đối với ông, khi còn đương chức họ đều không dám lơ là công việc, thậm chí có người còn mang tâm lý nơm nớp lo sợ. Ví dụ, vào mùa đông năm Vĩnh Lạc 19 (1421), Minh Thành Tổ chuẩn bị thân chinh Ngoại Mông lần thứ ba, Thượng thư bộ Hộ Hạ Nguyên Cát và Thượng thư bộ Binh Phương Bình đều có ý phản đối, rốt cuộc Hạ Nguyên Cát bị tống giam, còn Phương Bình thì tự sát. Minh Thành Tổ lại lệnh cho Thượng thư bộ Lễ là Lữ Chấn kiêm luôn chức Thượng thư bộ Hộ và bộ Binh. Lữ Chấn vô cùng lo sợ. Minh Thành Tổ thấy thế liền lệnh cho 10 viên quan giám sát Lữ Chấn như hình với bóng, nói với họ rằng: "Nếu Lữ Chấn tự sát thì khép cả 10 người bọn người vào tội chết." Một viên quan Thượng thư bộ Lễ mà còn vậy thì khỏi cần nói đến các viên quan khác.



Minh Thành Tổ

Minh Thành Tổ đối với bề tôi không chỉ có uy quyền mà còn có tình cảm, đó chính là "uy và ân kết hợp". Ví dụ, Giải Tự và Hồ Quảng là đồng hương, đồng môn, trong triều lại là Nội Các Học sĩ, đương nhiên Minh Thành Tổ làm mối cho con cái nhà họ thành duyên. Về sau, tuy Giải Tự bị bắt giam đến chết nhưng con trai của ông vẫn lấy được con gái của Hồ Quảng.

Tháng Giêng năm Vĩnh Lạc thứ bảy (1409), Minh Thành Tổ hạ lệnh cho nghỉ mười ngày từ ngày 11 cho đến ngày 20, để thần dân đón Tết Nguyên tiêu. Trong mười ngày ấy, "bách quan trong triều không phải tham gia việc tấu sự, lấy việc xem thần dân thấp đèn mở tiệc rượu làm niềm vui, bãi bỏ lệnh cấm đoán hoạt động về đêm." Tục lệ nghỉ Tết Nguyên tiêu vào thời Minh Thanh là bắt nguồn từ đây, đó cũng là hành động thể hiện sự quan tâm của Minh Thành Tổ đến những việc nhỏ nhặt trong đời sống của thần dân.

Tháng Mười năm ấy, do Bắc Kinh rất lạnh nên Minh Thành Tổ sợ buổi sáng các quan vào thiết triều, nếu đứng lâu bên ngoài sẽ cảm lạnh, ông bèn đổi thiết triều ngoài trời thành vào trong điện, quan lại có việc bẩm báo lần lượt vào tấu, không có việc gì thì có thể quay về làm việc.

Thời kỳ đầu khi Minh Thành Tổ mới lên ngôi, ông đã xử lý rất nghiêm những người được coi là có tư tưởng thay đổi chế độ cũ. Quan Thiệu Khanh tự Ngự Khiêm tự thuật lại rằng, theo luật cũ, đối với tăng đạo trong thiên hạ, mỗi người chỉ được phép có năm mẫu ruộng, phần thừa ra nộp cho quan, còn nếu không đủ ruộng thì quan phủ sẽ bán lại. Ông tấu trình rằng: "Luật này nên thay đổi, còn tội của thần thì xin hãy trị theo luật". Minh Thành Tổ cười nói: "Vị tú tài này từ bi như đức Phật" và không hề trị tội Ngự Khiêm. Từ đó có thể thấy, đối với những người muốn cải cách chế độ cũ, Minh Thành Tổ vẫn còn có những cách đối xử riêng biệt.

Thường phạt phân minh là sự đảm bảo quan trọng trong lịch sử thống trị của nhà Minh, chính vì vậy Minh Thành Tổ rất coi trọng vấn đề này. Minh Thành Tổ hành pháp vô cùng nghiêm khắc, đặc biệt là đối với những công thần đã cùng ông năm gai nếm mật, cũng không vì họ có công mà cho qua, khi có tội vẫn xử theo luật hình. Trước đây, công thần của các triều đại trong lịch sử đều kiêu ngạo không tuân thủ pháp luật, nhưng trong những năm Vĩnh Lạc hầu như không thấy những việc như thế, điều này có liên quan đến nghệ thuật quản lý các quan lại của Minh Thành Tổ. Có một lần, khi bộ Hình đang định tội một số công thần đã cùng Minh Thành Tổ đồng cam cộng khổ, họ đã thỉnh cầu ông hãy nghĩ đến công lao trước đây của họ mà giảm nhẹ mức án, nhưng họ nhận lại được những lời răn dạy của Minh Thành Tổ và ông vẫn kiên quyết xử tội theo đúng luật. Minh Thành Tổ nói rằng: "Trong triều đình phải lấy việc công làm chính, có công ắt sẽ có thưởng, có tội ắt sẽ bị xử. Người thường phạt dựa

theo luật pháp trị vì thiên hạ, không vì có công mà cho qua, không vì việc tư mà làm hỏng việc công. Công lao cả đời nhưng đã được ban thưởng không ít bổng lộc, nay có tội lại không trị tội, đây là tiếp tay cho cái xấu. Nếu đã dung túng cho cái xấu thì sao có thể trị thiên hạ? Nên cứ theo luật mà làm." Đoạn trích trên thể hiện rất rõ quan điểm của Minh Thành Tổ về việc thưởng phạt, đây cũng là một nguyên nhân quan trọng giúp cho sự nghiệp của ông giành được thành công lớn.

Đối với những người có công, Minh Thành Tổ không tiếc ban thưởng. Ví dụ, ngay những người lập công khi còn nằm gai nếm mật, cho dù đã chết nhưng vẫn được truy phong theo công trạng. Trương Ngọc đã hy sinh trong trận chiến Đông Xương, Minh Thành Tổ vẫn truy phong cho ông làm công thần danh dự của đất nước. Ông còn lo lắng việc thưởng cho những công thần không được thỏa đáng nên lệnh cho các quan đưa đề nghị để phong thưởng cho những vị công thần còn bị sót lại.

Đối với các cựu thần thời Kiến Văn chỉ cần họ không giữ thái độ thù địch thì sau khi quy hàng đều được tín nhiệm, hơn thế còn tùy công mà luận thưởng. Vào thời Vĩnh Lạc nhiều vị trị quốc danh thần đều là cựu thần thời kỳ Kiến Văn quy hàng như Dương Sĩ Kỳ, Dương Vinh, Sài Nghi, Hạ Nguyên Cát... Các vị quan này đều để lại công trạng và nhiều lần được Minh Thành Tổ ban thưởng. Riêng Dương Vinh là người có nhiều thành tích về mặt quân sự, nên khi ông về quê, Minh Thành Tổ đã đặc cách ra lệnh cho một vị thái giám theo hầu, coi đó như một vinh hạnh và sủng ái cho Dương Vinh. "Nội thần theo hầu chỉ có duy nhất Dương Vinh thời Vĩnh Lạc." Vì quan thái giám là người chỉ theo hầu Hoàng đế, nhưng Minh Thành Tổ lại cho họ theo hầu một vị cựu thần thời Kiến Văn, điều đó duy nhất chỉ xuất hiện ở thời Minh. Sự đãi ngộ đầy ân nghĩa này khiến cho toàn bộ quan lại trong triều không khỏi ngạc nhiên.

Tháng Hai năm Vĩnh Lạc thứ mười (1412), Minh Thành Tổ đã phong quan cho Dương Sĩ Kỳ, Dương Vinh, Sài Nghi, Hạ Nguyên Cát và còn thưởng hậu cho cụ cố, bố mẹ và vợ của bốn người kể trên. Đây là việc thưởng công báo đáp lại việc họ đã tận tụy với triều đại mới và khích lệ họ tiếp tục đóng góp công lao. Cũng chính vào Tết Nguyên tiêu năm đó, Hạ Nguyên Cát dẫn mẹ của mình đi xem hoa đăng. Minh Thành Tổ sau khi biết được tin đó liền lập tức ra lệnh cho thái giám mang hai trăm ngàn lượng biếu cho mẹ của Hạ Nguyên Cát. Đây chỉ là một việc nhỏ nhưng nó phản ánh mối quan hệ vô cùng mật thiết giữa Minh Thành Tổ với những quan lại có công lớn với đất nước.

Đối với việc thăng quan hay giáng chức của quan lại, Minh Thành Tổ rất cẩn thận. Ông từng nói với các đại thần bên cạnh mình rằng: "Vua dùng một người hay bỏ một người không được tùy tiện, nhất định phải khiến cho người khác tâm phục. Nếu như tiến cử một người mà cả thiên hạ đều biết đó là kẻ có tài thì ai mà chẳng muốn theo họ thành tài, nếu cách chức một người mà thiên hạ đều biết đó là kẻ ác thì ai còn dám theo hă làm điều ác nữa đây? Không có tài mà vẫn được tiến cử thì đó là do ưu ái cá nhân, nếu không gây ra điều ác mà vẫn bị cách chức thì đó là do tư thù. Cứ theo tình riêng thì làm sao có thể khiến cho thiên hạ phục được đây?"

Những lời nói trên của Minh Thành Tổ không phải là những câu nói mang hàm ý sâu sắc, nhưng những người có thể làm được điều này không nhiều. Cho dù chúng ta nhìn vào hiện tại, những câu nói đó của ông vẫn tỏa sáng một chân lý không bao giờ tắt. Minh Thành Tổ hiểu được điều này và làm đúng như thế, chính điều đó đã giúp ông trở thành một trong những vị vua thành công trong lịch sử Trung Quốc.

Minh Thành Tổ một tay điều hành đất nước, kết hợp được ân và uy đối với các đại thần, vì vậy cuối triều đại của ông, các đại thần đều người nào việc ấy, cân nhắc kỹ lưỡng khi làm việc, không ai dám vượt mặt. Đối với những nhà lãnh đạo hiện nay, đó là một tấm gương rất đáng để chúng ta học tập. Khi

đôi xử với cấp dưới phải biết kết hợp cả ân và uy, đối với những điểm không đúng của cấp dưới cố nhiên phải có thái độ trách cứ rõ ràng; ngược lại, với những điểm thể hiện rõ tài năng nổi trội của họ càng không thể gạt đi mà phải có những khen thưởng thích hợp, như vậy mới khiến cho tâm lý của cấp dưới cân bằng.



# CHƯƠNG V

## KHÂU GIAO TIẾP

---

- Hình thành tác động tương hỗ, giao lưu đa chiều
  - Tình sâu nghĩa nặng, thẳng thắn vô tư
  - Thể hiện bản thân, trổ hết tài năng
  - Đặt mình vào vị trí của người khác để suy nghĩ, xóa bỏ những lý giải sai lệch.
  - Theo đuổi sự cầu toàn, tìm kiếm sự chung sống hòa bình
  - Tùy cơ ứng biến, làm việc cẩn trọng nghiêm túc
  - Tin tưởng và ủng hộ, dùng hành động để thể hiện
- 

*Phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc rất coi trọng sự vẹn toàn trong quá trình giao tiếp, điều đó cũng có nghĩa là họ luôn nghĩ cách làm sao giúp giữ được thể diện cho mọi người. Bởi vì chỉ cần trong quá trình giao tiếp, một người nào đó cảm thấy mất thể diện sẽ nảy sinh tâm lý phản kháng, dẫn đến rất nhiều vấn đề, điều đó không chỉ khiến cho việc giao tiếp trở nên khó khăn mà còn tạo ra những hậu quả xấu không thể lường trước được.*

**Tăng Sĩ Cường**

### 33. Phép thứ ba mươi ba

#### Hình thành tác động tương hỗ, giao lưu đa chiều

**K**hi bị phê bình hoặc chỉ trích, người Trung Quốc trước tiên thường tìm hiểu xem kẻ chỉ trích và phê bình mình là ai. Họ đặc biệt quen với việc "suy xét một vấn đề dựa trên việc liên kết giữa con người và sự việc lại với nhau". Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa thấy người khác phạm lỗi mà không nói, nhưng cần suy nghĩ nên nói như thế nào và nói ra sao cho khéo, cho thỏa đáng và hay nhất. Sau đây chúng ta sẽ đề cập đến câu chuyện Mặc Tử<sup>(1)</sup> trách người để làm ví dụ cho nghệ thuật giao tiếp đó.

Thời kỳ Xuân Thu Chiến Quốc, Canh Trụ là một trong những môn sinh giỏi nhất của Mặc Tử, nhưng Canh Trụ cũng là học trò hay bị thầy trách mắng nhiều nhất. Có một lần, Mặc Tử lại trách mắng Canh Trụ. Lúc đó Canh Trụ cảm thấy vô cùng oan ức, vì trong số rất nhiều môn sinh, mọi người đều đánh giá Canh Trụ là học trò ưu tú nhất. Nhưng vì luôn bị Mặc Tử chỉ trích, Canh Trụ cảm thấy không còn mặt mũi nào nữa.



Mặc Tử

Một hôm, Canh Trụ hậm hực hỏi Mặc Tử rằng: "Thưa thầy, lẽ nào trong số bao nhiêu học trò của thầy, con là kẻ kém cỏi như vậy, vì thế lúc nào con cũng bị thầy trách mắng?" Mặc Tử nghe xong, trả lời rất điềm tĩnh: "Giả sử bây giờ ta phải đi lên Thái Hành Sơn, theo trò, ta nên dùng một con ngựa tốt để kéo xe hay nên dùng một con trâu già kéo?" Canh Trụ liền đáp: "Một kẻ ngu dốt cũng hiểu rằng nên dùng một con ngựa tốt để kéo xe." Mặc Tử lại hỏi tiếp: "Vậy thì ta hỏi con tại sao lại không dùng trâu để kéo xe?" Canh Trụ đáp: "Lý do cực kỳ đơn giản: vì một con ngựa tốt mới có thể đảm nhận được trọng trách và đáng để người ta dùng nó." Mặc Tử nói: "Con trả lời không hề sai một chút nào cả. Ta ngày thường hay trách mắng con cũng vì con là người có thể đảm nhận được trọng trách, đáng để cho ta dạy bảo và uốn nắn."

Mặc dù đó chỉ là một câu chuyện nhỏ, nhưng từ câu chuyện đó chúng ta có thể rút ra được một số bài học có ích cho việc quản lý và tiến hành giao tiếp trong các doanh nghiệp.

### ***Nhân viên nên chủ động giao tiếp với nhà quản lý***

Những doanh nghiệp ưu tú đều có chung một đặc trưng rất rõ rệt, đó là rất coi trọng việc trao đổi trong quản lý ở doanh nghiệp từ trên xuống dưới, và đều có văn hóa giao tiếp. Nhân viên cần đặc biệt coi trọng việc giao tiếp, trao đổi với người quản lý. Thông thường, nhà quản lý có rất nhiều vấn đề phức tạp cần phải suy nghĩ, nhiều khi ngay chính bản thân họ cũng không thể chủ động không chế được, chính vì vậy thường hay bỏ qua việc trao đổi, giao tiếp với cấp dưới. Quan trọng hơn, những nhà quản lý sau khi giao rất nhiều công việc khác nhau cho nhân viên làm thì bản thân họ không hề tham gia vào công việc cụ thể đó, nên họ cũng không cần nhắc đến việc nhân viên sẽ gặp phải những vấn đề cụ thể như thế nào và luôn cho rằng sẽ không xảy ra bất kỳ sai sót nào, dẫn đến việc họ thiếu tinh thần chủ động giao tiếp, trao đổi với nhân viên của mình.

Chính vì vậy, là một nhân viên, bạn nên có tinh thần chủ động giao tiếp và trao đổi với cấp trên của mình, như vậy mới có thể bù đắp việc các nhà quản lý vì công việc quá bận rộn và không tham gia vào quá trình thực hiện công việc cụ thể mà bỏ qua việc trao đổi, giao tiếp. Thiết tưởng Mặc Tử trong câu chuyện trên do phải dạy rất nhiều học trò, một là bận rộn không có tâm tư để nói chuyện cùng Canh Trụ, hai là không cảm nhận được nỗi ám ức trong lòng Canh Trụ, nếu như Canh Trụ không chủ động tìm Mặc Tử thì rốt cuộc hậu quả của việc đó sẽ như thế nào? Quả thật không lời nào có thể diễn tả hết được!

## ***Nhà quản lý nên tích cực giao tiếp và trao đổi với nhân viên***

Một trong những kỹ năng mà một nhà lãnh đạo ưu tú cần phải trang bị cho mình đó là nghệ thuật giao tiếp cực kỳ khéo léo và mang lại hiệu quả cao. Một mặt, người quản lý nên biết cách giao tiếp và duy trì mối quan hệ thường xuyên, chặt chẽ với lãnh đạo cấp trên; mặt khác, họ cũng phải xem trọng việc thường xuyên tiến hành các cuộc giao tiếp và trao đổi với cấp dưới. Nhiều nhà quản lý thích đặt mình ở vị trí cao, thiếu đi ý thức chủ động giao tiếp, trao đổi với cấp dưới, chỉ thích ra lệnh, bỏ qua việc quản lý thông qua giao tiếp và trao đổi với nhân viên. Hãy nghĩ đến Mặc Tử trong câu chuyện kể trên suýt chút nữa đã phạm phải một sai lầm lớn: nếu Canh Trụ trong tình trạng đang cảm thấy bất bình, không chủ động đi tìm Mặc Tử để bày tỏ, ngược lại dùng thái độ tiêu cực phản kháng, thậm chí còn làm trái với những gì thầy mình đã dạy, thì một là Mặc Tử sẽ mất đi một học trò tài hoa, hai là Canh Trụ cũng sẽ không thể học thêm bất kỳ điều gì nữa ở thầy của mình, nghĩa là sẽ đánh mất cơ hội làm giàu thêm kiến thức của bản thân.

Chính vì vậy, đối với nhà quản lý, "bất đúng bệnh" trong quá trình quản lý nguồn nhân lực có một tác dụng đặc biệt, nhưng phải chú ý cách thức và phương pháp để tránh đẩy nhân viên đi đến thái độ tiêu cực. "Nhặt xương trong trứng", chẳng có việc gì cũng cố bóc ra việc sẽ khiến cho mọi chuyện phát triển theo chiều hướng ngược lại. Do vậy, khi bất bệnh phải thực sự cầu thị, trong quá trình chỉ trích cần phải chỉ ra cho nhân viên biết cách sửa đổi cũng như mục tiêu phấn đấu. Tuy nhiên, trong quá trình "đạp yên để thúc ngựa" cũng phải chú trọng sao cho không dẫn đến việc nhân viên có thực tài nhụt đi ý chí phấn đấu đi lên. Từ câu chuyện này, điều đầu tiên nhà lãnh đạo học được chính là người chủ quản có quyền lợi cũng như nghĩa vụ chủ động giao tiếp với cấp dưới, chứ không thể đặt mình ở vị trí cao, chỉ biết mỗi một việc đơn giản là giao nhiệm vụ cho người khác.

***Một doanh nghiệp nếu như không chú trọng việc quản lý thông qua trao đổi và giao tiếp với nhân viên sẽ dẫn đến việc doanh nghiệp đó không có văn hóa doanh nghiệp.***

Nếu như một doanh nghiệp không xem trọng việc quản lý thông qua quá trình trao đổi và giao tiếp với nhân viên thì tất cả các nhân viên sẽ nhìn nhận việc trao đổi và giao tiếp với nhau theo chiều hướng tiêu cực và bỏ qua văn hóa giao tiếp. Cứ như thế, về lâu dài, doanh nghiệp đó sẽ hình thành một văn hóa doanh nghiệp theo kiểu cái gì cũng mặc. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng đều có khả năng tồn tại một kiểu văn hóa như vậy: nhân viên mặc kệ tất cả mọi thứ, không đi tìm lãnh đạo trao đổi, cũng không tìm cách loại bỏ trạng thái tâm lý bực bội; còn người quản lý cũng mặc kệ mọi chuyện đến đâu thì đến, không chủ động tìm hiểu để giải quyết vấn đề, cứ thế sẽ dẫn đến việc tất cả thành viên trong doanh nghiệp cùng tạo dựng nên thứ văn hóa doanh nghiệp theo kiểu "văn hóa mặc kệ" tồn tại chính bên trong nội bộ doanh nghiệp đó.

Khi đi theo thứ "văn hóa mặc kệ" đó, nhân viên sẽ chú trọng đến hành động nhiều hơn kết quả, còn người quản lý sẽ tập trung vào việc bố trí, phân công công việc mà không phát hiện và giải quyết vấn đề. Thử nghĩ nếu trong câu chuyện kể trên, Canh Trụ và Mặc Tử đều có thái độ mặc kệ mọi thứ như thế, phía Canh Trụ vẫn giữ nguyên những chuyện hậm hực, bực tức trong lòng, không chủ động đi tìm Mặc Tử để trao đổi cho rõ ràng, còn Mặc Tử biết Canh Trụ có ý trách cứ mình phân biệt đối xử cũng không chủ động đi tìm Canh Trụ để nói chuyện nhằm tìm cách loại bỏ đi tâm lý bất mãn của Canh Trụ, thì hậu quả cuối cùng trong câu chuyện đó sẽ là, Mặc Tử mất đi một học trò ưu tú, điều đó sẽ dẫn đến những học vấn mà ông cần truyền tải sẽ không có ảnh hưởng sâu rộng. Còn đối với Canh Trụ thì sao? Cũng sẽ giống như tất cả các học sinh bình thường khác, tâm trạng bực bội, tức tối trong lòng để lâu sẽ thành oán hận, không biết chừng có thể làm những chuyện tiêu cực.

Biện pháp hiệu quả để đập tan đi "văn hóa mặc kệ" chính là đẩy mạnh việc áp dụng các biện pháp đề phòng tình trạng nguy hiểm nảy sinh trong quá trình giao tiếp. Muốn đánh bại "văn hóa mặc kệ", nâng cao thành tích kinh doanh cho doanh nghiệp, nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên đảm nhiệm thì nên thiết lập một điểm cân bằng thích hợp trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Nếu người quản lý và nhân viên không có khái niệm đầy đủ về tầm quan trọng của giao tiếp thì nhất định phải tạo ra được một môi trường thích hợp, khiến cho người quản lý và nhân viên nảy sinh nguyện vọng cần được giao tiếp, hơn thế không được khiến cho họ rơi vào tình trạng mất cảm giác, làm nảy sinh ra tâm lý mặc kệ mọi việc. Trong một doanh nghiệp, nếu như thiếu đi sự giao tiếp giữa người với người thì sẽ không có thành công, cũng không có phát triển, tất cả nhân viên cũng không có cơ hội làm việc trong một doanh nghiệp như thế.

Giao tiếp bao giờ cũng mang tính hai chiều, những sai lầm không đáng có đều có thể hóa giải thông qua quá trình giao tiếp. Giao tiếp là việc của cả hai bên, nếu một trong hai bên tích cực chủ động, ngược lại bên kia đối đãi lại bằng thái độ tiêu cực, như vậy việc giao tiếp giữa hai bên sẽ không đạt được thành công. Thử quay lại câu chuyện của thầy trò Mặc Tử và Canh Trụ, nếu như họ bỏ qua quá trình giao tiếp mang tính chất hai chiều thì kết quả sẽ như thế nào đây? Khi Canh Trụ đã chủ động đi tìm Mặc Tử để trao đổi, Mặc Tử lại lấy cớ không có thời gian để từ chối trao đổi hoặc không tích cực tiếp chuyện Canh Trụ.

Chính vì vậy, nếu muốn đẩy mạnh công tác quản lý trong nội bộ doanh nghiệp thông qua quá trình giao tiếp thì nhất định không được xem nhẹ tính chất hai chiều trong quá trình giao tiếp. Với vai trò là nhà lãnh đạo, bạn nên chủ động hơn trong việc giao tiếp với nhân viên; còn trong vị trí của một nhân viên, bạn nên tích cực trao đổi với cấp trên, bày tỏ cho họ biết suy nghĩ của bạn. Người Trung Quốc rất coi trọng đạo lý "anh đối xử với tôi như thế nào, tôi sẽ đối xử lại với anh như thế", nếu nói ra thì tất cả những khúc mắc đều có thể lý giải được. Đó chính là điểm khác biệt trong phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc so với phương thức quản lý của các nước khác.

## 34. Phép thứ ba mươi tư

### Tình sâu nghĩa nặng, thẳng thắn vô tư

Từ thời xa xưa, người Trung Quốc đã rất trọng tình nghĩa và giữ tình nghĩa. Do vậy, trong quá trình giao tiếp theo cách quản lý của người Trung Quốc, chúng ta cũng gặp không ít trường hợp như vậy. Hơn thế, nó còn trở thành một đặc trưng riêng dễ dàng nhận biết của phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc khi so sánh với các phương thức quản lý khác.

Thời Đông Chu, Quản Trọng, hay còn gọi là Di Ngô là hậu duệ của dòng họ Cơ, cùng dòng dõi với vua Chu. Cha ông là đại phu của nước Tề, về sau do gia đình lâm vào cảnh sa sút nên đến thời Quản Trọng, gia cảnh vô cùng khốn khó. Vì mưu sinh, Quản Trọng đã từng làm qua nghề buôn bán - cái nghề mà thời đó được cho là mặt hạng nhất. Ông đã đi qua rất nhiều nơi, tiếp xúc với vô số loại người, chứng kiến không biết bao nhiêu bộ mặt khác nhau trong xã hội, từ đó đúc kết nên cho mình kinh nghiệm sống vô cùng phong phú. Ông mấy lần định ra làm quan nhưng đều không thành công.



Quản Trọng

Quản Trọng có một người bạn thân tên là Bão Thúc Nha, hai người có tình bạn vô cùng sâu nặng. Cả hai cùng làm ăn buôn bán. Nếu kiếm được tiền, Quản Trọng bao giờ cũng chia cho mình phần nhiều hơn, còn phần ít hơn thì chia cho Bão Thúc Nha. Nhưng Bão Thúc Nha không vì thế mà so đo tính toán với Quản Trọng. Chính vì vậy, mọi người đều bàn tán sau lưng họ rằng, Quản Trọng là kẻ tham của cải, không nghĩ đến tình bạn. Bão Thúc Nha sau khi biết được chuyện đó còn đứng ra bào chữa cho Quản Trọng, nói rằng Quản Trọng không phải là loại người không biết đến bạn bè, chỉ biết đến danh vọng và tiền bạc, ông ấy làm như thế chỉ vì gia đình đang gặp khó khăn. Chia cho ông ấy nhiều tiền hơn là do tội tự nguyện. Quản Trọng ba lần tham gia chiến trận, nhưng cả ba lần đều bỏ chạy về từ trận địa. Vì chuyện đó mọi người đều trêu chọc Quản Trọng, cho ông là kẻ tham sống sợ chết, không có tinh thần dũng cảm hy sinh. Bão Thúc Nha nghe xong, biết rõ việc đó sẽ có ảnh hưởng không tốt đến tình hình hiện tại của Quản Trọng, nên lại giải thích thay cho Quản Trọng với mọi người rằng không phải Quản Trọng sợ chết, mà do gia đình của Quản Trọng còn bố mẹ già tuổi gần đất xa trời, dựa vào một mình ông phụng dưỡng, cho nên ông không thể không làm như vậy. Quản Trọng đối với Bão Thúc Nha cũng rất có thành ý, ông cũng nhiều lần muốn làm việc gì đó giúp đỡ cho Bão Thúc Nha, nhưng chẳng qua việc đều không thành, không những giúp không được mà ngược lại còn khiến cho Bão Thúc Nha gặp phải không ít khó khăn mới, chẳng thà không giúp còn hơn. Chính vì vậy, mọi người đều cho rằng Quản Trọng là kẻ không có bản lĩnh khi hành sự. Bão Thúc Nha lại không cho là vậy. Trong thâm tâm ông hiểu rõ rằng người bạn Quản Trọng của mình là một người rất có bản lĩnh. Việc nhờ giúp mà chưa

làm được là do cơ hội vẫn chưa chín muồi mà thôi. Trong suốt một thời gian dài, sự kết giao giữa hai người rất sâu nặng, Quán Trọng rất nhiều lần đã nói với mọi người rằng: Bố mẹ sinh ra tôi, còn người hiểu tôi nhất đó là Bão Thúc Nha.

Năm 674 TCN, vua Tề Hi Công băng hà, để lại ba con trai: Thái tử Chư Nhi, Công tử Củ và Tiểu Bạch. Sau khi vua Tề Hi Công mất, Thái tử Chư Nhi lên ngôi hoàng đế, lấy hiệu là Tề Tương Công. Thái tử Chư Nhi cho dù giữ danh hiệu con trai trưởng, nhưng lại là kẻ có phẩm chất bỉ ổi, chính vì vậy khiến cho các lão thần trung thành cảm thấy vô cùng lo lắng cho vận mệnh tương lai của nước Tề. Khi đó, Quán Trọng và Bão Thúc Nha lần lượt được giao nhiệm vụ dạy dỗ hai vương tử còn lại là Công tử Củ và Tiểu Bạch. Hai người bạn thân với nhau, lại cùng dạy cho hai công tử, do vậy mọi chuyện đều có thể trao đổi với nhau rất dễ dàng. Nhưng lúc đầu, khi được Tề Hi Công vời về dạy dỗ cho Tiểu Bạch, Bão Thúc Nha đã có ý không muốn nhận nên thường lấy cớ ốm bệnh để chối từ. Vì lúc đó ông cho rằng: "Nhìn cha sẽ biết con, nhìn vua sẽ biết thần", ông nghĩ vua nước Tề biết rằng Tiểu Bạch sau này không thể nào có hy vọng được kế thừa ngôi vua, lại đánh giá Tiểu Bạch là một kẻ bất tài, chính vì vậy mới để mình dạy dỗ Tiểu Bạch. Nhưng Quán Trọng lại không nghĩ vậy. Sau khi tìm hiểu nội tình, ông mới khuyên Bão Thúc Nha rằng: "Người dân nước Tề vì ghét mẹ của Công tử Củ, chính vì vậy họ ghét luôn cả Công tử Củ. Ngược lại, dân nước Tề lại rất thông cảm cho Tiểu Bạch vì Tiểu Bạch đã mất mẹ. Trong tương lai, người có thể thống trị nước Tề nếu không là Công tử Củ thì chỉ còn có Tiểu Bạch. Công tử Tiểu Bạch tuy không thông minh bằng Công tử Củ, hơn thế tính cách còn hơi bộp chộp, nhưng lại có đầu óc nhìn xa. Ngoài Quán Trọng tôi ra, không còn ai có thể hiểu được Công tử Tiểu Bạch. Công tử Củ cho dù sau này có phế truất anh mình để lên ngôi vua thì ắt sẽ không thành. Đến lúc đó, nếu như không phải Bão Thúc Nha huynh đứng ra yên định đất nước thì còn ai vào đây nữa?" Do vậy, Bão Thúc Nha đã nghe theo lời của Quán Trọng, đứng ra nhận trách nhiệm, hết lòng hết sức chỉ bảo cho Công tử Tiểu Bạch.

Năm thứ 12 thời Tề Tương Công (năm 686 TCN), nước Tề cuối cùng cũng xảy ra bạo loạn. Hai vị Công tử đang trốn ở nước ngoài, thấy thời cơ đã chín muồi, đều muốn nhanh chóng tìm cách quay trở về nước để thuận tiện cho việc giành lấy ngai vàng. Sau khi Công Tôn Vô Tri chết, trong số những bè phái chiếm ưu thế lớn trong triều đình lúc bấy giờ đang có ý định bàn bạc việc lập Hoàng đế mới thì Chính Khanh Cao Khê có thể lực mạnh nhất. Cao Khê từ bé đã có mối quan hệ thân thiết với Công tử Tiểu Bạch. Ngoài ra, Cao Khê còn cấu kết với một vị Đại phu khác tên là Quốc Thị, ngầm cho người đi sang nước Cử vời công tử Tiểu Bạch về nước kế tục ngôi vị. Công tử Tiểu Bạch sau khi nhận được thư của Cao Khê đã cùng với thầy dạy của mình là Bão Thúc Nha phân tích rất kỹ tình hình trong nước sau đó mới mượn binh lính và xe của nước Cử, vội vã trở về nước. Lỗ Trang Công biết nước Tề không có vua, cũng vô cùng suốt ruột, vội vàng phái binh lính đi hộ giá Công tử Củ về nước. Khi phát hiện ra Công tử Tiểu Bạch đã nhanh chân về trước một bước, Quán Trọng đã xin tự ý hành động, đích thân dẫn theo 30 binh lính và xe ngựa, chạy về phía đường lưu thông giữa hai nước Tề và nước Cử để chặn đánh Công tử Tiểu Bạch. Đoàn quân cả người và ngựa của Quán Trọng vừa mới đi đến khu vực cách đó khoảng hơn 30 dặm thì gặp ngay đoàn quân xe ngựa hộ tống Công tử Tiểu Bạch. Đội quân của Quán Trọng núp rất kỹ, đợi cho đến khi đoàn xe ngựa của Công tử Tiểu Bạch đã tiến sát đến khu vực tập kích, liền cho lấp tên giương cung nhắm bắn về phía Công tử Tiểu Bạch. Chỉ nghe thấy cung tên bắn cái "phập", một mũi đã trúng ngay đích, sau đó Công tử Tiểu Bạch ngã vật xuống ngựa. Quán Trọng nhìn thấy Công tử Tiểu Bạch bị cung tên bắn chết, liền cho dẫn người ngựa quay về. Kỳ thực Công tử Tiểu Bạch vẫn chưa chết, mũi tên của Quán Trọng đã ghim đúng vào bộ vòng đai mặc trên người Công tử Tiểu Bạch, Công tử Tiểu Bạch trong lúc nguy cấp nghĩ ngay ra cách ngã vật xuống giả vờ chết. Thoát khỏi cơn thất kinh đó, Công tử Tiểu Bạch và Bão Thúc Nha càng đề cao cảnh giác,

chạy hết tốc lực hướng về phía nước Tề. Khi hai người bọn họ đã tiến gần đến Lâm Tri [Kinh đô nước Tề], do có Bão Thúc Nha đi vào trong thành thuyết phục trước, nên Chính Khanh Cao Thị và Quốc Thị đều đồng ý nâng đỡ, lập Công tử Tiểu Bạch lên ngôi vua. Nhờ vậy, Công tử Tiểu Bạch mới đi vào trong thành, lên ngôi vua một cách thuận lợi, đây chính là một trong những vị vua rất nổi tiếng trong lịch sử Trung Quốc: vua Tề Hoàn Công.

Sau khi vua Tề Hoàn Công lên ngôi, ông rất cần những người có thực tài phò tá cho mình, chính vì vậy mới vời Bão Thúc Nha về, cho giữ chức Tể tướng. Lúc đó, Bão Thúc Nha đã chân thành nói với Tề Hoàn Công rằng: "Cả cuộc đời thần đều không có gì đặc sắc, nay được nhà vua trọng dụng, nhờ đó mà được hưởng không ít hậu đãi, đó chính là nhờ ân đức của nhà vua. Nếu muốn trị vì nước Tề ngày càng phú cường, thần nghĩ năng lực của thần không đủ, vẫn phải mời Quản Trọng ra giúp một tay." Tề Hoàn Công nghe xong vô cùng kinh ngạc, liền hỏi: "Lẽ nào người không biết hấn là kẻ thù của ta sao?" Bão Thúc Nha nghe xong liền đáp: "Nếu nói một cách khách quan thì Quản Trọng là một kẻ có tài trong thiên hạ. Ông ấy là một anh hùng cái thế, đó mới là kẻ có thể làm nên những việc hơn hẳn người khác." Tề Hoàn Công lại hỏi tiếp Bão Thúc Nha: "Ta nên so sánh Quản Trọng và người như thế nào?" Bão Thúc Nha trầm tĩnh trả lời: "Quản Trọng có năm điểm vượt trội hẳn so với thần. Biết lấy sự khoan dung để trị vì, lấy ân huệ để yêu dân; trị vì giang sơn, biết dùng quyền để trấn an đất nước; lấy được lòng tin của dân chúng, hiểu rất rõ con dân; khắc định lễ nghĩa, giáo hóa thiên hạ; chinh đốn quân ngũ, dũng cảm thiện chiến." Bão Thúc Nha tiếp theo đó liền xin Tề Hoàn Công hãy bỏ qua những ân oán cũ, biến thù thành bạn, và chỉ ra rằng lúc đó Quản Trọng bán cung tên ám hại Hoàng thượng chỉ là do nghe theo lệnh của Công tử Củ mà thôi. Nếu bây giờ bãi miễn tội cho Quản Trọng và trọng dụng ông ấy thì ông ấy sẽ hết lòng trung thành báo đáp ân tình của Hoàng thượng như đã phục vụ cho Công tử Củ.

Khi Quản Trọng về đến nước Tề, đã thấy Bão Thúc Nha đứng đợi đón mình ở biên giới. Hai người bạn lâu năm gặp nhau, tay bắt mặt mừng. Sau khi nghỉ ngơi, Quản Trọng nói với Bão Thúc Nha rằng: "Đệ là người đi theo phục tùng Công tử Củ, nhưng vẫn chưa phò tá được Công tử Củ lên ngôi vua, lại không thể vì Công tử Củ mà liều chết để tỏ rõ lòng trung thành, quả thật vô cùng hổ thẹn. Bây giờ lại đi phục vụ cho kẻ thù, chẳng bằng để cho những kẻ trong thiên hạ có cớ để cười chê hay sao?" Bão Thúc Nha nói với Quản Trọng bằng giọng rất thành khẩn: "Huynh là một người rất hiểu lí lẽ, tại sao lại có thể nói ra những câu hồ đồ như thế? Những người có thể làm được việc lớn thường không coi trọng tiểu tiết. Người lập nên công lớn không cần người khác hiểu và tha thứ cho mình. Huynh là người rất có tài trị nước, Hoàn Công lại là người có chí lớn mưu nghiệp bá chủ, nếu như huynh có thể đi theo phò tá ông ấy, sau này ắt công lao sẽ hơn hẳn thiên hạ, đức sẽ theo đó mà vang đi khắp bốn phương thôi!"

Chúng ta sẽ thấy một điều rằng, người Trung Quốc từ cổ đại cho đến hiện đại trong quan hệ bạn bè và trong quan hệ giữa người với người đều rất coi trọng việc vun đắp mối quan hệ qua lại theo kiểu Quản Trọng và Bão Thúc Nha, cũng cố gắng vun đắp tạo dựng nên sự thuận tiện trong việc trao đổi giữa cấp trên và cấp dưới theo kiểu của Bão Thúc Nha và Tề Hoàn Công - một người sau này cuối cùng đã chiếm được vị trí đế vương trong lịch sử Trung Quốc.

## 35. Phép thứ ba mươi lăm

### Thể hiện bản thân, trở hết tài năng

Trong giao tiếp quản lý theo phương thức của Trung Quốc, không phải tất cả đều hàm súc và ẩn ý như mọi người vẫn nghĩ. Từ thời cổ đại cho đến nay, Trung Quốc còn có cả tinh thần dám nói và phê bình thẳng thắn, tinh thần đó đã thể hiện và khẳng định một cách rõ ràng nhất cái tôi cá nhân trong quá trình giao tiếp, chủ động đạt được mục tiêu và tìm đến được thành công trong quá trình giao tiếp.

Thời kỳ Chiến Quốc<sup>(2)</sup>, nước Tần đánh nước Triệu, chỉ trong mấy hôm đã bao vây cả kinh đô nước Triệu là Hàm Đan. Vua Triệu một mặt ra lệnh cho tướng sĩ sống chết giữ lấy thành trì, một mặt cử Bình Nguyên Quân sang nước Sở cầu viện binh. Bình Nguyên Quân hiểu rất rõ ý nghĩa của chuyến đi cầu viện lần này có liên quan tới sự sinh tử tồn vong của nước Triệu, cho nên ông đã lựa chọn trong số hàng nghìn môn khách, 20 người văn võ song toàn cùng đi.

Mao Toại là môn khách của Bình Nguyên Quân đã ba năm, chẳng ai biết đến, cũng có cơ hội thể hiện tài năng. Khi lựa chọn trong số môn khách những người có thể đi cùng mình sang nước Sở, Bình Nguyên Quân chọn đi chọn lại mãi cũng chỉ chọn được 19 người, vẫn thiếu một người, chọn như thế nào đi chẳng nữa cũng không tìm ra được người vừa ý. Khi đó, chỉ có Mao Toại chủ động đứng lên nói: "Tôi nguyện đi cùng Bình Nguyên Quân đến nước Sở, sợ gì việc mình chỉ là người lấy cho đủ số!"

Bình Nguyên Quân nhìn kẻ vừa đứng lên, hóa ra là Mao Toại - người bình thường ít khi được ông chú ý đến, bèn cho đó là chuyện chẳng đáng quan tâm, nên tìm cách từ chối khéo léo: "Người đã đến chỗ ta được ba năm rồi, ta chưa từng thấy bất kỳ ai khen ngợi nhà ngươi trước mặt ta, ta thấy người cũng không có điểm gì khác biệt hơn người. Một kẻ có tài trên đời này cũng giống như chiếc dùi giấu trong bọc, đầu nhọn của chiếc dùi chẳng mấy chốc sẽ đâm thủng bọc mà lộ ra ngoài, vì vậy người khác chẳng khó khăn gì để nhận biết ra được nó. Còn người, mãi mà người vẫn chưa thể hiện ra được bản lĩnh thật sự của mình, thì người thử hỏi xem ta làm sao có thể đem một kẻ không có bản lĩnh thật sự đi sang nước Sở thực hiện sứ mệnh trọng đại liên quan trực tiếp đến sự tồn vong của nước Triệu được đây?"

Mao Toại chẳng hề tức giận, bình tĩnh lập luận rằng: "Những gì ngài nói không hẳn đã hoàn toàn đúng. Bản thân tại hạ vẫn chưa thể giống chiếc dùi đâm thủng bọc vải để lộ ra mũi dùi là vì tại hạ chưa có lúc nào để giống như chiếc dùi kia được cất trong túi của ngài. Nếu như ngài sớm đặt chiếc dùi là tại hạ đây vào trong túi của ngài, tại hạ dám nói rằng, tại hạ không chỉ là chiếc dùi có thể chọc thủng túi để lộ mũi dùi ra ngoài, mà hơn thế tại hạ còn là chiếc dùi giống như bông lúa mạch rồi sẽ bóc tách lớp vỏ lộ hẳn ra ngoài."

Bình Nguyên Quân thấy Mao Toại nói rất có lý, khẩu khí bất phàm, bèn đồng ý cho Mao Toại làm tùy tùng của mình ngày đêm đi không ngừng nghỉ sang nước Sở.

Khi đến nước Sở, trời đã rạng sáng, Bình Nguyên Quân lập tức đi báo kiến vua Sở, cùng vua Sở bàn bạc việc xuất binh cứu Triệu. Nhưng lần đàm phán này diễn ra không thuận lợi, từ sáng đến trưa vẫn không có chút tiến triển nào. Trước tình hình đó, 20 người đi cùng với ông sang nước Sở thì đến 19 người chỉ biết nóng ruột theo, chân tay nhấp nhỏ, lắc đầu, than vãn. Chỉ có một người duy nhất trong số đó là Mao Toại hiểu rằng thời gian không chờ đợi người, thời cơ không thể để vụt qua. Chỉ thấy Mao Toại một tay gơ kiếm, sải từng bước dài hướng về phía bàn đàm phán, đối diện với vua Sở, thái độ vênh vác hung hăng nhưng không tỏ ra chút lo sợ. Ánh mắt của Mao Toại chiếu thẳng vào vua Sở, trình bày một cách hùng hồn, rõ ràng các nội dung chính, xuất phát từ quan hệ của hai nước Sở và Triệu để nêu bật lên được ý nghĩa của việc nước Sở cho quân đi cứu viện nước Triệu lần này, bao vây



vua Sở bằng lý lẽ thuyết phục, khiến cho vua Sở động lòng. Thái độ hiên ngang, khí thế chính trực của Mao Toại đã khiến cho vua Sở kinh ngạc và khâm phục, những phân tích rất sâu sắc về những điều có lợi và có hại trong quan hệ giữa hai nước Triệu và Sở của Mao Toại đã tác động đến vua Sở. Cuối cùng vua Sở bị thuyết phục, ngay buổi chiều hôm đó cùng với Bình Nguyên Quân cam kết liên minh giữa hai nước Sở và Triệu. Sau đó, vua Sở liền phái quân đội đi cứu viện cho nước Triệu, chính nhờ vậy cuối cùng nước Triệu đã phá được vòng vây của nước Tần.

Sau sự việc đó, Bình Nguyên Quân trong lòng cảm thấy vô cùng áy náy về nhận xét trước đây của mình, nên đã nói rằng: "Mao Toại hóa ra lại là một người quá giỏi! Lưỡi của ông ấy chỉ dài chưa đến ba tấc mà còn hơn cả trăm vạn đại quân! Tiếc rằng trước đây ta không hề phát hiện ra được tài năng của ông ấy. Nếu như Mao Toại không tự mình đứng dậy xin đi thì ta là người đã chôn vùi đi mất một nhân tài trong thiên hạ!"

Câu chuyện Mao Toại tự tiến cử mình đã dạy chúng ta một điều rằng, đừng chỉ biết chờ đợi người khác tiến cử mình, chỉ cần bạn có tài thì đừng ngại chuyện chủ động đứng dậy, cống hiến những gì bản thân bạn có thể làm được. Chính vì vậy, trong giao tiếp theo phương thức quản lý kiểu Trung Quốc cũng nhấn mạnh việc tự khẳng định và thể hiện năng lực bản thân mình ở mức độ cao nhất, phải có tính chủ động, tích cực trong quá trình trao đổi và giao tiếp giữa người với người.

## 36. Phép thứ ba mươi sáu Hiểu rõ lợi hại, tiến hành tuần tự

**T**rong giao tiếp theo phương thức quản lý kiểu Trung Quốc thường rất kỹ lưỡng trong việc lựa chọn phương thức giao tiếp và cách giao tiếp. Hơn thế, trong giao tiếp, người ta luôn coi trọng các tiêu tiết, thông qua việc quan sát và tìm hiểu lối suy nghĩ của đối tượng giao tiếp để sau đó tìm cách gia tăng sự ảnh hưởng và thu hút được cảm tình của đối tượng giao tiếp. Chuyện kể về Xúc Long nói Triệu Thái hậu là một ví dụ thể hiện rất rõ điều đó.

Xúc Long là người thuyết phục Triệu Thái hậu dùng Trường An Quân làm con tin, ông đã dùng cách tiếp cận dần dần để khuyên răn, nói rõ cái lợi cái hại. Đến nay, cách làm này vẫn thể hiện rõ sự cao minh của Xúc Long, đủ để cho người đời sau nhìn theo mà học tập.



Xúc Long thuyết phục Thái Hậu

Triệu Thái hậu nắm chính quyền nước Triệu chưa được bao lâu thì Tần đã cho quân sang tiến đánh Triệu. Nước Triệu phải cầu cứu nước Tề. Nước Tề đồng ý xuất binh cứu viện nhưng với một điều kiện là phải lấy Trường An Quân ra làm con tin. Trường An Quân là người con trai được Thái hậu sủng ái nhất nên Thái hậu không đồng ý với cách làm đó. Các quan đại thần trong triều đều hết sức khuyên Thái hậu. Thái hậu nói với tả hữu rằng: "Nếu còn có kẻ nào dám nói chuyện để Trường An Quân sang nước Tề làm con tin ta sẽ trừng trị kẻ đó ngay tức khắc!"

Khi đó, người dẫn đầu cánh tả là Xúc Long nói muốn diện kiến Thái hậu. Triệu Thái hậu trừng mắt giận dữ nhìn Xúc Long từ tốn tiến đến gần. Khi đến trước mặt Thái hậu, ông mới xin được tha tội và nói rằng: "Chân của thần bị đau, không thể đi nhanh được, nên lâu lắm rồi thần chưa đến vấn an Thái hậu. Thần đã tự biện minh cho mình, nhưng lại lo sức khỏe của Thái hậu không tốt, nên đến bái kiến Thái hậu." Triệu Thái hậu nói: "Ta bây giờ đi lại toàn phải nhờ xe kéo". Xúc Long liền đáp: "Chắc hàng ngày Thái hậu vẫn dùng bữa như trước chứ ạ?" Thái hậu nói: "Mỗi ngày ta chỉ dùng một ít cháo mà thôi." Xúc Long lại nói: "Dạo gần đây thần cũng dùng bữa ít hơn, chủ yếu tản bộ, mỗi ngày thần đều đi bộ ba đến bốn dặm, chính vì vậy lượng thức ăn được tiêu hóa đi cũng nhiều hơn, nhờ vậy sức khỏe của thần cũng đã khá hơn nhiều." Thái hậu nói: "Ta không làm được như vậy." Lúc này sắc mặt của Thái hậu đã dịu lại một chút và tâm trạng bức dọc cũng vơi đi. Xúc Long thấy vậy liền nói tiếp: "Thần có một cậu con trai vẫn đang còn khá non nớt tên gọi là Dã Kỳ, tuổi còn nhỏ, cũng không có gì đặc biệt. Nhưng hiện tại thần đã già, nên rất yêu quý và chiều chuộng nó. Thần cũng hy vọng nó có thể trở thành thị vệ để góp phần bảo vệ hoàng cung. Chính vì thế, hôm nay thần mạo muội đến đây để bày tỏ với Thái hậu ý định đó của thần!"

Triệu Thái hậu nghe xong vui mừng nói: "Thế thì hay quá. Năm nay con của ngươi bao nhiêu tuổi rồi?" Xúc Long liền đáp: "Con của thần năm nay 15 tuổi. Mặc dù tuổi của nó còn nhỏ nhưng thần hy vọng trong lúc thần đang còn sống, thần có thể mang nó đến gửi gắm cho Thái hậu." Thái hậu liền nói: "Ngươi cũng rất yêu con trai của mình đúng không?" Xúc Long đáp: "Thần thương yêu con mình còn hơn Thái hậu" Thái hậu tiếp lời: "Ta cũng là người rất yêu thương và lo lắng cho con trai của ta". Xúc Long lại đáp: "Thần nghĩ Thái hậu yêu thương và lo lắng cho công chúa Yến Hậu hơn so với Trường An Quân". Thái hậu nói: "Ngươi hoàn toàn sai rồi! Ta yêu Trường An Quân hơn nhiều so với Yến

Hậu." Xúc Long lại nói: "Tất cả những bậc làm cha làm mẹ nếu thật sự yêu thương và lo lắng cho con cái của mình thì họ sẽ luôn nghĩ đến chuyện về lâu về dài cho con. Khi Yên Hậu xuất giá đi làm dâu, Thái hậu đã đau xót thay cho con mình vì phải để công chúa đi xa, cũng thương nhớ con khôn cùng. Nhưng khi đi thắp hương lễ Phật, Thái hậu đã cầu phúc cho Yên Hậu và nói rằng dù thế nào cũng không nên để Yên Hậu phải quay về nhà, vì Thái hậu hy vọng rằng cháu đích tôn của mình do Yên Hậu đẻ ra có thể tiếp tục kế vị lên ngôi hoàng đế, giúp đất nước không bị diệt vong. Đó không phải là Thái hậu đã vì Yên Hậu mà nghĩ đến chuyện lâu dài sau này đó sao!"

Thái hậu đáp: "Người nói rất đúng!" Xúc Long lại nói tiếp: "Bây giờ thần muốn đề cập đến chuyện trước đây cách chúng ta ba đời vua, cho đến khi nước Triệu được lập ra, thì cháu đích tôn của Triệu Liệt Hầu là người được phong hầu, hiện tại bây giờ có còn chuyện cháu được phong hầu nữa hay không?" Thái hậu liền trả lời rằng: "Giờ không còn nữa rồi!" Xúc Long lại nói tiếp: "Không chỉ ở nước Triệu việc cháu vua được phong hầu không còn tồn tại, những nước khác trước đây cháu vua vẫn được phong hầu, hiện tại có còn tiếp tục tồn tại kiểu phong hầu đó nữa hay không?" Thái hậu lại nói: "Cũng không còn nữa rồi!" Xúc Long nghe vậy liền nói tiếp: "Do vậy, nếu tính những người gần kề thì tai họa sẽ giáng xuống ngay những người như thế; còn nếu tính những người có quan hệ xa với họ thì tai họa sẽ tiếp tục giáng xuống thế hệ con cháu của họ. Lẽ nào con cháu của những ông vua đó đều không ra gì hay sao? Không phải vậy, nguyên nhân dẫn đến chuyện đó là do bọn họ quyền cao nhưng lại không lập nên được công lao đáng kể, bổng lộc đầy đủ nhưng lại không làm được gì nhiều, còn những tài sản mà họ có được trong tay lại quá nhiều. Nếu như Thái hậu muốn củng cố hơn nữa tước vị của Thái tử Trường An Quân và giao toàn bộ đất đai màu mỡ vào một tay Thái tử quản lý, giao luôn cả bảo vật của quốc gia nữa, thì ngay bây giờ nếu không tạo điều kiện cho Thái tử vì đất nước mà lập công, đến một ngày nào đó, Thái hậu không còn để nâng đỡ Thái tử, Thái tử Trường An Quân làm sao có thể tự bản thân mình giữ chắc lấy vị trí của mình ở nước Triệu đây? Do vậy, thần cho rằng Thái hậu vẫn chưa có định hướng về lâu dài cho Thái tử Trường An Quân, nên thần mới mạo muội cho rằng Thái hậu yêu quý công chúa Yên Hậu nhiều hơn so với Thái tử Trường An Quân."

Triệu Thái hậu nghe xong liền nói: "Nhà người nói rất có lý, xem ra ta đã sai rồi. Vậy nghe theo lời của người để sắp xếp chuyện của Thái tử Trường An Quân vậy." Chính vì vậy, Triệu Thái hậu đã chuẩn bị cho Thái tử Trường An Quân một trăm cỗ xe ngựa, hộ tống Thái tử sang nước Tề làm con tin. Nước Tề sau đó đã xuất binh đi cứu Triệu, giải thoát nước Triệu khỏi vòng vây của nước Tần.

Nghệ thuật giao tiếp của Xúc Long rất cao minh. Đối tượng mà ông phải tiếp xúc đó chính là Triệu Thái hậu - người nắm trong tay toàn bộ quyền lực của nước Triệu, hơn thế có không ít người đã khuyên Thái hậu, còn Thái hậu chỉ muốn "trừng trị nghiêm khắc" tất cả những người đứng ra khuyên răn. Do vậy, vừa nhìn thấy Xúc Long, Thái hậu đã tỏ ra vô cùng tức giận. Do đó, Xúc Long không thể dùng những phương pháp bình thường để thuyết phục Thái hậu. Ông đã dùng ba bước để dần dần thuyết phục Thái hậu: Bước thứ nhất, ông kể với Thái hậu về những chuyện bình thường trong gia đình mình, về mặt tình cảm đã khiến cho Thái hậu bớt dần đi tâm lý đối kháng với Xúc Long; bước thứ hai, ông nói ra ý định muốn gửi gắm cậu con trai nhỏ của mình làm thị vệ để có cơ hội hầu hạ bên cạnh Thái hậu, thể hiện cho Thái hậu biết mình là một người cha hết mực thương yêu con cái; bước thứ ba, ông dần dần dẫn dắt vào chuyện Thái hậu yêu con gái Yên Hậu hơn con trai là Trường An Quân, từ đó chỉ ra nếu nhìn từ bên ngoài thì việc cho Thái tử Trường An Quân đi làm con tin là có hại, nhưng lại dùng lời nói của mình để chỉ ra rằng đó là một việc có lợi, khiến cho Thái hậu hiểu rõ một điều rằng: "Người làm cha làm mẹ nếu thật sự yêu con cái mình thì nên nghĩ đến tương lai lâu dài" khiến cho Thái hậu tâm phục khẩu phục, đồng ý cho Thái tử Trường An Quân đi sang nước Tề làm con tin. Qua đó, chúng ta cũng thấy được rõ ràng rằng nghệ thuật giao tiếp theo cách quản lý của người Trung Quốc

đã được thâm nhuần và thể hiện xuyên suốt trong toàn bộ quá trình Xúc Long thuyết phục Thái hậu nước Triệu mà chúng ta đã đề cập đến ở trên.

## 37. Phép thứ ba mươi bảy

### Đặt mình vào vị trí của người khác để suy nghĩ, xóa bỏ những lý giải sai lệch

Người Trung Quốc có thể là những kẻ "không bao giờ chiến bại", chủ yếu là do họ có thể "cùng một lúc nói theo hai kiểu hoàn toàn trái ngược nhau", khiến cho người khác không tìm ra được điểm sơ hở để công kích, không có cách nào để đánh vào đúng điểm yếu của họ. Hơn thế, sau khi sự việc xảy ra, người Trung Quốc còn biết cách nói thế nào cho hợp tình hợp lý nhất, thường là chưa nghĩ bước nào đã nghĩ đến chuyện tìm cách để thoát ra.

Vào đời nhà Đường (Trung Quốc), vua Thánh Đức là vua nước Tân La (nay là Hàn Quốc) có con trai thứ ba là Thiên sư Vô Tương. Năm 728, thiên sư Vô Tương đã đến nhà Đường. Khi xảy ra loạn An Sử<sup>(3)</sup> ông đã cùng vua Đường Huyền Tông chạy vào nước Thục, phụng mệnh nhà vua vạch ra kế hoạch, giám sát đốc thúc việc xây dựng chùa Đại Từ gồm 96 viện, hơn một vạn tượng Phật, khiến cho chùa Đại Từ trở thành một trong những ngôi chùa lớn nhất của nước Thục thời bấy giờ.

Có một vị đạo sĩ nghe nói Thiên đạo của Thiên sư Vô Tương rất thâm hậu, nên muốn gặp mặt để cùng ông bàn luận Thiên pháp. Vừa lúc Thiên sư có việc ra ngoài, nên chỉ có một sa di<sup>(4)</sup> trông nom chùa ra tiếp đón, đáp: "Thiên sư hiện đi vắng, nếu có việc gì thì bản tăng xin thay ngài tiếp chuyện".

Vị đạo sĩ nọ liền đáp: "Không được, người còn quá trẻ."

Sa di trông nom chùa liền đáp lại: "Tuổi còn trẻ, nhưng không có nghĩa là kiến thức cũng còn non trẻ!"

Đạo sĩ nghe vị sa di nọ đối đáp cũng nhanh nhẹn, bèn dùng ngón tay vẽ nên một vòng tròn nhỏ, sau đó chỉ ngón tay về phía trước. Vị sa di nọ lại dang hai tay, sau đó vẽ một vòng tròn to. Đạo sĩ lại giơ một ngón tay ra, vị sa di liền giơ cả năm đầu ngón tay ra. Đạo sĩ giơ ba đầu ngón tay ra, vị sa di nọ lại dùng tay vẽ một đường lên trên mắt.

Đạo sĩ kinh ngạc quỳ xuống, dập đầu lạy ba lạy, sau đó quay đầu bỏ đi.

Vị đạo sĩ nọ nghĩ bụng: "Ta dùng một ngón tay vẽ một vòng tròn nhỏ, sau đó dùng ngón tay chỉ về phía trước, là muốn hỏi vị sa di đó rằng, hoài bão của người như thế nào? Vị sa di nọ lại dang hai tay, sau đó vẽ một vòng tròn lớn, ý nói rằng hoài bão của mình rộng lớn như đại dương. Ta lại giơ một ngón tay ra, ý hỏi rằng bản thân ông ta là người như thế nào? Vị sa di nọ lại giơ năm đầu ngón tay ra, ý muốn nói bản thân đã tu luyện được đến độ ngũ giới. Ta lại giơ tiếp ba đầu ngón tay ra để hỏi ông ta về tam giới như thế nào? Vị sa di kia chỉ tay lên mắt, ý nói tam giới chính là những gì mà mắt của mình cảm thụ được. Chỉ là một hòa thượng coi chùa mà đã cao minh như vậy thì việc tu hành của thiên sư Vô Tương còn thâm hậu hơn nữa, vì vậy bỏ đi là thượng sách."

Sau đó, thiên sư Vô Tương về đến chùa, sa di liền đem chuyện gặp đạo sĩ ra kể với thiên sư và nói: "Bẩm thầy, không hiểu vì sao vị đạo sĩ vắng lai đó lại biết rằng gia tục nhà con cũ là nhà bán bánh."

Ông ấy dùng tay vẽ ra một vòng tròn nhỏ, ý nói bánh nhà con làm chỉ bé thế này thôi à. Con liền dang cả hai tay nói, to như thế này cơ! Ông ấy lại giơ một ngón tay ra, một cái một quan tiền đúng không? Con lại giơ năm ngón tay ra nói, phải bỏ ra năm quan tiền mới có thể mua được một cái bánh. Ông ta lại tiếp tục giơ ba ngón tay ra ý nói, ba quan tiền mua một cái bánh có được không? Con nghĩ ông này là người chẳng có lấy một chút hảo tâm, liền chỉ lên trên mắt, trách ông ấy là người không có mắt nhìn hàng. Không ngờ, ông ấy bị dọa chạy mất rồi!"

Thiền sư Vô Tương nghe câu chuyện xong liền nói: "Tất cả đều là pháp, đều là thiên! Con có hiểu điều này không?"

Vị sa di trông chùa nọ ngờ ngác không hiểu, cũng không biết nên trả lời thiền sư như thế nào.

Từ đó chúng ta có thể thấy rằng nếu như một công ty có thể giao tiếp và trao đổi với nhau một cách thuận tiện và thông suốt, trên dưới hợp lực, thì sẽ bộc phát ra được sức mạnh mà ngay cả chính thượng đế cũng phải e ngại. Nhưng đáng tiếc là, những hiểu lầm luôn luôn phát sinh giữa người với người.

Mặc dù các nguyên nhân gây ra hiểu lầm không giống nhau, nhưng hậu quả đều tương tự như nhau, đều mang đến cho chúng ta sự đau đớn, phiền não, bất hạnh và tạo ra sự căng thẳng trong quan hệ giao tiếp, làm nảy sinh thái độ đối lập, khiến cho tình cảm nhạt dần, điều đó sẽ khiến cho hiệu suất thu được từ việc quản lý bị giảm sút nghiêm trọng. Chính vì vậy, một nhà quản lý nhất định phải biết cách làm thế nào để giao tiếp tốt với nhân viên và khách hàng của mình.

Ông Dương Mai, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson (Trung Quốc) là một người không hề nắm rõ văn hóa Trung Quốc, nhưng nhìn cách ứng xử của ông với mọi người, chúng ta có thể nhìn thấy ở ông một đạo gia theo kiểu "vô vi" và triết học "Nhân thế" của một nhà nho. Khi đưa ra các mục tiêu, ông luôn thuận theo lẽ tự nhiên; khi sắp xếp các công việc cụ thể, mỗi bước mỗi khâu ông đều làm rất tốt.

"Trong cuộc sống, tôi không hề có một nguyên tắc cụ thể nào. Nhưng vẫn có một số nguyên tắc riêng. Điều kiện để tôi lựa chọn công việc là công việc đó phải đem lại cho tôi cảm hứng làm việc, vì tôi luôn luôn cho rằng làm việc là một cách hưởng thụ niềm vui và trong công việc cần phải có những biểu hiện mang tính đột phá. Bản thân chúng ta phải hiểu được rằng chúng ta nên làm gì, chỉ có như thế mới có thể hoàn thành công việc một cách xuất sắc nhất." Dương Mai nói, ông lựa chọn lĩnh vực truyền thông vì đây là một lĩnh vực có tính kích thích người ta phải đi lên; ông cũng là người cực kỳ đam mê công việc mình đang theo đuổi.

Dương Mai tốt nghiệp Học viện Công nghệ, làm truyền thông không phải là sở trường của ông. Tuy nhiên, ông có 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông, hơn thế còn từ vị trí một nhân viên kinh doanh vươn lên chức Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty Ericsson Trung Quốc. Khi được hỏi về bí quyết thành công của ông, Dương Mai trả lời rất chân thành rằng: "Đối với các vấn đề tương đối chuyên sâu liên quan đến kỹ thuật, tôi không thể nào có trình độ và sự hiểu biết bằng các nhân viên kỹ thuật trong công ty, nhưng tôi chú trọng nghiên cứu về xu thế phát triển của khoa học kỹ thuật, đồng thời bỏ thời gian nghiên cứu mối quan hệ phức tạp và tổng hợp lại những sai lầm trong lĩnh vực mình đang làm; tôi còn là một người biết lắng nghe ý kiến của người khác. Tôi luôn đem các cách nhìn khác nhau mà mình đã tiếp thu được ra để so sánh, phân tích, sắp xếp và tổng hợp lại, nhờ đó bản thân tôi có thể đưa ra được những phán đoán chính xác, định ra hướng đi đúng đắn cho công ty." Dương Mai nhấn mạnh việc những nhà quản lý cần phải chuẩn bị tư tưởng, thu thập tất cả những gì mình nghe được tùy theo từng thời điểm nhất định, đồng thời phải không ngừng trau dồi kiến thức, khiến bản thân mình có thể thích ứng với những thay đổi của thời cuộc.

Dương Mai cho rằng, đôi với các doanh nghiệp lớn, giao tiếp là việc vô cùng quan trọng. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải biết cách nói cho nhân viên của ông ta hiểu được mục tiêu của công ty. Chỉ cần tất cả mọi người trong công ty từ trên xuống dưới đều đồng lòng thì công việc mới đạt được thành quả tốt đẹp. Trong buổi trò chuyện, ông còn dẫn dắt đến một câu chuyện khá thú vị: có hai người đều được giao làm một công việc giống nhau là mài dũa làm viên đá không hình thù thành một viên đá vuông vắn. Một người trong đó không hiểu mục đích là gì, chính vì vậy khi làm việc ông rất uể oải và không nhiệt tình. Người còn lại biết rất rõ rằng viên đá được mài dũa đó sẽ góp phần xây dựng lên một trong những giáo đường đẹp nhất trên thế giới. Cho nên, anh ta làm việc rất tích cực. Người lãnh đạo cần tạo cho mọi người hứng khởi cùng nỗ lực phấn đấu hướng đến một mục tiêu chung và để đạt được điều đó thì phải thông qua trao đổi.

Chính vì vậy, giao tiếp theo đúng nghĩa quản lý kiểu Trung Quốc phải nhấn mạnh được rằng: khi nói bất kỳ điều gì đều phải đổi vị trí mình thành vị trí của người nghe để suy nghĩ, cả hai bên đều phải nắm bắt được ý đồ và nội dung trọng tâm trong câu chuyện của đôi phương nằm ở đâu, nhằm tránh xảy ra những vấn đề ngoài ý muốn. Vì người Trung Quốc đều thích việc cùng một lúc có thể nói ra những câu hoàn toàn trái ngược nhau, nhưng bình thường bạn chỉ có thể nghe được một câu, còn câu kia họ lại để nguyên trong lòng không nói ra. Vì vậy, một người biết cách giao tiếp sẽ không chỉ nắm bắt được ý nghĩa bề ngoài của câu nói đó, mà còn phải hiểu được hàm ý ẩn chứa bên trong câu nói, đó mới chính là tinh hoa đúc kết được từ cách giao tiếp theo phương thức quản lý của Trung Quốc.

## 38. Phép thứ ba mươi tám

### Theo đuổi sự cầu toàn, tìm kiếm sự chung sống hòa bình

Người Trung Quốc khá coi trọng sự cầu toàn trong giao tiếp. Cũng có thể nói rằng, họ thường chú ý nhiều đến tư cách, địa vị, trình độ tiếp thu của người giao tiếp với mình. Kỳ thực, đó chính là "vấn đề thể diện" mà bình thường người Trung Quốc hay đề cập đến, nó phản ánh được sự tôn trọng của họ đối với người đang tiếp chuyện thông qua việc chú ý cẩn trọng trong từng chi tiết nhỏ khi giao tiếp. Vì chỉ cần đang trao đổi với nhau về một vấn đề gì đó mà một trong hai người thấy mình bị mất mặt thì rất dễ dẫn đến tâm lý phản kháng. Chính điều đó sẽ khiến cho một loạt vấn đề nảy sinh, không chỉ khiến quá trình giao tiếp giữa bạn và họ trở nên khó khăn hơn nhiều mà còn gây ra một loạt những hậu quả xấu mà bản thân bạn cũng không thể lường trước được. Câu chuyện về Liêm Pha tự mang roi đến nhận tội là một trong những ví dụ kinh điển về sự cầu toàn của người Trung Quốc thể hiện trong giao tiếp.

Thời Chiến Quốc, Tần Chiêu Tương Vương quyết tâm thu phục nước Triệu nên đã cho quân liên tục tấn công vào biên giới nước này, chiếm lĩnh một số đất đai. Năm 279 TCN, Tần Chiêu Tương Vương lại giở thủ đoạn mời Triệu Huệ Văn Vương đến Mãnh Trì ở nước Tần thời bấy giờ để gặp mặt. Triệu Huệ Văn Vương lúc đầu lo sợ bị nước Tần bắt giữ nên không dám đi, nhưng về sau đại tướng Liêm Pha và Lạn Tương Như đều cho rằng nếu như từ chối không đi thì điều đó cũng có nghĩa là thể hiện ra cho nước Tần thấy mình yếu đuối. Do vậy, Triệu Huệ Văn Vương mới quyết định mạo hiểm lần này. Ông gọi Lạn Tương Như cùng mình đi sang nước Tần, còn cử Liêm Pha ở lại nước Triệu để giúp Thái tử trị quốc.

Để tránh xảy ra những chuyện ngoài ý muốn, Triệu Huệ Văn Vương còn phái đại tướng Lý Mục dẫn theo năm vạn binh lính đi theo hộ tống, ngoài ra còn có tướng quốc Bình Nguyên Quân dẫn theo mấy

vạn người túc trực tại biên giới sẵn sàng tiếp ứng. Đến ngày hẹn, Tần Vương và Triệu Vương gặp nhau tại Mãnh Trì, đồng thời cử hành yến tiệc chiêu đãi, chuyện trò bàn luận rất vui vẻ.

Tần Chiêu Tương Vương uống mấy chén rượu, mượn rượu để nói với Triệu Tuệ Văn Vương rằng: "Ta có nghe nói Triệu Vương nổi tiếng là một người đàn hay, ta có nhã ý thỉnh giáo Triệu Vương đánh một bài, góp vui cho thêm âm điệu." Nói xong, ông liền gọi người mang đàn ra.

Triệu Tuệ Văn Vương không tiện từ chối, đành miễn cưỡng gảy một bài.

Ngay tại buổi tiệc hôm đó, các quan chép sử của nhà Tần đã ghi lại sự việc trên, và đọc luôn cho mọi người cùng nghe rằng: "Ngày mỗ, tháng mỗ, năm mỗ, Tần Vương và Triệu Vương cùng hội ngộ tại Mãnh Trì, Tần Vương lệnh cho Triệu Vương gảy đàn."

Triệu Tuệ Văn Vương nghe đọc xong giận tím mặt. Đúng lúc đó, Lạn Tương Như bèn lấy ra một cái chĩnh, đột nhiên quỳ trước mặt Tần Chiêu Tương Vương, nói: "Triệu Vương tôi có nghe nói rằng Tần Vương rất thông thạo nhạc cụ của nước Tần, hiện trong tay tôi đang có một chiếc bình, cũng xin mời đại vương đánh vài điệu góp vui cho mọi người được thưởng thức."

Mặt Tần Chiêu Tương Vương hiển nhiên biến sắc, không thêm chú ý đến lời yêu cầu của ông.

Trong ánh mắt của Lạn Tương Như ánh lên tia nhìn phẫn nộ, nói: "Đại vương không chiếu cố thì quả đã bắt ép người ta quá rồi. Mặc dù nước Tần binh cường lực mạnh, nhưng chỉ trong năm bước này thôi, máu của tôi có thể bắn tung toé lên người của đại vương đó!"

Tần Chiêu Tương Vương nhìn thấy thái độ đó của Lạn Tương Như thì vô cùng kinh ngạc, đành phải cầm chiếc chĩnh lên, gõ bừa vào miệng bình mấy cái.

Lạn Tương Như liền quay lại chỗ ngồi, cho gọi người viết sử của nước Tần lại rồi bảo ghi lại sự việc trên, nói: "Ngày mỗ, tháng mỗ, năm mỗ, Triệu Vương và Tần Vương cùng hội ngộ tại Mãnh Trì, Tần Vương đã vì Triệu Vương mà gõ chĩnh."

Các đại thần nước Tần thấy Lạn Tương Như dám làm mất thể diện của Tần Vương như thế, cảm thấy không phục. Có kẻ đứng dậy nói: "Xin Triệu Vương hãy cắt 15 trấn tặng Tần Vương để mừng thọ."

Tần Chiêu Tương Vương thấy tình hình vô cùng căng thẳng, ông đã biết rõ nước Triệu đã phái đại quân đóng doanh trại tại các khu vực lân cận, nếu động thủ thì không thể coi thường quân đội của Triệu Vương, liền lên tiếng át các đại thần trong triều rằng: "Hôm nay là ngày gặp mặt của quốc vương hai nước Tần Triệu, các người không cần phải nói nhiều nữa." Vậy là, buổi gặp của hai nước tại Mãnh Trì đã kết thúc hết sức miễn cưỡng.

Lạn Tương Như hai lần đi sứ, cả hai lần đều giúp cho vua Triệu không bị kẻ khác sỉ nhục, lập được công lớn. Do vậy, Triệu Tuệ Văn Vương rất tín nhiệm ông, phong ông làm Thượng Khanh, chức quan còn cao hơn cả đại tướng Liêm Pha.

Liêm Pha vì thế cảm thấy không phục, nên nói chuyện riêng với mọi người rằng: "Ta là đại tướng của nước Triệu, đã lập biết bao chiến công hiển hách, Lạn Tương Như ấy thì có gì giỏi kia chứ? Rốt cuộc lại trèo lên trên đầu ta. Hừm, ta mà gặp được Lạn Tương Như thì thế nào cũng phải cho hắn biết tay!"

Câu nói đó truyền đến tai của Lạn Tương Như, Lạn Tương Như liền giả vờ cáo bệnh không vào triều.

Có một hôm, Lạn Tương Như cùng môn khách đi xe ra ngoài, quả là oan gia ngõ hẹp, từ rất xa đã nhìn thấy xe ngựa của Liêm Pha. Ông liền cho người đánh xe ngựa lùi xe vào một góc nhỏ, nhường cho xe ngựa của Liêm Pha đi trước.

Việc đó đã khiến cho những môn khách của Lạn Tương Như vô cùng tức giận, họ trách Lạn Tương Như không nên sợ sệt, hèn nhát như thế.

Lạn Tương Như nói với họ rằng: "Các người hãy xem nếu đem so sánh giữa Tần Vương và Liêm tướng quân thì trong hai người ai có thể lực mạnh hơn?"

Các môn khách đều trả lời rằng: "Đương nhiên thế lực của Tần Vương mạnh hơn rồi!"

Lạn Tương Như lại nói tiếp: "Đúng vậy! Tất cả các nước chư hầu trong thiên hạ đều lo sợ Tần Vương, để bảo vệ cho nước Triệu, ta còn dám chỉ trích Tần Vương ngay trước mặt ông ta, thì tại sao ta lại phải sợ khi gặp Liêm tướng quân chứ? Chỉ vì ta đã suy nghĩ rồi, nước Tần hùng mạnh không dám tấn công xâm lược nước Triệu vì hiện tại còn có ta và Liêm tướng quân. Nếu như hai người chúng ta xảy ra mối bất hòa, để cho nước Tần biết được, họ sẽ nhân cơ hội đó mà xâm lược nước Triệu. Chính vì điểm đó nên ta chấp nhận nhún nhường trước ông ấy."

Việc đó đến tai của Liêm Pha. Nghe xong Liêm Pha cảm thấy vô cùng hổ thẹn. Ông liền cởi trần, vác theo roi, chạy đến nhà của Lạn Tương Như nhận tội. Khi vào trong nhà gặp được Lạn Tương Như, ông nói: "Ta là một kẻ thô lỗ, nhận thức kém, tâm địa lại nhỏ nhen, không hiểu được ngài rút cuộc đã nín nhịn ta như thế! Ta thật không còn mặt mũi nào để gặp ngài, xin ngài hãy trừng phạt!"

Lạn Tương Như vội vàng đỡ Liêm Pha dậy, nói: "Hai người chúng ta đều là đại thần của nước Triệu. Đại tướng có thể bỏ qua cho ta, ta đã cảm kích lắm rồi, làm sao còn phải đến đây đáp lễ với ta nữa làm gì."

Hai người đều xúc động chảy nước mắt. Sau chuyện đó, hai người trở thành bạn tâm giao.

Việc đầu tiên của phương thức giao tiếp trong quản lý kiểu Trung Quốc luôn nhấn mạnh đó là phải làm sao để giải quyết mọi thứ một cách cầu toàn nhất, đồng thời còn phải nghĩ đến tính thỏa đáng của phương thức giao tiếp được đem ra áp dụng. Sự chân thực hiển nhiên rất quan trọng, nhưng nếu như nói thật lại là cách làm không thỏa đáng thì dù có nói thật hơn chẳng nữa có khi còn khiến cho người khác cảm thấy bị tổn thương. Giả sử, trong câu chuyện kể ở trên, Lạn Tương Như lên triều tranh luận cho ra nhẽ với Liêm Pha, hoặc khi gặp Liêm Pha trên đường, hai bên xảy ra cãi vã, không những làm mất thể diện của nhau mà còn làm tổn hại đến quan hệ của hai bên, chứ không thể đạt được mục đích gì trong giao tiếp giữa hai người. Cách giao tiếp và cách làm của Lạn Tương Như không những khiến cho hai người giải tỏa được những mối hiềm khích trước đó, hơn thế việc trao đổi giữa họ còn khiến cho họ càng hiểu nhau hơn và trở thành đôi bạn tâm giao. Đó chính là sự khéo léo mà phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc vẫn theo đuổi để đạt đến độ cầu toàn trong quá trình giao tiếp.

## 39. Phép thứ ba mươi chín

### Tùy cơ ứng biến, làm việc cẩn trọng nghiêm túc

Trong quản lý theo kiểu Trung Quốc giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới là vấn đề cần quan tâm. Do nhân tố truyền thống của văn hóa Trung Quốc nên khi hai bên cùng trao đổi một vấn đề nào đó thường



bảo lưu hoặc né tránh khiến cho cuộc nói chuyện không diễn đạt được hết những gì muốn nói. Đương nhiên, không có nghĩa là cách giao lưu và trao đổi đó không thể mang lại thành công cho họ, chỉ cần lòng dạ thẳng thắn, vô tư thì điều này hoàn toàn có thể đạt được.

Hán Văn Đế<sup>(5)</sup> là một người nổi tiếng trong thiên hạ vì biết cách dùng người. Một hôm, Hán Văn Đế mang theo tì thiếp của mình là Giai Lệ cùng đoàn tùy tùng du ngoạn Thượng Lâm Uyển, nhìn thấy nhiều loại chim muông, cỏ cây, hoa lá quý hiếm nên trong lòng hết sức hứng khởi. Đến khu nuôi hổ, chủ quản của Thượng Lâm Uyển là Thượng Lâm Úy ra bái kiến, Hán Văn Đế liền hỏi khu vườn thượng uyển này tổng diện tích là bao nhiêu mét vuông, thú nuôi trong khu vườn có bao nhiêu loại, đang thuần dưỡng những loài động vật gì. Hán Văn Đế hỏi mười mấy câu, Thượng Lâm Úy chỉ trả lời ậm à ậm ừ, nghe hết mấy câu trả lời của ông ta thì thấy các số liệu đưa ra không hề rõ ràng. Hiển nhiên, viên quan nọ không hề nắm rõ mọi việc trong khu vườn thượng uyển mà mình đang quản lý. Ngược lại, Súc Phu là người quản lý ở khu nuôi hổ lại trả lời từng câu rất rõ ràng, ngôn từ lưu loát, nắm rõ tình hình các loài thú như trong lòng bàn tay, Hán Văn Đế nghe xong cảm thấy vô cùng hài lòng.

Hán Văn Đế cho rằng người làm quan nên hiểu rõ bản phận của mình, như thế mới không uổng phí bổng lộc đã lấy của triều đình, mới khiến cho dân chúng trong thiên hạ hài lòng. Bèn quyết định lấy Súc Phu ra làm tấm gương cho các quan học tập, phong cho Súc Phu lên giữ chức Thượng Lâm Lệnh. Trương Giải Chi đi theo vua lại cho rằng việc Hán Văn Đế phong quan cho Súc Phu là quá dễ dàng, do vậy mới lựa lời dẫn dắt Hán Văn Đế rằng: "Theo bộ hạ thì Giáng Hầu Chu Bột là người như thế nào?" Hán Văn Đế nói: "Là tiền bối". Trương Giải Chi lại hỏi tiếp: "Đông Dương Hầu Trương Tương Như là người thuộc hàng gì?" Hán Văn Đế cũng nói: "Là tiền bối". Vì vậy, Trương Giải Chi khuyên can rằng: "Giáng Hầu và Đông Dương Hầu đều xưng là tiền bối nhưng rất ít nói, không ba hoa liến thoắng giống như tên Súc Phu này! Hơn thế, nhà Tần khi dùng quan văn và quan võ thì các quan đại thần đều lấy việc hùng biện làm thế mạnh, không sát với thực tế, chính vì vậy chỉ trải qua hai đời vua là mất thiên hạ."



Hán Văn Đế

Câu nói đó của Trương Giải Chi đã có tác dụng rất lớn với Hán Văn Đế. Ông nhận ra rằng nếu phong chức cho viên Súc Phu ắt người trong thiên hạ sẽ học theo việc đó, ai cũng dựa vào mồm mép làm đầu, như vậy những người làm việc thật sự nhất định sẽ ngày càng ít đi. Nếu như bản thân mình chỉ

chú ý đến tài ăn nói, ắt hẳn sẽ dễ dàng bị những lời nói hoa mỹ và ngôn từ khéo léo của các quan đại thần làm cho mê muội, hậu quả cuối cùng sẽ giống như triều Tần chỉ trọng dụng quan văn và những người giỏi biện luận nên dẫn đến mất nước. Có thể nghĩ ngay ra được rằng, một khi xu hướng ăn nói ba hoa liến thoắng nhưng không hiểu thực tế bùng phát lên trong xã hội, nhất định sẽ tạo ra mối nguy hại vô cùng lớn.

Vì xem xét đến điểm này, Hán Văn Đế nhận thấy việc mình phong chức cho viên Sắc Phu là không thỏa đáng, liền thu hồi lại lệnh vừa ban ra, như vậy sẽ giúp ngăn chặn nạn nói dóc. Hơn thế, đối với những đại thần không coi trọng thực tế, chỉ lo chơi bời, không làm tròn nhiệm vụ cũng không thể nương tay, do vậy liền bãi miễn chức vụ của Thượng Lâm Úy vì thân giữ chức vụ cao nhưng không làm tốt bổn phận của mình. Từ đó, Hán Văn Đế khi dùng người rất coi trọng việc "nghe lời nói và quan sát việc làm", tạo một điểm sáng trong chốn quan trường. Do đó, chế độ thống trị của Hán Văn Đế được củng cố vững chãi hơn, nhờ vậy mới xuất hiện thời kỳ "Văn Cảnh tự trị" rất nổi tiếng trong lịch sử Trung Quốc.

Người Trung Quốc luôn cho rằng người biết nói đạo lý là người tinh tường và rất biết cách làm việc, đầu óc linh hoạt, ít nhất thì họ cũng là người có cái tài biết ăn nói diễn đạt. Do vậy, với tư tưởng chỉ đạo này, một số nhà lãnh đạo rất thích trọng dụng những người có tài ăn nói. Trong xã hội, trào lưu nói hay nói giỏi ngày càng phát triển. Chính vì thế trên thực tế những người chỉ biết làm việc sẽ ít được đánh giá cao, trong khi đó những kẻ biết cách ăn nói lại ngày càng thăng tiến.

Để tránh trào lưu nói hay, nói dóc phát sinh, nhà lãnh đạo cần phải làm tốt được hai việc sau đây: một là với những nhân viên dưới quyền chỉ biết nói hay thì khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cho họ phải nhìn nhận đúng vào những gì họ đã làm được, nên phán đoán dựa trên năng lực làm việc trên thực tế của họ để đánh giá họ; thứ hai là cần phải có biện pháp trừng phạt nghiêm khắc các nhân viên vô trách nhiệm với nhiệm vụ được giao. Hán Văn Đế nghe theo lời nhắc nhở của Trương Giải Chi, không phong quan cho Sắc Phu cũng là để tránh khỏi việc có thể dẫn đến nảy sinh ra phong trào nói hay tán phét. Đồng thời, ông cũng bãi miễn luôn chức vụ của Thượng Lâm Úy vì "ngồi ở chức quan mà không nghĩ đến việc chính sự". Chính vì đồng thời làm tốt cả hai việc kể trên, Hán Văn Đế mới có thể làm đầy lên được khí thế làm việc thực sự trong triều đình.

Khổng Tử đã dạy rằng: Nếu "nghe lời nói và nhìn vào việc làm" mà thấy "khéo ăn khéo nói, giả dối nịnh hót, thường là kẻ ít lòng nhân", chính vì vậy nên "chớ dùng kẻ mồm miệng sắc sảo". Ý nghĩa của câu nói đó là không thể nhìn qua lời nói của một người để lựa chọn và trọng dụng họ, mà nên chú trọng đến phẩm chất đạo đức và năng lực làm việc cũng như những việc làm trên thực tế của họ để đánh giá. Trong cuộc sống, những nhà lãnh đạo nên quán triệt tư tưởng trong câu nói trên của Khổng Tử, không nên chỉ dựa vào lời nói mà chọn người, như thế mới có thể phát hiện được nhân sĩ có tài năng thực sự và khiến cho nhân viên dưới quyền mình không học thói quen nói hay tán phét.

Nhìn từ quyết sách dùng người của Hán Văn Đế, chúng ta có thể thấy quả thực nhờ vào sự chủ động khuyên nhủ của Trương Giải Chi và nhờ vào việc tích cực trao đổi với nhau mới có thể khiến cho Hán Văn Đế đủ khả năng áp dụng phương thức đánh giá khách quan và lý tính vào trong quá trình dùng người, làm tăng thêm sự chú ý vào tính thiết thực, hiệu quả và cẩn thận chặt chẽ trong công việc. Đó cũng là một trong những đặc sắc vốn có trong cách quản lý theo phương thức của người Trung Quốc mà chúng ta cần học tập.

## 40. Phép thứ bốn mươi

### Tin tưởng và ủng hộ, dùng hành động để thể hiện

Phương thức giao tiếp của Trung Quốc rất coi trọng hiệu quả giao tiếp, còn cách thức để đạt hiệu quả rất đa dạng. Giao tiếp kiểu Trung Quốc còn chú trọng việc hai bên bỏ qua mọi trở ngại, đối thoại thẳng thắn. Chính vì vậy, trong quá trình trao đổi, người Trung Quốc nhấn mạnh: "Phải cẩn trọng khi nói câu thứ nhất, lấy lời lẽ chân thành để làm yên lòng đối phương, khiến cho họ hiểu chúng ta sẽ không dùng thái độ thù địch hoặc có ý gây mất mặt họ khi giao tiếp." Như thế, đối tượng cần giao tiếp sẽ dần dần cởi mở và thoải mái hơn, giúp cho quá trình trao đổi giữa hai bên diễn ra suôn sẻ.

Trong giai đoạn đầu Lưu Tú<sup>(6)</sup> đứng ra thống nhất thiên hạ, Phùng Dị ở Dĩnh Xuyên đã đến đầu quân làm thuộc hạ của Lưu Tú và được phong giữ chức Chủ Bộ. Phùng Dị vốn là người Dĩnh Xuyên, đã từng có công giúp Lưu Tú trấn yên Hà Bắc. Phùng Dị chọn đầu quân cho Lưu Tú vì nghĩ rằng Lưu Tú là một vị minh quân khai quốc, có thể đứng ra trị vì đất nước, chính vì vậy luôn rất trung thành, tận tụy, dầu chết cũng không từ.



Lưu Tú

Thời kỳ đầu, binh lực của Lưu Tú không mạnh, lương thảo cung ứng rất hạn chế, đến cơm ăn cũng không đủ no. Có một lần, Lưu Tú dẫn binh đi đột kích Nhiêu Dương vào đúng đợt rét đậm, hai hôm liền quân lính không được ăn cơm nên vừa đói vừa rét. Lúc đó, Lưu Tú thèm biết bao nhiêu một bát cơm canh nóng!

Trong tất cả các tướng quân dưới trướng của Lưu Tú, Phùng Dị là người vừa biết cách cai quản quân đội, vừa thương yêu binh sĩ, giành được sự ủng hộ và yêu mến của thuộc hạ. Chính vì vậy, các

binh sĩ đều nguyện tham chiến dưới sự chỉ đạo của ông. Sau mỗi trận đánh lớn, Lưu Tú luôn xem xét công trạng và ban thưởng cho các tướng. Khi đó, các tướng vì muốn tranh công lấy thưởng nên đều nói ra thành tích của mình, chỉ vì giành cho được cây kích hay thanh kiếm mà cãi nhau đến mức không can ngăn nổi. Phùng Dị chưa bao giờ làm vậy. Mỗi lần như thế, ông đều ngồi một mình yên lặng dưới gốc cây lớn, tùy ý cho Hán Quang Vũ Đế (tức Lưu Tú) định đoạt. Do vậy, mọi người liền gán cho ông một biệt danh là "Tướng quân đại thụ", trong quân không ai là không biết biệt hiệu đó của ông.

Sau khi Lưu Tú xưng đế, ở khắp các vùng vẫn còn chiến tranh loạn lạc chưa yên, nhưng đại cục đã được bình ổn. Lưu Tú vạch ra sách lược, lấy việc bình định thiên hạ, làm yên lòng dân trăm họ làm chủ trương chính. Sau khi suy tính kỹ càng, ông giao cho Phùng Dị dẫn binh tiến vào từ phía tây Lạc Dương, bình định khu vực Quan Trung và Tam Phụ. Lưu Tú phong Phùng Dị làm Chinh Tây Đại Tướng Quân và cử ông đi trấn áp quân khởi nghĩa Xích Mi. Phùng Dị thống lĩnh đại binh, suốt dọc đường đi luôn tìm cách làm yên lòng dân trăm họ, ca ngợi uy đức của Lưu Tú. Do đi đến đâu bách tính cũng quy thuận nên chỉ sau mấy tháng, ông đã hoàn toàn bình định được khu vực Quan Trung và Tam Phụ, lại một lần nữa lập được công lớn. Chẳng bao lâu sau, Phùng Dị được Lưu Tú trọng dụng, giao cho đảm nhiệm nhiều trọng trách lớn và phong chức Chinh Tây Đại Tướng Quân.

Vốn ghen ghét với thành công và sự hậu đãi của Lưu Tú với Phùng Dị, một số gian thần đã dùng kế li gián, nói khích trước mặt Lưu Tú rằng: "Hiện nay, Phùng Dị thường xuyên ở bên ngoài, danh tiếng lẫy lừng. Dân chúng khắp khu vực Hàm Dương đều gọi hắn là Hàm Dương Vương. Hoàng thượng nên lưu ý đề phòng hắn!". Lưu Tú nghe xong những câu gièm pha đó đều chỉ cười đáp lại, trong lòng tự có sự phán đoán riêng rất rạch ròi. Ông rất hiểu rằng trong triều có một số viên đại thần luôn sẵn lòng ganh ghét, đố kỵ, thích nội bộ đấu đá nhau. Họ thấy việc chính sự do mình đảm nhiệm lại không được vua quan tâm đến, nên ngày nào cũng tung tin thất thiệt, làm lung lạc lòng người. Nếu như nghe theo những lời đàm tiếu nói không thành có của chúng mà trách nhảm Phùng Dị, thì chẳng những sẽ mất đi một vị tướng tài mà còn đánh mất luôn cả lòng người trong thiên hạ. Hơn nữa, Phùng Dị lại là người đã trấn thủ được khu vực Quan Trung, bình định được bọn phản loạn, công lao hiển hách, nếu không có người này thì không thể giúp ích cho việc bình định đất nước.

Lưu Tú cho người đem những câu nói của mấy viên quan đại thần trong triều truyền đến tai Phùng Dị. Sau khi biết chuyện, Phùng Dị vô cùng lo lắng, vội vàng viết sớ tỵ bạch dâng lên cho Lưu Tú, mong Lưu Tú đừng nghe theo những lời sàm tấu. Hán Quang Vũ Đế quả thật đã không hổ danh là ông vua hiền đức một thời trong lịch sử Trung Quốc, sau khi nhận được thư tỵ bạch của Phùng Dị, ông liền viết ngay thư trả lời rằng: "Nếu nói chuyện tướng quân như thế nào với đất nước và với trăm thì phải xét về mặt đạo nghĩa là mối quan hệ quân thần, nếu nói về cái đức và cái tình thì giống như mối quan hệ cha con, do vậy người không cần phải để tâm nhiều đến những lời gièm pha của đám Hán gian ấy." Để thể hiện thành ý của mình, ông còn cho vợ và con trai Phùng Dị chuyển đến sống tại Hàm Dương, đồng thời ban cho ông nhiều bổng lộc và quyền lực hơn nữa. Do vậy, trong suốt cuộc đời mình cho đến tận lúc chết, Phùng Dị luôn luôn trung thành với vua, hơn thế còn chưa bao giờ xảy ra chuyện Phùng Dị chiếm hết công trạng về mình.



Lưu Tú

Sự tín nhiệm cũng như mối quan hệ giữa Lưu Tú và Phùng Dị là ví dụ kinh điển về các bước tiến hành trong giao tiếp theo kiểu Trung Quốc. Trước hết, Lưu Tú đã không tin vào những lời đàm tiếu của các quan đại thần khác đối với Phùng Dị, đồng thời cũng không quên việc trao đổi thông tin nhiều hơn nữa với Phùng Dị nhằm giải tỏa những hiểu lầm giữa hai bên. Thông qua việc trao đổi và giao tiếp với Phùng Dị, Lưu Tú còn nhắc nhở Phùng Dị cần phải chú ý, tất nhiên cách nhắc nhở của Lưu Tú không phải theo cách cảnh báo hay răn dạy quở mắng, mà chuyển nguyên lời của những tên buông lời sàm tấu cho Phùng Dị nghe. Như thế, một mặt thể hiện rõ Lưu Tú thực sự tin tưởng Phùng Dị, mặt khác còn có tác dụng cảnh tỉnh Phùng Dị, nhắc nhở ông không nên bước chân vào con đường sai lầm.

Có thể thấy, cách quản lý khách quan nhìn theo đúng sự thực mà không dựa vào kết luận chủ quan và ước đoán bằng cảm tính để đánh giá về nhân viên là phương pháp quản lý hiệu quả, giúp đảm bảo sự đoàn kết trong tập thể, ngăn chặn việc nảy sinh những hoài nghi và xét đoán lẫn nhau trong nội bộ. Giữa các thành viên trong một tổ chức nếu như suốt ngày chỉ tập trung vào việc suy xét, bới móc đồng nghiệp của mình, kết bè phái để đấu đá nhau, thì sẽ làm cho sức mạnh của cả tổ chức đó bị xé lẻ ra, khiến mối quan hệ giữa các thành viên trở nên căng thẳng. Do vậy, nhà lãnh đạo phải tuân thủ từ đầu đến cuối nguyên tắc đã dùng người thì không được nghi ngờ, không nên nghe và tin theo những lời đàm tiếu, đồng thời phải thường xuyên giao tiếp và trao đổi với nhân viên, cổ vũ họ, thả lỏng cho họ đi giải quyết các vấn đề và hoàn thành trách nhiệm được giao.

# CHƯƠNG VI

## KIỂM SOÁT THEO PHÉP QUẢN LÝ KIỂU TRUNG QUỐC

- Lấy thành khắc cương
- Dùng người theo tài năng
- Làm cho nhân viên yên tâm
- Kiểm soát lẫn nhau tạo thế cân bằng
- Đánh vào tâm lý làm cao, khuất phục những nhân viên "không an phận"
- Thể hiện sự thành tâm để lôi kéo nhân tâm
- Biểu thị sự tín nhiệm đối với cấp dưới đúng thời điểm
- Tạo lập uy quyền của người lãnh đạo

### 41. Phép thứ bốn mươi một

#### Lấy thành khắc cương

Trong cuộc cạnh tranh khốc liệt, người quản lý muốn thành công thì cần phải tìm được "tôi hiền, tướng giỏi", cùng với sự giúp đỡ của những trợ thủ đắc lực. Nhưng đa số những người có bản lĩnh lại không dễ dàng chịu sự quản lý của người khác. Dựa vào đặc điểm này của những người có học thức, các vị vua chúa thời phong kiến đã tổng kết kinh nghiệm, cho rằng nếu là người quản lý thì phải cho họ thể diện, để họ phục vụ bạn và tạo cho họ những lối thoát tốt. Đối với những nhà lãnh đạo, phải dùng thái độ chân thành, mưu cầu hiền tài, không phải làm những việc mất thể diện, giữ thể diện cho cấp dưới cũng chính là giữ thể diện cho mình; quan trọng hơn, bạn sẽ có được đầu óc tài giỏi của họ.

Tần Chiêu Vương mỗi lần gặp người như thế đều đối xử rất kính cẩn, chưa bao giờ ngạo mạn với người khác. Do đó, ông đã quy tụ được một đội ngũ nhân tài, giúp ông có được một tập hợp quân hùng đáng tự hào.

Tần Chiêu Vương là người sáng suốt, có hoài bão lớn, muốn lập nên cơ đồ sự nghiệp, thống nhất thiên hạ. Nhưng đây là việc không hề đơn giản, nếu chỉ dựa vào một mình ông đơn thương độc mã thì rõ ràng không thể được. Chính vì vậy, Tần Chiêu Vương tập trung vào việc chiêu mộ hiền tài trong thiên hạ. Phạm Thụ vốn là một ẩn sĩ, đọc nhiều sách binh pháp, có chiến lược lâu dài, là một bậc hiền

tài nổi tiếng lúc bấy giờ. Phạm Thu đi chu du các nước để mong tìm được minh chủ, chẳng bao lâu sau ông đến nước Tần. Sau khi Tần Chiêu Vương biết được tin Phạm Thu đến nước Tần, ông quyết tâm chiêu mộ Phạm Thu làm thuộc hạ.

Ngay sau đó, Tần Chiêu Vương liền đánh xe đi mời Phạm Thu về. Vừa nhìn thấy Phạm Thu bước ra, ông liền cho mọi người lui hết ra ngoài, để một mình nói chuyện với Phạm Thu. Tần Chiêu Vương bước lên phía trước, quỳ xuống nói rằng: "Không biết tiên sinh có thể dành cho quả nhân niềm vinh hạnh được thỉnh giáo ngài hay không?" Có thể thấy Tần Chiêu Vương cho tất cả mọi người lui ra là để tạo điều kiện cho Phạm Thu bộc bạch hết những gì muốn nói, việc ông quỳ xuống là thể hiện cho Phạm Thu thấy rõ sự tôn trọng và thành ý cầu hiền tài của ông đối với Phạm Thu, gọi Phạm Thu là "tiên sinh" nhằm thể hiện rõ sự khiêm tốn cầu hiền tài, coi những người có năng lực như bậc thầy của mình, việc dùng cách diễn đạt "vinh hạnh được thỉnh giáo ngài" lại thể hiện rõ tấm lòng tha thiết cầu hiền tài và hoài bão muốn thống nhất thiên hạ.

Hành động quỳ xuống của Tần Chiêu Vương tuy đã thể hiện tấm chân tình, nhưng Phạm Thu vẫn úp mở, không nói hết ra những điều cần nói. Vì thế, Tần Chiêu Vương "quỳ tiếp để xin được thỉnh giáo", nói: "Tiên sinh lẽ nào lại không dành cho quả nhân cơ hội được thỉnh giáo ngài chăng?" Đây là lần quỳ thứ hai, thái độ lại càng thêm tôn kính, sắc mặt không hề tỏ ra bất mãn, nhưng Phạm Thu vẫn yên lặng. Tần Chiêu Vương lại quỳ nói: "Tiên sinh lẽ nào lại không dành cho quả nhân cơ hội được thỉnh giáo ngài chăng?" Lần quỳ thứ ba này đã khiến cho Phạm Thu cảm động, Tần Chiêu Vương có thể gọi là "lòng chân thành có thể khiến vàng đá cũng phải mở miệng". Phạm Thu bắt đầu nói ra những điều trần trở khiến ông không muốn đưa ra ý kiến của mình.

Đối với những điều đang còn trần trở của Phạm Thu, Tần Chiêu Vương lại quỳ xuống lần thứ tư, nói: "Tiên sinh sao lại nói vậy? Nước Tần vắng vẻ xa xôi, quả nhân vốn là kẻ ngu muội, may mắn vẫn được tiên sinh ghé chân đến, đó là do trời ban ân cho quả nhân gửi tiên sinh đến tông miếu này vậy... Con người không phân lớn bé, bề trên có Thái hậu, bề dưới có đại thần, đều muốn tiên sinh góp lời dạy bảo cho quả nhân, tất nhiên quả nhân cũng vậy." Ý của Tần Chiêu Vương rất rõ ràng, ông muốn Phạm Thu góp ý cho mình thì đầu tiên phải khiến Phạm Thu gạt bỏ được những điều còn đang trần trở, như thế mới có thể làm cho Phạm Thu nói hết mà không chút đắn đo, giúp ích cho ông trong việc thống nhất thiên hạ.

Phạm Thu từ trước tới giờ làm việc gì cũng rất cẩn thận, mặc dù được Tần Chiêu Vương đối đãi đặc biệt, nhưng ông vẫn không khinh suất đưa ra ý kiến của mình, chỉ bắt đầu thăm dò ý tứ của Tần Chiêu Vương. Ông nói: "Kế của đại vương vẫn có điểm còn chưa được." Tần Chiêu Vương nghe xong câu chỉ trích đó của Phạm Thu không hề phẫn nộ, lập tức hiểu đây chính là ý mở đầu của Phạm Thu, nên nắm ngay cơ hội, tranh thủ để loại bỏ hoàn toàn những trần trở của Phạm Thu. Thế nên, lần thứ năm Tần Chiêu Vương lại tiếp tục quỳ xuống, nói: "Quả nhân rất muốn nghe điểm còn thiếu sót trong kế hoạch của mình", lời nói khẩn thiết hơn, thái độ càng cung kính hơn. Lần này, bản thân Phạm Thu cũng nhận thấy rằng thời cơ đã chín muồi. Vì vậy, ông nhận lời phò tá cho Tần Chiêu Vương, giúp Tần Chiêu Vương thống nhất sáu nước.

Thực tế đã chứng minh rằng cách chiêu nạp hiền tài của Tần Chiêu Vương là đúng. Phạm Thu quả thật đã vì sự lớn mạnh của nước Tần, vì sự thống nhất thiên hạ mà đã lập chiến công hiển hách trong việc giúp nước Tần thống nhất thiên hạ.

Phương pháp thành tâm cầu hiền tài của Tần Chiêu Vương quả là tuyệt vời, thể hiện rõ ràng kiến thức chính trị của Tần Chiêu Vương. Giang sơn xã tắc và thể diện của đế vương, điều gì quan trọng

hơn thì những vị quân vương có đầu óc tinh táo một chút đều có thể lựa chọn sáng suốt.

Tần Chiêu Vương đã rất am hiểu và lý giải được tâm lý của những người có tài. Phạm Thù là một bậc kỳ tài trong thiên hạ, tất nhiên sẽ cao ngạo, xem nhẹ việc trần thế, vậy tại sao lại không để cho Phạm Thù một lần được thể hiện sự thanh cao của mình, tôn ông lên một bậc, để cho ông bước xuống thánh đàn, can tâm tình nguyện làm lợi cho mình. Như thế, vừa giúp Phạm Thù thỏa mãn được mong ước lập nên công danh cho mình vừa giúp bản thân lưu truyền tiếng thơm khiêm tốn chiêu mộ hiền tài, và quan trọng hơn nữa là giúp cho giang sơn xã tắc của nước Tần được ổn định, thực hiện được cơ đồ đại nghiệp lưu danh vào sử sách.

Hiện nay, đối với những nhà quản lý, nếu muốn chiêu mộ nhân tài, cần tham khảo kinh nghiệm quản lý lấy thành tâm để khắc chế cương cường trong phương thức quản lý của Trung Quốc.

## 42. Phép thứ bốn mươi hai Dùng người theo tài năng

Những nhà quản lý của các triều đại Trung Quốc đều biết rất rõ mục đích của việc quản lý cuối cùng đều thể hiện trong hai chữ "kiểm soát". Chỉ khi nắm được toàn bộ cục diện, dễ dàng điều khiển quân hùng, mới được coi là quản lý có hiệu quả. Còn nếu mất kiểm soát, thì đừng nói gì đến chuyện quản lý. Đối với việc kiểm soát như thế nào, quản lý theo kiểu Trung Quốc coi trọng nghệ thuật quyền biến "binh vô thường thế, thủy vô thường hình". Quan sát suốt từ cổ đến kim, bất luận là các vị đế vương thời phong kiến hay là những người quản lý thành công của hiện tại, thì họ đều nắm rõ nghệ thuật quyền biến đó.



Lưu Bang

Năm 205 TCN, Lưu Bang nhân cơ hội Hạng Vũ đi dẹp yên chiến tranh hỗn loạn ở phía Nam, lơ là biên giới phía Tây, để đột kích Trần Bình, kết quả là Trần Bình đại bại. Hạng Vũ sau khi biết chuyện vô cùng phẫn nộ, muốn khép Trần Bình vào tội chết. May mà có người cầu xin cho nên Trần Bình mới thoát chết nhưng vẫn bị cách chức và chỉ được giữ lại làm kẻ sai vặt trong quân. Trần Bình vì chuyện này mà nản lòng thoái chí, Trần Bình hiểu rằng, Hạng Vũ lòng dạ hẹp hòi, đã có ý muốn giết mình, mà vẫn giữ lại trong quân thì e rằng lành ít dữ nhiều, do vậy suốt đêm ông đi xa khỏi doanh trại của Hạng Vũ. Trần Bình được biết Lưu Bang đang chiêu mộ hiền sĩ bổ sung mở rộng lực lượng, nên muốn thông qua thuộc hạ của Lưu Bang là Tả Tư Mã Ngụy Vô Tri tiến cử mình đến đầu quân cho Lưu Bang.



Lưu Bang nghe Trần Bình thuật lại, sau khi phân tích cục diện lúc bấy giờ, lập tức có cảm giác gặp rồi ân hận cũng đã muộn đời với Trần Bình nên giọng nói không dấu được sự vui mừng: "Tiên sinh có tài học vấn như vậy, đến đầu quân cho Lưu Bang tôi đây, quả thật là ông trời đã giúp tôi rồi." Lưu Bang khi đó đã phong cho Trần Bình giữ chức đô úy, lại ban cho ông một số lượng lớn tiền vàng, để Trần Bình thực hiện kế hoạch li gián các binh tướng thủ hạ của Hạng Vũ. Trần Bình thấy Lưu Bang trọng dụng mình như vậy, vô cùng cảm động, Trần Bình nhất định sẽ tận tâm tận sức, dù gan óc dính đất thì chết vạn lần cũng thoải mái.

Một số thuộc hạ cũ của Lưu Bang thấy Trần Bình một bước tới trời lâu dần sinh lòng đố kỵ, kiếm chuyện nhằm hãm hại Trần Bình. Lưu Bang tìm gọi Ngụy Vô Tri đến để hỏi chuyện. Ngụy Vô Tri nói: "Chủ công, Trần Bình mới đến đây đã được phong cho giữ chức vụ quan trọng, nên các tướng không phục, chuyện đó cũng là chuyện có tình có lý mà thôi. Khi thần tiến cử Trần Bình, thần không xem xét đến những chuyện khác, chỉ chú ý đến tài năng và bản lĩnh của Trần Bình xem có hữu dụng đối với việc chủ công giành được thiên hạ hay không mà thôi." Khi Lưu Bang đang định nói tiếp thì đột nhiên lại nhìn thấy Trần Bình đang đứng bên ngoài.

Trần Bình đã nghe được cuộc trò chuyện vừa rồi của hai người, ông đã hiểu được mọi chuyện, bèn nói với Lưu Bang rằng: "Chủ công, Trần Bình tôi khi ở dưới trướng của Hạng Vũ và Ngụy Vương Báo đã từng gây ra một số việc không hay, họ không dung thứ cho kẻ có tài, tôi nghe nói ngài và họ không giống nhau nên mới đến đây đầu quân cho ngài. Còn đối với những chuyện các tướng lĩnh khác đơm đặt, thần không muốn thanh minh. Nếu như ngài cảm thấy không thể dùng được, vậy thần xin lập tức cáo từ!"

Lưu Bang thấy vậy, liền nói ngay: "Trần tướng quân, từ ngày hôm nay, ta sẽ phong người chức trung úy hộ quân giám sát bảo vệ các tướng lĩnh khác, nếu như còn ai bàn tán về chuyện đó, cứ theo luật mà xử tội. Nếu Lưu Bang ta không tìm hiểu sự tình, lại nghe những lời sàm tấu gây tổn thương và mất đi một người tài thì ta sẽ đền tội với người ngay tại đây." Nói xong định thi lễ với Trần Bình.

Trần Bình thất kinh, vội vàng quỳ xuống, hai mắt rơi lệ nói: "Chủ công đối xử với thần như vậy Trần Bình này không vì chủ công mà phục vụ hết lòng thì trời đất sẽ không dung."

Lưu Bang đỡ Trần Bình dậy, nói: "Việc ngày hôm nay, đều là do ta sai, ta hiện đã có Trương Lương, Tiêu Hà nay lại có thêm cả Khanh đến giúp thì lo gì không giành được thiên hạ!"

Từ thái độ của Lưu Bang đối với Trần Bình có thể thấy được rằng, Lưu Bang sau khi rõ Trần Bình thực tâm đầu quân cho mình thì ông mới trọng dụng Trần Bình. Còn Trần Bình cũng không hề phụ lòng tin tưởng của Lưu Bang, nhiều lần hiến mưu kế thần kỳ phò tá Lưu Bang đánh bại Hạng Vũ. Sau khi Lưu Bang mất, Trần Bình vẫn nhẫn nhục đảm nhiệm trọng trách nặng nề, dẹp yên loạn Xương Thi, yên định thiên hạ Lưu Thi. Vì vậy dùng cách nói "biết người, dùng người" nhằm chỉ Lưu Bang là rất hợp lý.

Cái tài của Lưu Bang trong việc biết khác với những người khác là ở chỗ, ông không có khả năng phát hiện ra được những hiền tài an bang định quốc mà đối với những kẻ tiểu nhân lấy lòng cả hai bên, lập trường không kiên định, ông còn xử lý mọi việc chẳng hề run tay. Đinh Công chính là một ví dụ rất hay.

Đinh Công vốn là thuộc hạ của Hạng Vũ, đã từng thả cho Lưu Bang chạy thoát trong một lần hai bên giao chiến, Lưu Bang nhờ đó mà thoát chết. Hạng Vũ bại trận ở Ô Giang, sau khi Lưu Bang bình ổn giang sơn, Đinh Công dựa vào cái ơn đã từng cứu mạng Lưu Bang, nên đi thẳng đến Trường An, muốn

kiếm một chức quan. Lưu Bang vừa nghe tin Đinh Công đến đầu quân thâm tâm đã hiểu rất rõ là việc gì, nên lệnh cho người đuổi ra ngoài rồi chém.

Trần Bình và Đinh Công đều là tướng cũ của Hạng Vũ, tại sao Lưu Bang trọng dụng Trần Bình mà lại giết Đinh Công.

Đó là vì Lưu Bang biết rằng Trần Bình đến đầu quân trong thời kỳ bản thân Lưu Bang đang gặp khó khăn, hơn thế Lưu Bang đối với Trần Bình trung thành tận tụy không hề tư lợi, cho dù khi lâm vào hoàn cảnh bất lợi Trần Bình vẫn kiên quyết theo Lưu Bang. Đinh Công lại hoàn toàn khác, Lưu Bang hiểu rõ hẳn chỉ là kẻ "giậu đồ bìm leo, là kẻ dễ bị lung lay; chỉ là ngọn măng trong khe núi, mồm méo, mặt dày, bụng rộng" mà thôi, thấy bên nào thực lực mạnh thì đầu quân dựa vào bên ấy, hơn thế, vẫn không muốn hoàn toàn đoạn tuyệt với bên còn lại, mục đích là tính toán nhằm ngồi chờ theo kiểu "ngư ông đắc lợi". Vì vậy chờ đợi mấy năm liền, thấy Lưu Bang quả đúng là người nắm được thiên hạ, mới nghĩ đến chuyện dựa vào ân cứu mạng đối với Lưu Bang để đổi lấy vinh hoa phú quý. Lưu Bang đã nhìn thấy dụng ý của hắn, đương nhiên sẽ không giữ hạng tiểu nhân "gió chiều nào che chiều ấy" như thế bên mình, để tránh sau này Đinh Công sẽ phản bội lại Lưu Bang như đã từng phản bội lại Hạng Vũ, vì vậy mới ra lệnh giết chết Đinh Công, không chỉ loại bỏ được hậu họa mà còn cảnh báo các đại thần, quả là một công đôi việc.

Rất nhiều người đều có ý xem thường Hán cao tổ Lưu Bang, cảm thấy ông chẳng qua chỉ là một kẻ quê mùa, vô lại, nhân thời buổi loạn lạc đầu cơ trục lợi nên mới giành được thiên hạ. Nhưng dù thế nào đi nữa, Lưu Bang có thể tập hợp được quần chúng, cuối cùng giành được thiên hạ, trở thành vị vua khai quốc của triều Hán, đương nhiên phải có chỗ hơn người khác. Lưu Bang là người biết thăm dò qua sắc mặt và lời nói của đối phương, dùng đúng người, hiểu rõ nghệ thuật quyền biến, điều đó đã góp phần rất lớn trong việc giúp cho ông điều khiển được thuộc hạ, giành được ngôi vị đế vương.

Trong việc điều khiển người khác, phương thức quản lý kiểu Trung Quốc chủ trương căn cứ vào những đặc điểm riêng biệt của từng người riêng biệt để áp dụng đối sách tương ứng dùng đúng người, có thể thu hút được một số lượng lớn nhân tài trong thiên hạ về phục vụ cho mình. Lưu Bang là người nắm rõ được điều này, nên ông đã giành được thiên hạ.

## 43. Phép thứ bốn mươi ba Làm cho nhân viên yên tâm

Văn hóa truyền thống Trung Quốc coi trọng chữ "Hòa", mà phải là đạt đến sự hài hòa thống nhất tổng của toàn xã hội, trước tiên là phải "Yên", phải để cho cục thế ổn định. Trong kho tàng từ vựng của người Trung Quốc thường liên hệ hai chữ "An" và "Lạc" để biểu thị sự viên mãn của sự việc, nếu không yên tâm thì cũng không có vui vẻ, vì vậy hoạt động quản lý nhất định cũng phải thuận theo tâm lý này của người Trung Quốc.

Thời Tam Quốc, quân Tào chiến thắng ở trận Quan Độ và thu được một bó thư. Những bức thư này là do một số người ở kinh thành và người trong doanh trại Tào Tháo lúc đó lén viết cho Viên Thiệu. Nội dung phần lớn các bức thư đó biểu thị dứt khoát muốn dời khỏi doanh trại Tào Tháo, đầu quân cho Viên Thiệu. Thuộc hạ của Tào Tháo đọc xong những bức thư đó thì vô cùng tức giận, khuyên Tào Tháo cho bắt những kẻ viết thư đó lại trừng trị một cách nghiêm khắc. Tào Tháo nghe xong, chỉ mỉm

cười rồi nói: "Đem những bức thư này đốt hết đi." Những người đang có mặt lúc đó đều ngẩn người. Tào Tháo giải thích rằng, thực lực với Viên Thiệu lúc đó mạnh như vậy, ngay cả ta cũng cảm thấy khó giữ được mạng sống của mình, thì nói gì đến kẻ khác? Sau khi sự việc này truyền ra bên ngoài, những người đã từng lên viết thư cho Viên Thiệu đều thở phào nhẹ nhõm. Những người bên cạnh Tào Tháo cũng nhận thấy Tào Tháo là người rộng lượng, có thể dung thứ cho người khác, nên tình nguyện phục vụ cho Tào Tháo, khiến tâm lý quân tướng trong doanh trại Tào Tháo nhanh chóng yên định trở lại.



Tào Tháo

Nghe chuyện cổ mà ngẫm chuyện nay, người lãnh đạo ngày nay muốn lôi kéo thu hút mọi người tập trung xung quanh mình, phải bớt đi chút hà khắc và thêm một chút khoan dung. Đương nhiên, sự khoan dung đó tuyệt đối không phải là khoan dung vô nguyên tắc. Nếu kiểu khoan dung đó một khi cản trở đến việc thực hiện mục tiêu hoặc công việc gây ra trở ngại nghiêm trọng thì người lãnh đạo buộc phải áp dụng các biện pháp dứt khoát, loại bỏ mầm mống gây hại về sau. Đối với những người phản đối mình, bất luận là đúng hay sai, người lãnh đạo đều có thể lấy sự thân thiện để bao bọc họ, với mong muốn thực sự đoàn kết mọi người cùng làm việc, đó là một tiêu chí rõ ràng về lòng khoan dung.

Biết cách đoàn kết những người phản đối mình lại, tuyệt đối không phải là một việc dễ dàng. Vì nhìn từ góc độ tâm lý học, con người đều có tham vọng thể hiện chính xác và cao siêu về cái tôi. Khi nhu cầu và tham vọng đạt được tương đối hoặc tạm thời thỏa mãn thì nội tâm của con người sẽ luôn luôn cởi mở và rộng rãi, ngược lại thì sẽ gây tâm lý đè nén thậm chí là tâm lý nghịch phản. Trong trường hợp đó, nhà lãnh đạo thường trở nên hẹp hòi, khó tha thứ cho kẻ có ý kiến trái ngược mình.

Một số lãnh đạo có thể hiểu và bỏ qua những ý kiến phản đối để tăng sự đoàn kết. Đó là do đối với một số nhà lãnh đạo thì sai lầm của người khác sẽ thể hiện rõ sự cao minh và đúng đắn của mình, điều đó sẽ làm cho tham vọng và nhu cầu về lòng tự trọng được thỏa mãn một cách tương đối; ngược lại phản đối đúng đắn của người khác sẽ phản ánh lại khả năng thấp kém và sự sai lầm của chính nhà lãnh đạo đó vì vậy họ sẽ mất cân bằng. Thậm chí có một số nhà lãnh đạo còn xem những ý kiến đúng đắn, những bất đồng với mình như những trở ngại ngăn cản việc đạt được mục đích mong muốn, là gây khó

khăn với mình. Vì vậy, để bảo vệ sự tôn nghiêm, bảo toàn thể diện hoặc vì những mục đích khác, thù hận với những người phản đối mình, họ thậm chí có thể chèn ép và đả kích họ đến cùng.

Nghiêm túc mà nói, một người lãnh đạo không thể khoan dung cho những người phản đối mình, thì không chỉ là phong thái hẹp hòi mà còn là sự thiên cận về mặt chính trị. Đối với các ý kiến đúng đắn trái ngược với chủ trương của mình, mặc dù lắng nghe sẽ cảm thấy chướng tai, thậm chí còn làm tổn hại đến sự tôn nghiêm, nhưng người lãnh đạo nếu có thể "tiếp thu những ý kiến ngược chiều" khoan dung khoáng đạt thì sẽ vô cùng có lợi cho sự nghiệp sự nghiệp thịnh vượng, thành tích chính trị nổi bật uy tín và sức hấp dẫn của người lãnh đạo tự nhiên cũng theo đó mà "nước lên thuyền lên".

Một nhà lãnh đạo ưu tú không những cần phải biết cách sử dụng cấp dưới, mà còn phải biết thông qua việc đào thải nhân viên, giải tỏa những vướng mắc để thức tỉnh tính chủ động về công việc trong con người họ, phải giúp họ xem xét những lo lắng của họ, khiến cho cuộc sống của họ ổn định, tâm lý yên ổn, để toàn tâm toàn ý dành cho công việc.

Quản lý theo kiểu Trung Quốc cho rằng, để giải quyết những lo lắng của cấp dưới thì phải làm được ba điều sau:

Thứ nhất, phải nắm bắt được tình hình cơ bản của cấp dưới. Người lãnh đạo nên thường xuyên trò chuyện với cấp dưới của mình, quan tâm đến đời sống của họ, đối với cấp dưới phải tìm hiểu kỹ đặc biệt là những người gia đình khó khăn, bất kỳ lúc nào cũng phải theo sát nắm được trọng tâm những vướng mắc của cấp dưới để tùy bệnh mà bốc thuốc.

Thứ hai, quan tâm đến cấp dưới phải xuất phát từ lòng chân thành. Mỗi người lãnh đạo bắt buộc phải lấy sự nghiệp làm xuất phát điểm, chân thực, thành tâm thành ý, phải biết cách đặt mình vào hoàn cảnh của cấp dưới, quan tâm đến cấp dưới, thực sự giúp họ loại bỏ những khó khăn. Không nên vì những khuyết điểm nhỏ của cấp dưới mà thay đổi thái độ của mình đối với họ, cũng không nên trách móc cấp dưới khi họ phạm phải một số sai lầm. Vì một khi lãnh đạo đã có thái độ khác với một nhân viên nào đó, thì những nhân viên còn lại sẽ tận dụng cơ hội, bao vây công kích nhân viên đó, giậu đồ bìm leo như thế sẽ khiến cho một vấn đề đơn giản trở nên phức tạp, khiến cho nội bộ hỗn loạn, dẫn đến sự ăn mòn từ bên trong sẽ tiêu hao tinh lực của chính mình.

Thứ ba, tạo cơ hội sửa sai cho những nhân viên đã phạm phải sai lầm. Trong *Hán Thư* đã nói "Nói nước trong ắt không có cá, người mà tra xét ắt nói mình vô tội, kẻ tinh thông thì cũng có điều chưa thấy, người thông minh rồi cũng có cái chưa nghe, lấy đạo đức để bỏ qua cho những cái nhỏ nhặt, đó cũng là theo đuổi cái nghĩa làm người." Đối với những sai sót của cấp dưới không nên trách cứ họ một cách quá đáng. Trong công việc, người lãnh đạo không thể việc gì cũng nắm được thực chất, quá chi tiết. Trong một số trường hợp phải "giả câm giả điếc", làm một kẻ "hồ đồ hiếm có", "vô vi mà trị", biết đâu lại có thể có một kết quả tương đối lý tưởng.

Quản lý theo kiểu Trung Quốc cực kỳ nhấn mạnh việc cấp dưới của mình cảm thấy yên tâm, một nhà lãnh đạo thì phải có lòng khoan dung, độ lượng, nếu như quá tinh ranh, so đo tính toán, không thể chịu nổi một hạt sạn nhỏ vướng trong mắt, ắt sẽ chẳng khác gì kiểu "vì bụi rậm mà đuổi chim", "vì vực sâu mà đuổi cá", không thể có được nhiều người đi theo mình. Tục ngữ đã nói "khoan dung độ lượng một chút ấy là phúc". Chỉ có người lãnh đạo có trái tim rộng mở như biển cả, không tính toán những sai lầm của cấp dưới thì mới tạo ra được cho mình một sức hút mãnh liệt, đồng thời trong những lúc quan trọng có được sự ủng hộ và giúp đỡ của người khác.

## 44. Phép thứ bốn mươi tư Kiểm soát lẫn nhau tạo thế cân bằng

Trong xã hội phong kiến, quyền lực của hoàng đế là cao nhất, nhưng quyền lực lại cần phải giao phó cho một tổ chức và cá nhân cụ thể hành xử, nếu trong lúc giao phó quyền lực cho đại thần, lại không giới hạn nhất định thì rất dễ dẫn đến chuyện cá nhân đó sẽ chiếm giữ tuyệt đối quyền lực được giao phó. Trong lịch sử Trung Quốc, những chuyện đại thần chuyên quyền, vua chúa bạc nhược đã từng xảy ra. Những bài học của lịch sử rất coi trọng điểm này, nó cho rằng muốn ngăn chặn các quan đại thần lạm dụng quyền lực hoặc tiếm quyền, thì phải lấy quyền lực để hạn chế quyền lực, cũng có nghĩa là phải tìm được điểm không chế cân bằng của quyền lực tiêu chuẩn, khiến cho họ tự kìm hãm lẫn nhau, cuối cùng đạt được mục đích thúc đẩy lẫn nhau, cạnh tranh nhau để cống hiến sức mình phục vụ cho triều đình. Ở điểm này, Lưu Bị là người đã làm rất tuyệt vời.



Lưu Bị

Lưu Bị trong giờ phút hấp hối vẫn giữ được đầu óc chính trị sáng suốt, hơn thế còn thể hiện rõ tầm nhìn rất xa không ai sánh được, từ việc ông khéo léo gửi gắm con côi cho đến chuyện bổ nhiệm các đại thần phò tá đều cho thấy rõ điều đó. Trong lúc hấp hối, một tay ông gạt nước mắt, một tay nắm tay Gia Cát Lượng dặn dò: "Tài thừa tướng gấp mười Tào Phi, tất yên định được nhà nước, làm nên việc to. Đối với con trẫm, có thể giúp được thì giúp, bằng không thì người lên làm chủ đi!" Câu nói trước phút lâm chung này so với câu nói "Thà phụ người trong thiên hạ còn hơn để người trong thiên hạ phụ ta" của Tào Tháo thì còn xảo quyết, giao hoạt hơn nhiều, vì không chỉ lôi kéo được tình cảm của Gia

Cát Lượng mà còn khiến ông sáu lần ra khỏi Kỳ Sơn, hết lòng tận tụy, thề chết để báo đáp ân tình của Lưu Bị, củng cố vững chắc hơn nữa nền tảng sau này cho Lưu Thiện [con trai của Lưu Bị].

Lưu Bị hiểu rất rõ Gia Cát Lượng là người có năng lực, tên tuổi và uy quyền. Nếu thiếu Gia Cát Lượng thì Tây Thục rộng lớn sẽ không thể phát triển bình thường, nhưng nếu không làm yên lòng Gia Cát Lượng, nhờ Gia Cát Lượng nghĩ cách đối phó với Lưu Thiện thì mọi chuyện sẽ hỏng hết. Gia Cát Lượng là người mà Lưu Bị có thể gửi gắm đứa con trai của mình, chỉ cần xác định chính thức vị trí của Gia Cát Lượng, mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng. Lưu Bị hiểu rất rõ Lưu Thiện con trai mình là kẻ bạc nhược, bất tài. Vì thế, Lưu Bị cương quyết đem việc Lưu Thiện là kẻ "bất tài" ra nói thẳng, chủ yếu để cho Gia Cát Lượng thấy sự tín nhiệm của Lưu Bị đối với mình. Cứ như thế, cho dù sau này Lưu Thiện đến mức không thể phò tá được nữa thì Gia Cát Lượng cũng sẽ không mưu phản mà cam tâm tận trung báo quốc. Quả nhiên khi Hậu chúa [Lưu Thiện] bạc nhược nghe theo những lời sàm tấu, triệu hồi Gia Cát Lượng về triều khi ông đang nắm phần thắng trong tay, thì những gì Gia Cát Lượng làm vẫn là dùng lời lẽ hết lòng khuyên bảo. Cách làm đó không phù hợp với một người có trí tuệ và tính cách như Gia Cát Lượng; cách xử sự đó của ông là do bị thao túng bởi bàn tay vô hình phía sau sân khấu của Lưu Bị.

Một điểm đáng chú ý nữa là quan đại thần mặt đen bên cạnh Gia Cát Lượng, đó chính là Lý Nghiêm mà ai ai cũng chỉ trích. Ai đã từng xem truyện Tam Quốc đều biết lần thứ năm Gia Cát Lượng ra Kỳ Sơn là do người này đã báo sai tình hình quân sự. Nhưng rất ít người biết rằng Lý Nghiêm từng là một quyền thần ngang hàng với Gia Cát Lượng. Khi Lưu Bị gửi gắm con trai, về văn gửi gắm cho Gia Cát Lượng, về võ gửi gắm cho Lý Nghiêm, trên thực tế đây là một chiêu bài rất hiểm ác của Lưu Bị vì ông ta lo sợ sau này Gia Cát Lượng ngấm ngấm thao túng quyền chính của Tây Thục. Để giải quyết ổn thỏa vấn đề này, Lưu Bị đã ra lệnh cho lập một hệ thống tại Quan Trung để cho Lý Nghiêm quản lý nội vụ, giúp đỡ cho Gia Cát Lượng, trên thực tế là để cho họ không chế lẫn nhau. Nhân phẩm con người Lý Nghiêm như thế nào Lưu Bị hiểu rất rõ, không phải vô tình Lưu Bị giao việc quản lý nội vụ vào tay của một kẻ tiểu nhân như Lý Nghiêm, ở đây, ắt hẳn ẩn chứa một đạo lý thần diệu, một trung một gian, một hiền một nịnh, cùng kìm hãm lẫn nhau, sẽ hợp thành một kết cấu vững chãi. So sánh với hai nước Ngụy và Ngô, chúng ta không thể không ca ngợi thủ đoạn chính trị này của Lưu Bị. Nước Ngụy có Tư Mã thị là một người có năng lực nhưng chuyên quyền, kết quả là kẻ có năng lực cùng với con cháu của hắn tiếm ngôi đoạt vị nhà Tào; còn nước Ngô là tiểu nhân chuyên quyền, kết quả là hai đời tiểu nhân đã làm cho ngôi vị hoàng đế trong triều đình bị lung lay. Cách sắp xếp và câu nói đã đề cập đến ở trên của Lưu Bị kết hợp với nhau tạo thành sự bảo đảm gấp đôi, khiến cho Thục Hán có thể tiếp tục duy trì được hơn chục năm nữa mà nội bộ không loạn. Vì vậy mới nói rằng sự khoan dung, nhân từ của Lưu Bị chẳng qua chỉ là biểu hiện bên ngoài.

Phương thức quản lý của Trung Quốc cho thấy khi nội bộ của một thể chế chính trị nảy sinh ra một thế lực, một đảng phái đối lập hoặc hiện tượng quyền cao trấn áp chủ, thì ở địa vị một vị hoàng đế hoặc một nhà lãnh đạo nếu như không thể loại bỏ ngay lập tức các thế lực hoặc tình trạng đối lập đó, họ cần phải dựa vào địa vị và tầm ảnh hưởng của chính mình để tạo ra một lực lượng đối kháng tương đương nhằm khống chế hai bên đối lập, khiến cho hai bên cùng tồn tại trong một thể chế chính trị đối kháng lẫn nhau để đạt được sự cân bằng quyền lực. Trong cuộc tranh chấp quyền lực cần biết tạo ra mâu thuẫn và lợi dụng mâu thuẫn, đó chính là bí quyết để tạo nên sự cân bằng về mặt chính trị và có tác dụng ngăn chặn quyền lực thực sự bị rơi vào tay kẻ khác.

Ngoài ra, quản lý theo kiểu Trung Quốc còn coi trọng việc tạo ra thế cân bằng một cách không công khai. Trong khi sắp xếp các vị trí nhân sự và phân bổ nguồn tài nguyên, từ góc độ cá nhân, nhà lãnh

đạo phải biết tạo nên sự cân bằng thỏa đáng giữa các thế lực khác nhau thì mới có thể giúp duy trì sự yên ổn và hòa hợp trong nội bộ. Điều đó cũng thể hiện được tài năng lãnh đạo của chính bản thân những nhà lãnh đạo. Còn những người chịu sự sắp đặt công bằng đó thì sao? Biết được quan hệ tế nhị giữa bản thân họ với các thế lực khác, họ sẽ cẩn thận mà an phận.

Đối với doanh nghiệp, cơ cấu quản lý pháp nhân của công ty hay còn gọi là cơ cấu quản lý công ty, là chỉ người sở hữu, nhà kinh doanh và những người giám sát thông qua cơ quan quyền lực của công ty (đại hội cổ đông), cơ quan thi hành và vạch định kế sách kinh doanh (hội đồng quản trị, giám đốc), cơ quan giám sát (hội đồng quản trị) để hình thành nên các quan hệ quyền và nghĩa vụ rõ ràng, chế ước lẫn nhau, điều tiết hoạt động của công ty và đưa ra những quyết sách mang tính khoa học; đồng thời dựa vào quy định của pháp luật, quy tắc và điều lệ của công ty để đưa ra một cơ chế thống nhất theo chế độ hóa. Nói theo cách thông thường, bộ máy thể chế tổ chức và lãnh đạo công ty sẽ thông qua cơ cấu quản lý để hình thành nên sự phân chia hợp lý quyền lực giữa ba cơ quan trong nội bộ công ty, khiến cho các trách nhiệm hành vi của cá nhân được xác lập rõ ràng, cùng nhau điều tiết, cùng nhau thiết lập nên môi quan hệ cân bằng, đảm bảo sự an toàn của công ty trong quá trình giao dịch, hoạt động ổn định, lành mạnh, giúp cho lợi nhuận của cổ đông và của những người có liên quan đến lợi nhuận (chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc, giám sát viên, nhân viên, người có quyền sở hữu cổ phần và cổ phiếu...) cùng có lợi nhuận công bằng như nhau và được sự bảo hộ của pháp luật. Trong thời kỳ đầu mới phát triển của công ty, do quy mô còn tương đối nhỏ, các công việc nghiệp vụ tương đối đơn giản, thêm vào đó còn chịu ảnh hưởng nặng nề của đặc điểm kinh doanh theo mô hình gia tộc, nên quyền lực thường tập trung trong tay một cá nhân, điều đó có lợi cho việc thực hiện một cách quán triệt các quyết sách đã đề ra. Nhưng theo sự phát triển của nền kinh tế, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, sự nâng cao của trình độ và năng lực sản xuất, khiến cho sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày một gay gắt, quy mô của công ty được mở rộng, khiến cho các hoạt động trở nên chuyên môn hóa. Khi đó, cơ cấu quản lý pháp nhân của công ty trong chế độ quản lý sẽ phát huy tác dụng ngày càng cao và dần dần trở thành một cơ cấu tổ chức chủ chốt nhất trong chế độ quản lý công ty hiện đại. Không còn nghi ngờ gì nữa, việc xây dựng khung cơ cấu tổ chức cơ bản của công ty dựa trên sự phân công quyền lực và kiểm soát lẫn nhau là yêu cầu tất yếu của sự phát triển và trưởng thành của công ty, nó không chỉ phản ánh một cách chân thực cơ sở khách quan cho sự tồn tại của công ty mà còn là nhu cầu nội tại cho sự phát triển của chế độ quản lý công ty.

Trên thực tế xã hội hiện nay, có một số doanh nghiệp trong việc quản lý nhân sự vẫn còn nghiêng về cơ cấu quản lý theo kiểu "chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc", cho rằng đó là "quyền lực tập trung, nâng cao khả năng lãnh đạo, tránh khỏi sự hao mòn nội bộ". Trên thực tế, phương thức này lại đẩy mạnh hơn việc cá nhân quyết định tất cả theo kiểu "lãnh đạo theo nhân trị", đó là quan niệm truyền thống về mặt tác phong lãnh đạo trong nền kinh tế tự nhiên, nhưng nó lại đi ngược lại hoàn toàn với chính sách dân chủ quản lý khoa học theo nhu cầu về chế độ quản lý doanh nghiệp hiện đại. Trên thực tế, tình hình này đã phản ánh rằng các doanh nghiệp này vẫn chưa hiểu rõ ý nghĩa của chế độ quản lý doanh nghiệp hiện đại, vẫn còn nằm trong giai đoạn đầu của việc theo đuổi mục tiêu cải tạo hình thức chế độ quản lý của công ty để thiết lập nên chế độ quản lý cho doanh nghiệp, nên trong quá trình không ngừng cải tạo theo chiều hướng sâu hơn, từng bước làm mới chế độ quản lý doanh nghiệp theo hướng quy phạm hoá, tiến đến cơ cấu pháp chế tạo nên sự cân bằng thực sự giữa các cơ cấu bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp.

Vì vậy, nghệ thuật kìm chế lẫn nhau trong phương thức quản lý của Trung Quốc trong thời cổ đại có thể ngăn chặn được việc quyền lực của vua không bị rơi vào tay kẻ khác, còn trong xã hội hiện đại thì có thể tránh được việc vì một người nắm trong tay tất cả quyền lực nên khi ra quyết sách không cần

thận có thể gây ra tổn thất, đồng thời cũng có tác dụng quản lý không thể thay thế được của nó.

## 45. Phép thứ bốn mươi lăm

### Đánh vào tâm lý làm cao, khuất phục những nhân viên "không an phận"

Tăng Sĩ Cường - giáo sư nổi tiếng về quản lý của Trung Quốc - đã từng phân tích rằng: "Phương thức quản lý của phương Tây lấy sự việc làm trung tâm, nên trọng tâm kiểm soát đặt vào quá trình thực hiện kế hoạch và kết quả, đồng thời hay đề cập đến sự việc; còn phương thức quản lý của người Trung Quốc lại lấy con người làm trung tâm, đối với việc kiểm soát con người, luôn xem trọng việc kiểm soát sự việc. Vì sự việc đều do hành vi con người tạo ra, mọi sự việc diễn ra đều không thể tách rời khỏi tác động của con người. Chỉ cần kiểm soát tốt con người thì cho dù sự việc đã qua thì kết quả của nó cũng sẽ được khống chế một cách chắc chắn hơn. Con người gây ra mọi việc, do đó con người tương đối quan trọng. Vì vậy, phương thức quản lý của Trung Quốc rất coi trọng việc kiểm soát con người."



Gia Cát Lượng

Đối với một công ty có nhân viên đến từ nhiều nơi ở trong nước và trên thế giới, thì với tư cách người lãnh đạo, có thể bạn đã nghĩ: những người này tính cách và hoàn cảnh khác nhau, phong tục tập quán không giống nhau, tại sao tất cả đều tụ tập xung quanh bạn, nghe theo sự chỉ đạo của bạn, bỏ công sức ra để phục vụ cho bạn? Mạnh Tử dạy rằng: "Người với người quen nhau, quý ở chỗ cùng biết nhau; người với người biết nhau, quý ở chỗ cùng hiểu nhau." Do vậy, phương thức quản lý của Trung Quốc luôn nhấn mạnh nghệ thuật kiểm soát theo kiểu "đánh vào tâm lý trước tiên".

Năm Kiến Hưng thứ ba nhà Thục Hán (225), khu vực Nam Trung nước Thục dấy binh làm phản. Gia Cát Lượng đích thân dẫn quân xuất chinh, dựa vào mưu kế khiến quân lính không tổn một giọt máu nào mà vẫn có thể dẹp được loạn tại Nam Trung. Tiếp đó, Gia Cát Lượng tiếp tục nam chinh, thảo phạt Mạnh Hoạch.



Mạnh Hoạch là tù trưởng bộ lạc của Nam Trung, có dũng khí đánh thắng cả vạn người, hào hiệp, trọng nghĩa, rất có uy tín trong các dân tộc thiểu số. Gia Cát Lượng ra lệnh cho các bộ hạ của mình nếu gặp Mạnh Hoạch thì dứt khoát không được làm Mạnh Hoạch thương mà phải bắt sống đem về. Gia Cát Lượng lại nghe theo ý kiến của Mã Tốc, "đánh vào tâm lý là thượng sách, đánh vào thành là hạ sách". Gia Cát Lượng đã áp dụng chiến thuật bảy lần tha chết cho Mạnh Hoạch mà thu phục được lòng người, ổn định được hậu phương, khiến ông có thể toàn tâm toàn ý Bắc phạt Tào Ngụy.

Trong trận tiến đánh đầu tiên, quân Thục dưới sự chỉ huy của Gia Cát Lượng đã bắt sống được Mạnh Hoạch. Khi binh sĩ áp giải Mạnh Hoạch vào trong doanh trại, Gia Cát Lượng đã đích thân tháo cùm cho Mạnh Hoạch, còn cho người bày rượu tiệc khoản đãi. Ngày thứ hai, Gia Cát Lượng dẫn Mạnh Hoạch đi thăm doanh trại và hỏi Mạnh Hoạch rằng: "Quân của chúng tôi như thế nào?" Mạnh Hoạch không những không ca ngợi, ngược lại còn nói: "Hóa ra chỉ có thế. Trước đây ta không biết thực hư của các người nên mới bị thất bại mà thôi. Nay ta đã tận mắt nhìn thấy bộ hạ của các người, nếu như các người thả ta về, ta nhất định sẽ đánh thắng các người." Gia Cát Lượng chỉ cười và cho thả Mạnh Hoạch. Mấy hôm sau, quả nhiên Mạnh Hoạch đem quân đến tham chiến, kết quả lại thua trận và bị bắt làm tù binh. Mạnh Hoạch vẫn không chịu nhận là mình đã thua, nên Gia Cát Lượng lại thả ông ta ra.

Cứ như thế Mạnh Hoạch đã bị Gia Cát Lượng bắt giữ bảy lần. Đến lần thứ bảy, Gia Cát Lượng vẫn có ý thả Mạnh Hoạch. Mạnh Hoạch quỳ xuống khóc nói: "Tôi thành tâm thành ý quy phục các ngài, không phản kháng nữa." Gia Cát Lượng nói với các tướng: "Nếu chỉ dựa vào vũ lực thì chỉ có thể đàn áp được kẻ khác mà không khiến cho họ nể phục, phải để họ tự nguyện quy phục mới có tác dụng thật sự." Về sau, Gia Cát Lượng phong chức cho Mạnh Hoạch, không lưu quan người Hán ở lại để cai trị mà để cho Mạnh Hoạch tự mình quản lý chính mình. Do vậy, Mạnh Hoạch hết lòng trung thành với nhà Thục và một dải đất biên giới miền Nam cũng nhờ đó mà được yên định.

Gia Cát Lượng bảy lần tha mạng cho Mạnh Hoạch, mục đích là muốn đánh vào tâm lý của Mạnh Hoạch, cuối cùng khiến cho Mạnh Hoạch rơi lệ mà thành tâm đầu hàng quy phục nhà Thục, thế không tạo phản, nhờ đó bình định được phương Nam. Binh pháp của Tôn Tử nhân mạnh: "Đánh thành là hạ sách, đánh vào tâm mới là thượng sách", câu nói đó cùng với cách làm của Gia Cát Lượng đều thể hiện một đạo lý chung: chỉ có đi vào trong tim của cấp dưới mới có thể khiến cho họ khâm phục mình thực sự, tạo nên sức hút, chú tâm tới công việc.

Đối với các doanh nghiệp hiện đại, nếu bạn là nhà quản lý, bạn nhất định sẽ hy vọng có được những nhân viên giống như Tôn Ngộ Không. Vì những nhân viên như thế có thể giúp bạn gạt bỏ mọi chông gai, khiến cho doanh nghiệp của bạn trong cuộc cạnh tranh khốc liệt trên thương trường luôn có trình độ cao hơn. Tất nhiên nếu như bạn có Tôn Ngộ Không bên cạnh, bạn sẽ không thể không lo lắng, vì những người như thế thường rất khó điều khiển, rất khó hòa đồng với những nhân viên khác, lại thái quá về mặt cảm xúc, thỉnh thoảng lại đập đổ lò luyện linh đơn, tạo ra thêm một Hỏa Diệm Sơn nữa, tự dung bạn lại có một chướng ngại vật ở phía trước. Những nhân viên có khả năng giống như Tôn Ngộ Không vừa có năng lực sáng tạo đáng kinh ngạc vừa có khả năng phá hoại đáng kinh ngạc, bản thân họ sẽ không bao giờ "an phận làm nhân viên". Tất nhiên bạn không muốn mất đi một nhân viên như thế, vậy làm thế nào để "khuất phục" đồng thời phát huy được tối đa tính sáng tạo và hạn chế một cách tốt nhất khả năng phá hoại của họ, đó là vấn đề quan trọng mà bất cứ một lãnh đạo doanh nghiệp nào đều không thể không suy nghĩ. Trong đó chiêu bài "đánh vào tâm là thượng sách", bảy lần thả Mạnh Hoạch của Gia Cát Lượng là một phương pháp quý báu để thử nghiệm.

Vì vậy, vấn đề khuất phục các nhân viên không an phận như thế nào, các sếp đều có quan điểm nhận định chung lớn nhất là cần phải tìm hiểu họ một cách toàn diện, sau đó tùy theo tính cách, tâm địa của

từng người để tìm cách nói chuyện, hết lòng biểu dương những ưu điểm của họ, cũng cần phải công kích vào những nhược điểm của họ, đồng thời còn phải quan tâm đến đời sống và tình cảm của họ.

Chính vì vậy, phương thức quản lý Trung Quốc cho rằng, một người lãnh đạo thành công là một người biết cách lấy cái tâm để đổi lấy cái tâm của nhân viên, mở cánh cửa đi vào tâm lý của họ, nắm bắt một cách rõ ràng và chính xác những nguyện vọng và nhu cầu của họ, đồng thời thỏa mãn họ ở một mức độ thích hợp, có như thế mới có thể làm cho mọi người đi theo bạn, khiến sự nghiệp của doanh nghiệp tiến triển ổn định.

## 46. Phép thứ bốn mươi sáu

### Thể hiện sự thành tâm để lôi kéo nhân tâm

Cổ nhân Trung Quốc dạy rằng: Cái tâm hại người không nên có, nhưng cái tâm đề phòng người khác thì không thể thiếu. Con người ta sống đều lấy điều đó làm nguyên tắc đối nhân xử thế trong cuộc sống, lúc nào cũng mang theo tâm lý cẩn thận đề phòng bất trắc xảy ra. Hậu quả trực tiếp là giữa người với người luôn đề phòng lẫn nhau, khó mà sống với nhau thật tâm và đối xử với nhau chân thành. Mọi người đều kìm chế nhiệt tình của chính mình, không muốn đưa ra những tín hiệu thân thiện. Khi phải đối diện với những nhân viên như thế, nếu như người lãnh đạo cũng luôn luôn mang theo tâm lý đề phòng, không muốn tạo lập nên mối thân tình đối với họ, như vậy sẽ khó nghĩ ra được cách nào để công việc tiếp tục tiến triển tốt đẹp.

Kỳ thực, chỉ cần người lãnh đạo thật lòng, cư xử với nhân viên chân thành, thì nhân viên của họ cũng sẽ mạnh dạn hơn trong việc giải bày những suy nghĩ của mình và cởi mở hơn khi giao tiếp với sếp. Bởi lẽ bản thân họ cũng cần bạn hiểu họ, quan tâm đến họ và bạn chính là người nên an ủi, khích lệ họ.

Nếu muốn nhân viên dưới quyền cởi mở hơn thì nhà lãnh đạo cần phải bỏ đi thái độ quan cách của mình, cho họ thấy rõ lòng chân thành, thể hiện được chữ tín, có như vậy mới tạo ra cho cấp dưới những phản ứng tích cực, tình cảm nghiêm chỉnh về phía lãnh đạo.

Tôn Sách của Đông Ngô thời Tam Quốc là một vị anh hùng kiệt xuất lúc bấy giờ. Trong khi dùng người, ông rất coi trọng nguyên tắc "lấy lòng thành để đãi người". Chính ông là người đã lấy lòng chân thành ra để đối đãi với Thái Sứ Từ, khiến cho Thái Sứ Từ toàn tâm toàn ý, một lòng trung thành phục vụ cho ông. Năm 198, Tôn Sách cho quân tiến đánh Thái Sứ Từ. Thái Sứ Từ thua trận, bị Tôn Sách bắt làm tù binh. Tôn Sách biết rằng Thái Sứ Từ là người hiền tài và có năng lực, chính vì vậy Tôn Sách không so đo tính toán nổi nhục về việc ba năm trước tại trận chiến Thần Đình, hai bên cùng điều quân tham chiến, ông đã bị Thái Sứ Từ đánh bại, mà còn đích thân tháo bỏ dây trói cho Thái Sứ Từ, ân cần hỏi han, đồng thời thẳng thắn bày tỏ thành ý muốn cầu người hiền tài của mình: "Hôm nay ta là người may mắn, muốn cùng với túc hạ mưu đồ đại nghiệp. Vốn đã được nghe tiếng túc hạ là người nghĩa khí, vì muốn giải vây cho Khổng Dung, nên đã mạo hiểm liều chết đi cầu viện Lưu Bị, trong lòng ta cảm thấy vô cùng kính phục. Lòng thành của túc hạ là của kẻ chí sĩ trong thiên hạ... ta nguyện làm tri kỷ, xin ngài không cần lo lắng đến chuyện khi lưu lại đây sẽ không được như ý nguyện."

Tôn Sách đã lấy lòng chân thành để đối xử với Thái Sứ Từ và thổ lộ ra những lời từ đáy lòng mình. Sau đó, ông lại giao cho Thái Sứ Từ đảm nhận trách nhiệm đô đốc dưới trướng của mình. Trong những

buổi huấn luyện quân sĩ, ông luôn giao cho Thái Sử Từ đảm nhiệm trách nhiệm chỉ đạo hoàn toàn việc huấn luyện quân. Cứ như thế sau một loạt hành động đánh vào tình cảm của Thái Sử Từ, cuối cùng đã khiến cho Thái Sử Từ cảm động trước lòng chân thành của Tôn Sách, nhận lời phục vụ dưới trướng của ông.

Khi đó, thái thú Lưu Do đột ngột mắc bệnh rồi qua đời tại đất Dự Chương, toàn bộ thuộc hạ dưới trướng của Lưu Do rơi vào tình trạng như rắn mất đầu. Việc này đối với Tôn Sách mà nói là một cơ hội vô cùng thuận lợi, nếu như có thể tranh thủ được số người ngựa này thì thực lực của Tôn Sách chẳng mấy chốc sẽ tăng lên. Nếu đã vậy thì nên để ai đi hoàn thành nhiệm vụ quan trọng này đây? Thái Sử Từ là bạn hữu của Lưu Do, chính vì vậy người được chọn cử đi chẳng ai khác ngoài Thái Sử Từ. Thái Sử Từ thấy Tôn Sách tin tưởng mình như vậy nên càng quyết tâm không phụ lòng kỳ vọng của ông, nhận việc sang Dự Chương chiêu an và nói: "Từ tôi trước đây là kẻ có tội với ngài, nhưng tướng quân lại là bậc minh quân, giờ dù có chết Từ tôi cũng xin hết lòng báo đáp. Nay không hề có hưu binh, binh cũng không tham nhiều. Chỉ cần chọn cho thân ra mười người là đủ", đồng thời hẹn trong hai tháng nhất định quay trở về, nói xong sửa soạn hành trang, chọn theo một số người ngựa rồi lên đường.

Trong thuật dùng người, chúng ta có thể thấy Tôn Sách quả là người có tầm nhìn xa trông rộng. Người thường đều cho rằng Thái Sử Từ một khi đã ra đi sẽ không quay trở lại, kết quả Tôn Sách chỉ tạo thêm cho mình một kẻ thù. Nhưng Tôn Sách gạt bỏ ý kiến đó của mọi người, trước tiên ông biết con người của Thái Sử Từ, nhận định Thái Sử Từ là một người "nghĩa tuy khí dũng nhưng lại có lòng dạ cương trực, ắt không phải là người tung hoành ngang dọc", Thái Sử Từ cũng là một người có tâm, biết "trọng đạo nghĩa, trọng lời thề"; thứ hai là, ông biết rằng khi dùng tình cảm của mình đối với một người như Thái Sử Từ thì nhất định lòng thành sẽ đổi lòng thành, nhờ vậy mà giành được lòng trung thành của Thái Sử Từ đối với mình.

Quả nhiên mọi chuyện diễn ra không nằm ngoài dự đoán của Tôn Sách. Thái Sử Từ đã quay trở về đúng hẹn, hoàn thành sứ mệnh, thu phục được thuộc hạ của Lưu Do, bổ sung cho thực lực của Tôn Sách. Tôn Sách cũng nhờ chuyện này mà càng trọng dụng Thái Sử Từ, coi ông như trợ thủ đắc lực của mình, cùng mưu đồ đại nghiệp.

Có thể thấy rằng, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên nếu nói ra sẽ có rất nhiều vấn đề mà chúng ta không thể đoán định hết được, cũng như khó có thể xử lý được hết. Kỳ thực mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đó hoàn toàn thuận theo phép tắc cực kỳ thông dụng trong xã hội loài người, đó là: lấy lòng trung thành để đầu quân, lấy lòng chân thành để báo đáp. Chỉ cần chân thành sẽ cảm hóa được tình cảm của cấp dưới, khiến cho cấp dưới vì bạn mà hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Cách dùng lòng thành đối đãi người không chỉ thích hợp cho mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên mà ngay cả đối với kẻ thù hoặc đối với nhân tài mà mình đang có nhu cầu chiêu mộ, chỉ cần chân thành đối đãi với họ thì đều phát huy hiệu quả như nhau.

Thời cổ đại, Trung Quốc thường dựa vào lời nói mà định tội, khi lỡ miệng có thể dẫn đến cái họa sát thân, do vậy mọi người đều sợ họa từ miệng mà ra, nên rất cẩn thận trong lời nói và hành động, sinh ra sợ miệng lưỡi gây ra tai vạ. Tâm lý phòng bị của con người rất lớn, họ đều tin rằng: "Cái tâm hại người không nên có, nhưng cái tâm đề phòng kẻ khác hại mình thì không nên thiếu", "gặp người khác một câu chỉ nên nói ba phần, không nên trong lòng nghĩ cái gì cũng đều đem nói ra hết". Chính vì vậy, có nhiều người khi gặp người thì nói giọng người, khi gặp quý thì nói giọng quý, như thế giữa họ không có giao tiếp, tức là không nói lên những suy nghĩ thật của mình.

Trong sách "*Trung Đường*" đã viết rằng: "Trong thiên hạ chỉ có lòng thành mới có thể cảm hóa

được lòng người". Chỉ cần có chí thành đức thì vạn vật đều sẽ bị cảm hoá, huống hồ là con người? "Chí thành như thần", hành xử trong thiên hạ chỉ cần lấy lòng thành thì sẽ như được thánh thần ra tay giúp đỡ, lấy lòng chân thành mà nuôi dưỡng vạn vật, vạn vật ắt sẽ hưng thịnh; còn lấy lòng chân thành để giành lấy tình cảm của người khác thì ai ai cũng sẽ đối đãi lại bạn bằng lòng chân thành, dùng tất cả trí tuệ và năng lực vốn có của bản thân hết lòng phò tá bạn. Đó chính là cái gọi là "lòng chân thành có thể khiến cho đá cũng phải mở miệng". Một nhà lãnh đạo chỉ cần có tấm lòng chân thành cũng đủ khiến cho sỏi đá cũng phải mềm lòng. Trái tim của con người đều từ máu thịt mà ra, nhân viên của bạn cũng là người có máu có thịt, vậy họ làm sao lại không thể nghiêng hẳn tình cảm của mình về phía lãnh đạo được đây?

Vì vậy, đối với những nhân viên không muốn giải bày tâm sự của mình thì những nhà lãnh đạo cũng không nên có thái độ với họ, càng không nên kỳ thị họ, mà cần phải đi tìm hiểu xem họ có phải vì vẫn đang còn có tâm lý phòng bị nhất định nên mới tỏ thái độ xa cách với mình hay không. Một nhà lãnh đạo vì thế nên áp dụng và coi trọng việc dùng lòng chân thành, lấy sự chân thành để cảm hóa nhân viên dưới quyền. Chỉ cần người lãnh đạo cởi mở hơn với nhân viên, đối xử chân thành với nhau, thể hiện tình cảm của mình với nhân viên dưới quyền, vinh nhục cùng hưởng với họ, cùng sống cùng chết với họ, lo lắng trước những khó khăn của họ, giúp họ khi gặp nguy hiểm, luôn luôn đặt bản thân mình vào địa vị của họ để nghĩ cho họ, như thế nhất định sẽ khiến cho nhân viên của bạn cảm động, làm cho sợi dây tình cảm của họ phải rung động, khiến họ thật sự bỏ công sức ra cho sự nghiệp chung, cam tâm tình nguyện cởi mở tấm lòng của mình ra với lãnh đạo. "Đánh vào thành là hạ sách, đánh vào lòng người ắt mới là thượng sách", giành được người không bằng giành được trái tim của họ, giành được trái tim của họ lại không bằng giành được sự đối đãi chân thành từ phía họ, đó mới chính là cách làm có tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất.

Người Trung Quốc rất coi trọng lòng chân thành, coi trọng việc biết ơn mà báo đáp. "Nhận cái ơn nhỏ như giọt nước của người khác thì phải báo đáp cái ân đó nhiều như nước suối nguồn", lãnh đạo đối xử với tôi chân thành như thế, tôi làm sao có thể giở mảnh khóc ra với lãnh đạo của mình được đây? Không Tử từng nói: "Lấy oán báo oán, lấy đức báo đức", đối phương đối xử với ta như thế nào, ta sẽ đối xử lại với họ y như thế.

Mạnh Tử cũng nói: "Kẻ khác lấy sự giàu có cho mình, ta lấy lòng nhân cho ta; kẻ khác lấy chức tước cho mình, ta lấy nghĩa cho ta, ta hà khắc phải ân hận đây?" Nếu như lãnh đạo đã có ý tin tưởng tôi thì tôi làm sao có thể phụ lại lòng tin tưởng của ông ấy được? Một nhà lãnh đạo chỉ khi nào lấy lòng thành của mình ra để đối đãi với nhân viên, mới có thể làm được đến độ "lòng chân thành có thể khiến cho đá cũng phải mở miệng", khiến cho nhân viên của bạn hoàn toàn phục tùng bạn!

## 47. Phép thứ bốn mươi bảy

### Biểu thị sự tín nhiệm đối với cấp dưới đúng thời điểm

Những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất tại Trung Quốc đều là những cao thủ trong việc quản lý con người. Sự thành công của họ là ở chỗ họ có khả năng nắm bắt được những điểm cơ bản trong tính cách của người khác, và có cách quản lý mang đậm màu sắc Trung Quốc để quản lý chính người Trung Quốc, do vậy đó là cách làm không thể không thử. Thời kỳ Tiên Tần, Tuân Tử đã cho rằng tin tưởng vào thuộc hạ, dùng người không được nghi ngờ là một biện pháp cơ bản giúp cho các nhà lãnh đạo

điều khiển được nhân viên của mình, và "biết người không bằng loại bỏ nghi ngờ người". Những người có nhận thức bình thường đều hy vọng giành được sự tin tưởng của người khác đối với mình, hy vọng trong con mắt của người khác mình là người có thể tin cậy được. Vì vậy, phương thức quản lý của Trung Quốc luôn nhấn mạnh phương pháp quản lý dựa trên sự tín nhiệm.

Khi Đường Đại Tông Lý Dục đang tại vị, ông đã gả con gái mình là công chúa Thăng Bình cho Quách Ái là con trai của tướng quân Quách Tự Nghĩa vốn là một vị đại tướng rất nổi tiếng vào thời nhà Đường. Công chúa bình thường đã quen thói kiêu ngạo, sau khi được gả cho nhà họ Quách vẫn không từ bỏ kiểu cách của một công chúa, khiến cho Quách Ái cảm thấy rất không hài lòng.

Ngày đại thọ của Quách Tự Nghĩa, bách quan và mọi người đều đến chúc mừng. Chỉ có Thăng Bình công chúa là tự ý ngồi chờ tại Kim Chi Ngọc Diệp, không chịu đi chúc thọ. Quách Ái một mình đi hành lễ, trong bữa tiệc mừng thọ do bị mọi người chê cười, mặt mặt mà nổi nóng, nên sau khi về nhà, hai vợ chồng liền cãi cọ nhau. Quách Ái bực mình nói: "Nàng dựa vào phụ thân là Hoàng đế nên tỏ vẻ như vậy sao? Phụ thân của ta chỉ là không thích làm Hoàng đế đó thôi!" và lấy tay đánh công chúa.

Công chúa tức giận, lập tức vào cung khóc lóc mách phụ hoàng. Đường Đại Tông sau khi nghe công chúa nói xong, không hề tỏ thái độ giận dữ, chỉ cười nói: "Con mới là đứa trẻ không hiểu gì. Giả sử Quách Tự Nghĩa thực sự muốn làm Hoàng đế thì thiên hạ có còn thuộc về gia đình con nữa không?" Quách Tự Nghĩa là một người làm việc rất cẩn thận, tỉ mỉ, khi biết con trai của mình gây ra chuyện, đắc tội với công chúa, lại nói ra mấy câu không tôn kính Hoàng đế, hơn thế còn là câu nói phạm húy thuộc về "vấn đề chính trị", lo sợ Đường Đại Tông truy cứu nên ông vội vàng vào cung nhận tội.

Đường Đại Tông vui vẻ nói với Quách Tự Nghĩa rằng: "Con trai, con gái chúng ta nói mấy câu giận dỗi nhau, hà tất coi đó là chuyện thật?" Câu nói đó của Đường Đại Tông đã loại bỏ được việc có thể xảy ra một trận sóng gió phức tạp, còn Quách Tự Nghĩa lúc này mới gỡ bỏ hết tâm trạng nơm nớp lo sợ. Sau khi về nhà, ông gọi con trai Quách Ái ra đánh, giáo huấn con trai một trận nên thân. Còn Đường Đại Tông cũng trách mắng Thăng Bình công chúa, yêu cầu công chúa giữ đạo làm vợ.

Khi xử lý chuyện con gái mình, mặc dù Đường Đại Tông giữ thái độ hòa nhã, vui vẻ nhưng đã thể hiện phẩm chất khoan dung và những tính toán có suy nghĩ với lòng tin tưởng của ông đối với các quan đại thần trong triều.

Giữa vợ và chồng cả đời cũng sẽ có lúc cãi vã. Khi "chiến tranh" căng thẳng, tất cả những câu quá khích đều có thể nói ra hết, đặc biệt là Quách Ái nhằm đánh vào bản tính ngạo mạn, kiêu căng của Thăng Bình công chúa, cố ý nói ra những câu làm tổn thương đến lòng tự trọng của công chúa, khiến công chúa thấy tức tối, đó cũng là tâm lý thường tình của con người. Hai vợ chồng trẻ xảy ra chuyện cãi cọ, trong gia đình bách tính thường đều không coi đó là chuyện lớn thì Hoàng đế lẽ nào lại so đo tính toán những chuyện như vậy? Do vậy, giả câm, giả điếc lại thể hiện rõ được phẩm chất khoan dung, độ lượng và lòng nhân đức của Đường Đại Tông.

Đường Đại Tông dựa vào việc đi chinh phạt cứu giá, bảo hộ của đại tướng Quách Tự Nghĩa, nhờ thế mới có thể ngồi yên ở ngôi vị Hoàng đế. Do vậy, vì những chuyện như chuyện gia đình, chuyện nhỏ mà làm tổn hại đến trọng thân của quốc gia, khiến trọng thần đó sinh ra lòng dạ khác, đó là điều một vị vua không nên làm, từ đó có thể thấy sự minh mẫn của Đường Đại Tông.

Đường Đại Tông cũng muốn nhân cơ hội này để dạy bảo công chúa Thăng Bình và con cháu trong hoàng tộc của ông, nên ông mới nói với công chúa rằng: "Giả sử ông ấy thực sự muốn làm Hoàng đế thì thiên hạ có thuộc về gia đình con nữa không?", như thế để các hoàng tử và công chúa biết được sự

công hiến của các đại thần, đồng thời phải ghi nhớ công lao và tôn trọng họ. Đường Đại Tông còn mượn chuyện này để lôi kéo tình cảm của các trọng thần trong triều đình, thể hiện thành ý tin tưởng sâu sắc và không chút nghi ngờ của mình đối với họ. Khi Quách Tử Nghĩa nhận tội, Đường Đại Tông tỏ thái độ vui vẻ, hòa nhã, nói sẽ không truy cứu ý tứ câu nói của Quách Ái, không chỉ làm cảm động Quách Tử Nghĩa mà còn giáo dục, cảm hóa được các đại thần khác, khiến cho họ càng cam tâm tình nguyện nghe theo mệnh lệnh của mình.

Từ đó có thể thấy rằng, chỉ có tin tưởng vào cấp dưới, dùng người không được nghi ngờ, mới có thể thiết lập nên mối quan hệ mật thiết với cấp dưới, trên dưới một lòng, làm tốt mọi việc. Là cấp dưới, phải mong muốn ngày càng giành được sự tin tưởng của lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo dành cho cấp dưới sự tín nhiệm cao, để họ được thả lỏng chân tay, mạnh dạn làm việc, có như vậy mới khích lệ cấp dưới phát huy được tối đa tài trí thông minh của mình, tích cực làm việc, cải cách, sáng tạo, thể hiện được sự nhiệt tình cao nhất đối với công việc.

Có thể nói, nhà lãnh đạo tin tưởng nhân viên của mình bao nhiêu thì nhân viên sẽ vì lãnh đạo mà hăng hái bấy nhiêu. Sự tin tưởng và sự hăng hái tỉ lệ thuận với nhau. Vì thế, khi cấp dưới tạo ra được những thành tích vượt trội, điều này có liên quan đến sự cố gắng của người đó trong công việc, đồng thời cũng là kết quả của việc lãnh đạo tin tưởng cao vào cấp dưới.

Phương thức quản lý của Trung Quốc chủ trương phải làm được việc tin tưởng vào cấp dưới, dùng người thì không được nghi ngờ. Ngoài ra, người lãnh đạo còn phải đủ khả năng ngăn chặn những lời gièm pha, giữ vững những mong muốn ban đầu, khoan dung với những sai lầm của cấp dưới, để thiết lập được mối quan hệ mật thiết, cùng nhau sẽ chia vinh nhục.

## 48. Phép thứ bốn mươi tám Tạo lập uy quyền của người lãnh đạo

Chủ mà kém cõi ắt sẽ bị quần thần lường gạt, cho nên trong quản lý không thể thiếu được quyền uy. Do vậy, phương thức quản lý của Trung Quốc chủ trương là đối với một số cấp dưới nồng cuồng tự đại, coi thường uy quyền, đối đầu với lãnh đạo thì người lãnh đạo tuyệt đối không được dung túng, nhất định phải dùng quyền lực của mình để ngăn chặn những sự liều lĩnh đó của nhân viên.

Trước khi vua Thuận Trị lâm chung, ông đã để lại di chúc lệnh cho bốn người là Sách Ni, Tô Khắc Tát Cáp, Át Tất Long và Ngao Bái làm bốn vị đại thần chịu trách nhiệm phò tá vua Khang Hy lúc đó mới hơn bảy tuổi. Bốn người này đã thề trước mặt vua Thuận Trị rằng sẽ "hết lòng trung thành, cộng sinh cộng tử, phò tá vua việc chính sự", đồng thời đảm bảo "không vì tình thân, không vì thù oán, không nghe theo lời xúi bẩy của con cháu anh em và những kẻ bên cạnh mình, không cầu giàu sang phú quý mà bất nhân bất nghĩa", "không kết bè kết phái, không ăn của hối lộ". Nhưng sự liều lĩnh của con người chỉ chịu sự ước chế của tình thế khách quan, chứ không phải sự ước chế của lời thề. Trong bốn vị đại thần này, Tác Ni do tuổi cao nên chẳng mấy chốc đã qua đời, Át Tất Long thì chạy theo Ngao Bái, chỉ phục tùng mệnh lệnh của Ngao Bái. Tô Khắc Tát Cáp lại là kẻ đối nghịch không đội trời chung với Ngao Bái, nên không lâu sau bị Ngao Bái hãm hại cho đến chết. Như vậy trong triều chỉ còn đúng một phe của Ngao Bái.

Ngao Bái tự xưng là "Dũng sĩ số một đất Mãn Châu", tính cách cường bạo, chỉ dùng vũ dũng để đối

người, rất khó không chế. Sau khi nắm hết quyền triều chính, ông ta đã ra tay giết một loạt những kẻ chống đối mình. Trong triều đình, ông ta là kẻ bạo ngược chuyên quyền, vênh váo hung hăng, không hề có một chút lễ nghĩa phép tắc nào của một đại thần. Ông ta coi Khang Hy không ra gì, thường tranh luận to tiếng với Khang Hy trước mặt người khác thậm chí còn lên mặt dạy bảo Khang Hy, cho đến khi nào Khang Hy nhượng bộ mới thôi. Ngao Bái còn nhận tiền hối lộ một cách tham lam vô độ và trắng trợn, kết bè phái để tư lợi, điên cuồng mở rộng quyền lực cá nhân và vợ vét tài sản làm giàu cho bản thân mình. Ông ta còn lợi dụng địa vị đặc thù của bản thân, lấy cơ bảo vệ luật pháp của tổ tiên, gạt bỏ đi một loạt các biện pháp cải cách tiến bộ dưới thời vua Thuận Trị, nhằm mở rộng hơn nữa ảnh hưởng quyền lực chính trị của mình.

Hạt giống căm thù đã được nung nấu trong tim của vua Khang Hy. Ông hiểu rất rõ rằng, một khi Ngao Bái vẫn còn thì ông không thể nào ngồi yên vị trên ngai vàng, nên mới hạ quyết tâm nhất định phải nhổ cái gai trong mắt mình là Ngao Bái. Thái độ của Khang Hy rất kiên quyết, nhưng hành động vô cùng thận trọng. Khi đó, trong triều Ngao Bái đã nuôi dưỡng được một số phe cánh, nếu xử lý không tốt dễ dẫn đến chuyện "hổ lớn không chết mà còn quay đầu cắn lại". Chính vì vậy, Khang Hy liền áp dụng chính sách "lạt mềm buộc chặt", làm việc gì cũng cực kỳ bình tĩnh.

Người Mãn rất chuộng đấu vật nên Khang Hy lựa chọn một số con em quý tộc còn trẻ, thân thể cường tráng để vào cung luyện tập đấu vật. Từ Các vương công đại thần trong cung cho đến các thái giám trong triều đình biết rõ việc đó, nhưng đều cho rằng đó chỉ là tính cách non trẻ của Hoàng đế, cũng là chuyện cực kỳ bình thường. Không một ai nghi ngờ Khang Hy làm việc đó với động cơ gì. Trong môi trường không hề bị chút nghi ngờ nào đó, Khang Hy đã huấn luyện thành công "đội quân nhí". Trong khoảng thời gian này, Khang Hy còn dựa theo cách làm truyền thống của người Trung Quốc "muốn loại bỏ tham vọng thì trước tiên phải thỏa mãn tham vọng", nên ông liên tục thăng quan cho Ngao Bái, cha mẹ của Ngao Bái lần lượt đều được thăng lên làm "nhất đẳng công" và "nhị đẳng công", lại lần lượt gán thêm cho họ tước hiệu "đại sư" và "thiếu sư".



Khang Hy

Năm 1667, Khang Hy đã được 14 tuổi, nếu theo như quy định thời đó, Khang Hy có thể đích thân đứng ra quản lý triều chính. Nhưng một số biện pháp cải cách mà Khang Hy thực hiện đều khiến cho

Ngao Bái cảm thấy không thuận. Chính vì vậy, Ngao Bái ý mình là người quyền cao chức trọng nên thường mượn cố không vào triều. Để khiến cho Ngao Bái lơ là, Khang Hy quyết định đích thân đến nhà Ngao Bái để thăm hỏi. Ngao Bái nằm trên giường, các thị vệ ngự tiền bảo vệ nhà vua phát hiện thấy thần sắc của Ngao Bái không bình thường, vội vàng đi đến bên giường của Ngao Bái lật chăn lên nhìn thấy dưới người Ngao Bái giấu một con dao găm cực kỳ sắc nhọn. Ngao Bái thấy âm mưu của mình đã bị người khác phát hiện, Ngao Bái vô cùng lo sợ, thị vệ cũng không biết nên làm thế nào, nhưng Khang Hy chỉ cười rồi nói: "Dao không rời khỏi người đó là phong tục của người Mãn, không nên quá kinh ngạc." Thái độ tỉnh bơ của ông đã che mắt được Ngao Bái.

Khi Khang Hy tròn 16 tuổi, mọi thứ cuối cùng cũng đều được chuẩn bị kỹ càng. Đầu tiên, ông bố trí "đội quân nhí" nấp trong thư phòng, đợi Ngao Bái một mình đến gặp vua dâng tâu trình, Khang Hy ra lệnh một tiếng, đội quân nhí liền lao ra, nhanh chóng đè chặt Ngao Bái xuống đất, dùng hết sức giữ chặt, lấy dây trói gô Ngao Bái lại, tống vào trong ngục. Sau khi Ngao Bái bị bắt, Khang Hy liền cho tuyên bố 13 tội trạng lớn của Ngao Bái, tổ chức xét xử Ngao Bái, đồng thời đánh một mẻ loại bỏ sạch phe cánh của Ngao Bái. Chẳng bao lâu sau, Ngao Bái chết trong nhà lao. Sau đó, Khang Hy sửa lại án xử sai, lấy lại trong sạch cho những người từng bị Ngao Bái bức hại và đả kích, trả lại ruộng của dân bị Ngao Bái bá chiếm, đồng thời giới hạn chế độ nô tì thời Đường và tiến hành cải cách bộ máy chính trị.

Khang Hy quả là người "ba năm không hét, hét một tiếng làm kinh động lòng người", những việc làm có tính chất trọng đại mang lại tiếng vang lớn do Khang Hy khởi xướng đã khiến cho một số quan đại thần phản ứng hơi chậm chỉ biết ngân người ra mà nhìn, nhưng họ liền lấy lại tinh thần, nhận thấy ra ngay rằng Khang Hy quả thực là một vị quân chủ anh minh hơn người. Khang Hy cũng từ đó bắt đầu tập trung quyền lực, thiết lập nên uy tín của mình trong triều đình.

Những nhân viên dám làm trò ngông cuồng thường là những nhân viên có thực lực rất lớn, đồng thời đã nuôi dưỡng được một số lượng lớn những người thân tín và bè phái thân cận dám xả thân ra vì mình, từ đó gây dựng nên được mạng lưới quan hệ cho bản thân. Do vậy, thân là một nhà lãnh đạo, khi nhỏ bỏ đi cái gai trong mắt, biện pháp áp dụng nhất định phải nghiêm ngặt, nếu không cơ sự không được giữ kín có thể còn phản tác dụng, trở thành cái có hại cho bản thân. Khang Hy đã biết tính toán nhằm trong đầu một cách rất khéo léo, lấy danh gọi người vào cùng tập đấu vật để chuẩn bị nhân thủ, lại có thể vận dụng các biện pháp khác nhau che mắt Ngao Bái, đó chính là nguyên nhân chính giúp cho Khang Hy chỉ sau một lần ra tay có thể loại bỏ ngay Ngao Bái, thu hồi lại quyền lực về tay mình.

Những nhân viên ngông cuồng tự đại, không coi ai ra gì là những khó khăn đặt ra cho công tác quản lý, cũng là cánh cửa khó khăn bắt buộc phải vượt qua của những người mang danh lãnh đạo. "Cái gai" đó chính là tế bào ung thư trong một tổ chức, nếu như không tìm cách loại bỏ nó thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ hoạt động bình thường của tổ chức.

Phương thức quản lý theo kiểu Trung Quốc luôn nhấn mạnh rằng, cho dù một nhân viên dưới quyền có bản tính trời sinh như thế nào, nhưng khi đóng vai trò là một nhân viên, thì họ nhất định phải tôn trọng kỷ luật của tổ chức, phải nghe theo mệnh lệnh đưa ra của lãnh đạo, còn nhà lãnh đạo tuyệt đối không thể giao trách nhiệm cho những kẻ chỉ biết nghênh ngang, hống hách. Chính vì vậy, trước mặt bất kỳ nhân viên nào, lãnh đạo không thể đánh mất đi quyền uy của mình; nếu không, năng lực lãnh đạo của vị lãnh đạo đó sẽ bị biến mất, khiến cho cái tâm của con người trong toàn bộ tổ chức bị vấy bẩn.



# CHƯƠNG VII

## TỔ CHỨC THEO PHÉP QUẢN LÝ KIỂU TRUNG QUỐC

- Chấm dứt cảnh mâu thuẫn nội bộ
- Hà tất phải kẻ sống người chết, dễ hợp tan
- Chú trọng bồi dưỡng nhân tài
- Tăng cường hợp tác
- Cố gắng đạt tới kết cấu hợp lý
- Dĩ hòa vi quý, hóa giải xung đột của cấp dưới
- Tạo ra bầu không khí gia đình ấm áp

*Từ xưa tới nay, hình thức tổ chức quản lý của Trung Quốc giống như một hệ thống hữu cơ của một thân cây. Rễ hút nước, chất dinh dưỡng cung cấp cho thân cây. Thân cây cũng không giữ lại mà cung cấp cho cành và lá. Tinh thần này phù hợp với tính dân tộc của người Trung Quốc: "Tôi ủng hộ anh, anh yên tâm thực hiện". Cấp trên phải luôn có thái độ "Anh làm việc, tôi yên tâm", cấp dưới mới có thể dồn toàn tâm toàn ý vào công việc.*

**Tăng Sĩ Cường**

### 49. Phép thứ bốn mươi chín

#### Chấm dứt cảnh mâu thuẫn nội bộ

Nếu trong một tập thể, các thành viên cứ bới móc nhau, có những hành vi triệt tiêu lẫn nhau sẽ khiến lực lượng phân tán, quan hệ nội bộ căng thẳng. Như vậy, mọi người làm sao có thể đồng tâm hiệp lực, cùng mưu tính việc lớn được?

Để tránh cảnh "mâu thuẫn nội bộ", chấm dứt tiêu hao nội lực, duy trì sự phối hợp nhịp nhàng là một nhiệm vụ quan trọng của người quản lý. Biện pháp đầu tiên để tránh cảnh nội bộ lục đục là phải nghiêm khắc đả kích những kẻ thiếu số dám trờ đầu những hành vi phá hoại này. Người quản lý nên cố gắng xây dựng một không khí làm việc thân thiện, hài hòa cho cấp dưới, khiến họ có thể yên tâm làm việc trong một tập thể đoàn kết, thống nhất.



Tần Thủy Hoàng

Tần Thủy Hoàng là một trong những hoàng đế nổi tiếng nhất trong lịch sử Trung Quốc. Bất luận là trong lúc chinh chiến hay sau khi Trung Quốc đã thống nhất, Tần Thủy Hoàng luôn kiên quyết ngăn chặn việc tiêu hao nội lực để tập trung bảo vệ và mở rộng lãnh thổ. Thời Chiến Quốc, bảy nước lớn cát cứ, nước Tần chưa hoàn toàn chiếm giữ ưu thế, các nước chư hầu thường dấy binh nổi loạn, vì thế nhiệm vụ thống nhất Trung Quốc của nước Tần vô cùng nặng nề. Điều này khiến cho người nước Tần phải huy động tối đa sức người sức của, phát huy tối đa ưu thế quốc gia. Và tất nhiên không thể thiếu được sự đồng tâm hiệp lực của bá quan văn võ, hăng hái lo toan trị nước yên dân. Hễ nảy sinh mâu thuẫn nội bộ, chắc chắn sẽ làm cho toàn bộ sức mạnh giảm xuống nhanh chóng, tiềm lực sẽ tiêu hao từ bên trong, nhất định sẽ ảnh hưởng đến việc xây dựng đại nghiệp. Vì thế, để bảo vệ nghiệp lớn, Tần Thủy Hoàng kiên trì nghiêm trị cảnh huynh đệ tương tàn, khích lệ tất cả văn võ bá quan phát huy tài năng, trí tuệ, xây dựng một môi trường thuận lợi, dồn sức cho cuộc chiến bảo vệ độc lập, toàn vẹn lãnh thổ.

Trong quá trình "liên Ngụy phạt Hàn", Tần Vương đã phái đại thần là Cam Mậu đi sứ đến nước Ngụy. Cam Mậu đã hoàn thành nhiệm vụ khuyên nhủ Ngụy Vương đồng thuận với chủ trương của nước Tần, đồng ý cùng nước Tần xuất binh đánh nước Hàn. Nhưng sau khi Cam Mậu làm xong việc, lại phái người về báo với Tần Vương hãy tìm một đại tướng khác đem quân đi đánh nước Hàn, tốt nhất là không cử ông ta ra trận. Tần Vương nghe xong, cảm thấy lạ lùng vì liên minh với Ngụy để đánh Hàn là chuyện mười phần chắc thắng chín, thắng lợi khả hoàn đã nắm chắc trong tay, là thời cơ cho mỗi đại thần lập uy danh có muốn cũng không được. Tại sao Cam Mậu lại không muốn cầm quân đi đánh nước Hàn? Vì thế, Tần Vương đã triệu Cam Mậu về hỏi cho rõ.

Cam Mậu đã kể một câu chuyện rằng: ở nước Lỗ có một người cùng tên cùng họ với Tăng Sâm<sup>(1)</sup> phạm tội giết người. Có người đem chuyện này nói với mẹ của Tăng Sâm: "Con trai bà đã giết người ta rồi". Mẹ Tăng Sâm vốn tin vào đạo đức thường ngày của con, đương nhiên là không dễ tin ngay lời người khác nên không quan tâm, vẫn ngồi điềm nhiên dệt vải may áo. Một lúc sau, lại có người khác

đền báo với mẹ Tăng Sâm là con trai bà giết người. Bà vẫn không động tĩnh, tiếp tục dệt vải luôn tay. Đến khi người thứ ba lại chạy đến báo con trai bà thật sự đã giết người, mẹ của Tăng Sâm không thể ngồi yên được nữa nên "trèo tường chạy đi".

Kể xong câu chuyện, Cam Mậu lo lắng nói với Tần Thủy Hoàng: "Tài năng và đức hạnh của thần kém xa so với Tăng Sâm, còn mức độ thấu hiểu của đại vương với thần cũng không thể bằng mẹ của Tăng Sâm đối với con trai. Trong khi đó, số người nghi ngờ thần, không hài lòng với thần và xúc xiểm sau lưng thần không chỉ có ba người. Đến lúc đó, thần lo rằng đại vương cũng sẽ vứt bỏ thần giống như mẹ của Tăng Sâm thôi".

Sự lo lắng của Cam Mậu không phải là không có lý do. Cam Mậu tài hoa nổi tiếng, được Tần Vương xếp vào hàng khanh tướng. Công Tôn Sảng và một số người khác vốn đã có định kiến với Cam Mậu, khi thấy ông đảm nhận chức thừa tướng thì trong lòng không phục, thường tìm cơ hội nói xấu ông. Lần này nếu Cam Mậu đi đánh Hàn, càng khiến cho bọn Công Tôn Sảng có cơ hội công kích, miệt thị Cam Mậu, không khéo Cam Mậu lại chuốc vạ vào thân. Cam Mậu nói: "Thần cho rằng đến lúc đó, Công Tôn Sảng sẽ nói xấu thần với đại vương, đại vương nhất định sẽ tin lời bọn họ chứ không tin thần".

Tần Thủy Hoàng làm hoàng đế đã lâu, đương nhiên là biết đến hậu quả của việc "mâu thuẫn nội bộ", càng thấu hiểu sự lo lắng của Cam Mậu lúc đó, nhưng Cam Mậu thực sự là người tốt nhất có thể dẫn quân đi đánh Hàn, có thể thấy "nội chiến" đã đạt đến bước cản trở việc xây dựng nghiệp lớn. Tần Vương để làm yên lòng đại thần đã chặn đứng dòng chảy bên trong, thống nhất trên dưới, cùng mưu đồ nghiệp lớn, ông đã thề với Cam Mậu "không bao giờ tin nghe những lời nghi luận của kẻ khác".

Lời thề vừa nói ra, Cam Mậu đã cảm thấy yên tâm, thống lĩnh đại quân đi chinh phạt nước Hàn. Đại thần trong triều ý thức được rằng suy nghĩ và hành động Tần Vương vâng lệnh và ủng hộ Cam Mậu... Chỉ trong một thời gian ngắn, triều đình trên dưới đạt đến sự thống nhất cao nhất từ trước đến nay, tất cả đều chi viện cho quân tướng ở tiền tuyến. Nước Tần vừa ra quân đã đánh bại nước Hàn, tiến trước một bước trong quá trình thực hiện đại nghiệp thống nhất.

Tần Thủy Hoàng cam kết với Cam Mậu, chứng tỏ sự quyết tâm không nghe lời xúc xiểm của Tần Vương, hóa giải được nỗi âu lo của Cam Mậu, khiến ông đánh tan quân địch và giành thắng lợi; đồng thời cam kết này cũng khiến quan lại có dã tâm trong triều đình run sợ không dám đấu đá nữa, đảm bảo sự thống nhất nội bộ, cuối cùng đạt được đại nghiệp thống nhất Trung Quốc. Mâu thuẫn nội bộ không chỉ gây nên những tổn hại cho sự thống trị của mỗi quốc gia mà đối với mỗi doanh nghiệp cũng đem lại hại nhiều hơn lợi. Vì thế, lãnh đạo doanh nghiệp cần phải thể hiện thái độ, lập trường đúng đắn, công khai trước mọi người đối với vấn đề mâu thuẫn nội bộ, làm cho cấp dưới hiểu được quyết tâm xóa bỏ tình trạng này.

Trương Vinh Phát, người đứng đầu Công ty vận tải đường thủy Trường Vinh, Đài Loan, Trung Quốc đã lãnh đạo tập thể nhân viên của công ty phấn đấu, tạo dựng được thành tựu sự nghiệp huy hoàng, được mọi người ca ngợi là "vua trên biển". Nghệ thuật trong phương diện quản lý cấp dưới của ông cũng không kém so với vị trí "vua trên biển" của ông. Trong hành động thực tế, Trương Vinh Phát rất kiên quyết với những cá nhân gây nên mâu thuẫn nội bộ, luôn luôn bảo đảm để cả tập thể cùng đứng trên một chiến hào.

Có lần, tàu của Công ty vận tải đường thủy Trường Vinh gặp sóng lớn, cần tìm gấp một điểm dừng gần để tránh bão tạm thời, nhưng những người phụ trách trên tàu lúc đó nảy sinh mâu thuẫn là sẽ đến đâu để tránh bão. Theo nguyên tắc, trong lúc khẩn cấp, tất cả mọi người nên phục tùng sự chỉ huy của

thuyền trưởng nhưng mấy vị thuyền phó trên tàu lại không thống nhất, giều cột đôi phương không đủ kinh nghiệm, muốn tàu đi theo ý kiến của mình đưa ra. Vì thế, tàu gần như đã chao đảo trong dông bão suốt một tiếng đồng hồ mới tiếp tục lên đường.

Sau khi biết được chuyện này, Trương Vinh Phát vô cùng tức giận, vì chuyện tranh cãi nội bộ làm lỡ mất thời cơ, thậm chí còn có thể gây tổn thất về người trên thuyền.

Ông quyết định trừng trị nghiêm khắc, cách chức một loạt những người không phục tùng sự điều động.

Tàu vừa cập cảng, người do Trương Vinh Phát cử đến đã đợi khá lâu. Ông tỏ thái độ rõ ràng, với những cá nhân cố ý gây mâu thuẫn nội bộ, nhất quyết không thể tha thứ, không thể có chuyện thương lượng. Bằng cách này, tập đoàn Trương Vinh đã tránh được mâu thuẫn nội bộ, toàn thể nhân viên đứng trong cùng một chiến hào, bắt đầu khởi động con tàu Trương Vinh nhanh chóng tiến về phía trước.

Người quản lý Trung Quốc rất chú ý đến việc không chế những mâu thuẫn nội bộ. Để tránh nội bộ phát sinh tranh chấp, họ đều quyết đoán trừng trị nghiêm khắc những cá nhân gây rối. Diệt trừ nạn "mâu thuẫn nội bộ", chấm dứt "tiêu hao nội lực", có như thế thì một doanh nghiệp mới có thể phát triển lành mạnh và nhanh chóng.

## 50. Phép thứ năm mươi Quản lý theo kiểu gia đình

Từ xưa đến nay, các hoàng đế Trung Quốc đều thừa nhận "thiên hạ là nhà", coi cả đất nước như nhà của mình, việc nước như việc nhà, việc nhà cũng là việc nước. Vậy để ai quản lý việc nước và việc nhà đây? Tục ngữ có câu: Một giọt máu đào hơn ao nước lã. Chưa thấy có vị hoàng đế nào tự nguyện nhường ngôi báu cho người ngoài.

Trong mắt người Trung Quốc, người ngoài dù thế nào chăng nữa vẫn không thể tin tưởng hoàn toàn được, chỉ có những người có quan hệ huyết thống mới có thể đồng cam cộng khổ. Vì vậy, đại đa số những người thống trị sau khi có được thiên hạ, thường sắp xếp tất cả họ hàng thân thích của mình vào những vị trí quan trọng, trước mắt cho dù chưa hợp lý nhưng vẫn tạm thời để cho người đó tại vị một thời gian, chỉ cần là người nhà mình là được. Hoàng đế chính là gốc cây, họ hàng chính là cành cây lớn, con cháu hoàng thất chính là nhánh cây, tất cả bọn họ đều cùng chống đỡ cho cơ thể này, giống như cổ nhân đã nói: "Gia tộc kiên cố, vững như bàn thạch".

Năm 202 TCN, sau khi thống nhất thiên hạ, Lưu Bang từ "Hán Vương" đã thay đổi thân phận trở thành "hoàng đế" của vương triều nhà Hán, hoàn thành giai đoạn quá độ lịch sử từ Tần sang Hán.



Liu Bang

Sau khi vương triều nhà Hán thành lập, mâu thuẫn giữa chính quyền Trung ương Tây Hán và các chư hầu đã nhanh chóng nổi lên, các vương gia chư hầu lần lượt dấy binh nổi loạn. Tháng 7 năm 196 TCN, Hoài Nam Vương Anh Bố dẫn quân đi đánh lại nhà Hán, Liu Bang khi đó tuổi cao sức yếu, mang bệnh nhưng vẫn thân chinh cầm quân nghênh chiến và cuối cùng đánh bại được Anh Bố. Từ chính những lần dẹp loạn các chư hầu lớn nhỏ, Liu Bang đúc rút ra một "bài học kinh nghiệm": các chư hầu phân lại chính quyền trung ương, nguyên nhân chủ yếu đều ở chỗ không mang họ "Liu".

Tần Thủy Hoàng không phong vương cho con em, đây từng được coi là một trong những nguyên nhân khiến triều Tần diệt vong. Liu Bang nhận thấy phong vương rất cần thiết, như thế mới có thể nắm chắc được quốc gia trong bàn tay của mình, không để cho người khác thừa cơ tước đoạt. Nhưng người ngoài không thể tin được, chính vì thế Liu Bang đã phong vương cho tất cả con em họ hàng. Đến năm 195 TCN, khi Liu Bang mất, đã có chín chư hầu được phong vương, họ có quyền tự phong quan và tự trưng thu thuế ruộng, tự đúc tiền, thi hành pháp luật riêng, trên thực tế là hình thức kiểu bán độc lập.

Trước khi chết, Liu Bang còn căn dặn quần thần: "Không phải họ Liu không phong vương, không có công không phong hầu." Vì thế, từ đó trở về sau, tất cả các chư hầu được phong vương của triều Hán trong suốt 400 năm đều mang họ Liu. Chỉ đến đời Hiến Đế, quyền thần Tào Tháo lộng hành đã bức hoàng đế phong cho mình là Ngụy Vương. Cả Vương triều Tây Hán, hoàng vương được phong vương có hơn 30 người, vương tử được phong hầu là hơn 400 người, gia tộc họ Liu nhờ thế phổ biến khắp thiên hạ. Sử ký có ghi, chỉ tính hoàng thân quốc thích trong thời kỳ đầu nhà Hán đã phân bố đến các vùng Bành Thành, Úy Thi, Lâm Hoài, Nam Dương, Quảng Bình, Đôn Dương. Những gia tộc họ Liu tại các nơi này đều phát triển nhanh chóng thành những vọng tộc. Cách làm phong tước vị cho những người cùng họ Liu của Liu Bang và những người kế tục của ông đã biến một dòng họ bình thường ở vùng thôn quê xa xôi thành hoàng tộc Hán, từ đó trải khắp các nơi ở Trung Quốc. Hiện tượng "nơi đâu cũng là họ Liu" có thể về cơ bản đã bắt đầu hình thành từ thời kỳ này.

Quan niệm về gia tộc của người Trung Quốc rất mạnh mẽ, điều này thúc đẩy rất nhiều doanh nghiệp gia đình của Trung Quốc xuất hiện. Ôn Châu chính là một trong những địa phương mà doanh nghiệp kiểu gia đình phát triển mạnh mẽ nhất.

Đầu những năm 90 của thế kỷ XX rất nhiều học giả kinh tế đã nhận thấy sự phát triển của doanh nghiệp gia đình tại Ôn Châu không mấy lạc quan, có nhiều chuyên gia còn quả quyết rằng kinh tế Ôn Châu sẽ có thể đình trệ. Thậm chí có người còn dự đoán "Tốc độ phát triển kinh tế của Ôn Châu không thể vượt qua 10%". Thế nhưng, thực tế lại khiến cho tất cả họ phải mở to mắt: kinh tế Ôn Châu bình

quân mỗi năm tăng trưởng 20%, 99% các doanh nghiệp trong số đó là doanh nghiệp kiểu gia đình và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Dân gian có một câu bình luận về sự khác biệt giữa mô hình doanh nghiệp của Tô Nam và Ôn Châu là: "Tô Nam mỗi thị trấn có một hai người tài, Ôn Châu ai ai cũng là người tài", vì những người sáng lập doanh nghiệp của Ôn Châu đều dựa trên nhà xưởng của gia đình, tổng động viên xã hội. Cựu bí thư Đông Triều Tài nhận thấy: "Người Ôn Châu nhìn thấy cơ hội kinh doanh có thể kiếm tiền, ngày hôm sau liền kiếm một cỗ máy để làm trước, máy móc có thể để ở trong kho nhà mình hay nhà của bạn bè. Họ lo được rồi liền xây nhà xưởng, quy mô mở rộng rồi mời người quản lý, tất cả những việc này nếu làm ở địa phương khác thì nửa năm chỉ bàn cũng không xong."

Doanh nghiệp gia đình ở Ôn Châu thành lập trên nền tảng sự tin tưởng giữa các thành viên gia đình, ra quyết định rất nhanh chóng, khả năng gánh vác với rủi ro rất mạnh. Họ làm kinh doanh hoàn toàn có lợi là làm, không để tâm đến quy hoạch và kế hoạch của nhà nước, theo kiểu "chân đạp lên da dưa hấu, trượt đến đâu thì trượt". Ông vua ốc vít Lưu Đại Nguyên ban đầu bán đèn dầu, nhận thấy lợi nhuận từ bu lông trong đèn dầu cao hơn nhiều, nên chuyển sang sản xuất bu lông. Kim Hương khởi nghiệp từ in phiếu ăn cho trường học, sau đó mới phát hiện lợi nhuận từ huy hiệu còn cao hơn nên trở thành "lò sản xuất huy hiệu, huy chương".

Quan niệm gia tộc của người Trung Quốc thể hiện trên phương diện quản lý chính là doanh nghiệp kiểu gia đình. Những doanh nghiệp gia đình như vậy thường lấy gia đình là đơn vị, đa phần các thành viên đều tham gia trong sự nghiệp của gia tộc, đảm nhận những vị trí quan trọng, mọi người tin tưởng lẫn nhau, đồng tâm hiệp lực, cùng nhau thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Cho dù quản lý kiểu gia đình có lợi hay có hại nhưng chỉ cần vận dụng tốt mối quan hệ có lợi giữa các thành viên trong gia đình, giảm tránh những yếu tố bất lợi, thì đây vẫn là một mô hình tuyệt vời.

## 51. Phép thứ năm mươi một

### Hà tất phải kẻ sống người chết, dễ hợp dễ tan

Tục ngữ nói rất hay: trên đời này không có bữa tiệc nào kéo dài mãi, chia ly ở hiện tại chính là bắt đầu cho gặp gỡ của tương lai. Trái đất tròn, có duyên nhất định sẽ gặp gỡ. Vì thế, nếu tụ hợp thì hãy vui vẻ tụ hợp, nếu chia tay cũng cần hòa thuận mà chia tay, hà tất phải làm gì để cho chia tay không vui vẻ? Người Trung Quốc rất coi trọng việc gặp gỡ hoặc chia tay phải tốt đẹp vì ngộ nhớ sau này còn gặp lại, biết đâu sẽ có lúc cần đến sự giúp đỡ của người ta, cho dù người ta không muốn làm bạn thì chí ít họ cũng không trở thành kẻ thù.



Lưu Bị

Tào Nhân và Lý Điển sau khi bại trận, quay về Hứa Đô, vừa nhìn thấy Tào Tháo liền nấc một tiếng, quỳ lạy khóc lóc nhận tội. Nhưng Tào Tháo lúc đó lại nói: "Thắng thua là chuyện bình thường của nhà binh, chỉ không biết là ai đã giúp Lưu Bị tính kế đây". Tào Nhân nói đây đều là kế hoạch của Từ Thứ. Tào Tháo hỏi luôn Trình Dục: "So sánh giữa người và Từ Thứ, ai có tài hơn?" Trình Dục thật thà trả lời: "Từ Thứ cao minh hơn thần hàng chục lần". Tào Tháo rất coi trọng nhân tài, nghe Trình Dục nói vậy liền rất muốn thu nạp Từ Thứ, nhưng lại e Từ Thứ không đồng ý.

Đang lo lắng vì không có đối sách nào thì Trình Dục hiến kế. Từ Thứ vô cùng hiểu thuận, vì thế họ đã lừa đón mẹ của Từ Thứ, muốn dỗ dành bà lão gọi Từ Thứ, nhưng không ngờ bà lão thề chết không theo. Tào Tháo không còn cách nào khác đành giao cho Trình Dục lừa lấy bút tích của bà, giả chữ viết thư gửi cho Từ Thứ.

Từ Thứ vừa nghe có thư nhà gửi đến vội vàng mở thư, bên trong chỉ thấy viết:

*"Cách đây không lâu, em trai con không may qua đời, mẹ không còn người thân bên cạnh, vô cùng hiu quạnh. Nào ngờ lúc đó, Tào thừa tướng cho người đến bắt mẹ lên Hứa Xương, nói con mưu phản, nhốt mẹ vào ngục. May mà Trình Dục tiên sinh có lời giúp đỡ, ông ấy nói chỉ cần con quy hàng, là có thể miễn tội chết cho mẹ. Khi con đọc được lá thư này, nếu còn nhớ ơn dưỡng dục của mẹ, hãy nhanh quy hàng mau chóng quay về cho tận chữ hiếu. Mạng sống của mẹ đều phụ thuộc vào con, mau đến cứu mẹ."*

Từ Thứ đọc xong thư, nước mắt lã chã, vội vàng cầm thư đến gặp Lưu Bị. Lưu Bị nhìn thấy bộ dạng Từ Thứ khóc lóc thảm thương, liền vội hỏi nguyên nhân. Từ Thứ khóc, nói: "Từ Thứ là người chạy nạn, nhờ có ngài không ghét bỏ mà vẫn trọng dụng, thực lòng cảm kích vô cùng. Nhưng không ngờ Tào Tháo đã dùng đến gian kế, lừa bắt mẹ tôi đến Hứa Đô, cầm tù ở đó, muốn hại mẹ tôi nữa. Mẹ tôi tự tay viết thư gọi tôi phải quay về, tôi không thể không về, xin ngài thông cảm cho tôi, tôi không phải không muốn phục vụ cho ngài nhưng thực sự do bị ép buộc. Xin ngài hãy cho tôi đi, sau này tôi sẽ hết lòng báo đáp". Lưu Bị nghe xong, òa khóc nức nở, vừa lau nước mắt vừa nói: "Mọi việc nên lấy chữ hiếu là đầu, hơn nữa lại là cốt nhục thân sinh sao nỡ bỏ mặc. Ngài không cần phải để ý đến ta, chớ ngài cứu được mẹ xong, sau này nếu có cơ hội ta nhất định sẽ thỉnh giáo tiên sinh." Từ Thứ nghe xong cảm động không nói nên lời, không ngớt bái tạ Lưu Bị. Từ Thứ muốn lập tức lên đường, Lưu Bị bịn rịn nói "Trời đã tối thế này, đường khó đi lắm, chẳng may tiên sinh mưa gió ốm bệnh sẽ không tốt chút nào. Chi bằng tiên sinh lưu lại thêm một đêm, chờ đến ngày mai mở tiệc tiễn đưa xong lên đường cũng chưa muộn." Từ Thứ dù trong lòng như lửa đốt nhưng tình tình khó từ chối, trong lòng cũng vô cùng cảm kích.

Sau khi Từ Thứ đi, Tôn Càn liền mật báo với Lưu Bị: "Từ Thứ là kỳ tài trong thiên hạ, đã nhiều ngày ở trong quân ta, nếu để người này lọt vào tay Tào Tháo, chắc chắn sẽ được trọng dụng, như thế chúng ta sẽ rất nguy hiểm. Chúa công nhất định cần tìm mọi cách giữ ở lại, nhất quyết không để ông ta đi. Chỉ cần ông ta chần chừ không đến doanh trại quân Tào, Tào Tháo chắc chắn sẽ giết mẹ ông ta. Như vậy, Tào Tháo sẽ trở thành kẻ thù giết mẹ của người ta, Từ Thứ sẽ dốc sức nghĩ cách hại Tào Tháo." Lưu Bị trầm ngâm một lúc rồi than rằng: "Không được. Ta khiến người khác giết mẹ Từ Thứ, lại bắt Từ Thứ vì ta mà cống hiến hết sức, thế là bất nhân; cưỡng ép giữ người ta lại, không để người ta đi làm tròn đạo hiếu, thế là bất nghĩa. Ta thà chết chứ không làm việc bất trung bất nghĩa như vậy." Mọi người nghe lời Lưu Bị nói đều vô cùng cảm động.

Lưu Bị tuy bị coi là một người không có thực tài "văn không, võ cũng không", tạm thời chúng ta không nói đến việc Lưu Bị giả không có khả năng hay thật sự không có khả năng, nhưng trong trường hợp của Từ Thứ, Lưu Bị không thể không nhận ra một chút quan hệ lợi hại. Bản thân mình mất đi tướng tài, đổi thủ lại như hổ mọc thêm cánh, ai mà cam lòng. Đương nhiên, Lưu Bị cũng muốn giữ Từ Thứ ở lại, tiếng khóc của ông chẳng phải là không lời mà có lời đầy sao? Từ Thứ đã thực sự bị thuyết phục, trong lòng tự nhiên có ý nghĩ về hi sinh chữ hiếu cho chữ trung, nếu như người ta theo nước chảy thuyền, như vậy có nói cũng vô ích. Lần này Từ Thứ ra đi, trước mắt chỉ nhìn thấy trăm điều hại mà không có điều lợi gì, nhưng sự việc không có gì là tuyệt đối cả. Bây giờ nếu như vui vẻ nói từ biệt, khiến Từ Thứ có sự cảm kích với ta, chí ít hẳn cũng không bán sức cho Tào Tháo để mà ức hiếp ta. Nếu như lúc này khiến Từ Thứ cảm kích đối với ta, sau này chắc chắn Từ Thứ sẽ tìm cơ hội báo đáp, đây coi như có tai mắt ẩn trong doanh trại Tào Tháo, kiếm đâu ra được một cơ hội tốt như vậy kia chứ. Hà tất gì "cá chết còn phải làm rách lưới", bức Từ Thứ hết đường chạy sang quân Tào? Nếu như dùng kế của Tôn Càn, ngộ ngữ sau này Từ Thứ phát hiện ra chính ta mượn dao để giết thân mẫu hẳn, vậy Từ Thứ không báo thù cho mẹ hay sao? Hơn nữa, hành động nhân nghĩa này của ta không chỉ nhận được sự cảm kích của Từ Thứ, mà còn khiến cho tất cả những thuộc hạ dưới tay ta khâm phục sát đất, sau này liệu còn phải lo thuộc hạ không vì một vị minh chủ mà cống hiến hết tài năng không?

Khi Lưu Bị tiễn Từ Thứ lên đường quá xúc động mà rớt nước mắt, cuối cùng Từ Thứ cũng cảm động và hứa rằng: "Phải theo Tào Tháo là lý do bắt buộc, Thứ tôi sẽ quyết không hiến một kế nào". Quan trọng hơn, trước khi ra đi, Từ Thứ còn tiễn cử Gia Cát Lượng và đích thân đến Ngọa Long Cương khuyên nhủ. Lưu Bị mất đi Từ Thứ nhưng lại có được Gia Cát Lượng, không lẽ không mừng thầm. Sau này, Tào Tháo phái Từ Thứ đến khuyên Lưu Bị tại Phàn Thành quy hàng, Từ Thứ lại đem tất cả những thông tin về doanh trại quân Tào báo lại với Lưu Bị, lập công lớn cho Lưu Bị. Thực tế đã chứng minh rằng nước cờ không giữ người của Lưu Bị là đúng.

Trùng khớp ngẫu nhiên, trong quản lý các doanh nghiệp hiện đại cũng không thiếu những ví dụ về việc đi hay ở đều tốt đẹp như nhau. Trung Quốc có câu nói: "Ngựa tốt không ăn cỏ lần sau". "Ngựa tốt" nổi tiếng của công ty Motorola Trung Quốc là ông Trần Vĩnh Chính - Phó tổng giám đốc công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc công ty Trung Quốc. Ban đầu ông nộp đơn từ chức lên công ty, cấp trên không hề trách cứ ông mà còn ân cần hỏi ông rời công ty vì lý do gì, chủ động tìm nguyên nhân từ phía nội bộ công ty, thể hiện từ đây về sau sẽ lấy chuyện này để tự cảnh tỉnh và sẽ luôn hoan nghênh Trần Vĩnh Chính quay lại làm việc ở công ty. Trần Vĩnh Chính sang công ty khác làm việc một năm, sau đó quay lại công ty Motorola đảm nhận chức vụ Tổng giám đốc công ty Trung Quốc.

Xem ra "ngựa tốt" cũng vẫn ăn lại cỏ xưa, vấn đề mấu chốt là lãnh đạo liệu có thể giải quyết thỏa đáng vấn đề "giải tán" hay không. Những nhân viên lâu năm đã quen thuộc với nghiệp vụ, văn hóa doanh nghiệp, so với những nhân viên mới có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng và đào tạo. Hơn nữa,



trong thời gian rời công ty, họ có thể tích lũy thêm nhiều kinh nghiệm và cách làm mới, có thể đóng góp sức sống mới cho công ty. Như thế chỉ cần việc chia tay diễn ra êm đẹp, không biết được lúc nào sẽ có thể có cơ hội dùng đến.

Những nhà quản lý Trung Quốc đều cố gắng giữ hòa khí, đặc biệt về vấn đề "ra đi", luôn rộng lòng giữ đẹp mối quan hệ, nếu có thể vui vẻ, hòa nhã nói câu "tạm biệt" thì sẽ nói, cố gắng không gây khó làm mất mặt nhau. Chờ đợi thời cơ, có thể khiến họ quay lại là tốt nhất, nếu không quay lại có thể thành "Thân ở bên Tào, lòng theo quân Hán", khi cần thiết lại có thể dùng đến người đó thì thật lý tưởng.

## 52. Phép thứ năm mươi hai Chú trọng bồi dưỡng nhân tài

Trong phạm vi quản lý kiểu gia đình Trung Quốc, mỗi thành viên đều được coi là một bộ phận của gia đình, không kể là cành cây hay lá cây, rễ cây truyền chất dinh dưỡng cho chúng là hi vọng chúng sẽ sinh trưởng mạnh khỏe vì một cây to cành lá sum suê mới là một cây thực sự có sức sống. Bởi thế, những nhà lãnh đạo Trung Quốc có tầm nhìn xa không chỉ biết sử dụng nhân tài vốn có mà còn đào tạo, bồi dưỡng nhân tài ở thời điểm thích hợp, đặc biệt là những nhân tài có tiềm năng, nhờ vậy đảm bảo được sự phát triển liên tục của mình.

Đại tướng nước Ngô thời Tam Quốc là Lã Mông khi còn nhỏ gia cảnh rất khó khăn, chữ nghĩa không mấy am hiểu. Ông cầm quân trấn thủ một phương, các chuyện lớn đều báo cáo miệng với Tôn Quyền, ngay đến một tấu sớ thông thường cũng không viết được. Do văn hóa thấp, kiến thức kém nên khi đánh trận, ông thừa dững cảm nhưng mưu lược thì thiếu. Tôn Quyền đã đánh giá: "Hữu dững vô mưu, chỉ có dững cảm mà thôi". Các tướng lĩnh khác vì nguyên nhân này mà coi thường Lã Mông.

Một tướng khác của nước Ngô là Tưởng Khâm cũng tương tự như Lã Mông, trình độ văn hóa cũng kém.

Chủ tướng nước Ngô là Tôn Quyền đã có thời gian tiếp xúc lâu dài với những người như Lã Mông, đều thấy những tướng lĩnh như vậy rất có tiền đồ, vì thế có kế hoạch sẽ đào tạo nâng cao những tướng lĩnh này, mà cách tốt nhất để đào tạo chính là khuyến khích và yêu cầu họ học binh pháp và sách sử.

Tôn Quyền trình trọng cho gọi Lã Mông và Tưởng Khâm đến nói chuyện. Tôn Quyền nói: "Các người hiện nay đều nắm quyền quản lý, nên chăm chỉ đọc thêm sách vở, như thế mới có thể mở rộng kiến thức, nâng cao khả năng được". Lã Mông trả lời một cách tự nhiên: "Các việc trong quân đội rất bề bộn, thân e là không có thời gian đọc sách". Tôn Quyền nghe xong, vẫn kiên nhẫn khuyên nhủ: "Ta không yêu cầu các người khổ công đọc kinh thư làm tiến sĩ mà chỉ hi vọng các người chăm động đến sách vở, như thế mới có thể hiểu được những việc đã qua. Các người nói việc quân quá bận rộn, nhưng các người liệu có bận bằng ta không. Khi ta còn trẻ đã đọc qua các cuốn "Thi", "Thư", "Lễ ký", "Tả truyện", "Quốc ngữ", chỉ thiếu "Kinh dịch" là chưa đọc. Từ khi thống lĩnh đại quân đến nay, ta đã đọc thêm ba bộ sách sử lớn là "Sử ký", "Hán thư", "Đông quan Hán kỷ" và các sách binh pháp nổi tiếng, tự thấy rằng rất có ích. Hai người đều rất thông tuệ, chỉ cần đọc sách cũng có thể sẽ thu được nhiều điều bổ ích, lẽ nào không học tử tế một chút?"

Tiếp theo, Tôn Quyền lại chỉ đạo cụ thể: "Các người nên tranh thủ đọc "Tôn Tử", "Lục Thao", "Tả

Truyện", "Quốc ngữ" và Tam Sử. Không Tử nói, cả ngày không ăn cơm, cả đêm không ngủ để suy nghĩ, cũng không có ích lợi bằng học tập chăm chỉ đều đặn. Năm xưa, Quang Vũ đế [nhà Hán] dù việc quân vô cùng bận rộn, tay vẫn không rời quyển sách, đến cả Tào Tháo cũng tự nhủ "già vẫn muốn học". Các người sao lại không cố gắng tự mình thúc mình, học nhiều hơn nữa?"

Những lời nói gửi gắm tâm lòng của Tôn Quyền đã khiến những người như Lã Mông thức tỉnh mạnh mẽ, từ đó chăm chỉ đọc sách, "ra sức không biết mệt mỏi". Chỉ sau một thời gian, việc học đã có tiến bộ rõ rệt, sử sách gọi là "những người như Lã Mông xưa nay rất hiếm".

Tôn Quyền thấy các tướng như Lã Mông học tập chăm chỉ, tài năng ngày càng cải thiện, cảm thấy rất mãn nguyện, vui mừng than rằng: "Nhiều tuổi mà vẫn tu dưỡng tiến bộ như Lã Mông, Tưởng Khâm, ngày càng trưởng thành. Phú quý vinh hiển càng cần hiếu học,..." Người trước đây vốn coi thường Lã Mông như Lỗ Túc cũng phải thừa nhận Lã Mông "học vấn uyên bác, kỳ tích phi thường".

Tập đoàn Tiểu Thiên Nga quan tâm đặc biệt đến việc nâng cao tố chất của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp. Để đào tạo nhân tài, Đảng ủy của tập đoàn đã đưa ra tín điều của doanh nghiệp "dồn ép bản thân đến đường cùng thì nhất định sẽ tìm ra lối thoát", dùng điều này để khích lệ nhân viên học tập kỹ thuật, nắm bắt công nghệ, học văn hóa, biết quản lý, thực hiện sát hạch để lên chức, đồng thời tổ chức định kỳ các kỳ thi sát hạch nâng bậc, đồng thời tổ chức các cuộc thi đua lao động, nâng cao trình độ thao tác. Trước đây, cứ 39 giây Tập đoàn Tiểu Thiên Nga sản xuất ra một máy giặt, nhưng nhờ nâng cao kỹ năng thao tác của nhân viên và cải tiến kỹ thuật, hiện nay chỉ trong 12 giây đã sản xuất ra một máy giặt. Mỗi năm Tập đoàn Tiểu Thiên Nga còn ký hợp đồng đào tạo với trường Đại học California, Hoa Kỳ trong vòng 5 năm để đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh, cử hai quản lý cao cấp sang Mỹ học tập. Tập đoàn Tiểu Thiên Nga mỗi năm đều chọn ra "Mười nhân viên xuất sắc" trong nội bộ doanh nghiệp như mười lá cờ tiên tiến để cổ vũ nhuệ khí của toàn thể công ty, không chỉ nâng cao tinh thần văn minh, xây dựng tác phong mới mà còn đào tạo được một đội ngũ, ảnh hưởng đến cả một thế hệ, tăng cường sự gắn kết của doanh nghiệp, thúc đẩy toàn thể nhân viên hình thành ý thức đoàn kết và hiệu ứng tập thể, tiếp tục nâng cao tinh thần đoàn kết và hình thành sức mạnh gắn kết mới. Đây cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng khiến Tập đoàn Tiểu Thiên Nga có thể giành được vị trí trên thị trường rất nghiêm khắc này.

Một doanh nghiệp không những cần phần gốc bám chắc mà còn phải có cành lá sum suê. Mục tiêu cuối cùng trong đào tạo nhân viên của các nhà quản lý Trung Quốc chính là làm cho nhân viên dựa trên nền tảng vốn có của mình, có những nâng cao và cải thiện sâu sắc, khiến họ có thể hoàn thành xuất sắc trách nhiệm của một phần tử trong doanh nghiệp. Đào tạo nhân tài là nâng cao ý thức tập thể, tăng cường tinh thần đoàn kết tập thể của doanh nghiệp, đồng thời là một phương pháp hiệu quả kích thích sự phát triển năng động của doanh nghiệp. Vì thế, mỗi doanh nghiệp đều cần phải chú trọng đến công tác bồi dưỡng nhân tài.

## 53. Phép thứ năm mươi ba Tăng cường hợp tác

Mọi người thường nói người Trung Quốc "một người là một con rồng, ba người thành một con giun", "một hòa thượng thì đủ nước uống, ba hòa thượng lại không có nước uống", nói như vậy để thấy rằng người Trung Quốc không có tinh thần đoàn kết. Liệu thực tế có thực sự như vậy không? Thực tế không

hắn như vậy, đây chỉ là một mặt của vấn đề mà thôi. Người Trung Quốc không phải không có tinh thần đoàn kết, chỉ là khó hợp tác, nếu cùng chung một nhu cầu thì chỉ cần thời cơ thích hợp, tình thế có lợi, thêm sự lãnh đạo hợp lý, những nhóm khác nhau sẽ liên kết lại, thống nhất đối phó bên ngoài.

"Liên Ngô kháng Tào" chính là chính sách ngoại giao Gia Cát Lượng đưa ra trong cuốn "Long trung đối". Ông đã dựa trên tình hình khách quan lúc đó, đưa ra những kiến nghị hợp lý cho Lưu Bị. Ông phân tích: Từ thời Đông Trác, mặc dù hào kiệt nổi lên khắp nơi nhưng thiên hạ cuối cùng vẫn quy về ba nước: Tào Tháo đã có trong tay hàng trăm vạn người, mưu sĩ đông đảo, có trong tay cả thiên tử để sai khiến chư hầu, đây là điểm mà chúng ta không có cách nào chống lại được. Tôn Quyền chiếm cứ Giang Đông đã lâu, lực lượng quốc gia mạnh, lại có nhiều người hiền tài, nên chúng ta chỉ có thể hòa hảo chứ không thể gây chiến. Kinh Châu phía bắc giáp với Hán Miến<sup>(2)</sup>, sức có thể thắng được Nam Hải, đông liên Ngô Hội, tây thông Ba Thục, đó là vùng đất có thể dụng võ, tướng quân có thể đoạt được. Địa hình Ích Châu hiểm yếu, đất đai màu mỡ bạt ngàn, là đất Thiên Phủ, nên Cao Tổ mới có thể nhờ đó mà làm nên đế nghiệp. Đất của Lưu Chương dân giàu nước mạnh nhưng Lưu Chương lại không biết lo lắng cho dân. Tướng quân là hậu duệ của Vương đế, tín nghĩa nổi tiếng khắp bốn bể, nắm trong tay được một số lượng lớn quân hùng, tư tưởng luôn như khát người hiền tài. Nếu tận dụng cơ hội giành lấy Ích Châu và Kinh Châu, sau đó củng cố thêm lực lượng, tây hòa với Chu Nhung, nam quấy nhiễu Di Việt, đối ngoại quan hệ tốt với Tôn Quyền, đối nội thì chính đôn về mặt chính trị, ắt mảnh đất chúng ta đang đóng quân sẽ rất yên ổn. Một khi thiên hạ có biến, có thể đánh thẳng vào Lạc Dương, tướng quân đích thân dẫn dắt dân chúng Ích Châu ra khỏi Tàn Xuyên, cứ như thế, ai dám không chân thành đón tiếp ngài đây? Quả đúng như thế thì đế nghiệp ắt sẽ thành, vương thất nhà Hán có thể hưng thịnh.

Lưu Bị được Gia Cát Lượng phò tá, đã sử dụng phương pháp "liên Ngô kháng Tào", cuối cùng nổi bật trong quần hùng, trấn giữ một phần ba thiên hạ. Đáng tiếc là Lưu Bị chưa kịp áp dụng hoàn toàn, sau bị Tào Tháo lợi dụng mâu thuẫn giữa Tôn Quyền và Lưu Bị, tiêu diệt Quan Vũ, không những giải quyết được việc đất Phần bị uy hiếp mà còn khiến Thục Hán mất đi vùng đất chiến lược Kinh Châu. Sau này Gia Cát Lượng mấy lần dụng binh với quân Ngụy, chỉ có thể xuất quân theo con đường duy nhất đi qua Tàn Xuyên, như thế về sau sẽ hình thành nên thế cực kỳ có lợi cho Tào Ngụy. Hình thành cục diện này nguyên nhân chủ yếu là nằm ở việc kế sách chính trị "liên Ngô kháng Tào" của Gia Cát Lượng đã không được xem trọng đúng mức, luôn hướng theo tư tưởng xem nhẹ Đông Ngô.

Sau khi Lưu Bị chết, Gia Cát Lượng phò tá A Đẩu chấp chính, dành toàn bộ sức lực vào quan hệ đối ngoại, chú trọng chính sách "liên Ngô kháng Tào". Ông ý thức sâu sắc rằng nước Thục nhỏ bé chống một nước Ngụy lớn mạnh, trước tiên không dựa vào nước Ngô không được. Ông bèn phái Đặng Chi đi sứ Đông Ngô, thấu hiểu lợi hại, tiếp tục thực hiện chính sách "liên Ngô kháng Tào", để Gia Cát Lượng sau này cử đại quân đánh Ngụy sẽ giải quyết được mối lo sau này.

Gia Cát Lượng hiểu rõ chân lý "đông người góp củi lửa bốc cao", thực hiện chính sách "liên Ngô kháng Tào" đã giữ vững được hình thế nước Thục. Vì vậy, thực sự hợp tác là phương pháp tốt nhất đạt đến thành công. Là người lãnh đạo, muốn làm nên nghiệp lớn cần bỏ ý muốn không hợp tác, vì như thế sẽ khó làm nên cục diện của đời người. Chỉ cần biết thông qua những cách hợp tác mà bù đắp những điểm thiếu hụt ở khả năng của bản thân, tăng cường sức mạnh cho bản thân mới có thể đạt được thành công. Ba người khổng lồ của dầu mỏ Trung Quốc đã bỏ qua những mâu thuẫn nội bộ để cùng nhau đối phó với bên ngoài là một ví dụ điển hình về việc hợp tác.

Từ khi "dầu biển Trung Quốc" là doanh nghiệp quốc doanh có quyền kinh doanh nhập khẩu dầu thô,

mỗi năm nhập khẩu từ nước ngoài 1,2 triệu tấn dầu thô, lại nắm được những thông tin về giấy phép thăm dò và khai thác tại khu Nam Hải, Trung Quốc. Một thời gian, các đại gia dầu mỏ trong nước nhiều lần đổi đầu, cạnh tranh trong nội bộ ngành rất khốc liệt, nhất là cuộc chiến về trạm xăng dầu.

Đối mặt với những thiếu hụt lớn của dầu mỏ Trung Quốc, nhiệm vụ của ba công ty dầu mỏ lớn chính là phát triển nguồn năng lượng của Trung Quốc để cùng nhanh chóng phát triển ra ngoài, mở ra chiến trường thứ hai, tăng thêm kênh thu hút các nguồn dầu mỏ khắp nơi, mặt khác lại có thể giải quyết bế tắc trước mắt trong phát triển năng lượng của Trung Quốc. Khi đi xa hơn, các đại gia xuyên quốc gia hải ngoại lại là "hỗ cản đường" trước mắt những tập đoàn này.

Ba ông lớn trong ngành là Dầu khí Trần Canh Trung Quốc, Hóa dầu Trần Đồng Hải Trung Quốc, Dầu biển Bắc Thành Ngọc Trung Quốc. Sau khi nhận được con dấu hoạt động, ngoài việc tham gia các cuộc họp của Quốc vụ viện, ba công ty này chưa từng gặp gỡ riêng rẽ. Sự cạnh tranh giữa ba công ty này ở những mức độ khác nhau, hơn nữa sự cạnh tranh này ngày càng diễn ra quyết liệt trong việc phát triển nguồn năng lượng mới. Đối diện với tình hình hiện tại, tất cả họ đều hiểu rằng, sự cạnh tranh không lành mạnh này không có lợi cho ai cả. Vậy là ba ông chủ dầu khí của Trung Quốc này đã lái xe đến khách sạn Đông Phương Kim Duyệt của Bắc Kinh, tiến hành một cuộc gặp gỡ đặc biệt để giải những bất hòa. Sau đó, tất cả họ cùng đăng tải trên mạng của ba công ty dầu khí một cam kết đối ngoại do đại diện ba bên hóa dầu Trung Quốc cùng phát biểu. Cam kết cho biết hành động này là vì cùng thực hiện chiến lược duy trì sự phát triển nguồn tài nguyên dầu khí, tăng cường hợp tác hơn nữa, nâng cao tính cạnh tranh của các doanh nghiệp dầu khí hóa dầu. Từng bước phối hợp, thống nhất để đối phó với bên ngoài là ý nghĩa chiến lược của cuộc gặp lần này.

Hiện nay trong lĩnh vực dầu khí quốc tế, sự cạnh tranh không còn là trong ngành nữa. Khách quan mà nói, đó là sự cạnh tranh giữa quốc gia này với quốc gia khác. Mặt biển nổi sóng, Iran trở thành điểm nóng, tương lai của Kazakhstan mờ mịt, tất cả đang diễn ra trước mắt, không thể không ảnh hưởng tiêu cực đến dầu mỏ Trung Quốc. Không để ý đến hiểm khích trước đây, cùng bắt tay nhau, khai thác thêm những mỏ dầu ngoài khơi, cách làm này thực sự đáng quý.

## 54. Phép thứ năm mươi tư Cố gắng đạt tới kết cấu hợp lý

Trong một môi trường nhân tài đông đảo, không những cần ưu thế của cá thể mà còn cần đến cấu trúc tập thể tốt nhất. "Toàn tài" là rất hiếm, tuyệt đại đa số là "không toàn tài", nhưng sự phối hợp tốt của "không toàn tài" sẽ có thể tạo nên "toàn tài" lớn hơn. Nhà lãnh đạo Trung Quốc không tìm kiếm "toàn tài", cái họ cố gắng là hình thành một tập thể nhân tài hữu hiệu thông qua tổ hợp cấu trúc hợp lý để có thể phát huy sức mạnh mới.



Đường Thái Tông

Sau khi Đường Thái Tông lên ngôi, do nhà Đường lập quốc chưa lâu, toàn bộ triều đình đều đang trong quá trình xây dựng và điều chỉnh nên vấn đề đặt ra là sắp xếp những nhân tài có trong tay vào những vị trí như thế nào để có được một kết cấu tổ chức hợp lý nhất, hữu hiệu nhất?

Phòng Huyền Linh luôn luôn cần mẫn trong xử lý việc nước, điều gì biết thì đều làm hết, do vậy Thái Tông bổ nhiệm Phòng Huyền Linh giữ chức Trung thư lệnh. Chức trách của Trung thư lệnh là nắm giữ quân lệnh, chính lệnh của quốc gia, làm rõ việc vua, điều hòa thiên hạ, vào cung bẩm báo hoàng đế, xuất cung phụng thị hoàng đế, quản lý vạn bang, xử lý trăm công nghìn việc, phò tá thiên tử chấp chính. Điều này phù hợp với tính cách làm việc cần mẫn không mệt mỏi của Phòng Huyền Linh.

Ngụy Chỉnh thường hay can gián, hổ thẹn rằng quân vương không bằng Nghiêu Thuấn, nên được Đường Thái Tông bổ nhiệm làm Gián nghị đại phu. Chức trách của Gián nghị đại phu là chuyên kiến nghị lên hoàng đế, đây là một chức quan rất đặc biệt, vừa không quan trọng lại vừa quan trọng; vừa không có một tác quyền hành nhưng quyền lực lại rất lớn. Tất cả ý kiến của Gián nghị đại phu đều thuộc vào việc hoàng đế nghe hay không nghe, việc bổ nhiệm cho một người dám thẳng thắn can gián như Ngụy Chỉnh là hết sức hợp lý.

Lý Tĩnh văn võ toàn tài, ra ngoài biết khiên quân, vào triều biết làm tướng, Thái Tông giao cho Lý Tĩnh làm Hình bộ Thượng thư kiêm Kiểm hiệu Trung thư lệnh. Chức trách của Hình bộ Thượng thư là nắm giữ chính lệnh hình pháp và bắt giữ, tra khảo, giam giữ trong cả nước, những việc này đều thích hợp cho tài năng của Lý Tĩnh phát huy.

Phòng Huyền Linh, Ngụy Chỉnh, Lý Tĩnh cùng nắm giữ triều chính, lấy điểm mạnh của người này bổ sung cho khiếm khuyết của người kia, phát huy thế mạnh của từng người, cùng xây dựng cấu trúc thượng tầng cho Đại Đường.

Ngoài ra, Đường Thái Tông còn kết hợp hợp lý giữa Phòng Huyền Linh và Đỗ Như Hối. Khi Lý Thế Dân [tức Đường Thái Tông] cùng Phòng Huyền Linh nghiên cứu kế an bang định quốc, ông nhận thấy Phòng Huyền Linh có thể đưa ra rất nhiều kiến giải sâu sắc và biện pháp cụ thể. Nhưng Phòng Huyền Linh lại không giỏi trong việc sắp xếp những ý tưởng và kiến nghị của mình. Trong rất nhiều những kiến giải sâu sắc của ông, rất khó quyết định ban bố điều nào. Còn Đỗ Như Hối, tuy không giỏi đưa ra các ý tưởng nhưng lại biết cách phân tích tỉ mỉ, chặt chẽ những ý kiến người khác đưa ra, giỏi quyết đoán, việc nào qua tay ông xem xét đều có thể trở thành một quyết sách nhanh chóng, thứ tự trình

lên cho Đường Thái Tông. Cho nên Đường Thái Tông trọng dụng cả hai người trên, kết hợp hai người với nhau, hợp tác chặt chẽ, nhân đôi sức mạnh, phò tá cho vua, từ đó trở thành "cặp đôi" nhân tài nổi tiếng trong lịch sử "Phòng (Huyền Linh) mưu, Đỗ (Như Hối) quyết".

Phương pháp dùng người theo kiểu "Phòng mưu, Đỗ quyết" của Đường Thái Tông rất sáng suốt. Dùng người không chỉ thể hiện ở số lượng nhiều hay ít mà còn ở chỗ kết hợp hợp lý người tài, nguyên tắc số lượng quyết định bởi quy mô sự kết hợp, cũng quyết định bởi sự hợp lý của cấu trúc. Hơn nữa, sự hợp lý của cấu trúc còn quan trọng hơn quy mô. Vài năm trở lại đây, các doanh nghiệp nổi tiếng của nước ngoài như IBM, HP đều áp dụng cấu trúc tổ chức kiểu ma trận, yêu cầu đặt người tài vào vị trí hợp lý nhất, tạo được sự kết hợp hợp lý nhất.

IBM là một công ty có quy mô khá lớn, cần phải phân chia bộ phận là yêu cầu rất tự nhiên. Một cách thức thường phổ biến trong các doanh nghiệp là phân chia bộ phận dựa trên khu vực lãnh thổ, chức năng nghiệp vụ, khu vực khách hàng, theo sản phẩm hoặc dòng sản phẩm, trước kia IBM cũng không phải ngoại lệ. Nhưng bảy, tám năm nay, IBM mới thực sự làm được tổ chức ma trận. Nói cách khác, công ty IBM kết hợp hữu cơ các phương thức phân chia bộ phận khác nhau, cấu trúc tổ chức của IBM trở thành mạng lưới 3D sống - ma trận đa chiều. IBM vừa phân chia theo khu vực, như khu vực châu Á – Thái Bình Dương, khu vực Trung Quốc, khu vực Hoa Nam...; vừa chia các bộ phận nghiệp vụ theo dòng sản phẩm, như phòng nghiệp vụ PC, máy dịch vụ, phần mềm...; vừa phân chia theo ngành nghề như ngân hàng, viễn thông, doanh nghiệp nhỏ và vừa...; cũng chia theo các chức năng khác nhau về tiêu thụ, kênh, hỗ trợ... Tất cả các bộ phận được phân chia giao kết dọc ngang, kết hợp hữu cơ với nhau thành một thể thống nhất. Từ San Fransisco đến Hồng Kông, từ Quảng Châu đến Bắc Kinh, từ nhân viên bình thường đến những giám đốc cấp một, rồi thăng cấp lên làm giám đốc cấp ba như hiện tại; từ chào bán sản phẩm thông thường đến dần chuyển bước chuyên môn sang sản phẩm máy dịch vụ, rồi đến giám đốc phụ trách sản phẩm AS/400, nhân viên không ngừng dịch chuyển trong "Ma trận đa chiều cỡ lớn", không ngừng thăng tiến. Tổ chức ma trận của IBM là một môi trường rất đặc biệt: trong môi trường ma trận này, nhân viên học được rất nhiều thứ. Đối với một nhân viên nào đó trong ma trận này, anh ta có thể là một thành viên của khu vực Trung Hoa, vừa có thể là một thành viên trong hệ thống sản phẩm AS/400 của công ty IBM, tất nhiên còn có thể phân chia anh ta vào bộ phận khác dựa theo một tiêu chuẩn khác.

Tổ chức ma trận có thể bổ sung những khiếm khuyết do cách phân chia đơn nhất của doanh nghiệp mang lại, phát huy tối đa những điểm mạnh của các cách phân chia doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong nội bộ ma trận IBM, sự thay đổi diễn ra rất nhanh chóng. Nhân viên quản lý tầng trung gian gần như một, hai năm đều cần thay đổi công việc, hoặc thay đổi cấp trên, thay đổi cấp dưới, như vậy thúc đẩy cả tổ chức không ngừng đổi mới, không ngừng phát triển đi lên. Cấu trúc tổ chức ma trận là hữu cơ, có thể đảm bảo phát triển ổn định, lại có thể đảm bảo sự thay đổi và cách tân trong nội bộ tổ chức. Cho nên, trong IBM lưu hành câu nói: Thay đổi người nào công ty cũng vẫn phát triển.

Không có ai hoàn thiện, một người không thể toàn vẹn về mọi mặt, ngay cả khi chúng ta có thường nói đến "toàn tài" thì đó cũng chỉ là tương đối mà thôi. Người quản lý Trung Quốc luôn kết hợp hợp lý nhân tài, đặt họ vào những vị trí thích hợp nhất, bổ sung lẫn nhau, tạo nên một chỉnh thể hữu cơ, hỗ trợ lẫn nhau, thông qua cấu trúc tổ chức hợp lý như vậy để bù đắp những khiếm khuyết của nhân tài, nhằm đạt đến hiệu quả tập thể cao nhất.

## 55. Phép thứ năm mươi lăm

# Dĩ hòa vi quý, hóa giải xung đột của cấp dưới

Từ xưa đến nay, nơi nào có con người là nơi đó có xung đột, có xung đột thì cần phải có người giải quyết xung đột. Người phương Tây thường tập trung sức vào giải quyết những xung đột giữa con người và tự nhiên, chiến thắng tự nhiên qua những phát minh sáng tạo không ngừng, từ đó xóa bỏ mâu thuẫn giữa con người và tự nhiên. Nhưng nhiều người lại hay đấu đá với người khác, thường phải đối mặt với những xung đột giữa người với người. Vì thế, cách thức giải quyết không phải là cạnh tranh mà là "hòa", dùng "hòa" làm phương thức điều tiết xung đột giữa người với người.

Khi Võ Tắc Thiên tại vị, Địch Nhân Kiệt và Lâu Su Đức là hai tướng trong triều, họ là cánh tay phải và cánh tay trái của Võ Tắc Thiên, đều được Võ Tắc Thiên trọng dụng. Nhưng hai người lại có mâu thuẫn, trước mặt Võ Tắc Thiên họ tỏ ra hòa khí, nhưng khi bãi triều giữa họ thường xuyên xảy ra xung đột. Võ Tắc Thiên thấy vậy, trong lòng rất lo lắng. Quả thực, vấn đề này nếu giải quyết không tốt, tay phải và tay trái của mình đánh nhau, lúc đó chân phải và chân trái liệu có chịu đứng yên? Bộ mặt này của mình dù có đánh cho xây xẩm, cho sưng lên cũng vẫn là chuyện nhỏ, ngộ nhỡ gây ra nội thương, cả triều đình sẽ loạn hết, còn trị quốc sao được!



Võ Tắc Thiên

Dù trong lòng lo lắng nhưng Võ Tắc Thiên không bao giờ đàm luận ai đúng ai sai, mà cẩn thận nghiền ngẫm nguyên nhân nảy sinh mâu thuẫn. Sau này, Võ Tắc Thiên phát hiện ra mấu chốt của vấn đề là do Địch Nhân Kiệt cậy tài khinh người, vốn không coi Lâu Su Đức ra gì, luôn tìm cách để loại bỏ ông ta. Lâu Su Đức nhiều lần nhẫn nhịn, nhưng lâu ngày dần dà tích tụ lại, ông cũng thấy trong lòng uất ức không xuôi. Chúng ta hãy xem Võ Tắc Thiên giải mỗi bất hòa này như thế nào.

Một hôm, Võ Tắc Thiên cho gọi Địch Nhân Kiệt, hỏi ông ta: "Trẫm rất trọng dụng khanh, phong khanh làm tướng, khanh có biết tại sao không?" Địch Nhân Kiệt điềm nhiên đáp: "Thần dựa vào năng lực và học thức của mình để đạt được quan tước, không như người nào đó nịnh bợ ton hót để được chức quan!" Võ Tắc Thiên mỉm cười nói: "Nhưng ban đầu trẫm cũng không hiểu rõ đức hạnh và tài năng của ngươi! Sở dĩ ngươi làm đến chức tể tướng này cũng là có người một mực tiến cử đó." Địch Nhân Kiệt thấy rất kỳ lạ, bèn thưa: "Thần chưa nghe về chuyện này bao giờ, không biết có vị bằng hữu bên dưới nào tốt nhìn ra thần, thần nhất định phải cảm tạ người đó, để báo ơn tri ngộ!" "Lúc trước, Lâu

Sư Đức nhiều lần ra sức tiên cử, nói người học thức uyên bác, tài trí mẫn tiệp, cương trực không a dua, dám nhận trọng trách, là nhân tài không dễ có được, trăm mới có quyết tâm trọng dụng người. Lâu Sư Đức không hô là Bá Lạc [người đi tìm những người tài năng] của trăm!" Nói xong, Võ Tắc Thiên kêu kẻ hầu mang đến hòm đựng bản tấu của các đại thần, lấy ra mười mấy bản tấu của Lâu Sư Đức tiên cử Địch Nhân Kiệt cho Địch Nhân Kiệt xem.

Địch Nhân Kiệt chăm chú đọc từng bản một, xấu hổ đến toát cả mồ hôi. Ông rất hối hận về những lời cậy tài khinh người mình vừa nói ra, cảm thấy vô cùng áy náy vì những thành kiến trước đây của mình đối với Lâu Sư Đức, nhất thời không biết thế nào là tốt. Võ Tắc Thiên nhìn thái độ của Địch Nhân Kiệt, thấy được tâm trạng hổ thẹn của ông, biết là mục đích của mình đã đạt được, mỉm cười mãn nguyện.

Từ đó, Địch Nhân Kiệt gặp người khác thường nói: "Không ngờ Lâu Sư Đức không những không để bụng chuyện cũ mà còn tiên cử tôi làm quan, chưa từng để lộ một chút bất mãn với tôi, trước đây đều do tôi có mắt như mù! Không có ông ấy, tôi cũng không có được cơ hội thể hiện tài năng nhanh chóng như thế này, nói đúng ra ông ấy là ân nhân của tôi." Những lời này truyền đến tai Lâu Sư Đức, những tủi thân ngày trước cũng đều tan biến hết, sự tức giận cũng tự nhiên xuôi dần. Từ đó, hai người đồng tâm hiệp lực, cùng ra sức lập công lớn cho triều đình.

Nơi nào có người, nơi đó có vật; nơi nào có vật, nơi đó có lợi; nơi nào có lợi, nơi đó có xung đột. Người bình thường hay tìm cách bảo vệ bản thân trong xung đột, công kích đối thủ để đạt được lợi lớn nhất cho mình, họ là những người tham gia vào mâu thuẫn. Điều người quản lý cần phải làm là phát hiện, điều hòa và hóa giải xung đột, ngăn chặn xung đột bùng nổ. Xung đột không được giải quyết tốt sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự sống còn của doanh nghiệp.

Công ty ô tô Peugeot Quảng Châu do Trung Quốc và Pháp hợp tác đầu tư sau vài năm bất ngờ tuyên bố giải thể, nguyên nhân không phải do vấn đề tiền bạc hay vấn đề kỹ thuật mà là do con người. Do sự khác biệt trong văn hóa Trung Hoa và phương Tây, quan điểm về giá trị giữa hai bên nảy sinh những bất đồng rất lớn, dẫn đến mâu thuẫn ngày càng lớn, cuối cùng không thể hợp tác được nữa.

Một trường hợp khác là sự hợp tác giữa công ty Trung Quốc và Nhật Bản, người quản lý bên phía Nhật và quản lý của phía Trung Quốc từ trước đến nay vẫn luôn bất hòa, thường xuyên xảy ra tranh chấp, đã từng dẫn đến tình trạng công nhân đình công. Nguyên nhân gây bất hòa chỉ là do khi hết giờ làm, chuông đã kêu, quản lý người Nhật cho rằng nếu làm thêm 10 phút nữa thì có thể làm xong hết việc, việc hôm nay không nên để đến ngày mai. Nhưng nhân viên người Trung Quốc lại thường xuyên về đúng giờ chuông kêu nên làm người Nhật rất khó chịu.

Thực tế người Trung Quốc làm việc rất chăm chỉ, tại sao lại đi tính toán việc làm thêm 10 phút? Vấn đề là ở chỗ mâu thuẫn này đã tồn tại khá lâu mà không được giải quyết ổn thỏa, cuối cùng lên đến đỉnh điểm, và việc làm thêm 10 phút chỉ là giọt nước làm tràn ly. Nếu quản lý cấp cao của hai bên có thể tìm hiểu mâu thuẫn này, thường xuyên trao đổi, xử lý thỏa đáng thì sẽ không đến tình trạng nhân viên phải bãi công, và người gánh chịu cuối cùng là doanh nghiệp.

Các cầu thủ của đội tuyển bóng đá Trung Quốc có khả năng tấn công không mạnh, chiến thuật không vượt trội, vậy tại sao có thể tạo ra bước đột phá để bước vào thi đấu World Cup? Mọi người đều biết, trong đội tuyển quốc gia có hai "đại tướng" vốn có hiềm khích với nhau, vậy huấn luyện viên Milutinovic đã làm gì? Milutinovic nói rất rõ ràng với hai người: "Hai cậu có thể không phải là bạn, nhưng khi đã đặt chân lên sân cỏ thì đây là sự hợp tác, cần gác hiềm khích cá nhân sang một bên. Các cậu cần phải học cách phối hợp không có cảm xúc, thậm chí đối lập với cảm xúc."



Milutinovic giống như một CEO, các cầu thủ đội tuyển bóng đá Trung Quốc chính là những nhân viên trong doanh nghiệp của ông. Có thể ông không giải quyết triệt để hiềm khích cá nhân giữa hai cầu thủ, nhưng ít nhất trên sân cỏ, khi "doanh nghiệp" này đang vận hành, không cho phép tồn tại bất kỳ hiềm khích riêng tư nào, cho nên đội tuyển Trung Quốc thành công.

Quan hệ giao tiếp của phương Tây tương đối dễ nắm bắt, hợp là hợp, không hợp là không hợp, chuyện cá nhân không ảnh hưởng tới công việc. Nhưng khi nảy sinh vấn đề xung đột trong quan hệ giao tiếp, họ thường không phải giải quyết ngay, từ đó dẫn đến hậu quả khôn lường. Với người Trung Quốc, quan hệ giao tiếp lại khá phức tạp, đôi khi nó đóng vai trò quyết định trong công việc. Nhiều nhà quản lý Trung Quốc đã phát hiện và xử lý kịp thời những mâu thuẫn nội bộ, từ đó tạo ra môi trường hài hòa, giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả.

## 56. Phép thứ năm mươi sáu Tạo ra bầu không khí gia đình ấm áp

Các hoàng đế Trung Quốc trông vẻ ngoài thường rất oai nghiêm nhưng trong tâm họ luôn muốn tạo bầu không khí thoải mái cho các cận thần được tận tâm, tận lực trong công việc triều chính.

Năm 959, vào thời kỳ hậu Ngũ Đại Thập Quốc, sau khi Chu Thế Tông Sài Vinh qua đời, con trai ông là Sài Tông Huân lên kế vị. Sài Tông Huân còn non trẻ, không biết cách nắm quyền triều chính, không ít kẻ nhân cơ hội lập mưu làm cuộc chính biến. Triệu Khuông Dận được sự ủng hộ của Thạch Thủ Tín, Vương Thảm Kỳ, Lưu Đình Nhược, phát động "Trần Kiều binh biến" chiếm ngôi vua. Sau khi Triệu Khuông Dận lên ngôi, ông nhận ra rằng thường xuyên trao đổi với các đại thần có thể giúp ông bình ổn giang sơn. Do vậy, trong 16 năm tại vị, ông thường xuyên đi vi hành, thăm hỏi các thần tử.

Triệu Phổ là người Triệu Khuông Dận kết giao sau trận tấn công Trừ Châu, khu quân sự quan trọng của nhà Đường. Con người và học thức của Triệu Phổ, đã thuyết phục được Triệu Khuông Dận nên ông trở thành quân sư số một cho Triệu Khuông Dận. Năm thứ hai sau khi Triệu Khuông Dận đăng cơ, ông được phong làm tể tướng.

Một lần Triệu Phổ thoái triều trở về thì trời đã rất tối, tuyết lớn giăng khắp, gió bắc gào rít. Triệu Phổ lên giường nghỉ sớm. Gần nửa đêm, đột nhiên nghe thấy tiếng người hầu bên ngoài gọi, nói là có khách muốn gặp ông. Triệu Phổ đang ngủ ngon, liền bảo người hầu nói với vị khách kia ngày mai lại đến. Người hầu ra ngoài một lúc, sau đó quay vào nói vị khách kia muốn Triệu Phổ phải tự ra ngoài, gặp rồi sẽ biết. Triệu Phổ hơi tỉnh ngủ một chút, cảm thấy có gì đó kỳ quặc, liền mặc y phục ra cửa xem người kia rút cuộc là ai. Khi đó tuyết rơi rất dày, ông đến cửa thì nhìn thấy một người mặc áo khoác lông cáo, dáng người rần rỏi; nhờ ánh đèn, ông thấy đó là hoàng đế Triệu Khuông Dận. Người đó nói: "Tể tướng ngủ ngon thật đấy!" Triệu Phổ sợ đến nỗi quỳ sụp xuống dưới mặt đất phủ tuyết, cuống quýt nói: "Tội thần không biết Hoàng đế đến đây, không đón tiếp từ xa, xin bệ hạ trị tội!" Triệu Khuông Dận đỡ Triệu Phổ dậy, hai người cùng đi vào trong nhà, Triệu Khuông Dận vừa đi vừa nói: "Ta còn hẹn cả hoàng đế Khuông Nghĩa, đệ ấy sẽ đến ngay." Lúc này ngoài cửa vang lên tiếng bước chân, Tấn Vương Triệu Khuông Nghĩa đạp tuyết bước tới. Sau khi ba người quân thần ngồi xuống, Triệu Phổ nghĩ Triệu Khuông Dận sẽ đem chuyện quốc gia đại sự ra để bàn bạc, nào ngờ Triệu Khuông Dận nói: "Thời tiết lạnh như thế này nếu có thịt cừ non nướng, lại uống thêm vài ly mỹ tửu thì không còn sợ gì trời lạnh nữa. Nhà ái khanh có những thứ này chăng?" Triệu Phổ lập tức cho người

nhóm lửa, mang mỹ tửu ra, cùng đôi âm với Hoàng đế.

Rượu uống được nửa chừng, Triệu Phổ thấy Triệu Khuông Dận rất hưng phấn, liền cẩn thận dò hỏi: "Đêm khuya trời lạnh, bệ hạ sao lại có hứng đến nhà thần chơi vậy?" Triệu Khuông Dận đặt chén xuống, bảo rằng: "Ây da, Trẫm không ngủ được! Trẫm ngoài chiếc giường này ra, đều là nơi của kẻ khác, vì vậy mới tìm ái khanh để nói chuyện." Triệu Phổ vô cùng cảm động, lập tức nói: "Có phải do Bắc Hán, Khiết Đan, Hậu Thục, Nam Hán, Ngô Việt và Kinh Nam, những mối họa biên cương đó không? Hiện tại Trung Nguyên đã ổn định, chính là thời cơ Nam chinh Bắc phạt, bệ hạ định xuất binh như thế nào?" Triệu Khuông Dận nói: "Ta tính phải nắm lấy Thái Nguyên, đô thành của Bắc Hán trước." Triệu Phổ trầm tư một hồi, nói: "Thái Nguyên là hàng rào phòng vệ trọng yếu của phương bắc, không chế tây bắc cần phải vượt qua, nếu chúng ta tấn công Thái Nguyên, thôn tính Bắc Hán, vậy thì mối họa Khiết Đan cũng sẽ đè trên vai chúng ta. Chi bằng nên lấy những nước khác, giữ lại Bắc Hán giúp chúng ta chống Khiết Đan." Triệu Khuông Nghĩa ngồi bên cạnh cười lớn nói: "Tể tướng quả nhiên có cao kiến. Hoàng huynh đã từng bàn bạc qua với ta, từ thời Ngũ Đại đến giờ, năm này qua năm khác lửa chiến tranh không tắt, quốc khố trống rỗng. Nếu chúng ta đánh vùng Ba Thục, Giang Nam trước thì nguồn thu của chúng ta sẽ dồi dào không hết. Bắc Hán và Khiết Đan tiếp giáp nhau, có thể để lại làm lá chắn phương bắc cho chúng ta, chờ nước chúng ta mạnh lên rồi thôn tính cũng chưa muộn. Năm xưa, đại thần dưới quyền Chu Thế Tông là Vương Phác từng hiến kế tiến Nam hậu Bắc có thể địch được thiên hạ. Tiếc rằng Vương Phác đã chết nên hoàng huynh muốn đến hỏi ông. Kế hoạch của ông rất có kiến giải, xem ra chỉ cần vua tôi chúng ta đồng tâm, thiên hạ có thể bình định rồi!" Triệu Phổ nghe thấy những lời này, vội nói: "Hoàng thượng anh minh thần võ, lại có thể tương kiến thẳng thắn với thần, thần sẽ dốc hết sức." Quả nhiên, Triệu Khuông Dận theo kế hoạch này nên bình định được Giang Nam.

Đối với việc mặc thường phục thăm riêng, Triệu Khuông Dận từng nói với Triệu Phổ: "Trẫm khi còn trẻ đã thích kết giao bằng hữu, thường đến làm khách nhà người khác. Bây giờ mặc thường phục đi thăm riêng không phải là để thăm dò hành vi của đại thần, vì nếu muốn kiểm tra các khanh, trẫm không cần đích thân ra ngoài. Trên triều là quân thần, rời điện là thủ túc, trẫm làm như vậy chẳng qua là muốn gần gũi với các khanh hơn, không nên nghĩ ngợi nhiều." Không chỉ là Triệu Phổ, hầu như các đại thần thân tín trong triều, Triệu Khuông Dận đều đã đích thân mặc thường phục đi thăm riêng. Ai cũng cảm kích trước tấm lòng của ông. Đến khi Tống Thái Tổ băng hà, không có một đại thần thân tín nào dõm dạn phản loạn, đây không thể không nói là một kỳ tích.

Từ xưa đến nay, quan hệ vua tôi là vấn đề phức tạp, nhạy cảm. Làm thế nào để các thần tử trung thành tận tâm với mình? Giữa vua và tôi cần giữ quan hệ như thế nào? Gần quá, cảm giác mất đi tôn nghiêm của hoàng đế; xa quá, thần tử, đặc biệt là các công thần cùng vua giành lấy thiên hạ sẽ thấy oán giận, khó tránh khỏi có lòng dạ khác. Tống Thái Tổ Triệu Khuông Dận đã giải quyết tốt mối quan hệ này. Ông thường xuyên mặc thường phục đến thăm hỏi nhà các đại thần, nói chuyện gia đình, nên không khí thân mật như trong gia đình, cảm nhận được sự quan tâm chỉ có trong gia đình, điều này không chỉ hài hòa mối quan hệ vua tôi mà còn khơi dậy tiềm năng của người dưới quyền.

# CHƯƠNG VIII

## KHÂU KHUYẾN KHÍCH

---

- Đồng cam cộng khổ, trên dưới đồng lòng
  - Coi trọng thực tế, tùy theo thời thế để thay đổi
  - Thưởng phạt có mức độ
  - Luận công mà thưởng, phân cấp rõ ràng
  - Giương Đông kích Tây, phương pháp không giống nhau
  - Thưởng phạt phân minh, hiệu quả hợp lý
  - Khen thưởng và coi trọng khẳng định hết mức
  - Công tội phân minh, nắm vững nguyên tắc
- 

### 57. Phép thứ năm mươi bảy

#### Đồng cam cộng khổ, trên dưới đồng lòng

Đối với người Trung Quốc, sự khen thưởng tốt nhất sẽ giống như câu nói: "Kẻ sĩ chết vì người tri kỷ, thiếu nữ làm dáng vì kẻ yêu mình" tức là chỉ cần đó là điều mình cam tâm tình nguyện vui vẻ làm theo, thì con người đa số sẽ không ngại gian khó, không tính toán đến chuyện đền đáp, thậm chí còn không tính đến chuyện sống chết để hoàn thành. Trung Quốc có rất nhiều ví dụ như thế có thể nêu ra để làm dẫn chứng, trong đó phương sách và chiến lược trị quân của Khương Thái Công<sup>(1)</sup> là một trong những ví dụ điển hình.



Khương Thái Công

Chỉ huy bằng sự yêu thương, xem lính như con là một trong những phương thức chỉ huy được Khương Thái Công áp dụng. Ông yêu cầu những người dẫn quân đi đánh trận phải xuất phát từ tình cảm yêu mến binh sĩ của mình, quan tâm đến những vất vả trong cuộc sống của họ từ đó hình thành nên mối quan hệ qua lại giữa cấp trên với cấp dưới theo kiểu "thân thiết không rời", "tin tưởng mà không nghi ngờ", "tình cảm sâu sắc như tình cảm cha con", "thân thiết như chân với tay". Dựa trên cơ sở mối quan hệ giữa chỉ huy với binh lính như thế, nên trước khi tham chiến, có thể hô hào được cảm tình của binh sĩ dưới quyền, khiến cho họ liều chết ra trận. Trong "Tôn Tử binh pháp - Địa hình" có nói rằng: "Xem binh sĩ giống như con của mình, có thể từ đó thắt chặt mối quan hệ với họ; xem lính như người thân, có thể từ đó khiến cho họ vì mình mà chết."

Tình yêu thương đã giúp các vị tướng quân giành được nhiều thành công trong việc trị quân. Quyển "Binh pháp Khương Thái Công" đã đề cập đến "Lục thao<sup>(2)</sup>", trong đó có một số phần bàn luận đến đạo lý chuyên sâu về việc khen thưởng quân đội.

Khương Thái Công nói: "Tướng có ba cách để làm nên chiến thắng". Chu Vũ Vương nghe xong liền hỏi: "Xin hỏi, nội dung của ba cách để tướng làm nên chiến thắng là như thế nào vậy?" Thái Công liền đáp: "Làm tướng, mùa đông lạnh vẫn không khoác áo da, mùa hè nóng vẫn không cần quạt, ngày mưa không cần giương ô. Lấy điều đó để thể hiện rằng mình cùng chia sẻ với binh sĩ cái rét, khô, ẩm. Đó là tướng rất tuân thủ lễ tiết. Làm tướng mà bản thân mình lại không tuân thủ lễ tiết thì không có cách nào biết được sự lạnh lẽo và nóng nực của binh sĩ. Trong khi hành quân, đoạn đường vừa nhỏ hẹp vừa hiểm trở, khi cất bước lại vướng phải đụn cát, bùn lầy, thì tướng quân phải xuống ngựa đi bộ, cùng binh sĩ chia sẻ khó khăn, gian khổ và vất vả. Đó chính là tướng có khí chất dũng mãnh. Làm tướng mà bản thân mình không vất vả, thì không thể biết được sự gian nan, vất vả của binh sĩ. Sau khi toàn quân đã sắp xếp xong doanh trại, tướng quân lúc đó mới được nghỉ ngơi; cơm của binh sĩ đã nấu chín, lúc đó tướng mới dùng bữa; người lo việc bếp núc cho quân vẫn chưa đốt lò nấu ăn thì tướng cũng chưa nhóm lửa. Đó chính là tướng biết kiềm chế mong muốn của bản thân, biết kiềm chế để tạo cái no, cái yên trong quân. Làm tướng mà không thể kiềm chế mong muốn của bản thân thì không thể nào hiểu được sự no đói của binh sĩ. Làm một vị tướng có thể cùng chia sẻ với binh sĩ ẩm lạnh, no đói, vất vả, ắt ba quân không có ai là không tình nguyện vì vị tướng đó mà tận tâm tận lực không tiếc bản thân mình. Chính vì vậy, khi binh sĩ nghe được lệnh ra trận sẽ hào hứng lấy đó làm niềm vui sướng, nghe thấy lệnh rút quân sẽ lấy đó làm buồn phiền; kẻ địch dù có thành cao hào sâu, cung tên bắn xuống như mưa, đá có liên tiếp thả xuống, binh sĩ vẫn coi như không. Ba quân có thể làm được điều đó không

phải vì họ muốn chết, vui vẻ khi bị thương, mà vì tướng lĩnh của họ có thể hiểu một cách sâu sắc tình hình no đói, ấm lạnh, vất vả của quân sĩ như thế nào. Vì thế, trái tim và cảm tình của họ đã hòa cùng một nhịp với tướng lĩnh của mình."

Đó chính là đạo lý "Xem binh như con sẽ có được binh sĩ dám chết vì mình" mà chúng ta hay nhắc đến.

Cách dùng người trong quân đội của các tướng sĩ thời xưa cũng có thể áp dụng trong việc quản lý nhân viên ngày nay. Lịch sử Trung Quốc đã lưu lại rất nhiều câu chuyện của các nhà lãnh đạo thể hiện sự quan tâm và trải nghiệm những vất vả của cấp dưới. Đường Thái Tông Lý Thế Dân thường lấy địa vị hoàng đế của mình để đối xử với người hiền tài, quan tâm đến sự vất vả trong đời sống cấp dưới. Lý Tích<sup>(3)</sup> trong những năm cuối đời mắc bệnh hiểm nghèo, thầy thuốc nói rằng cần phải dùng "tro tán từ râu" mới chữa khỏi bệnh. Lý Thế Dân biết được "đã tự mình cắt râu, lấy đó làm thuốc chữa bệnh cho Lý Tích". Lý Tích cảm động đến mức "dập đầu đến chảy cả máu, cảm tạ không để đầu cho hết", Lý Thế Dân lại cho rằng Lý Tích ốm là do ông phải lo lắng việc nước nên mệt quá mà sinh bệnh, không cần cảm ơn làm gì. Mã Chu<sup>(4)</sup> lâm bệnh nặng, Lý Thế Dân không những cho danh y đi khám và chữa trị mà còn "tự mình đi bốc thuốc", sai hoàng tử "đích thân đến tận nơi thăm bệnh". Cuối đời Lý Thế Dân, nhà Đường phát động cuộc chiến tranh ra bên ngoài, Lý Tư Ma trong khi tham trận bị trúng tên, Lý Thế Dân lại "đích thân đến lau máu cho ông, tướng sĩ nghe chuyện đó, ai cũng cảm động." Thậm chí ngay cả những binh sĩ bình thường bị bệnh, ông cũng phải "sai khanh hầu đến động viên thăm hỏi, giao cho địa phương để chữa trị." Chính vì vậy, binh sĩ vô cùng cảm động, đều thề chết hi sinh vì đại nghiệp.

Trong khi khen thưởng, phương thức quản lý của người Trung Quốc luôn coi trọng việc đồng cam cộng khổ, trên dưới một lòng. Ngày nay, các nhà lãnh đạo càng phải làm điều này tốt hơn và phải xuất phát từ lòng yêu thương, quan tâm đến cấp dưới! Điều này không cần phải hao tốn sức lực và thời gian, không cần bỏ ra công sức lớn, chỉ cần lưu ý những việc nhỏ nhặt trong cuộc sống, thì có thể đạt được hiệu quả vô cùng kỳ diệu.

## 58. Phép thứ năm mươi tám Coi trọng thực tế, tùy theo thời thế để thay đổi

Quản lý kiểu Trung Quốc coi trọng việc rõ ràng và công bằng khi khen thưởng, đồng thời đề cao việc thay đổi theo lý và tính tùy cơ ứng biến. Thời gian và hình thức cũng thay đổi, thì hình thức và phương pháp khen thưởng cũng theo đó mà thay đổi. Đây chính là điểm nổi bật của phương pháp khen thưởng trong quản lý theo kiểu Trung Quốc. Dưới đây chúng ta lấy ra một số ví dụ điển hình.

Thời Chiến Quốc, một nhân vật nổi tiếng đại diện cho Pháp gia là Thương Ưởng<sup>(5)</sup> đã đưa ra nguyên tắc thưởng phạt "nhất phạt, nhất thưởng". Đó chính là, bất luận thân sơ, địa vị cao thấp, bất luận là có công trạng hay không, chỉ cần phạm tội đều bị xét xử như nhau; chỉ cần có công thì đều được thưởng. Nguyên tắc này thể hiện tính công bằng và bình đẳng. Bất cứ quyền thần quý tộc nào cũng đều không thể coi thường pháp luật mà mưu cầu lợi ích cá nhân. Nguyên tắc này cũng giống với nguyên tắc ngày nay "mọi người đều bình đẳng trước pháp luật".



Thương Ưởng

Quan điểm của Hàn Phi lại càng rõ ràng. Ông cho rằng pháp luật không thể thiên vị quý tộc, thước đo của pháp luật không thể phục tùng cái ác, cũng giống như thước của thợ mộc không thể làm bằng gỗ cong. Kẻ nhân tài trí tuệ cao siêu nếu liên quan đến pháp luật thì có dùng bất cứ lời nói nào cũng không thể tránh khỏi tội; có kẻ sức mạnh vô song, nếu anh ta bị trừng phạt, thì dù sức mạnh có to lớn bằng mấy anh ta cũng không thể thoát tội. Hàn Phi đã chỉ đích xác rằng: Trừng phạt cần phải làm đến nơi đến chốn, không ngoại trừ thân cận hay địa vị cao sang; các biện pháp trừng phạt trên thực tế cũng phải áp dụng như thế đối với những người được sủng ái.

Cách nhìn của Hàn Phi rất sâu sắc, ông trực tiếp đưa ra thưởng phạt phải công bằng. Đối với một nhà quản lý, cấp dưới đạt được thành tích tốt mà không được thưởng thì những người có tài năng sẽ lười làm việc; nếu phạm phải sai lầm mà không trừng phạt thì những người có phẩm chất tốt cũng có thể trở thành những người xấu. Vì vậy, chúng ta phải phân biệt thưởng phạt một cách rõ ràng, mọi người đều bình đẳng, trong đó trọng tâm chính là thưởng không tư thù, phạt không tránh người thân.

Trong "Xuất sư biểu" Gia Cát Lượng đã khuyên Hậu Chủ của nước Thục là Lưu Thiện rằng, cho dù là hoàng thân quốc thích hay dân thường thì thưởng phạt đều cần phải xem như nhau, không vì thân thích mà thưởng, cũng không vì thù riêng mà phạt. Gia Cát Lượng đã nói và làm như thế. Trong lần đầu tiên Bắc phạt Tào Ngụy, ông đã ủy thác cho Mã Tốc trọng trách trấn giữ ở đoạn đường trọng yếu. Nhưng sau khi Mã Tốc thất thủ, Khổng Minh không màng tình riêng, lau nước mắt chém chết Mã Tốc đồng thời cũng tự trừng phạt mình. Điều đáng quý của Gia Cát Lượng là ông không chỉ xử phạt Mã Tốc mà còn tự trừng phạt mình. Điều này có tác dụng làm nền tảng cho cách dùng người sau này.

Thưởng phạt phải theo nguyên tắc là thưởng việc tốt phạt việc xấu, thưởng công phạt tội. Gia Cát Lượng đã chỉ ra rõ ràng: thưởng là để khen thưởng mọi người lập công, phạt là dùng để đề phòng cẩn thận, ngăn chặn những hành vi sai lầm ngay từ đầu. Nhưng xác định thưởng phạt rõ ràng rất khó vì còn phải dựa vào vấn đề mức độ. Thưởng phạt quá nhẹ hoặc quá nặng đều có thể ảnh hưởng đến việc quản lý. Thưởng phạt quá nhẹ không khuyến khích được nhân viên làm việc hết mình, không răn đe được những kẻ lười biếng, nhưng nếu thưởng phạt quá nặng thì có thể có tác dụng ngược lại, đặc biệt là xử phạt quá nặng thường khiến người mắc sai lầm khó tiếp thu, rất dễ tạo thành mâu thuẫn gay gắt giữa nhân viên.

Hai tình trạng này đều có thể làm việc quản lý doanh nghiệp không hiệu quả. Thưởng phạt cần có một "lượng" thích hợp và lượng thích hợp này không thể rập khuôn, càng không thể ở trạng thái tĩnh phải linh động phù hợp với bất cứ thời kỳ nào. Hiện nay có một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp thích chạy theo kiểu mẫu quản lý của nước ngoài. Trên thực tế, quản lý doanh nghiệp cũng cần theo tình hình cụ thể mà vận dụng, không nên sao chép.

Có một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp thích phương pháp quản lý "trọng thưởng trọng phạt" và coi đó là mô hình mang tính kinh nghiệm và cố định. Trên thực tế, đây là cách làm mang tính phiến diện. Trọng thưởng trọng phạt là do nhà tư tưởng Hàn Phi thời Chiến Quốc đưa ra lần đầu tiên. Ông cho rằng trọng thưởng nhiều thì mới có thể có nhiều nhân tài tận tâm tận sức được; xử phạt nặng có thể ngăn chặn những người xấu làm việc không tốt. Ông còn cho rằng không chỉ thưởng nhiều cho những người có công trạng lớn lao mà điều quan trọng là khen thưởng mọi người trong nước, khiến cho những người không có công lao gì ngưỡng mộ những người có nhiều công lao. Không còn nghi ngờ gì nữa, đây quả là cách phân tích rất đặc sắc mà đến tận bây giờ nó vẫn mang ý nghĩa hiện thực đối với quản lý doanh nghiệp, nhưng chúng ta không thể áp dụng đồng loạt như nhau được.

Trọng thưởng, trọng phạt phù hợp với thời kỳ các doanh nghiệp cần lập lại trật tự. Nếu việc quản lý các doanh nghiệp đang nằm trong tình trạng hỗn loạn thì trọng thưởng, trọng phạt là phương thức quản lý khả thi. Cũng như thế, trọng thưởng, trọng phạt có thể nhanh chóng kìm hãm sự hỗn loạn của xã hội, làm cho xã hội ổn định, từ chỗ không có trật tự chuyển sang có trật tự. Đặc biệt, khi việc trị an xã hội rơi vào tình trạng hỗn loạn, nếu không trừng phạt nặng những thói hư tật xấu mà chỉ tiến hành xử phạt thông thường thì không thể giải quyết được vấn đề gì. Cũng như thế, muốn khởi xướng trào lưu mới của xã hội, nếu không trọng thưởng cũng khó để mọi người tiếp thu. Do vậy, trong bối cảnh xã hội như thế thì trọng thưởng, trọng phạt quả là rất đúng. Nhưng nếu rời xa bối cảnh xã hội đặc biệt này mà coi trọng thưởng, trọng phạt là mô hình cố định và đề xướng mở rộng thì có thể xảy ra những sai lầm, thậm chí có những kết quả ngược lại.

Ví dụ, khi thời kỳ Chiến Quốc kết thúc, sau khi nhà Tần thống nhất Trung Quốc, xã hội bước sang một quỹ đạo có trật tự, lúc này mọi người hi vọng sản xuất phát triển, kinh tế phồn vinh, hướng tới cuộc sống ổn định, hòa bình. Trong bối cảnh như thế, nếu tiếp tục lấy trọng phạt làm tư tưởng chỉ đạo, thực hiện hình phạt nghiêm khắc thì chỉ có thể làm cho mâu thuẫn trở nên gay gắt, ảnh hưởng tiêu cực đến sự ổn định xã hội. Tần Thủy Hoàng hoàn toàn sai lầm về điểm này nên sau khi thống nhất Trung Quốc vẫn quán triệt việc trọng phạt, tiếp tục áp dụng những hình phạt tàn khốc như ngũ mã phanh thây, chém ngang lưng bêu chọi. Trọng hình là một trong những nguyên nhân khiến cho nhà Tần nhanh chóng sụp đổ.

Vì thế, khen thưởng theo phương thức quản lý kiểu Trung Quốc cần tùy theo thời thế mà áp dụng, tùy theo tình hình thời cuộc và hình thức mà xác định, điều cơ bản là không theo mô hình hay tiêu chuẩn nhất định nào.

## 59. Phép thứ năm mươi chín

### Thưởng phạt có mức độ

**K**hi vận dụng phương pháp khen thưởng theo kiểu Trung Quốc, chúng ta cần khen thưởng đúng mực, cần chú ý tính nhịp nhàng và hiệu quả. Khen thưởng chính xác khuyến khích mọi người phấn đấu, tăng sức cạnh tranh. Nếu khen thưởng không đúng mức độ có thể gây ra phản tác dụng.

Trong sách "Tư trị thông giám – Đường kỉ 36" viết rằng: Tất cả những người nắm chính quyền quốc gia đều được thưởng công và cũng bị tội. Vì thế, làm những việc tốt thì được nâng đỡ, làm việc không tốt thì bị trừng phạt... Nếu việc khen thưởng khích lệ những cái ác, cái xấu thì việc xấu và người xấu ở khắp nơi.

Năm 758, vào thời nhà Đường, Bình Lô Quân Tiết độ sứ Vương Huyền Chí qua đời, theo di chiếu cho Kỳ Tử kế nhiệm. Không ngờ, bộ tướng Lý Hoài Ngọc lại giết chết con trai của Vương Huyền Chí, đưa người thân của mình là Hầu Hy Dật lên kế nhiệm. Đường Túc Tông không những không xử phạt Lý Hoài Ngọc mà ngược lại, chính thức bổ nhiệm Hầu Hy Dật làm Phó Tiết độ sứ Bình Lô Vương. Đây là cơ sở dẫn đến các cuộc kiêu binh nổi dậy sau này vì nhà Đường tự ý phế lập Tiết độ sứ theo ý mình.

Trong quá trình đấu tranh quân sự, chính trị phức tạp, một số bậc quân chủ vì lợi ích trước mắt mà áp dụng một số kế sách tạm thời nhưng một số quân chủ cao minh khi khen thưởng công lao của cấp dưới đều chú ý hướng dẫn cấp dưới không nên hiểu kế sách thích nghi tạm thời là kế sách lâu dài. Thời Xuân Thu, quân Tấn và quân Sở đánh nhau ở Bộc Thành. Tấn Văn Công hỏi kế sách của đại thần. Cừu Phạm kiến nghị: trong tình thế Sở mạnh Tấn yếu, để giành được thắng lợi phải dùng nguy kế. Đại thần Ung Lý phản đối, nói: "Nguy kế dù hiện tại có thể ngầm sử dụng, nhưng về sau không thể dùng lại được, nên là kế sách không có tính lâu dài". Tấn Văn Công mặc dù làm theo mưu kế của Cừu Phạm đánh bại nước Sở nhưng khi luận công để thưởng thì lại thưởng cho Ung Lý đầu tiên. Tất cả các đại thần đều không thể lý giải được. Tấn Văn Công nói: "Những lời nói của Ung Lý hàng trăm năm sau vẫn có lợi. Còn những lời góp ý của Cừu Phạm rất có ích cho việc lúc này vậy. Nếu như cái chỉ có lợi cho việc ngay lúc này thôi thì nên ưu tiên cho việc có lợi cho trăm năm sau có phải hơn không?"

Tương tự một ví dụ khác cũng xảy ra vào những năm cuối thời Đông Hán (đầu thế kỉ III), Viên Thượng là thuộc hạ của Viên Thiệu sau khi bị quân Tào Tháo đánh bại đã bỏ chạy, dựa vào thủ lĩnh Liễu Tây là Ô Hoàn. Còn về phía Tào Tháo, quân Tào thừa thắng xông lên, tiến hành cuộc Bắc phạt chinh phục Ô Hoàn. Khi đó, có rất nhiều tướng lĩnh và mưu sĩ đứng ra khuyên can Tào Tháo, nhưng Tào Tháo vẫn kiên quyết làm theo kế hoạch đó, đến biên giới thì gặp ngay quân địch đang lâm vào tình cảnh khó khăn nên nhờ đó giành được thắng lợi. Sau khi chiến thắng trở về, Tào Tháo trước mặt mọi người ban thưởng hậu hĩnh cho từng quan đại thần đã lên tiếng can gián mình và nói với họ rằng: "Ta lần này tham chiến, nhân lúc quân địch đang lâm vào tình thế nguy hiểm hoảng loạn nên mới may mắn giành được thắng lợi. Thắng lợi đó chẳng qua cũng chỉ là ông trời giúp ta giành được mà thôi. Tuy nhiên, không thể lúc nào cũng làm như thế. Lời khuyên cáo của chư vị mới là kế sách yên ổn nhất, cho nên phải thưởng riêng thật hậu hĩnh. Sau này tiếp tục gặp phải tình hình như thế cũng không được sợ mà không dám can ngăn đây!"

Khen thưởng là một hình thức đền đáp công lao của một người cũng đồng thời là hướng chỉ đạo đối với phạm vi đạo đức của người lãnh đạo. Mặc dù khen thưởng có tác dụng khích lệ sĩ khí nhưng cũng khiến cho sự hỗn loạn càng tăng, như thế loại khen thưởng này phải kèm theo tổn thất. Vì thế, một vị lãnh đạo khi khen thưởng cần suy xét thận trọng xem đối với cấp dưới có những ảnh hưởng gì, tất cả không thể chỉ chú ý cái này mà bỏ cái kia.

Ngày nay, các doanh nghiệp có thể sử dụng các phương pháp sau đây để quản lý nhân tài:

1. *Khen thưởng bằng tôn trọng và tín nhiệm.* Tục ngữ có câu: "tín nhiệm chính là sức mạnh", "tín nhiệm chính là phần thưởng cao quý nhất." Tôn trọng người tài, tín nhiệm người tài, quan tâm đến người tài, mang lại cho họ cảm giác trách nhiệm, thân mật, đối với người tài mà nói thì không có gì bằng những hành động như thế. Trong xã hội hiện đại, tôn trọng và tín nhiệm lẫn nhau trở thành trọng tâm quan hệ giữa mọi người. Bất cứ nền tảng của sự thành công và phát triển sự nghiệp nào cũng đều nằm ở cách nhìn người như thế nào, đối đãi với mọi người ra sao. Cái gọi là lấy người làm gốc suy cho cùng chính là tính tích cực và tính sáng tạo của việc tin tưởng và tôn trọng người



khác, tôn trọng sự tôn nghiêm và giá trị của người khác.

2. *Khen thưởng bằng lý tưởng và tín ngưỡng.* Thông qua công tác tư tưởng chính trị làm cho người ta đạt được thế giới quan khoa học và nhân sinh quan chính xác, khiến cho người tài theo đuổi một lý tưởng, sùng bái một tín ngưỡng nào đó, đây chính là nền tảng và trụ cột của toàn bộ tinh thần của con người. Thiếu đi điều này có thể khiến người ta cảm thấy trống rỗng, mù mịt, không biết làm thế nào, mất đi cái cốt yếu của cuộc sống; nhưng nếu có được điều đó thì có thể hình thành nên sự tín nhiệm kiên định và không thay đổi của con người, đồng thời rèn luyện cho con người tinh thần kiên nhẫn, dũng cảm bước về phía trước.
3. *Khen thưởng bằng mục tiêu và nhiệm vụ.* Mục tiêu chính là do nhu cầu của mỗi người tạo ra, do vậy bản thân mục tiêu sẽ tạo nên nhân tố có tác dụng kích lệ trực tiếp những động lực hành vi của con người. Điều đáng chú ý là, khi doanh nghiệp đưa ra mục tiêu thì cần phải biết cách kết hợp, thống nhất giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của toàn thể doanh nghiệp, chỉ có như thế mới tạo ra sự kích lệ mang tính tích cực, từ đó thực hiện mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Để thực hiện mục tiêu, cần hình thành nhiệm vụ để phân công cho tập thể và cá nhân, để những cá nhân gánh vác những trọng trách tương xứng với tài năng của họ. Thông qua đó, doanh nghiệp tạo ra những cơ hội phát huy tài năng và tạo ra những thành tựu, kích thích tinh thần cống hiến, đáp ứng mong muốn của cá nhân đối với sự nghiệp và thành tựu của bản thân.
4. *Khen thưởng bằng thưởng phạt.* Điềm chính của biện pháp này là thưởng phạt cần phải phân minh, lấy thưởng làm chính; có công lao thì được thưởng, phạm tội thì phải trừng phạt; không mong có công nhưng mong không có tội, người phạm lỗi thì phải phê bình giáo dục để thông qua đó kích thích lòng nhiệt tình, thúc đẩy chí tiến thủ, làm cho một cá nhân ưu tú càng trở nên ưu tú, trung bình sẽ trở thành tiên tiến, chậm tiến phấn đấu lên tiên tiến, tạo tinh thần làm việc tích cực cho toàn bộ tập thể.
5. *Khen thưởng bằng vật chất.* Chính là thông qua đáp ứng nhu cầu lợi ích vật chất của cá nhân để thúc đẩy cá nhân hoàn thành công việc một cách tích cực, chủ động, sáng tạo. Bởi vì mỗi người đều gắn liền với lợi ích vật chất và nhu cầu vật chất nhất định, đây không chỉ là điều kiện cơ bản duy trì sự sinh tồn của cá nhân và gia đình họ mà còn là điều kiện và tiên đề khiến các nhân tài, đạt được những bước phát triển trên nhiều phương diện. Trong điều kiện kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa, dùng lợi ích vật chất để khen thưởng là điều không thể thiếu được, nhưng khi vận dụng thì cần phải chú ý nên phân chia thế nào cho thỏa đáng.

Mức độ phát huy tính tích cực cá nhân của nhân tài được quyết định ở cường độ mạnh mẽ trong động cơ làm việc của anh ta, nhưng cường độ mạnh mẽ trong động cơ làm việc của anh ta lại được quyết định bởi mức độ đáp ứng nhu cầu và mức độ giác ngộ tư tưởng của mỗi một cá nhân; mức độ giác ngộ của họ càng cao thì làm việc càng nhẹ nhàng, càng có thể thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân của nhân tài động cơ cá nhân càng mạnh thì tính tích cực càng cao, mục tiêu và nhiệm vụ dự định hoàn thành càng tốt. Vì vậy, bí quyết khen thưởng trong quản lý theo kiểu Trung Quốc càng chú ý nhiều hơn đến việc tùy từng đối tượng, tùy từng sự việc khác nhau mà áp dụng các biện pháp kích lệ khác nhau, để có thể phát huy tốt nhất tác dụng của cơ chế khen thưởng trong tổ chức.

## 60. Phép thứ sáu mươi

### Luận công mà thưởng, phân cấp rõ ràng

Con người luôn có những thay đổi về tâm lý tình cảm. Nếu không biết cách khen thưởng đúng lúc và thường xuyên cổ vũ thì dễ khiến chúng ta chán nản, làm việc không hiệu quả. Vì vậy người Trung Quốc có câu: "Không lo được thưởng ít mà lo được thưởng không đều".

Hán Cao Tổ Lưu Bang trải qua 5 năm chinh chiến, cuối cùng đánh bại Hạng Vũ hùng mạnh, thành lập vương triều Tây Hán ổn định. Khi bình công luận thưởng, quân thần đua nhau tranh công.

Hán Cao Tổ vì thấy Tiêu Hà là người có công lao lớn nhất nên phong cho ông tước hầu, cũng ban thưởng cho Tiêu Hà nhiều đất đai nhất. Vì thế, có vị võ tướng nói rằng: "Công lao của chúng thần đều là lấy tính mạng ra đổi. Chúng thần trên mình khoác áo giáp, trong tay cầm vũ khí sắc bén, xung phong ra trận tuyến, Nam chinh Bắc phạt, nhiều thì đánh thắng hơn trăm trận, ít thì cũng phải mười mấy trận, tấn công thành trì, chiếm lĩnh địa bàn, chiến công to nhỏ mặc dù khác nhau nhưng đều có thể gọi là chiến công. Nhưng Tiêu Hà thì sao? Chiến công hiển hách của ông ta ở đâu? Chỉ vèn vèn dựa vào một cây bút, một vài lời tranh luận, viết mấy chữ, không tham gia một trận chiến nào. Địa vị phải thuộc về những người như chúng thần mới đúng, điều này rốt cuộc là tại sao? Chúng thần không phục!" Hán Cao Tổ thấy những người này vũ phu, lỗ mãng, không có kỷ luật, ngày thường thì uống rượu tranh công, cãi nhau, không ngày nào là không gây tổn thất, quyết định đánh hay không là của triều đình, họ không mấy may lo lắng. Vì thế, Hán Cao Tổ muốn nhân cơ hội này để dạy cho họ một bài học.

Nhưng làm thế nào để thuyết phục họ đây? Giảng đạo lý họ không nghe và nghe cũng không hiểu. Khuyên nhủ một cách thông thường cũng không ích gì mà ngược lại càng tăng thêm sức nóng của họ. Biện pháp tốt nhất chính là cho họ một đòn cảnh tỉnh, lấy "lỗ mãng" trị "lỗ mãng". Họ không hiểu tự tôn tự trọng, không biết tôn trọng người khác, như thế lấy đạo của người khác trị người khác, nói móc họ, bài xích họ, làm cho họ mất thể diện, có như thế họ mới có thể hiểu được "không thể tùy tiện làm tổn hại người khác một cách trắng trợn", đặc biệt không thể làm tổn hại đến các văn võ đại thần dù công lao của họ đóng góp ở nhiều mức độ khác nhau.

Thế là Lưu Bang nghĩ ra một cách, ông nêu ra một ví dụ rất phổ biến và dễ hiểu để họ hiểu vai trò của mưu sĩ trong chỉ huy đánh trận và tính quan trọng của mưu sĩ trong việc trị vì đất nước. Lưu Bang nói với họ: "Các người đều biết đi săn đúng không?" Tướng võ đều lập tức trả lời có biết. Lưu Bang lại hỏi: "Thế các người có biết chó săn không?" Tướng võ đều liên tiếp gật đầu biết ă, biết ă. Lưu Bang lại tiếp tục nói: "Khi đi săn, kẻ truy sát các loài thú là chó săn, nhưng phát hiện ra vết tích để lại của con thú, chỉ cho chó săn biết vị trí con mồi đang ẩn nấp, chỉ huy chó săn hành động lại là con người. Tiêu Hà giống như một thợ săn xuất chúng, phát hiện ra dấu tích để lại của kẻ địch, định ra hướng hành động cho quân đội. Còn vị trí của các người là ở đâu? Có thể đem so sánh một cách đơn giản với vị trí của chó săn, dưới sự chỉ huy của Tiêu Hà là người thợ săn sẽ rất dễ dàng đuổi theo và bắt được thú săn. Chính vì vậy, công lao của các người đều không thể đem ra so sánh với Tiêu Hà được. Huống hồ đa số trong các người chỉ có một người đi theo ta, nhiều thì cũng chỉ có hai đến ba cha con cùng theo ta, còn cả gia tộc Tiêu Hà mười mấy người tất cả đều đi theo ta, tận tâm tận lực làm việc, công lao đó của Tiêu Hà các người có thể bằng được không? Ta dù thế nào cũng không thể quên được công lao của ông ấy đối với ta!" Mấy vị võ tướng cùng với những quan đại thần khác vốn mang thái độ bất mãn về việc Tiêu Hà được thưởng công đầu đều không dám nói thêm gì nữa, Lưu Bang lấy ví dụ so sánh giữa thợ săn và chó săn đã khiến cho họ hoàn toàn khâm phục.

Lưu Bang đã đem những văn nhân có học thức đảm nhiệm việc bày mưu tính kế so sánh với người thợ săn, còn lại các võ tướng chỉ thích giương Đông kích Tây, chụp mũ ném đá đem ra so sánh với lũ chó săn, ví như thế bất kỳ người nào cũng cảm thấy dễ chấp nhận, cho dù bị ví với "chó săn" sẽ làm

mật thể diện của bản thân nhưng dùng mối quan hệ giữa chó săn và người thợ săn để so sánh mối quan hệ giữa tướng sĩ và mưu sĩ thì lỗi so sánh đó lại rất sâu sắc, bất kỳ ai cũng không thể phản bác lại được. Nếu Lưu Bang chỉ biết mật sát người khác, chỉ biết đe dọa người khác, chỉ biết khen Tiêu Hà thì không thể khiến các võ tướng khâm phục hoàn toàn như thế được.

Lưu Bang từng nói: "Vạch ra được mưu kế hay, có thể quyết định đến chiến thắng của trận chiến ở ngoài xa vạn dặm, kẻ khác không bằng Tử Phòng (tức Trương Lương); trấn quốc, làm yên lòng dân trăm họ, trừ bị lương thảo, giúp không bị cắt đường cung cấp lương thực, về phương diện này người khác không thể sánh với Tiêu Hà; trong cả trăm vạn người, đánh là thắng, tấn công là lấy được thành trì, người khác không thể bì với Hàn Tín. Ba người đó là ba vị nhân kiệt, người nào có thể dùng được họ thì người đó có thể giành lấy được thiên hạ. Có thể thấy, Lưu Bang là người rất hiểu mối quan hệ giữa thợ săn và chó săn và là người rất xem trọng vai trò của người thợ săn.

Tư tưởng khen thưởng dựa trên phân cấp rõ ràng của Trung Quốc cổ đại cũng được áp dụng rất nhiều trong các hoạt động khen thưởng của các doanh nghiệp hiện đại. Để khen thưởng tinh sáng tạo của nhân viên kỹ thuật, thúc đẩy quá trình sáng tạo trong nội bộ công ty, công ty máy tính IBM đã áp dụng một loạt chế độ khác nhau để khen thưởng tinh thần sáng tạo của nhân viên. Chế độ này quy định: đối với những người có kinh nghiệm và có các sáng tạo thành công, họ không chỉ được trao tặng "chứng nhận hội viên IBM" mà còn được cung cấp một khoảng thời gian là 5 năm cùng các điều kiện kỹ thuật, vật chất cần thiết, để dùng các điều kiện đó phục vụ cho hoạt động sáng tạo của mình.

Điều đó đã tạo điều kiện cho những người có sáng kiến mới có thể nắm quyền tự chủ về vật chất. Quyền tự chủ đó của họ được thể hiện ở các phương diện như sau:

Có quyền lựa chọn các ý tưởng mà mình theo đuổi. Một người nếu không có đủ thời gian và tiền bạc để theo đuổi các ý tưởng của mình thì anh ta không thể tự do lựa chọn nên hành động như thế nào, mà phải chờ đợi có được sự phê chuẩn của cấp trên.

Có quyền phạm sai lầm. Bởi vì bản thân một người nếu không có đủ cơ sở vật chất để theo đuổi ý tưởng của mình, anh ta cần phải chịu trách nhiệm về lỗi lầm gây ra của mình trước người khác, nhưng khi bản thân anh ta đã có đủ cơ sở vật chất để đeo đuổi ý tưởng của mình thì lúc đó anh ta chỉ phải chịu trách nhiệm với chính bản thân mình mà thôi.

Có quyền lấy tài sản nhờ thành công của mình mang lại để tiếp tục đầu tư cho tương lai.

Có quyền thông qua sự cần cù của mình để giành lấy lợi nhuận về cho bản thân.

Nhờ áp dụng chính sách khen thưởng đó mà công ty IBM đã tạo điều kiện cho nhân viên làm việc hiệu quả, khuyến khích nhân viên sáng tạo hết mình. Đây cũng là chính sách giữ nhân tài ở lại với công ty của IBM.

Hai ví dụ được nhắc đến ở trên lại được thể hiện trong cùng một bí quyết khen thưởng theo phương thức quản lý của người Trung Quốc đó là: "Sự bất công một cách hợp lý". Bất luận là "luận về công người thợ săn hay công chó săn" hay là "chứng nhận hội viên của công ty IBM" đi nữa thì đều thể hiện sự bất công bề ngoài trong việc áp dụng chính sách khen thưởng cổ vũ. Nhưng đối với người Trung Quốc, kiểu phân chia không công bằng đó đôi lúc lại giúp thúc đẩy được tinh thần cố gắng vươn lên và không muốn chịu nhận thất bại trước kẻ khác. Chính vì vậy, chế độ đãi ngộ không giống nhau, ngược lại còn có thể khiến cho những người chưa giành được sự đãi ngộ đó tiếp tục nâng cao bản thân mình hơn nữa, nhằm giành được sự khen thưởng ngày càng tốt hơn.

## 61. Phép thứ sáu mươi một

### Giương Đông kích Tây, phương pháp không giống nhau

Phương thức quản lý của người Trung Quốc có rất nhiều cách thức cổ vũ, khen thưởng khác nhau. Người quản lý phải luôn luôn suy nghĩ để tạo ra môi trường có chứa những yếu tố mâu thuẫn với nhau, hoặc sự cạnh tranh lẫn nhau cho đến việc tồn tại sự không công bằng trong môi trường đó, để dùng ngay chính điều đó khen thưởng những người có năng lực thực sự, có đủ điều kiện để bộc lộ tất cả tài năng vốn có của mình, làm nên những việc mà ngay bản thân anh ta lúc bình thường cũng không dám mạo hiểm thử nghiệm.

Phép khích tướng cũng là một kiểu khen thưởng. Khen thưởng mặt phản diện, sẽ gần giống như khái niệm "thể hiện sự phản kháng ngầm" hoặc "tăng thêm gánh nặng" trong lĩnh vực tâm lý học, nhưng việc khen thưởng mặt phản diện lại có đặc điểm riêng không giống với hai khái niệm trên. Khích lệ, khen thưởng mặt phản diện sẽ dùng các lời lẽ có tính châm chọc hoặc đi ngược lại ý kiến của người nói, khích cho họ đi làm những việc mà họ vốn không định làm, không muốn làm, hoặc không dám làm. Phép khích tướng đó đã được nói đến rất nhiều trong sách cổ, như *Tam Quốc diễn nghĩa* có đoạn kể về chuyện Gia Cát Lượng khích lão tướng Hoàng Trung – một trong những trường đoạn vô cùng hấp dẫn:



Gia Cát Lượng

Khi Trương Cáp - tướng thống lĩnh quân Tào - dẫn theo đội quân chủ chốt tiến đánh vào ải Hà Mạnh, tướng giữ ải Hà Mạnh không đủ năng lực nên không giữ nổi thành, vội vàng cho người báo tin khẩn về Thành Đô. Khổng Minh nghe tin liền tập họp toàn thể quần thần trong đại sảnh đường, và nói tình hình tại ải Hà Mạnh đang rất nguy cấp, buộc phải triệu tập Trương Phi về. Pháp Chính nói: "Trương Phi đang đóng binh ở ải Ngõa Khâu, cũng là một vùng trọng yếu, tốt nhất vẫn nên chọn ra một tướng trong số các vị đang còn trong doanh trại đứng ra dẫn quân ứng cứu ải Hà Mạnh". Khổng Minh

cười rồi nói: "Trương Cáp là một danh tướng của nước Ngụy, ngoài Dục Đức [tức Trương Phi] ra không ai có thể địch nổi". Đột nhiên có một giọng nói chắc nịch vọng ra: "Quân sư quá coi thường mọi người ở đây rồi! Kẻ tôi đây vốn không có tài, nhưng cũng nguyện công hiến chút sức mọn của mình, chém Trương Cáp đem thủ cấp về đây." Mọi người đều quay lại nhìn, hóa ra là lão tướng Hoàng Trung. Khổng Minh nói: "Hán Thảng [tức Hoàng Trung] tuy dũng mãnh nhưng giằng co giữa một bên trẻ một bên già, e rằng không phải là đối thủ của Trương Cáp." Hoàng Trung nghe vậy liền nói: "Thần tuy già, hai cánh tay vẫn có thể giương cung bắn ba viên đá cùng một lúc, toàn thân sức lực hãy còn nâng được ngàn cân, lẽ nào lại không đủ khả năng đánh lại cái tên Trương Cáp đó." Khổng Minh nói: "Tướng quân năm nay đã gần 70 tuổi, lẽ nào lại chưa già?" Tiếp đó, Hoàng Trung vì muốn thể hiện mình chưa già, liền bước ra khỏi trướng kéo cung múa đao, sau đó đảm bảo với Gia Cát Lượng rằng: "Nếu có điều gì sơ suất, xin hãy lấy đầu lão già này trước."

Quả nhiên, Hoàng Trung bị Gia Cát Lượng nói khích, tinh thần hăng hái hẳn lên, ý chí chiến đấu cũng được nâng cao hơn nhiều, chỉ cần đánh một đòn mà đã phát huy ngay tác dụng.

Cùng với mẹo nói khích, trong phương thức quản lý của người Trung Quốc còn có thêm một cách làm khác nữa, đó là nói chệch đi, trông mặt mà bắt hình dong. Kiểu khen thưởng đó không phải là cách khen thưởng một cách chính diện, cũng không phải là khen thưởng bằng cách phản diện, mà là khen thưởng lái chệch đi. Khen thưởng lái chệch đi là kiểu khen thưởng mà người khen thưởng tuy hiểu rất rõ mọi tình hình của người được khen thưởng nhưng nhằm đạt đến được mục đích khen thưởng, trong rất nhiều tình huống lại làm ra vẻ như là mình không biết một chút gì cả.

Khích chệch đi trong một số trường hợp là vì tránh gây mất danh dự, bởi bất kỳ người nào cũng có lòng tự trọng. Trong trường hợp muốn giữ thể diện cho người khác, người ta có thể sử dụng cách thức thể hiện ngầm để thu hút sự chú ý của người đó. Âu Dương Tu thời nhà Tống khi sửa cuốn *Tân Đường Thư* từng vướng phải một vấn đề nan giải: học giả Tống Kỳ trong quá trình biên soạn thường hay dùng những từ không phổ biến, khiến cho câu văn ban đầu rất dễ hiểu trở thành một câu văn tối nghĩa, khó hiểu. Vì thế, Âu Dương Tu rất muốn góp ý cho Tống Kỳ, nhưng do Tống Kỳ nhiều hơn mình 20 tuổi, nên không tiện nói thẳng ra với Tống Kỳ. Một hôm, Âu Dương Tu sang thăm hỏi Tống Kỳ, Tống Kỳ không ở nhà, ông liền nhanh tay thảo mấy nét bút, viết lên trên cánh cửa: "Đêm hôm khuya khoắt vốn dĩ đã yên ắng, nghe tiếng gõ bên cửa tráp bừng tỉnh giấc ngủ khuya", sau đó đi dạo quanh khu vực gần đó. Sau khi Tống Kỳ về đến nhà, nhìn thấy mấy dòng chữ ghi trên cánh cửa thì vô cùng ngạc nhiên, hỏi: "Mấy từ này nghĩa của nó là gì vậy?" Âu Dương Tu cười nói: "Sao ông lại quên được nhỉ, tám chữ này có nghĩa là "Đêm khuya mộng寐 nghe tiếng người gõ cửa"". Tống Kỳ nói vẻ không được tự nhiên cho lắm: "Thì ông cứ nói thẳng ra là được rồi, hà tất phải dùng đến những từ hiếm khi dùng như thế!" Âu Dương Tu cười vang rồi nói: "Đó chính là ngôn từ ngài hay dùng để sửa quyển *Tân Đường Thư* đó thôi, câu "bị tai thì không nghe thấy tiếng sấm rền" nghĩa đơn giản, rõ ràng như thế, ông lại biên tập rồi sửa nó thành: "Sấm động không có chút nhàn rỗi để bị lại nghe". Kiểu ngôn ngữ trong sách sử như thế thì ai mà hiểu được." Âu Dương Tu nói ra một tràng, nói đến mức Tống Kỳ chỉ biết đứng im mà lắng nghe. Sau đó, Tống Kỳ quyết tâm sửa thói quen dùng chữ của mình.

Thông thường khi nghe lời phê bình chúng ta sẽ không bao giờ thấy thoải mái như khi nghe câu tán dương, khen ngợi. Những người được người khác tán dương, khen ngợi thường tỏ thái độ vui vẻ; còn những người bị người khác phê bình thường không được thế: có người sẽ cố gắng nỗ lực để thay đổi những sai lầm mình đã mắc phải, có người thì cảm thấy không vui nhưng lười không muốn sửa, cũng có người vì thẹn mà tức giận, thậm chí có người còn đợi cơ hội để trả thù. Con người về mặt bản năng đều có tâm lý chống đối lại những lời phê bình của người khác về bản thân mình. Chính vì vậy, các

nhà quản lý doanh nghiệp phải hiểu được tâm lý đó của con người. Khi tiến hành việc phê bình nhân viên, cần phải chú ý việc làm như thế nào để họ tiếp thu ý kiến phê bình đó và không đi ngược lại những lời phê bình. Trong nhiều trường hợp, phê bình là một kiểu khen thưởng, cổ vũ rất hữu hiệu. Nhưng nếu chỉ biết phê bình nhân viên, mà không biết khen ngợi những ưu điểm của nhân viên, thì nhân viên sẽ cho rằng bạn là người đánh giá không công bằng, sẽ nghĩ rằng lãnh đạo chỉ có định kiến với mình mà thôi.

Nếu chúng ta biết phê bình một cách khéo léo thì người khác nghe sẽ dễ dàng tiếp nhận. Nếu không khéo léo thì lời phê bình của chúng ta có thể dẫn đến những hậu quả khó lường. Đường Thái Tông là vị vua nổi tiếng có tài thu nạp người tài trong lịch sử cổ đại Trung Quốc, được người đời gọi là tấm gương vì khả năng thuyết phục rất lưu loát của ông, nhưng cũng là người rất nhiều lần muốn giết chết Ngụy Trưng, nguyên nhân của việc đó là do khi góp ý với vua, Ngụy Trưng không hề có chút nể nang nào cả.

Tần Thủy Hoàng là một hoàng đế chuyên quyền. Ông muốn đuổi tất cả các khách khanh đi, nhưng sau khi nghe bài hát do Trương sử Lý Tư viết dâng tặng cho Tần Thủy Hoàng kể về công đức của các khách khanh ở những đời tổ tiên trước đó, thuật lại công hiến của họ thì ngay cả đến người chuyên quyền như Tần Thủy Hoàng cũng bị bài hát làm cho cảm động, chính vì vậy mới chấp nhận lời thỉnh cầu xin được lưu lại nước Tần của Lý Tư. Ngày nay, nhà quản lý giỏi là nhà quản lý biết vận dụng phương thức phê bình khéo léo đó.

## 62. Phép thứ sáu mươi hai

### Thưởng phạt phân minh, hiệu quả hợp lý

Phương thức khen thưởng mang lại hiệu quả là phương thức khen thưởng có thể làm yên được lòng người. Vì chỉ khi lòng người cảm thấy yên, công ty mới có thể phát triển ổn định. Khi lòng người bất an, công ty cũng không thể phát triển một cách ổn định, công ty phát triển không ổn định càng khiến cho lòng người trở nên hoang mang, kết quả cuối cùng có thể dẫn đến công ty sụp đổ. Vì vậy, khi áp dụng các biện pháp cổ vũ, cần phải cố gắng làm sao tạo ra được sự công bằng và có hiệu quả, khiến cho mỗi cá nhân đều có phần của mình, mỗi người đều yên tâm đảm nhận chức vụ và phận sự mình đang có, vừa khen thưởng được người khác vừa có thể làm yên lòng nhân viên dưới quyền, đó mới là thượng sách.



Tào Tháo

Năm 210, Tào Tháo xây dựng xong Đài Đồng Tước. Trong ngày lễ khánh thành Đài Đồng Tước, ông cho các võ tướng thi tài võ nghệ để góp vui cho tiệc mừng. Tào Tháo sai thị vệ đi lấy một bộ chiến bào màu đỏ treo lên một cành cây, phía dưới cho đặt một tấm bia tập bắn cung, lấy khoảng cách bắn cung cách bia một trăm bước, chia các quan võ thành hai đội, một đội là gia đình họ Tào còn tất cả những tướng sĩ còn lại vào một đội. Tào Tháo nói: "Người nào nhắm bắn được trúng hồng tâm của bia thì ta sẽ ban cho chiến bào, còn kẻ nào bắn trượt thì bị phạt uống một cốc nước." Chiếc chiến bào ấy thật ra giá trị chẳng đáng bao nhiêu, nhưng nó là niềm vinh hạnh cho người được nhận, có thể đem ví với huy chương vàng trong một trận đấu lớn trên thế giới. Hơn thế, kết quả của lần thi đấu võ này đương nhiên còn thể hiện ra là "đội quân của họ Tào mạnh" hay "liên quân" sẽ thắng thế hơn.

Sau đó, bên phía "gia đình họ Tào" và "liên quân" đều lần lượt cử những tay bắn cung giỏi lên tham gia thi đấu để thể hiện tài võ nghệ của mình, giống như hai bên đang cùng tham gia chiến trận. Mũi tên của Tào Hưu bắn trúng tâm đỏ của bia, Văn Sính cũng không chịu thua; Tào Hồng bắn tên, tên của Hạ Hầu Uyên cũng bắn đúng vào mũi tên đó, không khí trên sân thi đấu ngày càng trở nên sôi động; Từ Hoảng một mũi tên bắn trúng cành cây đang treo chiến bào, chiến bào rớt xuống đất, ông ta liền phi đến giành lấy áo, khoác lên trên người. Từ Hoảng đang trong lúc đang "cảm ơn Thừa tướng về chiếc áo bào" thì Hứa Chử phi ngựa đến cướp, hai người giành nhau chiếc chiến bào từ trên ngựa cho đến lúc xuống ngựa giành tiếp, khiến cho chiếc chiến bào bị rách toạc. Khi Tào Tháo ra lệnh cho cả hai dừng tay, hai tướng vẫn còn nghiêng răng nghiêng lợi, lông mày nhíu lại hằm hằm nhìn nhau. Tào Tháo là một người rất biết cách làm dịu lòng người khác, làm sao có thể để xảy ra chuyện chỉ vì một chiếc chiến bào mà dẫn đến việc tổn thương hòa khí giữa hai bên đây? Do vậy, Tào Tháo liền truyền lệnh ban thưởng chiến bào cho tất cả các tướng lĩnh, khi đó chư tướng mới bớt phần nộ, không khí trên đấu trường nhờ đó dịu trở lại.

Trong công ty, nếu bạn chỉ để cho duy nhất một người được thưởng, nghĩa là đã phạm vào một trong những điều đại kỵ không nên làm trong việc tiến hành khen thưởng một cách có hiệu quả. Người lãnh đạo công ty phải nắm rõ mục đích khen thưởng của mình là gì, nếu như sự cổ vũ khen thưởng đó lại không giúp ích trong việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các cá nhân trong công ty, thì biện pháp khen thưởng đó cũng là một kiểu khen thưởng không phù hợp. Nếu bạn lo lắng việc mình phát "thưởng" không công bằng dẫn đến việc để lại những hậu quả nghiêm trọng về sau thì hãy áp dụng những cách thức không công bố trước về dự kiến cơ cấu thưởng, chỉ cần một nhân viên nào đó đưa ra được một ý kiến có giá trị hoặc có những biểu hiện nổi bật trong công việc thì họ có thể nhận được các phần thưởng thích đáng bằng vật chất. Tương tự như vậy, trong lòng bạn có thể tự đặt ra một tiêu chuẩn khen

thường tạm thời, chỉ cần nhân viên có thể đạt được những tiêu chuẩn đó là có thể thưởng cho họ một phần thưởng nho nhỏ, không cần phải đợi đến khi mục tiêu đã đạt được thì lúc đó mới luận công phát thưởng. Khen thưởng là phương pháp hiệu quả để khích lệ nhân viên hăng hái làm việc, nhưng nếu khen thưởng không thích đáng thì hiệu quả đạt được sẽ hoàn toàn tương phản.

Chính vì vậy, bên cạnh việc chiêu mộ được nhân tài ưu tú còn phải biết cách sử dụng nhân tài, giữ nhân tài. Cổ vũ, khích lệ là một trong những biện pháp để giữ được nhân tài và trả lương cao cho nhân viên là trách nhiệm của nhà quản lý, hay cũng có thể nói cách khác việc đảm bảo đời sống của nhân viên trong công ty được ấm no, hạnh phúc hơn là trách nhiệm của nhà quản lý vậy.

Tất cả các nhân viên đều hy vọng bằng công việc của mình có thể thỏa mãn được các nhu cầu bản thân. Vì vậy, chế độ lương bổng là một trong những cách thức quan trọng nhằm thỏa mãn nhu cầu sống của nhân viên. Có thu nhập từ tiền lương, không những khiến cho người được nhận lương cảm thấy có sự đảm bảo về mặt đời sống mà hơn thế còn giúp họ khẳng định được vị thế của mình trong xã hội, cho nên việc sắp xếp vai trò, vị trí của mỗi cá nhân và lương bổng tương xứng cho thành tích của mỗi cá nhân đều có ý nghĩa quan trọng trong tâm lý con người. Tác dụng của việc cổ vũ, khích lệ nhân viên dưới quyền bằng thu nhập tiền lương vẫn dựa vào động cơ giành được mức lương cao hay thấp tùy theo cấp bậc, đặc biệt được quyết định bởi động cơ đạt được thành tích cao hơn tồn tại trong mỗi cá nhân.

Thông thường, các nhân viên có động cơ phấn đấu thành tích ở mức độ thấp sẽ dễ dàng được động viên bằng những khích lệ về mặt vật chất, như mức lương tháng; còn các nhân viên có động cơ phấn đấu thành tích ở mức độ cao lại quan tâm nhiều hơn đến địa vị mà anh ta giành được trong công việc, đồng thời cũng quan tâm xem môi trường làm việc có thỏa mãn được nhu cầu tâm lý của mình hay không. Vấn đề đó sẽ dẫn đến hai trường hợp có thể phát sinh: một trường hợp là nhu cầu tâm lý và vị trí giành được trong công việc cũng như môi trường làm việc thỏa mãn được nhu cầu của bản thân nhân viên, thì dù mức lương có tương đối thấp hơn một chút họ vẫn chấp nhận; còn trường hợp thứ hai, nếu vị trí giành được trong công việc và môi trường làm việc không hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch của riêng họ, họ sẽ yêu cầu một mức lương cao hơn nhằm bù đắp cho việc mất cân bằng về tâm sinh lý.

Do đó, khi sắp xếp công việc, nếu bạn có thể khiến cho những nhân viên có động cơ phấn đấu thành tích ở mức độ cao cảm thấy hài lòng về vị trí công việc và môi trường làm việc thì họ sẽ toàn tâm với công việc mà không thắc mắc về mức lương trả cho họ; còn đối với những nhân viên có động cơ phấn đấu thành tích ở mức độ thấp thì tính tích cực trong công việc của họ sẽ tăng dần theo mức tăng của tiền lương, nếu như vì một nguyên nhân nào đó mà cắt giảm mức lương đang trả cho họ thì tính tích cực trong công việc của họ sẽ giảm theo. Việc khích lệ bằng tiền lương nên theo tư tưởng lấy thành tích cụ thể trong năng suất lao động làm thước đo để thưởng cho sự tích cực trong công việc hay phạt về thái độ làm việc lười nhác.

Nếu mức lương phù hợp với thành quả lao động của cá nhân thì người được thăng chức cũng cảm thấy hài lòng, còn kẻ chưa được thăng chức cũng sẽ cảm thấy thích đáng. Đương nhiên tác dụng của việc cổ vũ, khích lệ tính tích cực của nhân viên qua mức lương còn được quyết định bởi điều kiện kinh tế của nhân viên đó. Nếu như bản thân một nhân viên đã có khoản tiền tiết kiệm tương đối khả quan và các tiện nghi trong gia đình khá đầy đủ, hoặc họ được sinh ra trong gia đình tương đối giàu có, thì thông thường, lương bổng đối với nhân viên đó không có ảnh hưởng quá lớn.

Vì vậy, cách cổ vũ, khích lệ hiệu quả nhất đó là khiến cho nhân viên cảm thấy mình đang làm việc vì



chính bản thân mình. Việc cho nhân viên dưới quyền nắm giữ số lượng cổ phiếu nhất định của công ty là một trong những phương pháp tốt nhất khiến nhân viên có được cảm giác đó. Trong chế độ lương bổng dành cho người giữ chức vụ cao, họ sẽ có quyền mua cổ phiếu, thậm chí có thể chiếm đến trên 80% tổng giá trị lương mà họ được hưởng. Chế độ cho phép nhân viên có quyền được mua cổ phiếu một mặt có thể giảm bớt việc thất thoát tiền tệ của doanh nghiệp ra bên ngoài, do vậy doanh nghiệp có thể không cần phải trả một mức tiền lương quá cao, nhằm giảm giá thành của sản phẩm; mặt khác, chế độ này còn có tác dụng khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, khiến cho họ tình nguyện nỗ lực làm việc lâu dài cho công ty, giúp thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Bởi thế phương pháp khích lệ nhân viên phát huy hiệu quả nhất là khi tác động tới nhân tâm, giúp nhân viên yên lòng làm việc. Để làm được điều đó thì nhà quản lý phải biết thưởng phạt phân minh.

## 63. Phép thứ sáu mươi ba Khen thưởng và coi trọng, khẳng định hết mức

**K**hen thưởng theo phương thức quản lý Trung Quốc không chỉ chú trọng vào mặt vật chất. Con người thường thì ai cũng rất coi trọng danh dự và nghĩa khí. Chính vì vậy, nếu bạn là nhà quản lý thì cách khích lệ cổ vũ tốt nhất dành cho nhân viên là bạn hãy thể hiện thái độ hoàn toàn coi trọng, tín nhiệm và trọng dụng họ. Điều này cũng có nghĩa là phải đủ khả năng để phát hiện ra và sử dụng được tài năng của họ, khiến cho họ có thể cảm thấy mình đang được tôn trọng ở mức cao nhất.

Cuối thời Đông Hán, thiên hạ đại loạn, khắp nơi quần hùng đồng loạt nổi dậy. Trong số các anh hùng hảo hán, Tào Tháo là người cuối cùng đã hoàn thành sự nghiệp đế vương, việc đó có mối liên hệ mật thiết với phương thức và chiến lược nhận biết và hết sức tôn trọng người tài của ông. Tào Tháo khi tuyển chọn nhân tài không bao giờ chỉ xem trọng duy nhất tiềm lực kinh tế hoặc học lực; phàm là những người văn thao võ lược, có tài an bang định quốc thì không bao giờ quan tâm đến việc họ xuất thân từ đâu; Tào Tháo cũng không coi trọng người đó là người có địa vị cao sang hay chỉ là dân thường áo vải, với tất cả bọn họ ông đều cho rằng họ là những nhân tài khó mà có được, nên nguyện coi mình là một Mạnh Thường Quân. Do chính sách coi trọng nhân tài của Tào Tháo nên nhiều nhân tài đã quy tụ dưới sự lãnh đạo của Tào Ngụy. Trong khi nắm quyền, Tào Tháo đã ban bố rất nhiều pháp lệnh chiêu hiền đãi sĩ. Ví dụ như pháp lệnh "Mệnh lệnh tiến cử người hiền không xem trọng phẩm cấp" được Tào Tháo ban bố chủ trương tuyển chọn người tài không quan trọng xuất thân của họ là người như thế nào.

Hình tượng người anh hùng Quan Vũ cho đến nay vẫn được mọi người nhắc đến như hình tượng gắn liền với câu chuyện "rượu nóng chém Hoa Hùng", cơ hội này là do Tào Tháo tạo ra cho Quan Vũ. Năm đó, anh hùng khắp nơi đều bàn chuyện thảo phạt Đổng Trác. Hoa Hùng là một tay đánh trận cao thủ của bên phe Đổng Trác, hẳn muốn đến tìm người đánh tay đôi. Hoa Hùng vốn là người Quan Tây, khí lực vạm vỡ, tính cách tàn nhẫn, đã từng được luyện cách điếm huyết và giao đấu của các môn phái võ chính tông.

"Những bằng hữu bên phía đối diện có ai nguyện bước ra vận động gân cốt cùng với Hoa mỗ tôi hay không?" Hoa Hùng vốn tự cho mình là vũ dũng hơn người, tỏ vẻ vô cùng ngạo mạn. Tôn Kiên tính cách khí khái mạnh mẽ, ngay lúc đó liền bước lên nhận lời ứng chiến, nhưng chỉ mấy hiệp đã bị đánh tới mức mặt mũi bầm dập, bộ dạng vô cùng thảm hại. Du Thiệp rồi đến Phan Phụng đều lần lượt

nghe chiến, song cũng bị viên tướng họ Hoa đó đánh bại. Cả đoàn quân hùng đi thảo phạt Đông Trác đều cảm thấy ớn lạnh, nhìn nhau không biết phải làm thế nào.



Tào Tháo

Đúng lúc đó, một vị đại hán mặt đỏ như gấc bước ra ứng chiến. Viên Thiệu lúc đó cảm thấy như mình đã từng gặp người này ở đâu đó, nhưng không thể nhớ ra được đó là ai, nên hỏi: "Hừm! Người tên là gì?" Quan Vũ liền đáp: "Tiểu đệ là Quan Vũ, hiện đang phục tùng dưới trướng của Lưu Bị". Viên Thiệu lại hỏi tiếp: "Người tự nhận em với ta? Vậy thì hiện nay người giữ chức gì? Quan cấp mấy phẩm?" Không đợi cho Quan Vũ trả lời, Công Tôn Toàn đã tiếp lời: "Người này hiện nay đang tạm đang giữ chức Mã Cung Thủ, đảm nhiệm hỗ trợ việc cung cấp quân lương." Công Tôn Toàn vẫn chưa nói dứt câu, Viên Thuật đứng ngay bên cạnh đã hướng về phía Quan Vũ mà hét lớn: "Ta cứ nghĩ là vị đại anh hùng nào kia? Cũng dám ăn nói hồ đồ ở chốn này, còn không rút đi?"

Thấy tình hình có vẻ không có lợi, Tào Tháo vội vàng đứng ra hòa giải: "Các vị, người anh em này đã có lòng tự tin như thế, thiết nghĩ cũng có cái tài hơn người, tại sao chúng ta lại không để cho anh ta đi thử xem sao? Nếu như anh ta chỉ biết bốc phét, trừng phạt anh ta lúc đó cũng chưa muộn mà!" Vừa nói Tào Tháo vừa rót một cốc rượu ấm cho Quan Vũ: "Tào mỗ tôi chúc người ca khúc khải hoàn trở về!" Quan Vũ cầm cốc rượu đặt lên trên bàn, nói: "Tôi trở về rồi uống cốc rượu này vẫn chưa nguội" sau đó quay người phóng đi.

Ngày hôm đó, Quan Vũ đã để lại tên tuổi của mình với chiến thắng lừng lẫy. Quan Vũ lấy được thủ cấp của Hai Hùng đem về, chén rượu Tào Tháo rót vẫn còn nóng. Nhờ tư tưởng dùng người theo nguyên tắc "chỉ nhìn tài mà tiến cử" của Tào Tháo mà Quan Vũ đã có dịp thể hiện tài năng của mình. Hai thước đo học lực và tư cách đã làm lu mờ đi không biết bao nhiêu anh tài từ cổ tới kim. Nếu như giao trách nhiệm cho một cá nhân mà chỉ nhìn vào học lực và tư cách, hoặc chỉ nhìn vào những thành tích cũ thì sẽ không tìm ra đúng người cần dùng.

Khi tuyển chọn nhân viên, nếu chỉ nhìn vào bằng cấp hay địa vị mà không quan tâm tới tài năng thực sự của họ là gì thì dễ dẫn đến bỏ sót nhân tài. Điều đó sẽ từng bước đẩy doanh nghiệp vào con đường thoái lui.

Ngày nay, nhiều nhà tuyển dụng không trọng dụng những người đang còn trẻ, luôn cho rằng họ thiếu kinh nghiệm và khả năng học hỏi, khó có thể đảm nhận được trọng trách. Nhưng trong môi trường cạnh tranh nhân sự ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay, những cách làm đó ngày càng thể hiện sai lầm.

Nhưng vẫn còn có những vị lãnh đạo như Lưu Bang bá Hán Tín làm thầy, Tào Tháo thu nạp Quách Gia, Tôn Quyền trọng dụng Chu Du... Họ đã khẳng định rõ một đạo lý là: "Chỉ cần có tài năng và trí tuệ, cho dù họ thuộc hoàn cảnh, tư cách và học lực như thế nào thì đều có thể giao cho họ đảm nhiệm những trọng trách, nếu làm được vậy thì việc làm nên đại sự hoàn toàn là điều có thể." Các nhà lãnh đạo hiện đại cần học tập gương các nhà lãnh đạo đó trong lịch sử, khi lựa chọn nhân tài nên phá vỡ các rào cản về dòng dõi huyết thống và những hiểu lầm về lai lịch, dựa trên nguyên tắc "dùng người chỉ dựa vào tài năng" để nhận thức toàn diện nhân tài và trọng dụng nhân tài.

## 64. Phép thứ sáu mươi tư Công tội phân minh, nắm vững nguyên tắc

Phương thức quản lý của người Trung Quốc luôn kết hợp việc khen thưởng với kế hoạch, thực hiện với kiểm tra, đánh giá. Cùng một lúc tiến hành cả việc khen thưởng với việc giao tiếp, trao đổi và lãnh đạo, cách làm đó tiết kiệm về mặt thời gian và công sức, đồng thời vừa có thể xem xét và coi trọng mọi thứ như nhau; không những phù hợp với các điểm mấu chốt trong quản lý mà hơn thế còn đề cao tính nguyên tắc trong khi khen thưởng. Những điều sau đây sẽ là bằng chứng chứng minh cho điều đó.

Thưởng phạt phân minh, không chỉ khi cần thưởng phải thưởng, khi cần phạt phải phạt cho những đối tượng khác nhau, mà hơn thế còn đối với cùng một đối tượng, một sự việc vẫn phải đảm bảo nguyên tắc này, không thể để xảy ra việc đánh đồng công lao và tội lỗi với nhau. Vì sao lại nói như vậy?

Thứ nhất, bất kỳ một người nào cũng đều có công lao và sai lầm, nếu như đánh đồng công tội với nhau, ắt sẽ dẫn đến việc lẫn lộn giữa công và tội, không có giới hạn phân biệt rõ ràng cụ thể.

Thứ hai, đánh đồng công và tội với nhau dễ dẫn đến việc coi thường kỷ cương phép nước. Đối với những người trước đây đã lập được đại công nếu có tội mà không bị phạt thì họ khó lòng kìm chế được những ham muốn của bản thân. Nếu như tiếp tục dùng cách thức kiểu "công to khi trước có thể chuộc lỗi lầm phạm phải về sau", chẳng phải càng tạo điều kiện cho họ coi thường "vương pháp" sao? Làm như thế, về thực chất là càng dung túng tạo điều kiện cho việc vi phạm kỷ luật và nuôi dưỡng việc lấy công lao trước đây làm thành điểm dựa dẫm để chạy tội. Thiên hạ rộng lớn dường ấy, những người đã lập nên công đức cực kỳ nhiều, nên có thể người lập công lao lớn sẽ phạm vào tội lớn và người lập nên công lao nhỏ sẽ phạm vào tội nhỏ, việc đó chắc chắn dẫn đến "công thần" hoành hành, khiến nước không ra nước, luật không ra luật.

Thứ ba, tướng có công lao dễ gây ra chuyện quan liêu đặc quyền. Phạm khi đã có một chức vụ nhất định, ai cũng cố gắng lập nên thành tích hoặc công lao để nhằm được thăng quan tiến chức, nếu như chúng ta đánh đồng thành tích và khuyết điểm của một cá nhân, như vậy nhất định phải cho các cấp quan cao được hưởng bổng lộc công đầu. Thêm vào đó, khi nắm quyền lớn trong tay, "ai cũng cố khư khư giữ chức của mình", hiện tượng quan liêu cửa quyền tất nhiên sẽ càng trở nên trắng trợn. Những vị quan này tất nhiên luôn coi thường kỷ cương, phép nước.

Chính vì vậy, cần phải thưởng phạt rất phân minh, không được đánh đồng thành tích và các khuyết điểm của một cá nhân. Để làm được điều đó, việc đầu tiên là phải phân biệt một cách rõ ràng giữa thành tích và khuyết điểm, giữa công và tội, tùy theo đó mà áp dụng các mức thưởng phạt khác nhau.

Nêu như lúc trước một người có công lao đóng góp tương đối lớn thì nên tiên hành thưởng cho ông ta theo quy định, còn sau này chính người đó lại phạm phải những sai lầm lớn thì cũng phải phạt ông ta theo đúng quy định. Ví dụ, một công thần giết chết một người dân vô tội và một kẻ lưu manh giết chết một người dân vô tội, thì cả hai người đó trước pháp luật đều phải chịu trách nhiệm như nhau, tuyệt đối không được nghĩ đến những công lao trước đây của họ, giết người thì phải đền mạng, điều đó cũng là lẽ tự nhiên. Ngược lại, nếu có người trước đây đã phạm vào tội lớn về lý thì nên áp dụng mức trừng phạt đích đáng, nhưng sau này chính người đó lại lập nên công trạng lớn thì cũng nên thưởng cho họ theo đúng luật. Nhưng vì họ đã phạm sai lầm lớn trước, lập nên công trạng lớn về sau, điều đó thể hiện rất rõ họ đã nhận biết rất sâu sắc về những sai lầm mình đã phạm phải và bản thân họ đã có tư tưởng phải lấy công lao của chính bản thân mình để chuộc tội, như vậy sẽ có điểm khác với việc "trước có công lao, sau lại phạm tội". Hai việc này không thể xem xét ngang bằng nhau, vì người khi trước phạm lỗi về sau có công mang theo nghĩa tích cực, còn người trước có công sau lại phạm lỗi lại mang theo ý nghĩa tiêu cực.

Một nhà lãnh đạo luôn luôn phải biết cách điều động nhân viên dưới quyền phát huy được tính tích cực thực sự. Muốn làm được vậy thì bắt buộc phải làm được việc thưởng đúng theo công lao, phạt theo đúng tội. Trong một môi trường cạnh tranh công bằng như thế, công và tội sẽ không phải là tiêu chuẩn duy nhất để quyết định đến sự thăng cấp, hạ cấp hay vinh nhục của một cá nhân. Do đó, nếu muốn tránh được những mâu thuẫn giữa người với người thì nhà lãnh đạo cần phải làm được việc có công thì thưởng, có tội phải phạt, thưởng phạt phải phân minh, tránh việc vì "công lao đã có" mà bỏ qua không truy cứu "những tội trạng đã phạm phải". Không có công mà vẫn nhận được bổng lộc, phạt cũng phạt không đúng tội, có thể nói đó là những điều cấm kị đối với những nhà lãnh đạo.

Thời kỳ đầu Tam Quốc, thực lực của Viên Thiệu mạnh hơn rất nhiều so với Tào Tháo, nhưng sau đó Viên Thiệu lại bị Tào Tháo tiêu diệt. Nếu không bàn đến các nguyên nhân khác thì việc Tào Tháo và Viên Thiệu áp dụng các cách thức thưởng phạt không giống nhau cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn đến việc Viên Thiệu thất bại dưới tay Tào Tháo. Tào Tháo từng nói: "Ai trong quân cũng phải tuân theo quân pháp vậy." Cứ theo luật mà làm, thưởng phạt phân minh, đó chính là những đặc trưng trong cách dùng người của Tào Tháo. Trong quan niệm của ông, thưởng phạt phân minh là một trong những cách thức chủ yếu để nâng cao tính tích cực của quân sĩ. Chính vì vậy, đối với những người lập được công lớn thì không bao giờ tiếc thưởng công cho họ. Viên Thiệu hoàn toàn ngược lại, thưởng phạt không hề phân minh, thêm vào đó lại thích nghe những lời bịa đặt, khiến cho một số văn sĩ có tài đều nản chí ngã lòng; ngược lại, một số người vừa đê hèn vừa bất tài vô dụng lại có cơ hội đắc ý vênh vác, rốt cuộc mọi người đều quay lưng lại, người thân cận thì xa cách, nên Tào Tháo chỉ cần đánh một đòn đã tiêu diệt xong.

Người dụng binh khích tướng thời cổ đại có "ba nguyên tắc" mà tất cả các nhà quản lý đều phải ghi nhớ kỹ, đó là:

Nguyên tắc thứ nhất: Trên dưới đều cùng một mong muốn. Trong " Binh pháp Tôn Tử - chương Mưu kích" viết rằng: "Trên dưới đồng lòng, tất sẽ thắng." Trong cuốn "Hoàng Thạch Công Tam lược - Thượng lược" cũng nói: "Thích cùng mọi người, sợ gì không thành; ghét cùng mọi người, sợ gì họ không theo cùng". Tất cả đều chỉ rõ rằng một tướng chỉ huy và binh lính của anh ta đều phải có cùng những yêu ghét giống nhau, có những khát vọng giống nhau, khi đó sẽ không có chuyện gì mà không giành được thành công trong sự nghiệp, cũng không có kẻ thù nào có thể tiêu diệt được mình. Vì trên dưới một lòng tất sẽ khiến khí thế binh sĩ nâng cao, ý chí của nhiều người cùng góp lại thì tạo nên thành công, khi đánh trận sẽ khiến cho họ đều hăng hái xông lên phía trước, sẽ tạo thành thế tiến công

không tài nào đánh bại nổi, khiến cho quân địch không giữ được thành mà đẩy lùi cũng không xong. Nếu như trên dưới không đồng lòng tất nhiên sẽ dẫn đến sự sa sút về mặt tâm lý trong quân, mệnh lệnh không rõ ràng. Nếu tham chiến với một đội quân như thế, làm sao tránh khỏi thất bại? Nguyên tắc "trên dưới cùng khát vọng" cũng phát huy tác dụng tương tự đối với việc khích lệ các nhân viên trong doanh nghiệp hiện đại ngày nay. Trong một công ty chế biến thực phẩm của Mỹ, mọi người trên dưới đều một lòng giúp đỡ nhau, đều cùng tin tưởng vào đường lối lãnh đạo, tầm nhìn, chiến lược của ban lãnh đạo. Vì thế tất cả nhân viên trong xưởng sản xuất đều cảm thấy công việc mình làm có ý nghĩa, điều này không những giúp họ mang đến cảm giác được thỏa mãn về mặt tinh thần mà còn khích lệ tính tích cực trong công việc giúp hiệu suất của công ty ngày càng cao.

Nguyên tắc thứ hai là cùng một chí hướng với tất cả mọi người. "Hoàng Thạch Công Tam lược - Thượng lược" nói rằng: "Cách mà một vị tướng cần làm đó là làm thế nào để thu phục được trái tim của toàn quân, thưởng bổng lộc cho người có công, cùng một chí hướng với tất cả mọi người". Phải coi như chí hướng và ý nguyện của mình cùng một hướng với toàn thể quân sĩ, đó chính là một trong những điều đảm bảo cho việc thiết lập nên sự thành công và giải quyết những khó khăn đặt ra. Trong cuốn "Binh pháp Tôn Tử - Kế biến" cũng đã nói rằng: "Người làm theo đạo sẽ khiến cho dân chúng đồng tình với bên trên, có thể vì điều đó mà chết không thấy tiếc, có thể nhờ đó mà sống, nhưng không hề tạo ra nguy hiểm. Hàm ý của câu nói đó cũng để nhấn mạnh việc trên dưới phải cùng một tâm nguyện. Nếu đem nguyên tắc "Cùng một chí hướng với mọi người" dùng vào việc khích lệ nhân viên trong doanh nghiệp hiện đại thì chính là việc các doanh nghiệp áp dụng các phương thức quyết sách có tính chất tập hợp nhận thức chung của mọi người, nhằm tập trung toàn bộ kinh nghiệm và trí tuệ của toàn thể nhân viên lại. Bởi lẽ, việc thiết lập nên một hệ thống nhận thức chung là một quá trình người với người cùng suy nghĩ, từ đó rút ra các phương án hành động cụ thể, trong đó các phương án hành động là sản phẩm được sinh ra nhờ quá trình thảo luận và trao đổi ý kiến giữa các nhân viên với nhau. Vì vậy những nhân viên của tất cả các bên tham gia thảo luận và trao đổi sẽ nhìn vào đó và coi như nó là quyết định của bản thân mà quán triệt thực hành phương án hành động chung, từ đó tăng cường tính tích cực và tính tự quyết trong khi hoàn thành nhiệm vụ của các nhân viên.

Nguyên tắc thứ ba là coi trọng nguyên tắc nhân hòa. Trong tác phẩm "Úy Liêu Tử - Trận uy - Chương bốn" có nói: "Thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hòa. Thánh nhân vốn quý, việc người cũng vậy." Đối với tướng soái, việc nắm bắt được cơ hội và điều kiện địa lý vốn rất quan trọng, nhưng nguyên tắc cơ bản nhất vẫn là phải làm thế nào khiến cho trong quân đội trên dưới đều đoàn kết một lòng với nhau. Vạn người cùng một hướng, đó mới là sự đảm bảo chắc chắn cho việc chống trả lại quân địch để giành được phần thắng. Các doanh nghiệp hiện đại ngày nay nhấn mạnh: "Quý ở nhân hòa", điều đó có nghĩa là cần phải thiết lập cho nhân viên trong công ty một khái niệm "Quý ở nhân hòa", hình thành thói quen hướng tới những giá trị chung và những chuẩn mực chung, từ đó kéo mỗi nhân viên trong doanh nghiệp lại với nhau, cùng tạo ra một lực tập trung vô cùng lớn, theo đuổi cái gọi là hiệu ứng tập thể, hình thành tinh thần đoàn thể trong nội bộ doanh nghiệp, góp phần thúc đẩy việc nâng cao hiệu suất cho doanh nghiệp, đẩy nhanh quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Vì thế, việc khen thưởng theo phương thức quản lý của Trung Quốc không những có nguyên tắc cụ thể mà còn rất coi trọng tính nguyên tắc trong việc khen thưởng. Cách thức ban thưởng đưa ra chủ trương không được đánh đồng công và tội, bản thân chủ trương đó không chỉ cần đánh giá công-tội một cách công bằng mà còn phải chú trọng đến các nguyên tắc khác như: Làm sao cho trên dưới cùng chung một khát vọng, mọi người cùng một chí hướng và quý ở nhân hòa.

# CHƯƠNG IX

## KHÂU QUAN SÁT

---

- Biết quan sát, đánh giá tính cách tiềm ẩn của người khác
  - Biết đánh giá sở trường của người khác
  - Quan sát, đánh giá biểu hiện bên ngoài của người khác
  - Quan sát từ nhiều hướng để đánh giá nhân tài
  - Linh hoạt cơ động
  - Biết người qua quan sát động thái
  - "Lục chính lục tà"
  - Biết người qua quan sát tình cảm biểu lộ trên nét mặt
- 

### 65. Phép thử sáu mươi lăm

#### Biết quan sát, đánh giá tính cách tiềm ẩn của người khác

Thông thường, khi tiến hành quan sát, đánh giá tố chất, năng lực và nhận thức của một nhân tài, việc làm đó sẽ tương đối dễ dàng. Nhưng đối với tố chất đạo đức của nhân tài đó, ví dụ như tiến hành quan sát và đánh giá tinh thần coi trọng nghề nghiệp, lòng nhân ái tồn tại trong trái tim của họ thì lại là việc làm không hề dễ dàng chút nào; khi đó, tốt nhất bạn nên dùng phép thử ngầm mới có thể quan sát, đánh giá được tố chất đạo đức của nhân tài đó. Phép thử ngầm là phương pháp chỉ quan sát, đánh giá nhân tài thông qua việc nghĩ ra và áp dụng một phương thức khảo sát nào đó, khiến cho người bị khảo sát tự nhiên bộc lộ trạng thái nổi trội nhất trong tố chất đạo đức của mình, để nhằm đạt tới một phương thức thẩm định cấp bậc, khảo sát nhân tài một cách khách quan.

Các nhà hiền triết cổ đại Trung Quốc rất coi trọng việc dùng các phép thử ngầm để khảo sát tố chất đạo đức của nhân tài. Phương thức khảo nghiệm nhân tài đó đã được Tần Tương Xương đề cập đến trong mục "sáu kinh nghiệm" do ông biên tập và tổng hợp lại trong cuốn sách khá đặc sắc *Xương Thi Xuân Thu*. Nội dung được ông đề cập ở cuốn sách đó đã chỉ ra rất rõ: "Hi chi, dĩ nghiệm kỳ thủ; lạc chi, dĩ nghiệm kỳ tịch; nộ chi, dĩ nghiệm kỳ tiết; cụ chi, dĩ nghiệm kỳ trì; ai chi, dĩ nghiệm kỳ nhân; khổ chi, dĩ nghiệm kỳ thái"<sup>(1)</sup>. Những kinh nghiệm này vẫn còn giá trị tới ngày nay.

Thời kỳ Tam Quốc, Gia Cát Lượng - nhà mưu lược nổi tiếng trong lịch sử Trung Quốc - cũng cho rằng muốn nhận biết được nhân tài thì việc đầu tiên cần làm là phải tìm hiểu được bản tính của nhân

tài, mà bản tính của con người cần phải tìm hiểu trên cả hai phương diện, đó là những sắc thái tình cảm biểu hiện ra bên ngoài và những sắc thái tình cảm ẩn chứa bên trong con người họ. Khi sắc thái tình cảm trên cả hai phương diện đó đều giống nhau thì thiện cũng dễ đoán định, mà ác cũng dễ đoán định. Nhưng vẻ bề ngoài của con người và nội tâm bên trong thường không đồng nhất với nhau, nên Gia Cát Lượng đã nói trong tác phẩm *Đắc nhân tính* rằng: "Tìm hiểu được lòng người quả là việc vô cùng khó. Cái đẹp, cái xấu vốn có sự khác biệt, cảm xúc bên trong và cái vẻ bên ngoài nhiều khi không thống nhất với nhau. Có kẻ bề ngoài lương thiện, ân cần nhưng đó chỉ là kẻ ưa giả tạo; có kẻ bề ngoài cung kính nhưng bên trong lại ngầm lường gạt người; có kẻ bề ngoài thể hiện ra rất dũng mãnh, rồ dại bên trong lại là kẻ nhát gan; có kẻ bề ngoài làm việc chăm chỉ, tận tụy nhưng lại không phải là một trung thần." Nghĩa của câu nói đó là, trên thế giới này, nếu như bạn không nắm bắt được bản tính thật sự của một người thì mọi chuyện vẫn không hề dễ dàng đối với bạn. Mỗi người độ lượng thiện và sự tàn ác khác nhau, bản tính và thái độ thể hiện ra bên ngoài của họ cũng không giống nhau. Có người bên ngoài thể hiện ra là kẻ hiền lương, thân thiện, nhưng lại có những hành vi không đúng đắn, có người bề ngoài dữ tợn nhưng tâm tính chất phác, nhân hậu.

Đại học Harvard của Mỹ có một môn học mà tất cả các trường đại học khác trên thế giới đều không có, đó là môn "quan sát con người", đồng thời coi nó như môn học bắt buộc với tất cả các sinh viên ưu tú. Thực ra, quan sát con người không phải là một điều mới mẻ tại Trung Quốc. Thời cổ đại, phương pháp khảo sát nhân tài đã có cách biết tài người khác của Văn Vương, Trang Tử, Gia Cát Lượng, hay phương pháp chọn người tài của Lưu Thiệu và Lưu Hưởng, Tăng Quốc Phiên... Nếu lấy thuật đoán định nhân tài của phương Tây kết hợp với cách dùng người phải hiểu người của người Trung Quốc cổ đại, thêm vào cách tuyển chọn người tài cho doanh nghiệp, thì sẽ tạo ra một môn nghiên cứu "Nhân trắc học". Đó sẽ là lĩnh vực khoa học xã hội, nhân tài học, phát minh học, cũng là một công hiến lớn cho công tác quản lý nhân sự của doanh nghiệp.

## 66. Phép thứ sáu mươi sáu Biết đánh giá sở trường của người khác

Nguy Nguyên - nhà tư tưởng thời Thanh - đã nói: "Không biết sở trường, sở đoản của người, không biết sở đoản trong sở trường, không biết sở trường trong sở đoản của người thì không thể dùng người". Vì thế, việc khảo sát dùng người phải biết điểm mạnh, điểm yếu, khảo sát điểm yếu, nắm lấy điểm mạnh, không để tình trạng chiếc lá che mắt không thấy được Thái Sơn. Kinh nghiệm về mặt này của Trung Quốc còn mãi lưu truyền.



Quan Trọng

Thời Xuân Thu, để phò tá nghiệp bá cho Tề Hoàn Công, Quan Trọng đã tiến cử cho Tề Hoàn Công năm người. Quan Trọng bẩm: "Khai khẩn đất đai, mở mang bờ cõi, trồng trọt, chăn nuôi, lợi dụng hết cái lợi của đất, thần không bằng Ninh Túc nước Vệ, nên để ông ta coi sóc việc nông nghiệp. Thông thạo các lễ nghi như nghênh tiếp khách, am hiểu thịnh suy, khiêm tốn, biết tiến, lùi đúng lúc thì thần không bằng Thấp Minh, xin để ông ấy phụ trách lễ tân. Sớm vào châu, muộn bãi châu, dám đối diện với quân vương, trung thành, thẳng thắn can gián, không trốn tránh hiểm nguy, không màng phú quý, thần không bằng Đông Quách Nha, xin bệ hạ để ông ấy phụ trách việc Đại gián. Mở rộng địa bàn tác chiến, tiến mà không loạn, binh sĩ không lùi bước, chỉ huy ba quân, đồng loạt tiến quân, thần không bằng Vương Tử Thành, để ông ấy làm Đại tư mã. Đoán án chính xác, không giết nhầm người, không bắt người vô tội, thần không bằng Huyền Trang, xin để ông phụ trách pháp luật. Bệ hạ nếu muốn binh cường trị nước, có năm vị đó là đủ rồi. Bệ hạ muốn giữ nghiệp bá vương thì đã có thần bên cạnh". Hoàn Công nói: "Được", tiếp nhận ý kiến của Quan Trọng, để năm vị đó đảm nhận những chức quan đó. Qua 10 năm, Hoàn Công đã nhiều lần liên minh chư hầu, khiến cho thiên hạ được hoàn toàn thái bình. Điều đó là nhờ vào tài năng của Quan Trọng và năm vị quan này.

Thực tế quản lý của Trung Quốc từ cổ tới kim có thể chứng minh, phàm là nhà lãnh đạo gánh vác việc lớn, trên phương diện đối đãi với người tài, chỉ cần chiêu dụng hiền tài, đặt họ vào đúng vị trí quan trọng là có thể đạt được thắng lợi, ngược lại sẽ gặp phải trở ngại và thất bại.

Trong cuộc sống thực tế, người có thể dùng luôn nhiều hơn người không thể dùng. Kinh nghiệm quản lý thời cổ đại cho chúng ta thấy, biết người phải biết cho toàn diện, hiểu người phải hiểu cho sâu xa, biết được sở trường, mục đích cuối cùng là để dùng người. Do đó, làm nhà lãnh đạo, không được để cho mình lâm vào tình cảnh "chọn tướng quân trong đồng chú lùn".

Trong một tổ chức gồm những người tài, tốt nhất là sắp xếp hợp lý để có tác dụng bổ sung tương hỗ về tài năng, tri thức, tính cách, tuổi tác. Nhà lãnh đạo nắm được nguyên tắc của sự tương hỗ này mới có thể dùng người tài vào đúng chỗ, để mỗi người có thể phát huy hết ưu thế và năng lực của mình, đồng thời cũng để doanh nghiệp chọn được người tài có thể tạo ra nhiều giá trị nhất. Nếu muốn không phải ở vào tình trạng không có người để sử dụng thì cần phải suy nghĩ đến ba phương diện là chọn người thế nào, làm sao để giữ người và quản lý người như thế nào.

Ta thường thấy nói: tàu hỏa chạy nhanh là nhờ có đầu tàu. Do đó, chọn đầu tàu tốt là quan trọng. Cát nhắc một số người có năng lực đúng lúc, hợp lý không những có lợi cho bộ phận, đơn vị mình mà còn có thể lợi dụng được cấp dưới của những người được cát nhắc này để hiểu được tình hình tư tưởng của các cấp dưới khác, từ đó sẽ có tính định hướng giúp cho cấp dưới làm việc hiệu quả.

Người tài thực sự sẽ không bàn chuyện viên vông mà thể hiện năng lực thực sự trong công việc.



Thời đại cần những người làm thực chứ không phải là người nói suông, nói suông mà không có công trạng gì thì dùng thế nào? Nhưng làm thế nào để phán đoán một người làm việc thực sự và một người nói suông đây? Cách hay ở đây là hãy để cho người nói đi làm việc thực tế. Hiện nay, nhiều đơn vị hành chính sự nghiệp tuyển người đều có thời gian thử việc; hết thời gian thử việc, lãnh đạo sẽ làm đánh giá kết quả thử việc, người đủ điều kiện giữ lại đương nhiên là người được lãnh đạo cảm thấy hài lòng, có khi cũng có thể chọn ra từ những người đặc biệt ưu tú, giao cho họ đảm nhận những trọng trách. Đây là cách nhà quản lý thông qua việc làm trên thực tế để khảo sát người tài thực sự.

Đồng thời, nhà lãnh đạo cũng cần phải biết cách giữ những người có ích cho đơn vị ấy. Chế độ đãi ngộ công bằng là cách để giữ nhân tài. Lãnh đạo phải hết sức tránh bị cảm xúc riêng tư ảnh hưởng, tránh một số biểu hiện ghen ghét người tài, không để cho người ta cảm thấy bị ức chế, từ đó vui vẻ cống hiến cho đơn vị. Cầu toàn hay chê trách hoặc lấy ngắn nuôi dài sẽ cho thấy người lãnh đạo có biết dùng người hay không. Cầu toàn hay chê trách thì người tài sẽ ần dật, thiên hạ không thể có người tài; lấy ngắn nuôi dài, người người sẽ cống hiến hết mình, thiên hạ không có người bỏ đi. Người lãnh đạo không bó buộc trong một phương thức dùng người mà để cho họ tự phát huy sở trường của mình. Cầu toàn hay chê trách không chỉ không thể hiểu người mà còn có thể gây hại cho người tài. Trong lịch sử, sở dĩ nhiều hiền tài bị oan ức là vì bị quân vương so đo nhỏ nhặt, như Tư Mã Thiên bị Hán Vũ Đế xử tù khổ sai vì đỡ lời cho Lý Lăng.

Người lãnh đạo cao minh có thể hiểu được từ trong kinh nghiệm khảo sát nhân tài thời Trung Quốc cổ đại, đặc lực hay không đặc lực chỉ là một khái niệm tương đối, quan trọng ở chỗ có làm được không. Dùng cái sở trường thì sẽ đặc lực, dùng cái sở đoản thì lại không. Điều kiêng kỵ trong việc dùng người là gượng ép. Nếu cứng nhắc buộc cấp dưới phải làm công việc mà họ không thích sẽ khó mà làm tốt, lâu dần còn làm cho mối quan hệ giữa cấp trên, cấp dưới trở nên căng thẳng.

Bản thân người lãnh đạo cũng cần biết cách đối xử tốt với cấp dưới đang làm việc cho mình, họ không thể đòi hỏi có được ngay nhân viên giỏi trong một sớm một chiều. Mỗi người đều cần phải có thái độ từ tốn, suy nghĩ theo từng hoàn cảnh thực tế, tìm được cách hay nhất trong tình huống khó khăn nhất.

## 67. Phép thứ sáu mươi bảy

### Quan sát, đánh giá biểu hiện bên ngoài của người khác

**K**hảo sát là cách thức vô cùng quan trọng trong việc nhận thức sự khác biệt và cân bằng nhân viên. Ngay từ thời nhà Hán, người Trung Quốc đã định ra sáu điều nhằm quản lý và xem xét thành tích và hành vi của bách quan, đồng thời thực hiện ở nhiều thời đại, trở thành cách quản lý tốt. Vậy có thể thấy, khảo sát về nhân tài đã có từ rất sớm.



Hán Cảnh Đế

Nhưng người Trung Quốc vốn rất kín đáo, không biểu lộ ra ngoài và khó đoán biết. Phương thức quản lý của Trung Quốc cũng có bí quyết nhìn người riêng phù hợp với người Trung Quốc, trông mặt mà bắt hình dong, để ý chi tiết khi người ta không chú ý để đoán biết bản chất. Vì thế, cách quản lý của người Trung Quốc rất tinh vi, nhận biết tính chất của con người cần quan sát từ ngoài đến trong, cũng có nghĩa là xem những nét tinh túy nằm trong tư thái, dung mạo, giọng nói, thần sắc, ánh mắt, cử chỉ biểu hiện ra ngoài.

Châu Á Phu là trọng thần, cánh tay phải của Hán Cảnh Đế, bình định được loạn bảy nước, lập chiến công hiển hách, rồi làm quan, đưa ra đường lối sách lược cho Hán Cảnh Đế, cũng được coi là người tuyệt đối trung thành. Nhưng, khi Hán Cảnh Đế chọn đại thần phụ chính cho người kế vị lại gạt ông đi, nguyên nhân tại sao?

Thời cổ đại, sau khi Hoàng đế đã đến tuổi mãn chiều xế bóng, chuyện kế vị lại trở nên phức tạp, Hoàng đế nào cũng phải hao tổn tâm lực vì vấn đề này. Hán Cảnh Đế cũng không ngoại lệ. Khi đó, Thái tử vừa trưởng thành, cần đại thần phụ giúp trông coi việc chính sự, Hán Cảnh Đế vì thế đã thử lòng Châu Á Phu.

Một hôm, Hán Cảnh Đế mời tiệc Châu Á Phu, chuẩn bị cho ông nguyên một miếng thịt lớn không thái, cũng không cho dưa. Châu Á Phu thấy vậy rất không vui, liền quay lại xin dưa. Hán Cảnh Đế cười, nói: "Thừa tướng, ta cho ngươi miếng thịt to như vậy mà chưa vừa lòng sao? Lại còn đòi dưa, đúng là kỹ tính quá". Châu Á Phu vừa nghe vội bỏ mũ, quỳ tạ tội với Hoàng đế. Hán Cảnh Đế nói: "Đứng dậy đi, Thừa tướng đã không quen ăn như thế này thì thôi vậy, bữa tiệc coi như chấm dứt". Châu Á Phu nghe vậy liền cáo từ, nhanh chóng ra khỏi cửa quan. Hán Cảnh Đế nhìn ông đi ra và nói: "Xem bộ dạng ông ta bực tức không vui, đúng là không giống một đại thần phụ chính cho Thái tử!".

Điều gọi là trông mặt mà bắt hình dong trong cách Hán Cảnh Đế thử lòng Châu Á Phu có thể nói là rất khôn khéo. Đại thần phụ chính Thiếu chủ thì nhất định phải bình tĩnh, ôn hòa, chịu thương chịu khó, không thể có thói kiêu căng, tự mãn. Vì Thiếu chủ còn trẻ, tính nóng, trường hợp có chỗ nào thái quá thì chỉ có người có đức độ mới có thể bao dung tha thứ, một lòng một dạ trung thành đến cùng. Từ biểu hiện của Châu Á Phu cho thấy, ngay cả Hoàng đế nếu đối với ông ta không hài lòng, ông ta cũng không thể nhẫn nhịn, thoáng phật ý đã có vẻ không vui, sau này làm sao có thể bao dung với hành động nóng vội của Thiếu chủ? Thịt ban cho ông ta cho dù không dễ ăn, nhưng theo Hán Cảnh Đế thì ông ta cũng cứ phải ăn, không được có thái độ gì mới phải, đó mới là biểu hiện đạo đức của bôn phận làm tôi. Hành động đòi dưa của ông, theo cách nhìn nhận của Hán Cảnh Đế, là không làm theo bôn phận của bề tôi, khi phò tá Thiếu chủ chắc gì không có những đòi hỏi cao hơn nữa. Điều này Hán Cảnh Đế không

thể không đề phòng, vì thể đã quyết loại bỏ Châu Á Phu.

Trông mặt mà bắt hình dong ảnh hưởng tới cách quản lý của các doanh nghiệp ngày nay. Quản lý của Tập đoàn Haier thường có câu: "Muốn cho kim đồng hồ chạy đúng thì phải điều chỉnh kim giây vận hành tốt". Câu nói này cho thấy tầm quan trọng của quản lý bộ phận. Chỉ chú trọng đại cục mà coi nhẹ chi tiết nhỏ, để lâu "cái sậy sẽ nảy cái ung. Sản phẩm của Haier nổi tiếng toàn cầu, trong quản lý", doanh nghiệp này chưa hề bỏ qua từng chi tiết nhỏ, đến tấm kính, cái cây của doanh nghiệp.

Nếu coi quản lý là khoa học thì quản lý chi tiết chính là kỹ thuật, năng lực quản lý chi tiết sẽ hình thành năng lực quản lý doanh nghiệp. Tập đoàn Bạch Sa đề xướng "Quản lý giản đơn", nhưng "Quản lý giản đơn" này không phải là quản lý ầu, càng không phải là không cần quản lý, mà là mỗi chi tiết đều đã trở thành một bộ phận của quy trình hoạt động hàng ngày, không cần phải hao tổn tâm trí vào đó nữa. Tiền đề của "Quản lý giản đơn" là "tìm ra quy luật", lập nên một cơ chế có hiệu quả, tất cả các chi tiết đều nằm trong vòng điều chỉnh trực tiếp hoặc gián tiếp. Có thể nói, quản lý giản đơn là kết quả của quản lý chi tiết phát triển đến mức cao nhất.

Nhà quản lý chi tiết phải biết kiểm tra nhân viên và quản lý doanh nghiệp từ chi tiết. Chi tiết quyết định thành bại, cũng thích hợp trong việc chọn người tài và quản lý doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp thường phát sinh nhiều việc nhỏ mang tính chi tiết, còn việc lớn lại rất ít. Vì thế, khi nhà quản lý kiểm tra nhân viên và quyết sách quản lý, điều đáng chú ý nhất là vấn đề chi tiết trong công việc của nhân viên thường ngày và hiện tượng phổ biến tồn tại trong công ty. Cái gọi là trông mặt bắt hình dong, nhìn bát thấy mâm là như vậy.

Tóm lại, từ chi tiết cuộc sống để phân biệt người mang tính kinh nghiệm rất lớn, đòi hỏi cần có con mắt tinh tường, phát hiện ra đặc điểm mà người khác không dễ phát hiện thấy được, có thể trong ngôn ngữ hành vi tức thời phát hiện ra đặc trưng tiềm tàng của một con người. Làm nhà lãnh đạo chỉ cần rèn luyện khả năng quan sát chi tiết của mình thì sẽ dễ phát hiện ra điều bí ẩn của mỗi người.

## 68. Phép thứ sáu mươi tám

### Quan sát từ nhiều hướng để đánh giá nhân tài

Lưu Thiệu người nước Ngụy thời Tam Quốc, tự Khổng Tài, làm quan từ năm Kiến An, được Tuân Úc đánh giá cao, sau này cử làm quan cho triều Ngụy. Địa vị, chức trách và kiến thức xã hội phong phú lúc bấy giờ khiến ông đủ khả năng kiểm chứng tài năng của kẻ khác và đạt được thành quả cao.

Sách *Nhân vật chí* là sách ông ghi chép vào những năm cuối đời, đặc sắc của nó nằm ở chỗ cuốn sách có nguồn gốc, mạch văn chặt chẽ, cộng thêm kinh nghiệm chính trị của tác giả và rất nhiều vấn đề nổi cộm trong thực tế thời bấy giờ, nên đã có giá trị lớn, có người coi đó là bộ sách đầu tiên về nhân tài học Trung Quốc.



Lưu Thiệu

Trong đó, công hiến lớn nhất là đưa ra hệ thống các cách đánh giá con người, đây chính là "Cửu trung" với "Bát quan". Ông cho rằng nhân vật có thể dùng chín đặc trưng để phân biệt. Dựa vào chín kiểu đặc trưng này có thể chia thành các cấp như: trung dung, đức hạnh, thiên tài, dựa dẫm, gian tà, rồi theo tố chất mà phán đoán người đó thích hợp với công việc nào, cũng chính là "Thập nhị lưu nghiệp". Đối với trình tự phân tích này và việc thảo luận những cái được mất của trình tự này trong chính sự đã cấu thành nội dung chủ yếu của cuốn sách trên. Nội dung khác nữa là quá trình phân biệt người, chính là "tiếp thức", "bát quan", thảo luận làm thế nào thông qua tiếp xúc mà nhận biết người, làm thế nào thông qua các kênh có thể phán đoán người, cũng nói đến sai lầm dễ mắc phải trong quá trình phân biệt con người, đây chính là "thất mậu", "hiệu nan". Tiêu chuẩn quan trọng nhất trong cách nhìn người của Lưu Bang là khi xem xét phẩm chất thì cần phải quan sát cái bình thường nhất của nó. Ông tổng kết thành "Cửu trung bát quan", tức là cách khảo sát con người một cách toàn diện.

## 1. Chín cách phân biệt người tài

Quy luật biến đổi của tính tình con người biểu hiện trên chín phương diện. Tố chất chính trực hay gian dối nằm ở tinh thần, tính cách thông minh hay đần độn là ở tính khí, khí thế của sự dũng cảm hay hèn yếu là ở cơ bắp, thể lực cường tráng hay yếu ớt là ở xương cốt, tính khí hấp tấp hay bình tĩnh nằm ở khí huyết, tinh thần buồn bã hay vui vẻ nằm ở sắc mặt, hình tượng cứng rắn hay ủy mị nằm ở dáng vẻ, cử chỉ tự nhiên hay giả bộ nằm ở dung mạo, trạng thái dịu dàng hay ghê gớm nằm ở lời nói. Có đủ chín đặc trưng: bình tĩnh đằm đằm, bên trong thông minh, bên ngoài phóng đãng, khỏe mạnh kiên cường, nói năng thanh thoát, nét mặt vui tươi, dáng vẻ quý phái, dung mạo đoan chính, chính là người tài đức vẹn toàn. Nếu chín dấu hiệu xấu pha trộn với nhau thì sẽ không hề như có thể có người tốt. Ba mức độ khác nhau là tài, kiêm tài, kiêm đức cũng tương ứng khác nhau về tài đức. Vì thế, người tài dùng sở trường, người kiêm tài dùng đạo đức, người kiêm đức được gọi là hoàn mỹ. Kiêm đức mà đạt đến mức hoàn

mỹ thì gọi là trung dung. Trung dung là đánh giá cao nhất dành cho bậc thánh nhân. Chín dấu hiệu ban đầu chưa hoàn thiện gọi là đức hành. Đức hành là cách xưng hô với người tài đức cao thượng. Mỗi mặt trong chín dấu hiệu này xuất chúng, gọi là tài. Tài nằm trong tố chất tài đức. Thể hiện của mỗi mặt trong chín dấu hiệu gọi là căn cứ. Dựa vào tài năng thể hiện ra của mỗi dấu hiệu biểu hiện tạo nên trạng thái mơ hồ dường như đúng mà thực ra lại sai, thuộc một kiểu rối loạn đức hành. Trong chín dấu hiệu, một số dấu hiệu đột xuất trái ngược với một số dấu hiệu gọi là pha tạp. Hỗn tạp với nhau là người không bền bỉ. Không có tính bền bỉ, có mà cũng như không, một đời chỉ là đoạn kết của một trào lưu không có sức giáo hóa thế tục. Người bị suy đồi về đạo đức rất nhiều, khó luận bàn từng người một nên không bàn đến.

"Cửu trung" là nguyên lý cơ bản của việc Lưu Thiệu quan sát nhận biết người tài, đánh giá con người. "Cửu trung" chính là chín đặc trưng về chất, phản ánh chín phương diện để đi sâu nhận biết khí chất. Lưu Thiệu cho rằng căn bản của con người nằm ở bản tính và bản chất thể hiện thông qua biểu hiện cảm xúc. Tóm lại, phân biệt người tài cần tìm hiểu tính chất từ ngoài vào trong, cũng có nghĩa là tinh túy nội tâm biểu hiện qua hình dáng, giọng nói, thần sắc, ánh mắt.

## 2. Kinh nghiệm "bát quan"<sup>(2)</sup> để phát hiện nhân tài

Người biết cách quan sát con người theo tám cách là người quan sát hành vi và ý nguyện của một người nào đó xem nó bị ép buộc đã biến đổi như thế nào, thì có thể hiểu rõ được sự phức tạp bên trong phẩm chất con người họ; quan sát phản ứng của một người biến đổi theo cảm xúc bên ngoài thì có thể quyết định được khi bình thường thái độ của họ sẽ như thế nào; quan sát bản tính thể hiện ra bên ngoài của một người thì có thể biết được uy tín xác thực của họ; quan sát động cơ hành vi của một người thì sẽ nắm bắt được hiện tượng bên ngoài và sự nung nấu trên thực tế của họ về mặt tình cảm; quan sát độ tuân thủ về thái độ yêu và kính trọng của một người thì có thể biết được ưu điểm của họ là gì; quan sát độ thông minh của một người thì có thể hiểu được họ sẽ trở thành một nhân tài như thế nào.

Tám quan điểm Lưu Thiệu đưa ra cũng có thể nói là biểu hiện khái quát của cách quan sát nhìn nhận người. Lưu Thiệu cho rằng, phẩm chất của người bình thường ngoài mặt cương chính còn có mặt tình. Nếu mặt chính mà bị vương vấn bởi mặt tình thì sẽ thấy đáng thương, sẽ rơi lệ đồng tình, nhưng khi chia cho người khác cái gì thì lại thấy tiếc. Trạng thái mâu thuẫn này cho thấy phẩm chất bên trong không thuần khiết. Có thể nói, quan sát hành vi biểu hiện và giúp đỡ của con người có thể thấy được sự phức tạp căn bản của tư tưởng này.

Lưu Thiệu cho rằng tất cả nhân tài đều có tư chất đột xuất riêng. Các tư chất này tác động vào nhau sẽ sinh ra cái mới. Việc sản sinh ra cái mới này là sự tuần hoàn có quy luật. Chỉ cần nắm bắt được tính quy luật của nó là có thể dự báo được tương lai có thể đạt được danh vọng gì và trở thành người thế nào.

Ngoài ra, người tài và người không có tài thường lẫn vào nhau, tạo nên hiện tượng có mà như không. Vậy thì phải làm thế nào? Cách đáng tin cậy nhất là động cơ và mục đích của việc làm, bởi vì khác biệt lớn nhất giữa người tài và không tài là mục đích và động cơ làm việc không giống nhau. Vì thế, chỉ cần tìm hiểu kỹ động cơ và mục đích làm việc đó thì việc có mà như không, không mà như có cũng được giải quyết.

Ông còn cho rằng trong xã hội, yêu và kính là hai quy phạm đạo đức chủ yếu nhất. Chỉ cần chân

thành, yêu và kính có chừng mực và hết lòng là có thể thu phục nhân tâm và không lỗi nào không thông. Do đó, từ việc yêu và kính của một người có thể dự đoán được mối quan hệ xã hội của người đó trong cuộc sống và công việc có thuận lợi, hanh thông hay là khó khăn.

Lưu Thiệu cho rằng, người bình thường ai cũng có đặc tính hiếu thắng, khoe tài, thích chiếm ưu thế. Đây chính là nhân tố sản sinh ra các tâm lý yêu thích, oán hận, phẫn khởi hay ủy mị... Nhân tố này thể hiện lòng dạ hẹp hòi của con người. Người có tu dưỡng đạo đức lại khác, họ không tính toán so đo cũng như là có phản ứng tình cảm nhiều như vậy đối với hành vi thiếu suy nghĩ hay những thói xấu của người khác xúc phạm tới mình, đây chính là biểu hiện của tấm lòng khoan dung. Do đó, quan sát sự thay đổi tình cảm của một người có thể hiểu được sự trong sáng hay nhỏ mọn của trạng thái đó.

Theo Lưu Thiệu, người thường có điểm yếu, nhưng người có điểm mạnh sẽ lấy điểm yếu đó làm biểu hiện của điểm mạnh. Do đó chỉ cần nhìn thấy điểm yếu của một người là có thể biết được điểm mạnh của người đó chỉ cần quan sát mức độ thông minh của một người là có thể biết được người đó có thể trở thành lớp người tài nào.

Do đó, đánh giá con người phải khách quan, công bằng, toàn diện. Con người phải có khuyết điểm, không ai có thể thập toàn thập mỹ. Vì vậy, khi khảo sát con người, phải phân ra ưu điểm và nhược điểm. Đặc biệt, điều đáng chú ý là, không được vội vã kết tội và phủ nhận hoàn toàn chỉ vì một số chuyện vụn vặt.

Phân biệt người tài là một việc rất phức tạp, theo Lưu Thiệu, đó là một việc rất khó. Vì thế, ông chưa bao giờ cho rằng lý luận của mình đã là tất cả, có thể thấy ông rất cẩn thận và tài hoa. Do đó, tất cả những cách phân biệt người tài chỉ là để cho người quản lý tham khảo mà thôi, khi nhận biết người tài cần phải căn cứ vào tình hình thực tế mà khẳng định chứ không phải áp dụng máy móc.

## 69. Phép thứ sáu mươi chín Linh hoạt cơ động

Việc kiểm tra phân biệt xem nhân viên có khả năng đảm đương trọng trách được giao hay không đã có lịch sử lâu đời. Thời kỳ Nghiêu Thuấn<sup>(3)</sup> trong truyền thuyết, thủ lĩnh liên minh bộ lạc được chọn ra một cách dân chủ thông qua hội nghị tứ nhạc (hội nghị liên minh bộ lạc), chính là thể hiện của việc tuyển chọn nhân viên hành chính các cấp. Bởi vì khi đó, có được sự tín nhiệm và sự tôn sùng, ủng hộ của các thành viên bộ lạc hay không, có năng lực giải quyết công việc của liên minh bộ lạc hay không, tất cả đều liên quan tới vấn đề thành bại, hưng vong của liên minh bộ lạc. Do đó, hội nghị tứ nhạc coi trọng việc tuyển chọn nhân tài và phẩm chất của người được chọn.

Tương truyền, Chí Tăng - anh trai của Nghiêu - là thủ lĩnh bộ lạc, bị bãi miễn do bất tài, Nghiêu được bầu thay thế cho anh. Vua Nghiêu chú trọng đến nền cai trị, cấp dưới được tuyển chọn thường phải kiểm tra phẩm chất đạo đức, tài năng rồi mới dùng. Sau khi nhận chức, họ thường tiến hành kiểm tra và tuyển chọn thành tích.

Sau khi Nghiêu mãn nhiệm, hội nghị tứ nhạc tuyển chọn Thuấn kế nhiệm. Sự xuất sắc của Thuấn trong thời gian kiểm tra đã giúp ông thành công. Trong thời gian nhận chức, cứ 5 năm một lần, vua Thuấn lại đi thị sát các bộ lạc, nghe thủ lĩnh các bộ lạc báo cáo công việc, quyết định thưởng phạt dựa vào báo cáo của các thủ lĩnh bộ lạc và đánh giá thị sát của mình. Ngoài ra, cứ ba năm một lần lại kiểm

tra các thủ lĩnh bộ lạc. Sau ba lần kiểm tra, quyết định thăng, hạ chức hay thưởng, phạt.

Kiểm tra nhân viên, dùng đúng người tài là việc làm không thể thiếu. Lịch sử các nhà quản lý đã tích lũy cho chúng ta biết bao kinh nghiệm phong phú, nhưng khi vận dụng những phương pháp đó còn cần phải linh hoạt, chủ động, tùy từng nơi, từng người mà áp dụng. Phân biệt người tài thì phải chú ý nắm vững bốn nguyên tắc lớn dưới đây.

## 1. Tranh tranh tìm ngựa

Trong sách "Nghệ lâm phá núi" triều Minh có đoạn kể: Bá Lạc là người có biệt tài đánh giá ngựa "thiên lý mã", khi về già, tận dụng kinh nghiệm huấn luyện ngựa hơn chục năm của mình, viết ra bộ "Tương mã kinh". Con trai của Bá Lạc rất muốn kế tục những kinh nghiệm của cha nên đã đọc thuộc "Tương mã kinh", đi đối chiếu, nhận xét dựa trên hình thái của các loại ngựa được miêu tả trong sách. Sách nói góc trán của ngựa thiên lý cao mà đầy đà, mắt sáng phát quang, bốn móng chân to khỏe. Ông căn cứ vào đặc điểm này mà đi tìm ngựa thiên lý. Trên đường đi thấy con cóc to liền háo hức nói với Bá Lạc: "Cha xem, con ngựa thiên lý con tìm này giống con trong sách mà cha viết, chỉ có điều móng chân vẫn chưa đủ rõ ràng". Bá Lạc giận dờ khóc dờ cười. Câu chuyện này mặc dù không có thật nhưng lại cho thấy hai điều.



Vua Thuần

Thứ nhất, phân biệt người tài không thể cứng nhắc theo một số tiêu chuẩn trên sách vở. Đặc trưng và tiêu chuẩn của nhân tài tổng hợp từ nghiên cứu và quy định về mặt lý thuyết để cung cấp cho các nhà lãnh đạo tham khảo. Nhưng nhân tài cuối cùng cũng là người trong hiện thực cuộc sống, những quy định và tiêu chuẩn trên lý thuyết không dễ gì nắm bắt được. Nếu cứng nhắc đối đãi với nhân tài sống động, đồng thời chuẩn bị trước cái khung mà lắp ráp thì sẽ không tìm ra được người tài, người tìm thấy chỉ là tài tầm thường, sẽ giống như chuyện cười tranh tranh tìm ngựa này.

Thứ hai, phân biệt người tài không thể nhìn nét mặt, ánh mắt. Người xưa có câu: "Thấy một cái lông ngựa tốt không biết được toàn thể con ngựa; nhìn một Vua Thun nét mặt không biết được cái đẹp của nó." Phân biệt người tài cũng giống như vậy. Không thể đánh giá một người trong một lúc, một sự việc, một biểu hiện trên một mặt, mà phải nhìn trên nhiều phương diện, quan sát, tổng hợp, đánh giá rồi mới kết luận. Một người trong một lúc nào đó hay một việc nào đó do nguyên nhân khách quan mà thể hiện không giống với thường ngày, nếu căn cứ vào đó để cho là nhân tài mà trọng dụng thì chắc chắn là sai

lâm. Người xưa có câu: "Đá trắng như ngọc, gian nịnh như hiền", "điều muốn nói ở đây là phân biệt người tài phải mất nhiều thời gian và phải khảo sát toàn diện.

## 2. Nhận biết nhân tài dựa vào khả năng thành công của họ

Phán đoán một nhân tài là lớn hay nhỏ, tiêu chuẩn đáng tin cậy nhất là xem việc người đó làm được bao nhiêu và mức độ khó dễ thế nào. Một nhà lãnh đạo cũng cần chú trọng kiểm tra và tìm hiểu nhân tài trong thực tế, hiệu biểu hiện và thành tích của việc làm đồng thời lấy đó làm căn cứ, kiểm tra xem đó có phải là nhân tài không, thuộc lớp nhân tài nào, lĩnh vực gì. Lựa chọn dùng người phải mạnh dạn, nhưng lại cần cẩn thận, vì người tài có quan hệ mật thiết với sự nghiệp, dùng người sai sẽ làm hỏng sự nghiệp. Vì thế, phải tiến hành khảo sát toàn diện từ nhiều phía của thực tế.

## 3. Nhận biết nhân tài bằng việc trao nhiệm vụ

Chỉ nhìn việc hiện có thì sẽ không thể nhận biết toàn diện người tài, đặc biệt phán đoán không chính xác năng lực nhiều ít thế nào, có thể đảm nhận công việc cấp độ nào. Nếu chỉ nhìn người ở trạng thái hiện tại mà hoàn toàn không có "tài cán gì", nếu để anh ta vào vị trí thích hợp thì có thể thể hiện được năng lực phi phàm. Đây đúng như lời một nhà doanh nghiệp Nhật Bản: Con người không phải vì có năng lực mới đảm nhận được công việc này, mà là ở cương vị này mới phát huy được năng lực khiến cho người ta ngạc nhiên. Người Trung Quốc cổ đại cũng có cách giải thích như thế. Sách *Trung luận* viết: "Đường không khó không biết ngựa hay, việc không nặng không biết nhân tài". Do đó có thể thấy, chúng ta cần có ý thức tạo cho người tài cơ hội để rèn luyện, nâng cao, để cho người tài thích ứng với vị trí của mình còn kẻ không có thực tài thì bị đào thải.

## 4. Luyện tài bảy năm

Bách Cư Dị có câu thơ rằng: Thử ngọc ba ngày, luyện tài bảy năm". Chính là nói, nhận biết người tài không phải một sớm một chiều mà cần phải một thời gian dài khảo sát, nắm bắt từ trong xu thế phát triển chung. Mỗi người đều có những tố chất cơ bản, phân biệt người tài dựa trên những tố chất này đòi hỏi người lãnh đạo phải có tố chất đặc biệt hoặc là tầm quan sát.

Bá Lạc có bản lĩnh phi phàm của người xem tướng ngựa: người khác không nhận ra ra được thiên lý mã, còn ông thì nhận được. Tầm quan sát nằm ở chỗ ông dựa vào các đặc điểm như diện mạo, tính khí, cơ bắp của ngựa, xem nó có tố chất của thiên lý mã hay không. Tố chất của con người sẽ không phải là bất biến, nó sẽ yếu đi cùng với những cơ quan sinh học và sự lão hóa của con người, nó cũng mạnh lên cùng với sự rèn luyện thực tế và khả năng tự tạo, hoặc hình thành nên tố chất mới. Người lãnh đạo phải nhìn ra được sự phát triển từ trạng thái hiện tại của nhân tài, nhìn xu hướng từ tố chất tiềm ẩn.

Phân biệt kiểu tài năng này mặc dù khó nhưng lại rất quan trọng. Trên thực tế người lãnh đạo phải có quyết sách mang tính chiến lược khi phải đối mặt với vấn đề nhận biết người tài.

Biết người khó nhưng không phải không thể làm được, chỉ cần chúng ta có thể vận dụng linh hoạt kinh nghiệm quan sát của cổ nhân, biết người từ trong thực tế, từ khảo sát chi tiết, biết đặc điểm của



người tài, là có thể phát huy điểm mạnh, bỏ đi điểm yếu.

## 70. Phép thứ bảy mươi Biết người qua quan sát động thái

**K**inh nghiệm quản lý trong lịch sử Trung Quốc đều đòi hỏi người quản lý phải có tầm nhìn và thước đo độc đáo, phải giỏi biết người dùng người, tín nhiệm và có kế hoạch cho sự phát triển của người tài, vừa biết dùng cảm dùng người vừa biết phòng tai họa khi chưa xảy ra.

Sao lại cần phải vậy? Năng lực của con người có hạn, vì thế người lãnh đạo phải biết phân biệt người tài, rồi mới có thể tổ chức được đội ngũ hạt nhân có sức mạnh, dẫn dắt họ theo phương hướng đúng đắn.

Trong một buổi yến tiệc, Đường Thái Tông nói với Vương Pháp: "Khanh giỏi nhận biết người tài, đặc biệt giỏi bình luận, khanh hãy nhận xét những người như Phòng Huyền Linh, nhận xét từng người, đánh giá ưu nhược điểm của họ, đồng thời so sánh họ một chút, khanh mạnh hơn họ ở mặt nào?"

Vương Pháp đáp: "Cố gắng không mệt mỏi làm việc công, một lòng một dạ vất vả vì nước, phàm những việc biết đều tận tâm tận lực làm, mặt này thần không sánh được với Phòng Huyền Linh. Thường lưu tâm đưa ra kiến nghị với Hoàng thượng, cho rằng đức hạnh của Hoàng thượng không sánh được với vua Nghiêu Thuấn, mặt này thần không bằng Ngụy Chính. Văn võ toàn tài, vừa làm tướng chỉ huy quân đội vừa có thể lên triều làm tể tướng, mặt này thần không bằng Lý Tĩnh. Tận tình truyền đạt mệnh lệnh của Hoàng tử hay báo cáo của quan cấp dưới, có thể làm việc công tư nghiêm minh đến cùng, mặt này thần không được như Ôn Ngạn Bác. Xử lý sự việc lớn, vấn đề khó giải quyết, làm việc gọn gàng, ngăn nắp, thần không bằng Đới Trụ. Cho đến việc phê bình tham quan ô, biểu dương quan thanh liêm chính trực, căm giận thói xấu như kẻ thù, tốt bụng vui tươi, mặt này so với các vị trên thần cũng có giỏi."

Đường Thái Tông rất tán đồng lời của ông, hơn nữa các vị đại thần cũng cho rằng Vương Pháp đã nói ra những điều họ muốn nói. Từ những bình luận của Vương Pháp cho thấy trong đội quân của Đường Thái Tông, ai cũng có mặt mạnh của mình, điều quan trọng hơn là Đường Thái Tông có thể vận dụng mặt mạnh của họ để đưa họ vào vị trí thích hợp, khiến cho họ có thể phát huy đầy đủ thế mạnh của mình, làm cho cả nước cường thịnh.

Sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai không chỉ dựa vào việc làm theo một hình thái tổ chức cố định mà còn phải tiến hành xem xét những điều cần thiết trong quản lý doanh nghiệp do các đội nhóm khác nhau. Nhiệm vụ của người quản lý nằm ở chỗ biết người, học được cách nhìn người đúng đắn và sử dụng người tài, tạo nên một tổ chức vững chắc.

Có thể phát hiện ra người tài thực sự, có thể chọn được ra nhân viên ưu tú trong số những người được chọn, là điều vừa là lý tưởng vừa là trách nhiệm đối với mỗi lãnh đạo, mỗi doanh nghiệp. Liên tưởng đến một tập đoàn, cách nhận biết và bồi dưỡng nhân tài tốt nhất là để cho người đó làm việc rồi tìm ra tố chất và năng lực trong quá trình làm việc đó.

Liễu Truyền Chí không coi tướng ngay khi vừa mới thấy hoặc là cần đọc lý lịch. Ông cho rằng người tài là người được phát hiện trong quá trình rèn luyện thực tế. Thực ra, nhận định này rất đơn

giản, nói đúng hơn là dặt ngựa đi dong. Trong quá trình này còn bao gồm một người tuyển dụng có thể chọn được người vượt trội, càng có thể khiến cho nhân tài bộc lộ hết tài năng. Do đó phát hiện ra, khảo sát và nhận biết người tài mới là con đường đi đúng của việc phân biệt người.

Liễu Truyền Chí quen thói thúc cấp dưới, khi cấp dưới sau khi bị ông thúc giục thì bắt đầu toàn lực vận động, ông lại xem họ vận động như thế nào ở một khoảng cách tốt nhất. Ông sẽ để cho cấp dưới được tự do, để cho họ không phải vừa chạy vừa phải ngoái đầu lại, mà chỉ cần toàn tâm toàn ý chạy. Chỉ có khi nào ông cảm thấy cấp dưới bị lỗi gì mà tự mình không phát hiện ra thì mới nhắc nhở vào một thời điểm thích hợp.

Liễu Truyền Chí không hề có giới hạn nghiêm khắc về khái niệm "nhân tài", ông hiểu rằng "không bó buộc trong một quy cách" là một kỳ vọng và trạng thái lý tưởng mà vô cùng mơ hồ, đối với mỗi đơn vị cụ thể, nhà quản lý sẽ quyết định tiêu chuẩn dùng người và phương thức chọn người dựa trên tình hình cụ thể của mình, cũng là kinh nghiệm quản lý mà thời cổ đại thường nói, mới được làm chơi ăn thật, nhân tận kỳ tài.

Vì vậy, mỗi nhà lãnh đạo cần học cách tổ chức đội nhóm, biết nắm rõ và quản lý đội nhóm. Đồng thời lãnh đạo cần xem xét, kiểm tra năng lực của mỗi nhân viên, sắp xếp vào vị trí thích hợp và điều chỉnh tính linh động dựa vào ưu nhược điểm của nhân viên, để đội nhóm phát huy hiệu quả cao nhất.

## 71. Phép thứ bảy mươi một "Lục chính lục tà"

Quan điểm của nhà lãnh đạo hoặc người anh hùng có chí lớn về nhân tài sở dĩ chặt chẽ hơn thời hiện đại là vì vấn đề này khi đó nếu không giải quyết tốt sẽ là vấn đề của gia tộc, vấn đề vong quốc diệt tộc. Do đó, họ đã tổng kết rất nhiều kinh nghiệm về cách phân biệt nhân tài. Vệ Chính là một đại biểu xuất sắc trong số đó.

Vệ Chính (580-643) tên tự Huyền Thành, từ nhỏ đã mồ côi cha mẹ, gia cảnh bần hàn, nhưng rất thích đọc sách, từng đi làm đạo sĩ. Sau sự cố Huyền Vũ Môn, Lý Thế Dân sớm đã trọng dụng tài năng của ông, thường mời ông vào triều, hỏi chuyện chính sự. Vệ Chính mừng gặp được chủ, một lòng trung thành, là người chính trực, luôn luôn hễ biết là nói, đã nói là nói hết, theo lý mà đấu tranh đến cùng, không nhận nhịn câu toàn, rất nhiều ý kiến của ông đều được Đường Thái Tông dùng. Những luận bàn của ông chủ yếu nằm trong cuốn *Trình quan chính yếu*, trong đó quan điểm của ông về tiêu chuẩn cơ bản phân biệt người tài trong "Lục chính lục tà" rất rõ ràng. Nội dung bao gồm:



Vệ Chính

...Tuy nhiên ngày nay, các quan đại thần hiếm có kẻ giữ được sự thanh liêm hơn người, thay vào đó là theo đuổi cái không sát thực, nỗ lực nhưng việc lại không giỏi. Sang thì nhìn vào sự cất nhắc đã có được; giàu thì nhìn vào sự tích lũy; ở thì nhìn vào nơi nào tốt; thói quen chỉ nhìn vào câu nói; nghèo thì chỉ nhìn cái gì chưa được hưởng thụ; kẻ hèn mọn thì chỉ chăm chăm vào làm chuyện sai trái; cứ theo mấy điều đó mà áp dụng có thể xét đoán được ai có thể đảm nhận được trọng trách gì, dùng người dùng điểm mạnh của họ, hạn chế điểm yếu, tiến cử những cái đó làm lục chính, lấy làm lời răn dạy lục tà, dù có không nghiêm thì cũng sẽ tự khắc nỗ lực, không cần khuyên bảo cũng sẽ tự khắc gắng sức vậy.

(Dịch văn) Nhưng đại thần ngày nay, rất khó thấy được phẩm chất trung thực, tài năng siêu phàm, đây là do yêu cầu không cao, giám sát trách nhiệm không chặt. Người đã sang giàu, xem anh ta dùng loại người nào là có thể biết anh ta có đủ nhẫn nại không; người phú quý sẽ quan sát sự tu dưỡng của anh ta, nếu giàu có mà biến chất thì sẽ không thể tin được loại người này; bình thường khi quan sát thói quen xấu của một người, không có nghề nghiệp chính đáng, không chịu nổi giao phó nhiệm vụ lớn, nếu một người thường chân chừ không quyết mà nói không đúng mức, trong khó khăn lại mất đi ý chí, khi địa vị thấp kém thì điều gì cũng có thể làm được, chính là người không thể tin nhiệm được. Chọn người dựa vào tài năng của anh ta, kiểm tra năng lực của anh ta và tin dùng, lấy ngắn nuôi dài, lấy "lục chính" làm chuẩn mực cho hành vi của mình, lấy "lục tà" để răn chính mình, tăng cường cảnh giác, tự nhiên sẽ không cần nghiêm khắc nữa mà đại thần sẽ tự giác, không cần khuyên cáo mà các quan sẽ tự biết nỗ lực.

Chuyện Thuyết uyển rằng: "Hành vi của thần dân có lục chính lục tà. Làm theo lục chính tất được vinh, phạm vào lục tà ắt chịu nhục". Vậy thế nào gọi là Lục chính? Một là, manh nha nhưng chưa hành động, hình thành ra điềm báo nhưng chưa thấy được, chỉ mình có thể thấy được cơ hội sống chết, nắm được điểm chủ chốt trong cái được và cái mất, dự đoán và ngăn chặn gần như trước khi nó thành chuyện đã rồi, giúp chủ lập nên hiển vinh ở bên ngoài, người như thế chính là bề tôi sáng suốt vậy. Hai là, tận tâm tận ý, hàng ngày đều đi theo con đường chính đạo, lấy lễ nghĩa nỗ lực vì chủ, lấy kế sách lâu dài mà hiến cử cho chủ, lấy thuận làm điều tốt đẹp, ngăn chặn cái ác, người như thế sẽ là bề tôi tốt. Ba là, ngày đêm miệt mài, tiến cử người hiền tài không hề lười nhác, cố gắng làm theo ý của chủ, người như thế là kẻ trung thần. Bốn là, có thể quan sát một cách rõ ràng sự thành bại để sớm đề phòng và ngăn chặn, che đậy cái bị sơ hở, cắt đứt nguồn gây hại, biến sự xui xẻo thành phúc, khiến vua rốt cuộc không phải bận tâm lo lắng điều gì, người như thế là bề tôi có trí vậy. Năm là, tuân thủ theo nghi

thức tôn trọng luật pháp, nhậm chức quan thì làm việc đúng phận sự, không nhận hối lộ, bổng lộc cho bớt người, ăn uống tiết kiệm đạm bạc, người như thế là một hiền thần vậy. Sáu là, đất nước hỗn loạn, không hề hòa theo nịnh hót mà dám can gián chủ một cách nghiêm khắc, dám nói lời góp ý trực tiếp với chủ dù khiến cho họ mất lòng, người như thế là bề tôi trung trực vậy. Sáu cái trên gọi là lục chính.

(Chú giải) Vì thế, nhà sử học thời Đông Hán là Lưu Hưong Tọa trong *Thuyết uyển* viết: "Hành vi của đại thần, là có lục chính lục tà. Làm theo "lục chính" mà đất nước hưng thịnh, còn phạm vào "lục tà" sẽ bại. Vậy thế nào là người "lục chính"? Một là, khi sự việc chưa manh nha, tương lai còn chưa rõ, có thể không bói cũng biết trước, kiểm tra tồn vong, điều được mất, sớm ứng phó với sự việc trước khi xảy ra, khiến cho chủ dễ dàng lập được hiển vinh, chính là thánh thần. Hai là, khiêm tốn, hàng ngày giảng đạo, khuyên quân chủ lấy lễ nghi trị quốc, đưa ra kế sách, tuyên dương việc tốt, ngăn chặn hành vi xấu, chính là bề tôi tốt. Ba là quên ăn quên ngủ, không ngại can gián, hành sự đàng hoàng khiến cho quân chủ biết mà tránh, đó là trung thần. Năm là nhìn rõ thành bại, có thể sớm biết dự phòng, chặn đầu phát sinh, biến họa thành phúc, giúp quân chủ vô lo vô nghĩ, là trí thần. Năm là, tuân thủ luật pháp, làm quan không nhận của đút lót, ăn uống đạm bạc, là quan thanh liêm. Sáu là, đất nước hỗn loạn, không bẻ cánh, dám đứng trước vua chỉ ra điều sai trái, là quan ngay thẳng. Đây chính là người "lục chính".

Chuyện trong quyển *Thuyết uyển* kể rằng: Như thế nào gọi là "lục tà"? Một là, khi đã yên vị chức quan thì ham bổng lộc, không có trách nhiệm với việc công, nương theo thời thế, đứng núi này trông núi nọ, kẻ như thế gọi là cụ thần - lấy cho đủ bề tôi chứ thực chẳng có tài cán gì. Hai là chỉ biết cách nói hợp với lời của chủ, chủ làm gì cũng khen rằng được, ngấm ngầm xem chỗ nào tốt để mà xin chủ tiến vào, chỉ biết nhanh tay nhanh mắt làm chủ vui, cầu thả lại thêm việc đồng ý bừa, chỉ trực lấy lòng chủ, không quản hậu họa về sau, kẻ như thế gọi là kẻ du thần chỉ ưa nịnh hót vậy. Ba là, trong lòng kỳ thực là kẻ hiểm độc gian tà, nhưng bên ngoài lại cẩn thận tỉ mỉ, ăn nói khéo léo lựa theo sắc mặt của chủ, trong tâm thì ghét kẻ hiền, tham vọng tiên thân nên chỉ thể hiện cái đẹp, sự thông minh ra bên ngoài, che giấu đi cái xấu; tham vọng đẩy lùi kẻ khác mà thù dệt quá đi mọi chuyện nhằm bôi nhọ cái tốt đẹp của họ, khiến cho chủ thương phạt không thích đáng, không làm theo mệnh lệnh, kẻ như thế là gian thần vậy. Bốn là, biết hầu hạ vừa đủ, ăn nói sao cho vừa, trong thì tìm kế ly gián cốt nhục, ngoài thì đổ oan làm loạn triều đình, là sàm thần vậy. Năm là, chuyên quyền đoạt chức, lấy việc nhỏ làm trọng, tư lợi câu kết bề phái, chỉ biết làm giàu cho nhà mình, chuyên quyền lấn át lệnh của chủ, cho mình là kẻ cao quý, kẻ như thế là tặc thần vậy. Sáu là, nịnh bợ ton hót với chủ, khiến chủ làm chuyện bất nghĩa, bề đảng bao quanh nhằm che mờ sự sáng suốt của chủ, khiến cho thật giả lẫn lộn, như bị bịt tai lại, khiến chủ làm điều ác trong nhà bốn phương đều biết tiếng, kẻ như thế là kẻ vong quốc chi thần vậy. Đây gọi là lục tà.

(Chú giải) "Lục tà" là nhân vật thế nào? Một là, chỉ chăm chăm làm quan, hưởng vinh hoa phú quý, không chăm việc công, bề đảng, đứng núi này trông núi nọ, thì chỉ là công cụ. Hai là, vua nói gì cũng vâng, làm việc gì cũng dạ, giấu đi ý thích của mình, ton hót nịnh bợ, lấy lòng chủ, không nghĩ đến hậu quả, đó là nịnh thần. Ba là, lòng dạ gian trá, vẻ ngoài thông minh, lời nói ngon ngọt, ghen ghét người tài đức hơn mình, ba hoa, khoác lác với cấp trên, trù dập nói xấu người khác, những hành vi này không nhìn thấy được khiến cho người chủ thương phạt không thích đáng, không chấp hành hiệu lệnh, chính là gian thần. Bốn là, đủ mưu trí để che giấu lỗi lầm, nói năng sắc bén, bên trong thì ly gián ruột thịt, bên ngoài thì làm loạn triều chính, chính là sàm thần. Năm là, chuyên quyền lộng hành, lấy mưu cầu lợi riêng là chính, kết bề đảng để vợ vét của dân, giả danh thánh chỉ để mình thành cao quý, là quan gian tham. Sáu là, mê hoặc quân chủ, lợi dụng sơ hở, kết bề đảng làm cho trắng đen khó lường, thị phi không rõ, nói xấu vua khắp nơi, là người hại nước. Đây chính là người thuộc "lục tà".

Đánh giá con người thật ra là điều rất khó. Thiên tử nếu bị "lục tà" bao quanh, đất nước tất có hỗn loạn, vương triều rốt cuộc sẽ bị diệt vong. Doanh nghiệp hiện nay cũng vậy, nếu bên cạnh người lãnh đạo chỉ toàn những hạng "lục tà", công ty sẽ khó tránh khỏi phát sinh tranh chấp, thậm chí là đóng cửa, không thì cũng sẽ không sáng sủa gì. Cách quan sát người của Vệ Chính đúc rút kinh nghiệm lịch sử lâu dài, cho đến ngày nay vẫn còn thích hợp. Đặc biệt trong cách nhìn ra "Lục chính lục tà", tin rằng trong công việc cũng như trong sự nghiệp kinh doanh đều có thể phòng tránh, đạt được thành công.

## 72. Phép thứ bảy mươi hai

### Biết người qua quan sát tình cảm biểu lộ trên nét mặt

Từ cổ đến kim, làm nhà lãnh đạo, duy có Tăng Quốc Phiên để lại cho đời một bộ sách có hệ thống về phân biệt nhân tài: "Băng giám".

Bất kỳ một người lãnh đạo nào trên phương diện khảo sát con người đều cần có tài năng đặc biệt, nếu không sẽ khó thành công. Năng lực của con người có hạn, người lãnh đạo nhất thiết cần biết phân biệt người tài rồi mới có thể tập hợp trí tuệ hạt nhân, dẫn dắt họ theo phương hướng đúng đắn.



Tăng Quốc Phiên

Tăng Quốc Phiên khi phân biệt nhân tài lấy tư tưởng hạt nhân là cách khảo sát tư duy và làm việc từ đặc trưng về diện mạo, ngôn ngữ, hành động và từ đó phán đoán tài năng của người đó, để xác định họ phù hợp với công việc như thế nào. Đây mới là lối đi đúng trong việc khảo sát con người, phân biệt nhân tài. Người lãnh đạo ngày nay cũng cần biết đúc rút và lĩnh hội những tinh hoa đó. Tăng Quốc Phiên rất biết dùng người. Một lần, Lý Hồng Chương tiến cử cho Tăng Quốc Phiên ba người tài đứng vào lúc Tăng Quốc Phiên đi dạo, Lý Hồng Chương để ba người này ngồi chờ ở phòng khách. Tăng Quốc Phiên trở lại, Lý Hồng Chương nói ý của mình và để Tăng Quốc Phiên kiểm tra ba người này, Tăng Quốc Phiên nói: "Không cần, người đứng bên trái, mặt hướng ra cửa là người trung hậu, làm việc cẩn thận, khiến người yên tâm, có thể cử làm công tác hậu cần; người ngồi giữa người ngoài mặt phục tùng trong lòng chống đối, đâm bị thóc, chọc bị gạo, không đáng tin dùng, chỉ phân cho làm một số việc không quan trọng; bên phải là một người có tài chỉ huy, có thể một mình chỉ huy một phương, tương lai làm nên nghiệp lớn, cần trọng dụng". Lý Hồng Chương rất kinh ngạc, hỏi Tăng Quốc Phiên nhận biết ra họ khi nào. Tăng Quốc Phiên cười, nói: "Vừa rồi đi dạo về, nhìn thấy ba người đó, khi đi tới bên họ, người bên trái cúi đầu không dám ngược nhìn, có thể thấy là người thật thà, cẩn thận, nên

thích hợp với công việc hậu cần. Người ở giữa, trên nét mặt thể hiện vẻ cung kính, có thể đợi ta đi qua là nhìn trước ngó sau, cho thấy là người ngoài thuận trong phản nên không thể trọng dụng. Người bên phải, trước sau ngay thẳng, như một trụ cột, mắt hướng phía trước, điềm đạm mực thước, là một tướng tài". Người "đại tướng chi tài" mà Tăng Quốc Phiên nói đến này là một dũng tướng chuẩn mực, sau đảm nhận việc tuần phủ Đài Loan, đó chính là Lưu Minh Truyền.

Chỉ dựa vào nhìn qua là có thể đoán ra nhân tài, cách làm này không tránh khỏi thiếu sót, nhưng câu chuyện này lại cho thấy dáng vẻ của một người có thể thể hiện tính cách, năng lực của người đó.

Chúng ta xem Tăng Quốc Phiên quan sát người tài qua vẻ mặt thế nào?

Nói rằng: "Khi hạt gạo bóc tách ra khỏi vỏ trấu thì cái tinh túy sẽ tự tách ra để sinh tồn", cái thân cũng vậy. "Núi bị mẻ thì cũng không lở, vì nghìn năm đã thành núi lớn", cái cốt cũng như thế. Tinh thần đầy đủ của con người có hai phần: một phần của thân là cốt tướng, có thể gọi là bộ phận bên ngoài. Kiên luôn việc luận hình hài của nhà khác, thì đối với văn nhân việc đầu tiên là phải quan sát cái cốt tướng. Mở cửa thấy núi, điều đó lấy làm điểm đầu tiên.

Ý nghĩa của câu tục ngữ là: Hạt thóc mà rơi mất vỏ thì sẽ không còn nhiều cám, nhưng cái tinh hoa của hạt thóc - gạo thì vẫn còn, sẽ không vì vỏ ngoài bị xước mà bỏ đi". Tinh hoa này áp dụng cho con người chính là trạng thái tinh thần. Tục ngữ lại có câu: "Đất dính trên đá cho dù vẫn thường chảy đi nhưng đá sẽ không bị đổ vỡ, bởi vì chủ thể của nó cứng như gang thép, không thể bị mưa gió làm mất đi". Điều này tương đương với phần cứng rắn nhất của con người là gân cốt. Trạng thái tinh thần của một người chủ yếu tập trung ở đôi mắt. Cốt tướng của con người tập trung chủ yếu trên khuôn mặt, giống như các giai cấp nhân sĩ trong xã hội, cần phải xem trạng thái tinh thần nội tại của họ, đồng thời phải khảo sát thể chất của họ. Người đọc sách lấy văn làm chính, chủ yếu xem trạng thái tinh thần và thể lực của họ. Tinh thần và thể lực giống như hai cánh cửa, vận mệnh giống như những vật giấu trong kho tàng. Khảo sát tinh thần và thể lực của con người giống như đi mở hai cánh cửa lớn. Cửa mở xong tự nhiên có thể phát hiện vật trong kho. Hai cánh cửa lớn – tinh thần và thể lực – là điều quan trọng thứ nhất của việc khảo sát người.

Ví dụ như trong quyển "Băng giám - thần cốt thứ nhất" nói: "Văn nhân luận thần, có thể qua đó mà nhận biết để gan đục, tà chính lại khó phân biệt. Muốn biết của số đông là tà hay chính thì việc đầu tiên phải quan sát động tĩnh của họ, tĩnh như trong ngậm ngọc, động giống cây đang phát, tĩnh cứ như không có người, động như đang chạy tới đích, điều đó gọi là có thể nhìn xuyên suốt xuống tận đáy. Tĩnh như ánh sáng của đom đóm trong đêm, động như nước đang chảy, sắc sảo khéo léo mà thích dâm; tĩnh như đang ngủ nửa giấc, động như con hươu bị giật mình, thì có biệt tài lại hiểu biết sâu sắc; một là bại khí, một là dòng chảy ngầm, hầu như không còn để lại chút dấu vết nào, thì không thể không xét đoán.

Ý nghĩa là, nhà y học, nhà văn, nhà dưỡng sinh khi quan sát cái "thần" của con người thì chia nó ra làm hai loại thanh khiết và vẩn đục. Sự thanh khiết và vẩn đục của "thần" khá dễ phân biệt, nhưng vì trong thanh khiết lại phân ra gian tà và trung trực, hai thứ lại rất khó phân biệt. Muốn khảo sát một người là gian tà hay trung trực cần trước tiên xem biểu hiện trong trạng thái động tĩnh của họ. Khi đôi mắt ở trạng thái tĩnh, ánh mắt khoan thai mà sáng, hàm chứa tình cảm, giống như minh châu phát sáng, hàm chứa mà không lộ liễu; khi ở trạng thái động, ánh mắt sáng, nhạy bén lanh lợi, giống như nhánh non mới nhú trong tiết xuân. Đôi mắt khi ở trạng thái tĩnh, ánh mắt trầm tĩnh tinh tảo, tàng lờ như bên cạnh không có gì xảy ra. Khi ở trạng thái động, ánh mắt ẩn giấu nét sắc sảo, tài năng bộc lộ rõ, y như ngấm đúng mục tiêu, một phát là trúng. Hai loại trên cho thấy sự lắng đọng trong tinh thần thuần túy.

Hai mắt ở trạng thái tĩnh, ánh mắt giống như ánh sáng của con đom đóm lập lòe lập lòe; ở trạng thái động, ánh mắt giống như dòng nước chảy, ánh mắt lẳng đọng mà sục sôi. Hai ánh mắt trên, một là tinh thần che đậy, một là gian, tinh thần mạnh động. Hai mắt ở trạng thái tĩnh, ánh mắt ngủ mà như không ngủ, tỉnh mà như không tỉnh; ở trạng thái động, ánh mắt lúc nào cũng hoang mang bất an; hai ánh mắt này, một là tinh thần có trí, có tài năng mà không tuân theo một đường chính, một là có mưu đồ mà lại sợ người khác nhìn thấy nội tâm của mình. Người có hai nét mặt trước phần lớn là người có khuyết điểm; người có hai nét mặt sau lại là người biết che giấu, đều là loại gian tà. Nhưng chúng thường pha tạp vào nhau, đòi hỏi khi quan sát phải rất kỹ.

Trong quyển "Băng giám - thần cốt thứ nhất" còn nói thông thường, khi Nghĩa của câu đó là: thông thường mà nói, quan sát để nhận biết trạng thái tinh thần của người khác, thì việc quan sát trong lúc họ cố làm ra vẻ phẩn chấn mới tương đối dễ phân biệt ra được, nhưng kiểu quan sát để biết được rằng họ xem ra giống như đang cố làm ra vẻ hăng hái vậy, hoặc có thể thật sự tinh thần của họ đang hăng hái thật sự, ắt việc đó sẽ tương đối khó để phân biệt được. Tinh thần không đủ, cho dù có cố thể hiện ra bên ngoài rằng tinh thần đang thực sự phẩn chấn, nhưng đó không phải là đặc trưng vốn có của tinh thần nên không thể nào che giấu được việc tinh thần không sung mãn. Ngược lại, nếu tinh thần sung mãn thì nó sẽ thể hiện ra bên ngoài một cách rất tự nhiên, đồng thời thể hiện luôn được tâm trạng nội tại. Đạo gia thường gọi chuyện đó là "thu thập khi nhập môn", để dùng quan sát "thần", điều cần phải lĩnh hội đó là: Từ lúc đầu cho đến cuối giai đoạn "thu thập khi nhập môn", cần phải xem xét thái độ khinh mạn vô độ của con người, khi đã "thu thập nhập môn", ắt cần phải xem xét sự tinh tế, chu đáo, chặt chẽ của người khác. Đối với những người cẩn thận tỉ mỉ, thì từ đầu đến cuối giai đoạn "thu thập nhập môn", khi nhìn lại họ, có thể phát hiện ra rằng anh ta càng cẩn thận tỉ mỉ, nhất cử nhất động của anh ta lại càng không tinh tế, ấy là do thiếu sự chu đáo, còn luôn thể hiện giống kiểu chậm chạp cái gì cũng không để tâm, trạng thái tinh thần của người như thế chính là cái gọi là khinh mạn vô lối; đối với người bộc trực hào sảng, cần phải quan sát anh ta từ lúc "thu thập nhập môn", có như thế anh ta càng bộc trực hào sảng thì nhất cử nhất động của anh ta ngày càng trở nên thận trọng chu đáo, làm bất kỳ việc gì cũng không một chút cầu thả tùy tiện, kiểu trạng thái tinh thần như thế trên thực tế đều tồn tại trong thế giới nội tâm, nhưng chúng chỉ cần dần dần bộc lộ một chút ra phía bên ngoài thì ngay lập tức sẽ trở thành trạng thái tình cảm, mà trạng thái tình cảm lại là thứ tương đối dễ dàng nhận biết được.

Dáng vẻ tuy có thể thể hiện rõ tình cảm, tính cách và năng lực... của một con người nhưng thông qua tướng mạo và biểu hiện tình cảm để hiểu rõ người khác chỉ là một thủ đoạn hỗ trợ cho việc "biết người".

Nếu coi nó như một tiêu chuẩn tuyệt đối hóa, coi việc "biết người" nằm trong việc quan sát dung mạo của người ấy thì dễ nhận nhầm nhân tài, thậm chí còn mất đi nhân tài.

Học giả cận đại Cát Hồng trong quyển "Báo Phác Tử - Ngoại biên" đã nói bằng một cảm xúc rất sâu sắc rằng: "Nhìn vào biểu hiện bên ngoài của một người không thể nhận biết được bản chất của người đó, dựa vào tướng mạo của một người không thể đo lường được năng lực của anh ta. Có người vẻ bề ngoài không sáng sủa, thậm chí còn xấu xí, nhưng lại là bậc kỳ tài nghìn năm mới có một; có người mặc dù dáng vẻ đường đường, lại như vàng như ngọc đều toát hết ra bên ngoài, thực chỉ là một bọc vỏ khô với những sợi thô bên trong mà thôi. Nếu như chỉ lấy vẻ bề ngoài để đánh giá về một con người thì sẽ dẫn đến hậu quả là nhìn nhầm người được đánh giá, từ kẻ bất tài thành kẻ có tài, hoặc người có tài thì lại không chọn dùng."

Đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại cũng vậy, muốn nhận biết một cách đúng đắn người tài, cũng cần phải có sự thẩm định và khảo sát một con người trên nhiều khía cạnh và phương diện

khác nhau, xem xem họ có phải là người có năng lực tương đối hay không, xem họ có triển vọng để phát triển hay không. Nếu chỉ dựa vào việc nhìn nhận tướng mạo của một người thì làm sao có thể phán đoán được năng lực của họ đến đâu, thậm chí là dựa vào điều đó để quyết định chọn dùng nhân tài, nếu làm như vậy tất sẽ dẫn đến sự thất thoát nhân tài.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>



# Table of Contents

## Lời nói đầu

### CHƯƠNG I KHÂU LÃNH ĐẠO

1. Phép thứ nhất Bản thân mình phải làm tốt trước khi uốn nắn người khác
2. Phép thứ hai Không đùn đẩy cho cấp dưới
3. Phép thứ ba Biết nghe lời khuyên can
4. Phép thứ tư Giữ kín thái độ cá nhân
5. Phép thứ năm Quản lý rõ ràng
6. Phép thứ sáu Phát huy sức hút cá nhân
7. Phép thứ bảy Lấy tín nghĩa làm trọng
8. Phép thứ tám Thực sự nghiêm túc với cấp dưới

### CHƯƠNG II KHÂU SÁCH LƯỢC

9. Phép thứ chín Mưu định trước hành động sau, hình thức thuận ứng
10. Phép thứ mười Mượn lực đỡ lực, biến yếu thế thành ưu thế
11. Phép thứ mười một Mượn thế tạo thế, đặt vào đường cùng để tự vươn lên
12. Phép thứ mười hai Đối đãi chân thành, lấy nhân làm gốc
13. Phép thứ mười ba Khuyết nào khuy nấy, tính toán chung toàn cục
14. Phép thứ mười bốn Phân tích thời cơ, dự đoán tình hình, linh hoạt ứng phó
15. Phép thứ mười lăm Bình vô thường thế, pháp tùy thế mà biến đổi