

บทที่ 4

ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก

ในการศึกษาถึงลักษณะความรู้เกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำกับการบริหาร ที่สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ จะได้นำเอากรอบแนวความคิดจากแนวความคิดทางปรัชญาการเมืองของ แมคเคียเวลลี คั่งกล่าวข้างต้น มาใช้พิจารณารูปแบบและแนวทางการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ซึ่งเป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ เพื่อพิจารณาว่า ในระยะก่อนและระยะหลังการได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรนั้น ผู้นำทั้งสามได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของตนอย่างไร จึงสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร และเป้าหมายในการรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งที่ตนได้รับมานั้นให้เป็นอิสระอยู่ได้ รวมทั้งการพิจารณาว่า การกระทำหรือการดำเนินการอย่างไร ที่นำความล้มเหลวหรืออันตรายมาสู่ผู้นำทั้งสามนั้น โดยพิจารณาถึงความสำคัญของลักษณะหรือกิจกรรมของเรื่อง จากการแสดงให้เห็นของเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาสรุปเป็นลักษณะความรู้ที่เป็นรูปแบบหรือคำสอนสำหรับผู้นำที่จะได้รับ "ความสำเร็จ" ในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำกับการบริหาร อันเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้

เล่าปี่ก่อนได้รับตำแหน่ง

แม้ว่าเล่าปี่จะมีพื้นฐานที่เป็นเพียงสามัญชนธรรมดา ซึ่งมีฐานะค่อนข้างจะยากจน และต้องหลบเสื่อขายเลี้ยงชีพอยู่ก็ตาม แต่เล่าปี่ก็เป็นบุตรของเล่าเหง ซึ่ง "... เป็นเชื้อสายพระวงศ์พระเจ้าฮั่นเกงเต้..." และตัวเล่าปี่เองมีฐานะตามลำดับพระราชวงศ์กษัตริย์นับเป็นอาของพระเจ้าเหียนเต้ ซึ่งครองราชย์เป็นพระเจ้าแผ่นดิน

อยู่ในระยะที่แผ่นดินจีนกำลังค่อย ๆ แยกแยกออกเป็นสามก๊กนั้น ทำให้เล่าปี่เป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี ซึ่งได้รับการยกย่องสรรเสริญจากคนทั่วไปในฐานะที่เป็นเชื้อพระวงศ์กษัตริย์ และเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของเล่าปี่ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้เล่าปี่สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารของตน จนได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรได้สำเร็จในเวลาต่อมา

ในระยะแรกที่เล่าปี่ได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหาร จนได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร เมืองอันหอกวน เมืองเพงจวนกวนและเมืองซีจิ๋ว ตามลำดับนั้น จะเห็นได้ว่า เล่าปี่ได้รับความช่วยเหลือจากการมีคุณสมบัติที่ดีและโชคชะตาที่ดีของตน ทำให้ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้อื่นเป็นสำคัญเสมอมา กล่าวคือ

ขณะที่บ้านเมืองเกิดความสับสนวุ่นวาย พระเจ้าเลนเต้ ในฐานะผู้นำขององค์กรกลางในการบริหาร "...มิได้ตั้งอยู่ในโบราณราชประเพณี แลมิได้คบคนสัตย์ธรรม เชื่อถือเอาแต่คนอันเป็นอาสัถย์ ประพฤติแต่ตามอำเภอใจแห่งพระองค์เสียดราชประเพณีไป... ..ขุนนางแลอาณาประชาราษฎร์ได้รับความเดือดร้อนนัก..." จนเกิดกลุ่มโจรโพกผ้าเหลืองที่หวังเปลี่ยนแปลงผู้นำเสียใหม่ พวกกันลูกฮ้อขึ้นโจมตีเมืองต่าง ๆ หวังทำลายแผ่นดินพระเจ้าเลนเต้ผู้นั้น เล่าปี่ ซึ่ง"...คิดจะใคร่อาสาแผ่นดินไปปราบโจร แต่ขัดสนด้วยกำลังน้อยทรพภัยกันน้อย..." ยื่นอ่านประกาศที่ป่าวร้องหาผู้กล้าหาญมีปัญญาจับโจรแล้ว คิดไปไม่ตลอดได้แต่ยื่นทอกใจใหญ่ผู้นั้น ก็บังเอิญได้พบและรู้จักกับเตียวหุย ซึ่ง"...มีทรัพย์สินไร่นาเป็นอันมาก ทั้งร้านสุกรสุราก็มีชาย... ..พอใจคบเพื่อนฝูงซึ่งมีสติปัญญา..." และได้พบกับกวนอู ซึ่งหวังจะอาสาแผ่นดินไปปราบปรามโจรโพกผ้าเหลืองเช่นเดียวกันเข้า เล่าปี่ กวนอูและเตียวหุย จึงได้ "...ตั้งสัตย์สยดเป็นพี่น้องร่วมท้องกัน เป็นน้ำใจเดียวชื่อสัตย์ต่อกันไปจนวันตาย จะได้ช่วยทำนุแผ่นดินให้อยู่เย็นเป็นสุข..." หลังจากนั้น เล่าปี่จึงสามารถเกลี้ยกล่อมได้ชาวบ้านเข้าเป็นพวกประมาณสามร้อยคน สามารถจัดเครื่องศึกราวุชได้เป็นจำนวนมาก และได้รับความช่วยเหลือจากเตียวลิเผงและเล่าสงพอกำมา ได้รับ"...ม้าห้าสิบ ม้ากับเงินห้าร้อยตำลึง เหล็กร้อยหาบให้เป็นกำลัง..." จนมีกำลังคนจากชาวบ้าน

ผู้กล้าหาญไปเป็นพวกถึงห้าร้อยคน ยกไปช่วยราชการปราบปรามโจรโพกผ้าเหลือง นอกจากนี้ หลังจากที่ไต่ช่วยปราบปรามพวกโจรจนสำเร็จแล้ว เล่าปี่ยังได้รับความช่วยเหลือจากเตียวก๊วน ขุนนางในพระเจ้าเลนเต้ เป็นผู้พาเข้าไปทูลเสนอความขอมต่อพระเจ้าเลนเต้ เล่าปี่จึงได้รับบำเหน็จความชอบเป็น "ผู้รักษาเมืองอันห่อกวน" เป็นครั้งแรก

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่อยู่ที่รักษาเมืองอันห่อกวนได้เพียงเดือนเศษ เล่าปี่ก็ต้องพาพรรคพวกออกจากเมืองไปและกลายเป็นผู้มีความฉิบชิว เพราะปล่อยให้เตียวหุยน้องร่วมสาบานของตนลวงละเมียดลางโทษตักอ้าว ผู้ถือหนังสือรับสั่งจะไปเรียกเอาตัวจากคนนั้น "...มีหนังสือไปทุกหัวเมือง ให้จับเล่าปี่กวนอูเตียวหุยสามคน ผู้กระทำความผิด..." เล่าปี่ก็ได้รับความช่วยเหลือจากเล่าเกิง เจ้าเมืองโตจิ๋ว ซึ่งเห็นว่าเป็น "เล่าปี่"... เป็นแซ่เตียวก๊วน แล้วเป็นเชื้อพระวงศ์อยู่..." จึงได้ช่วยเหลือเล่าปี่ให้ "...เปลี่ยนชื่อเสียซ่อนไว้ในบ้าน..." จนเกิดกลุ่มโจรโพกผ้าเหลืองกำเริบขึ้นอีก เล่าเกิงก็ไต่ช่วยเหลือโดยมีหนังสือแนะนำเล่าปี่ไปถึงเล่าหงี ให้ไปทำศึกปราบปรามพวกโจรด้วย เล่าปี่จึงได้มีโอกาสเข้าช่วยราชการปราบปรามโจรที่เมืองยี่หยง ได้สำเร็จอีก ทำให้ได้รับการยกโทษเมื่อครั้งที่อยู่เมืองอันห่อกวนนั้นเสีย และได้รับบำเหน็จความชอบเป็นเจ้าเมืองเพงจวนกวน ในเวลาต่อมา

ในขณะที่เล่าปี่เป็นเจ้าเมืองเพงจวนกวนอยู่นั้น เมื่อเล่าปี่ได้รับการขอร้องจากขงหยงเจ้าเมืองปักไฮ ให้ยกทหารไปช่วยเหลือโตเกี่ยม เจ้าเมืองซีจิ๋ว ซึ่งถูกโจโฉยกทหารไปล้อมตีเมืองอยู่ เล่าปี่ก็ได้รับความช่วยเหลือด้านกำลังคนจากกองขุนจ้าน เจ้าเมืองปักเป๋ง ให้ยืมทหารม้าสองพัน และตัวเตียวจูล่ง นายทหารของตน ยกไปช่วยเมืองซีจิ๋ว ในการยกทหารไปช่วยเหลือโตเกี่ยมเจ้าเมืองซีจิ๋วในครั้งนี้ เล่าปี่ได้แต่งหนังสือไปถึงโจโฉ ขอร้องให้ยกทหารกลับไปเสียโดยคิดว่า "...ถ้าโจโฉมิฟัง จึงจะคิดอ่านยกกองทัพออกไปช่วยรบต่อภายหลัง..." ซึ่งก็เป็นขณะเดียวกันกับ

ที่โจโจได้รับข่าวจากทหารว่า ลีไป ซึ่งอาศัยอยู่กับเตี๋ยเวมาเจ้าเมืองทันลิว ไคยก ทหารไปตีเอาเมืองกุนจิวและหัวเมืองรายทางของตนอยู่ โจโจจึงได้มีหนังสือตอบเป็น ไมตรีกับเล่าปี่ ว่าเห็นแก่เล่าปี่ที่ห้ามไว้และยกทหารกลับเมืองกุนจิวไป ทำให้โตเกี่ยม เจ้าเมืองซีจิวซึ่งเห็นว่าเล่าปี่"... เป็นเชื้อพระวงศ์ แล้วก็มีสติปัญญาโอบอ้อมอารี ควร ที่จะทำนุบำรุงราษฎรให้เป็นสุข..." และหวังจะเชิญให้เล่าปี่เป็นเจ้าเมืองซีจิวแทนตน แต่แรกที่ไคยกพบเล่าปี่แล้วนั้น อ่อนวอนขอรองให้เล่าปี่เป็นเจ้าเมืองซีจิวแทนตนอีก เล่าปี่ ก็ยอมรับเพียงไปอยู่รักษาเมืองเสียวพายซึ่งขึ้นกับเมืองซีจิวเท่านั้น จนกระทั่ง โตเกี่ยม ได้สิ้นชีวิตลงในเวลาต่อมา เล่าปี่จึงได้ยอมรับการอ่อนวอนของขุนนางและชาวเมือง- ทั้งปวง เป็นผู้นำขององค์กรเมืองซีจิวสืบมา

ดังนั้น ในระยะแรกที่เล่าปี่ได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารของ แผ่นดินนี้ เล่าปี่จึงเป็นผู้มีฐานะพื้นฐานจากสามัญชนธรรมดา ซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีในการเป็น เชื้อพระวงศ์ของพระเจ้าแผ่นดินอยู่ มีคุณสมบัติภายนอกที่ไม่น่าใจคือ มีความโอบอ้อมอารี มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีโชคชะตาที่ดีของตนเอง ที่ทำให้เล่าปี่ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนจากผู้อื่น และได้ประสบกับโอกาสที่ดีของตนเอง จนสามารถได้รับตำแหน่งเป็น ผู้นำขององค์กรทั้งสามก๊กกล่าวข้างต้น โดยที่ตัวเล่าปี่เองนั้น ยังขาดคุณลักษณะของการ เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและอำนาจในการบริหารของตนอย่างแท้จริง กล่าวคือ

ในครั้งที่เล่าปี่ได้รับบำเหน็จความชอบเป็นผู้รักษาเมืองอันห่อแก้ว ในฐานะ ผู้นำขององค์กรเป็นครั้งแรกนั้น เล่าปี่ได้แสดงให้เห็นถึงการขาดความฉลาดรอบคอบ ในการดำเนินการตามแนวทางของผู้มีชื่อเสียงในอดีต ในการวางรากฐานที่มั่นคงของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์กร¹ ไม่สามารถปรับคุณลักษณะและแนวนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาอย่างเหมาะสมได้² ดังจะเห็นได้จากในสถานการณ์และเวลาที่บ้านเมืองเกิดความสับสนวุ่นวาย ผู้นำในเมืองหลวงอันเป็นองค์กรกลางในการบริหารขาดความสามารถในการปกครองบริหาร จนเกิดโจรผู้ร้ายกำเริบขึ้นอยู่เสมออันนั้น แทนที่เล่าปีจะใส่ใจสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร และวางรากฐานอำนาจในฐานะผู้นำของตนให้มั่นคง สร้างกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการป้องกันรักษาตนเอง³ เล่าปีกลับปล่อยทหารของตนที่มีความเข้มแข็งและได้ร่วมงานในการต่อสู้

¹ ผู้ที่ชุมนุมรอบคอบควรจะทำเนิ่นตามรอยเท้าของผู้ยิ่งใหญ่ และลอกเลียนบุคคลผู้มีชื่อเสียง... ...สามัญชนซึ่งกลายมาเป็นผู้ปกครองนั้น มักไม่เอาใจรักหาคำแห่งไว้ได้ เว้นเสียแต่จะสามารถเรียนรู้ได้ในเวลาอันรวดเร็วถึงวิธีการในการรักษาสิ่งที่โชคชะตาได้ประทานมาให้ และสามารถจะวางรากฐานต่าง ๆ ดังเช่นที่ผู้ปกครองคนอื่นได้เคยวางมาแล้ว Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp. 19-20, 23-24.

² ผู้ที่สามารถปรับนโยบายของเขาให้เข้ากับปัจจุบันได้นั้น มักจะประสบความสำเร็จที่รุ่งโรจน์ และเช่นเดียวกัน ผู้ที่มีนโยบายขัดแย้งกับความต้องการของเวลาจะไม่ประสบความสำเร็จ Ibid., p. 92.

³ ไม่มีอะไรจะเป็นจริงมากไปกว่า การไม่มีทหารในที่ซึ่งมีผู้คนอยู่นั้น เป็นความผิดของเจ้าแต่เพียงผู้เดียว ไม่ใช่เรื่องของธรรมชาติหรือท้องถิ่น... ...ปราศจากองค์กรทางทหาร ก็จะไม่มีความหมายหรืออะไรก็ตามที่จะดี... ...การวัดกำลังขององค์กรนั้น ลักษณะที่จำเป็นคือ อำนาจของผู้นำที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีกำลังคนและกำลังทรัพย์ของตนเองเพียงพอที่จะต่อต้านการรุกรานจากภายนอกได้ Ibid., pp. 175, 503, 39-41

จนระบบพวกโจรโหดฆ่าเหลืออยู่ด้วยกันนั้นให้กลับไปเสีย "... จักเอาแต่คนสนิท
ประมาณยี่สิบคนไว้ แล้วพากันดู เทียวหุยกกับคนยี่สิบคนนั้นไปอยู่ ณ เมืองอันห่อแก้ว..."
บริหารกิจการในเมืองอันห่อแก้วเพียง"... โกล่เกลี่ยอาณาประชาราษฎร์ซึ่งวิวาทมี
คดีแก่กันนั้น มากเกินไปลง น้อยนั้นให้หายเสีย..." เท่านั้น และ"... จะได้อาณา-
เนียบแลเบียดเบียนค้ายเส้นหนึ่ง เข็มเล่มหนึ่ง แก้อาณาประชาราษฎร์ให้ได้รับความ-
เดือดร้อนหามาได้..." ซึ่งนับเป็นการบริหารที่เล่าปีไม่ได้สนใจกับการสร้างกำลังคน
และทรัพยากรให้แก่องค์กรเลย เมื่อศึกอ้าว ขุนนางในเมืองหลวง ซึ่งถือรับสั่งจะไป
เรียกเอาส่วยจากขุนหมื่นที่ขึ้นเป็นเจ้าเมืองใหม่นั้น ไปถึงเมืองอันห่อแก้วของเล่าปี
เล่าปีจึงไม่สามารถหาทรัพย์สินให้เป็นส่วยหรือสินบนแก่ศึกอ้าวได้ และทำให้ศึกอ้าวกล้า
กระทำคูหมิ่นต่อเล่าปี กล้าใช้อำนาจ"... เอาตัวปลัดลอบมาโดยตี จะให้ปลัดนั้นว่า
เล่าปีจ้องราษฎร..."ได้

นอกจากนี้ เล่าปียังได้แสดงให้เห็นถึงการขาดความสามารถในการพิจารณา
ตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดในกิจการทางการเมืองการบริหารของตนได้อย่างเหมาะสม¹



¹ รัฐที่อ่อนแอไม่สามารถตัดสินใจในวิธีการแก้ไขปัญหาของตน และ
การแก้ไขที่ชักช้าเป็นอันตรายที่ไม่อาจประมาณได้... . . . ในกรณีที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่ง
ต้องการวิธีการแก้ไขที่รวดเร็ว ผู้ที่อ่อนแอที่จะต้องตรึกตรองและแก้ไขก็จะขาดการตัดสินใจ
สินใจขึ้น การตรึกตรองอย่างชักช้าและรีรอเป็นอันตรายไม่น้อยไปกว่าการไม่ตกลงใจ

และไม่ได้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารแต่ผู้เดียวอย่างแท้จริง¹ กล่าวคือ เมื่อเล่าปี
 ใ้รับคำสั่งที่จะไปเรียกเอาส่วยแล้วเล่าปี"...มิทอมคำประการใดก็ลาไปที่อยู่..."
 และเมื่อปรึกษากับปลัดว่า"...จะเอาสิ่งใดมาให้สินบนแกตักอ้วนนั้นก็ชดสนอยู่แล้ว..."
 เล่าปีก็ยังไม่ไ้ตัดสินใจหรือหาทางแก้ไขปัญหา จนกระทั่งรุ่งขึ้น เล่าปีรู้ว่าตักอ้วนเอาตัว
 ปลัดไปขู่เชลยโบายดีและ"...จะเข้าไปหาตักอ้วน นายประคูลหามมิให้เข้าไป เล่าปีก็กลับ
 มาที่อยู่..."เสียอีก และได้แตกกลับไปนั่งทุกข้อยู่โดยไม่ไ้ตัดสินใจดำเนินการแต่ประการ
 ใด เคี้ยวหุย น้องร่วมสาบานของเล่าปี ซึ่งเสพสุราแล้วขึ้นมาเที่ยวเล่นอยู่และไ้ฟัง
 เรื่องจากชาวบ้านทั้งปวง จึงไ้ถืออำนาจตนเองบุกเข้าไปตวาดตักอ้วนว่า"...อ้ายซี้ฉ้อใหญ่
 มึงรู้จักกูหรือไม่..." และเอาตัวตักอ้วนไปลงโทษโบายดีอย่างรุนแรง² เล่าปีจึงไ้
 วิ่งไปห้ามเสีย และแทนที่เล่าปีจะไ้ให้เสียตามความผิดของตักอ้วน และรักษาตนเอง

¹ องค์การที่จะถูกก่อตั้งขึ้นอย่างดี หรือไ้รับการปฏิรูปทั้งหมดอย่างดีไ้ไ้นั้นก็
 โดยการกระทำของคน ๆ เคี้ยวเท่านั้น... ...เราอาจสรุปไ้ได้อย่างแท้จริงว่า เป็น
 การคิดว่ไ้จะดำเนินการโดยคนไ้มีความสามารถธรรมดา ๆ เพียงคนเดียว ดีกว่าไ้จะมีผู้
 คุณธรรมสูงสุดสองคนไ้มีอำนาจเท่าเทียมกันอยู่ Ibid., pp. 138-141, 462.

² เคี้ยวหุย นอกจากจะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนและร่วมในกิจกรรมทางการ
 บริหารอยู่กับเล่าปีมานับแต่เริ่มแรกแล้ว ยังเป็นผู้ที่ร่วมสัดยศสาบานเป็นพี่น้องร่วมกับเล่าปี
 ว่จะซื่อสัตย์ไม่หักกันจนกว่าจะตายอีกด้วย ทำให้เคี้ยวหุยถืออำนาจของตน ล่วงละเมิด
 อำนาจในการตัดสินใจหรือในการบริหารของเล่าปี ซึ่งเป็นผู้นำอยู่ หลายต่อหลายครั้ง
 โดยที่เล่าปีไม่สามารถควบคุมหรือจัดการลงโทษแก่เคี้ยวหุยไ้ คุุรายละเอียดใน
 กรมศิลปากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน), 1 : 10, 29,
 242-244, 280-290, 322-324.

ให้ปลอดภัยจากความผิดที่เดียวหุ่ยไค้ทำร้ายแกตักอ้วไว้¹ เล่าปี่ก็กลับ"...มีใจเมตตาสัคว่หาความพยายามมิไค้..."ให้ไว้ชีวิตของตักอ้ว และคืนตราสำหรับที่เจ้าเมืองแกตักอ้ว สูญเสียตำแหน่งผู้นำขององค์กรที่ตนเพิ่งไค้รับมาเพียงเดือนเศษเท่านั้น และถูกเจ้าเมืองเตงจิ๋ว ซึ่งไค้รับแจ้งเนื้อความจากตักอ้ว ทำหนังสือประกาศจับเล่าปี่และพรรคพวก กลายเป็นผู้มีผิดติดตัว ต้องหลบหนีไปเปลี่ยนชื่อและซ่อนตัวเสียที่เมืองโตจิ๋ว

ครั้งที่เล่าปี่ยกทหารไปช่วยเมืองซีจิ๋วจากการถูกโจโฉโจมตี จนโจโฉยกทัพกลับไปและโตเกียว เจ้าเมืองซีจิ๋ว คิดจะมอบตำแหน่งเจ้าเมืองซีจิ๋วให้เล่าปี่แทนตนนั้น เล่าปี่ก็ยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ของตนอย่างมั่นคง² เกรงว่า"...ราษฎรทั้งปวงซึ่งไม่แจ้งก็จะครหานินทาเรา ว่าเป็นคนโลกเห็นแก่ทรัพย์สิ่งสิน..." แม้บิดกขุนนางในเมืองซีจิ๋ว จะไค้แนะนำแก่เล่าปี่ว่า"...ทุกวันนี้เกิดจลาจลต่าง ๆ เมืองเตียงฮันจวนจะสูญอยู่แล้ว ซึ่งไค้ใครมีสติปัญญาจงเร่งคิดตั้งตัวครั้งนี้เถิด แลโตเกียวยกเมืองให้ท่านเป็นโฉนท่านจึงบิคพริ้วอยู่ แลเมืองซีจิ๋วนี้เมืองขึ้นก็มีเป็นอันมาก ถ้าจะประมาณผู้มีทรัพย์สิ่งสินนั้นก็ไค้ถึงร้อยหมื่นเศษ จงรับเอาเถิดจะได้คิดการสืบไป..."

¹ โดยทั่วไป คนมักตัดสินใจตามทางสายกลาง ซึ่งเป็นอันตรายที่สุด เพราะเขาไม่รู้จักรักการทำตนเป็นคนที่ดีหรือเลวโดยสิ้นเชิง ... ผู้ปกครองทุกคนต้องการที่จะถูกคิดว่าเป็นคนที่มีเมตตาและไม่โหดร้ายทารุณ แต่อย่างไรก็ดี ผู้ปกครองควรระมัดระวัง ไม่ไค้ความเมตตาถูกริบไปในทางที่ผิด Machiavelli, *The Prince and The Discourses*, pp. 184, 60.

² ผู้ซึ่งเพิกเฉยต่อสิ่งที่เป็นอยู่แล้วมุ่งต่อสิ่งที่ควรจะเป็น พบว่า นั้นเป็นการทำลายมากกว่าการรักษาตนเอง เพราะความจริงมีอยู่ว่า ผู้ที่ประสงค์จะประกอบคุณธรรมจะต้องตกเป็นเหยื่อของคนจำนวนมากที่ไร้คุณธรรม ดังนั้น ถ้าผู้ปกครองต้องการรักษาอำนาจการปกครอง เขาจะต้องเรียนรู้ว่าจะเป็นผู้ไร้คุณธรรมไค้อย่างไร และจะต้องรู้จักใช้หรือไม่ใช้ตามความจำเป็น Ibid., p. 56.

หรือขุนนางอื่นจะไต่ขอร้องอ่อนวอน เล่าปี่ก็ไม่ยอมรับและยอมรับเพียงไปอยู่รักษาเมืองเสียวพาย ซึ่งขึ้นกับเมืองซีจิวนั้นเท่านั้น ต่อมา เมื่อโตเกี่ยมป่วยหนักและหวังจะมอบตราสำหรับที่ให้แก่เล่าปี่อีก เล่าปี่ก็ว่า"...ท่านมีบุตรอยู่ถึงสองคน... เป็นโอรสท่านจึงมีมอบเมืองให้..." โดยอ้างว่า"...ตัวเรากำลังน้อย ซึ่งจะเป็นเจ้าเมืองซีจิวนั้นเห็นจะชดสน..." เมื่อโตเกี่ยมสิ้นใจตายลงและทหารโตเกี่ยมได้เอาตราสำหรับที่ให้มอบให้เล่าปี่ เล่าปี่ก็ไม่ยอมรับจนชาวเมืองทั้งปวงรู้ข่าวและไปร้องอ่อนวอนต่อเล่าปี่ เล่าปี่จึงได้เอ็นดูยอมรับเป็นเจ้าเมืองซีจิว

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตัวเล่าปี่เองนั้นเป็นผู้ที่ยึดมั่นอยู่กับคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความมีเมตตา โอบอ้อมอารีอย่างมั่นคง จนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและปรับเปลี่ยนนโยบายของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลาได้ ขาดความสนใจในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ให้มีกำลังคนและทรัพยากร ของตนเองที่เพียงพอในการบริหารและรักษาความมั่นคงของตนเอง ขาดความสามารถในการพิจารณาและตัดสินใจในกิจกรรมทางการบริหารของตนเองได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว และไม่ได้เป็นผู้นำในการบริหารที่มีอำนาจสูงสุดเพียงผู้เดียว ทำให้เล่าปี่ต้องสูญเสียตำแหน่งผู้นำที่ตนได้รับไปอย่างรวดเร็ว และกลายเป็นผู้ที่มีความฉืดฉิดตัว

ในระยะต่อมาที่เล่าปี่ได้เป็นผู้นำของเมืองซีจิว จนถึงครั้งที่หลบหนีการติดตามโจโฉของโจโฉ ไปขออาศัยอยู่กับเล่าเปียว เจ้าเมืองกังแฮนั้น เล่าปี่ก็ได้อาศัยการมีคุณสมบัติที่ดีของตน ทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ประกอบกับโอกาสอันเป็นโชคที่ดีของตนเป็นสำคัญ จึงสามารถรักษาตนเองจากการถูกทำร้าย และได้รับความช่วยเหลือให้อาศัยอยู่ที่เมืองเกงจิ๋วของเล่าเปียวในที่สุด โดยที่เล่าปี่เองไม่มีความสามารถหรืออำนาจในการสร้างหรือรักษาองค์กรที่มั่นคงและตำแหน่งผู้นำที่มีอำนาจเป็นอิสระของตนเองได้

ครั้งที่เล่าปีได้รับมอบตำแหน่งผู้นำเมืองชีจิวจากโตเกี่ยม ปกครองบริหารเมืองชีจิวอยู่นั้น ลีโป้และตันกั่ง¹ ได้แตกหนีโจโจจากเมืองตันลิวจะไปขออาศัยอยู่กับเล่าปี บิ๊ตัก ที่ปรีกษา และเตียวหุยไค้แนะนำเล่าปีว่า"...น้ำใจลีโป้นั้นหยาบช้ำร้ายกาจ คังเสื่อ บัคนี้ตกถึงอยู่ และท่านจะไปรับขึ้นมาไว้นั้น นานไปมีกำลังขึ้น ก็จะทำอันตรายแก่คนทั้งปวง..." และ "...ให้ระวังเหตุลจดังที่..." เพราะจะกลายเป็น

¹ ลีโป้ เป็นนายทหารที่มีฝีมือและกำลังเข้มแข็ง แต่เป็นคนใจหยาบช้ำ ไม่รู้จักคุณคน และโลกแต่จะไค้สิ่งที่ดีเป็นของตน คังจะเห็นไค้จาก ครั้งที่ลีโป้ยังอยู่กับเต็งหงวน เจ้าเมืองเต็งจิว ซึ่งตนนับถือเป็นบิดาเลี้ยงอยู่นั้น เมื่อถูกตั้งไค้ะวางอุบายให้ลี้ซก นายทหารของตนนำทรัพย์สินมีค่าและม้าเช็กเขาวไปให้ เพื่อหวังเกลี้ยกล่อมเอาตัวลีโป้ ลีโป้ก็ฆ่าเต็งหงวนเสียและไปเข้าอยู่กับตั้งไค้ะ ยอมรับเอาตั้งไค้ะเป็นบิดาเลี้ยงของตนแทน ต่อมา เมื่อลีโป้ซ้คใจกับตั้งไค้ะขึ้น เพราะแย่งนางเตียวเสี้ยนกันตามกลอุบายของอ๋องอุน ซึ่งเป็นขุนนางในเมืองหลวงอยู่นั้น ลีโป้ก็ยอมเข้าเป็นพรรคพวกของอ๋องอุนที่คึกคักจัดตั้งไค้ะและเป็นผู้ลงมือฆ่าตั้งไค้ะเสียอีก แสดงให้เห็นถึงน้ำใจอันโหดร้าย ไม่แน่นอนและความอกตัญญูของลีโป้

ในครั้งนี้ ลีโป้ต้องถูกโจโจตีแตกทัพจากเมืองตันลิว และคิดจะไปขออาศัยอยู่กับอ้วนเสี้ยว เจ้าเมืองกิ่จิว แต่ทหารไค้ไปแจ้งแก่ตนว่า อ้วนเสี้ยวคิดจะยกทหารไปช่วยโจโจปราบตนอยู่ด้วย ลีโป้จึงไค้ปรีกษากับตันกั่ง ที่ปรีกษาของตน และไค้รับคำแนะนำจากตันกั่งว่า"...โตเกี่ยมเจ้าเมืองชีจิวยกเมืองให้เล่าปีอันมีน้ำใจกว้างขวางอารีต่อคนทั้งปวง ขอให้ท่านพาครอบครัวไปอาศัยเล่าปีอยู่ ณ เมืองชีจิว เห็นเล่าปีจะไม่สูญไมตรีท่าน..." ลีโป้ก็เห็นชอบด้วย จึงพาครอบครัวและทหารของตนไปขออาศัยเล่าปี ณ เมืองชีจิว คุใน กรมกิลปากกร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง-
(หน), 1 : 55-63, 140-171, 235-242.

การรับเอาผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรและตำแหน่งผู้นำในการบริหารของเล่าปีเข้าร่วมอยู่ด้วย เล่าปีก็กลับมีน้ำใจโอบอ้อมอารี และซื่อสัตย์ในบุญคุณที่ "...ฝ่ายลิโป้ไปรบด้วยเมืองกุนจิว (ของโจโฉ-ผู้เขียน) เมืองเราจึงพลอยเป็นสุขด้วย..."¹ พาทหารทั้งปวงไปรับลิโป้ถึงนอกเมือง โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็น การนำเอาผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อตนเองมาอยู่ในองค์กรของตน นอกจากนี้ การขาดอำนาจที่เค็ดขาดของตนเองเพียงผู้เดียว และการไม่ได้เป็นที่รักและเกรงกลัวของผู้ ไ้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงของตัวเล่าปีเอง² ยังทำให้เตียวหุยนายทหารผู้เป็นน้องร่วมสาบานของเล่าปี ได้แสดงความโกรธและพยายามทำร้ายให้ลิโป้ประลองฝีมือกับตน ในระหว่างที่กินโต๊ะต้อนรับลิโป้ผู้นั้นเอง ลิโป้จึงได้ไปขอลาเล่าปีจะไปอยู่ที่อื่น เล่าปี ก็ยังไม่สามารถปรับนโยบายให้เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา เพราะการกระทำของ เตียวหุยดังกล่าวนั้น ได้สร้างความระแวงหรือเกรงกลัวแก่ลิโป้ และทำให้ลิโป้มีโอกาสที่จะเป็นผู้ริเริ่มการรุกรานเพราะความเกรงกลัวได้ก่อมากยิ่งขึ้น³ เป็นอันตราย

¹ ผู้ที่ประสงค์จะประกอบคุณธรรมจะตกเป็นเหยื่อของคนจำนวนมากที่ไร้คุณธรรม... ...เป็นการดีถ้าผู้ปกครองถูกคิดว่าเป็นคนโอบอ้อมอารี อย่างไรก็ตามก็มีความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ที่กระทำไปในลักษณะที่จะทำให้ท่านมีชื่อเสียงในค่านับขึ้นมา ก็จะเป็นอันตรายแก่ท่านในภายหลัง Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp. 56-57.

² ผู้ที่มีอำนาจขึ้นมาด้วยโชคชะตาและกำลังของผู้อื่น จำเป็นต้องปกปักรักษาตนเองจากศัตรูเอาชนะใจมิตร ทำตนเองให้เป็นที่รักและเกรงกลัวของประชาชน เป็นที่เชื่อถือและเคารพของทหาร กำจัดผู้ที่สามารถและอาจเป็นอันตรายต่อตน ไม่ว่าจะโดยกำลังหรือเล่ห์เหลี่ยม Ibid., pp. 29-30.

³ คนที่เราจะทำอันตรายก็ด้วยเพราะความกลัวหรือความเกลียด... ... ความชั่วร้ายของการทรยศหักหลัง เกิดขึ้นจากความโลภหรือความเกรงกลัว Ibid., pp. 30, 188.

ที่ควรวางทางกำจัดหรือยับยั้งเสียมากยิ่งขึ้น เล่าปี่ก็กลับยึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีเมตตา โอบอ้อมอารีของคน เกรงว่าลิโป้"...จะไปอยู่ที่อื่นนั้น ความครหานินทาก็จะตกอยู่..." แก่ตน จึงคงรักษานโยบายที่จะรับเอาลิโป้ให้อาศัยอยู่ด้วยโดย"...ขอให้ไปอยู่เมืองเสียวพาย... ถ้าชาวข้าวปลาอาหารเราจะให้เอาไปส่ง..."¹ ลิโป้จึงได้พาครอบครัวกับทหารไปอยู่เมืองเสียวพาย อาศัยอยู่กับเล่าปี่สืบมา

การที่เล่าปี่รับเอาลิโป้เข้าอาศัยอยู่กับตนดังกล่าว นอกจากเป็นการนำเอาผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงปลอดภัยของตน เข้าไปอยู่ร่วมในองค์กรด้วยแล้ว พิจารณาจากภายนอกองค์กร หรือจากทัศนคติขององค์กรอื่นนั้น การที่ผู้มีความสามารถ หรือมีความเข้มแข็งทั้งสองเข้ารวมกันอยู่ในองค์กรเดียวกันดังกล่าว ก็ถูกมองว่าอาจนำมาซึ่งอันตรายหรือการคุกคามต่อความมั่นคงของตนก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับโจโฉซึ่งไม่เคยไว้วางใจในสิ่งที่อาจเป็นอันตรายต่อตนนั้น หลังจากที่ได้อ่านาจอและตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรกลาง ตั้งตนเป็นมหาอุปราช ควบคุมอำนาจในการบริหาร องค์กรไว้ทั้งหมด ก็เริ่มคิดทันทีว่า"...เล่าปี่ตั้งตัวขึ้นจนได้เป็นเจ้าเมืองซีจิวและลิโป้นั้นเป็นศัตรูเรา บัดนี้แตกหนีไปอาศัยเล่าปี่ ให้ไปอยู่เมืองเสียวพาย เกลือกลิโป้จะคิดกับเล่าปี่จะยกมาทำร้ายเรา..." และได้วางอุบายหาทางทำให้เล่าปี่กับลิโป้เกิดขัดแย้งต่อสู้กันเองเสมอมา

ครั้งแรกที่โจโฉวางอุบายแกล้งตั้งให้เล่าปี่เจ้าเมืองซีจิว และมีหนังสือให้เล่าปี่หาทางกำจัดลิโป้เสีย นั้น เล่าปี่ก็ได้ตอบผู้ถือหนังสือของโจโฉว่า"...เราขอหุเลาครีกรองดูก่อน..." และยึดมั่นนโยบายเดิมของตนที่เห็นว่า"...ลิโป้ได้ยากหน้ามาพึ่งแล้ว ครั้นเราจะทำอันตรายเสียบัดนี้ นานไปใครจะมาอยู่ด้วยเล่า..." ไม่ยอม

¹ ใครก็ตามที่คิดว่า สำหรับคนที่มีตำแหน่งสูง ๆ แล้ว ผลประโยชน์ใหม่ ๆ จะทำให้ความเป็นปฏิปักษ์ในอคติถูกลืมไปได้แล้ว มุคคณนั้นยอมทำผิดอย่างใหญ่หลวง

รับฟังคำของเทียวหุยที่เห็นว่า"...ลิโป้นั้นน้ำใจหยาบช้า แล้วมิไ้รู้จักคุณคน ถ้าจะฆ่าเสียตามคำโจโฉว่า ข้าพเจ้ายกเห็นชอบด้วย..." แต่เมื่อลิโป้ได้ไปเยือนแสดงความยินดีกับเล่าปี่ เทียวหุยก็ได้ถือกระบี่จะเข้าไปฆ่าลิโป้เสีย จนเล่าปี่ดูออกไปหยุดเอากระบี่ไว้ และตองเอาหนังสือโจโฉออกให้ลิโป้ดู บอกเนื้อความที่โจโฉใช้คนนั้นให้ลิโป้ฟัง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดอำนาจที่เค็ดขาดแต่เพียงผู้เดียวของเล่าปี่ ไม่สามารถทำคนให้เป็นที่รักและเกรงกลัวของผู้ไ้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และไม่ได้จักระเบียบความสัมพันธ์ในการบริหารขององค์กรอย่างเหมาะสม ปล่อยให้ผู้ไ้บังคับบัญชาล่วงละเมิดอำนาจในสิ่งที่ไ้คัดลนใจไปแล้ว¹ ทำให้ไม่สามารถรักษาความลับของตนเองไว้ได้ และสร้างความระแวงแห่งใจแก่ลิโป้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของตนเองมากยิ่งขึ้นด้วย

ครั้งต่อมา เมื่อโจโฉเห็นชอบในกลยุทธ์ของซุนฮก ที่ปรึกษา วางแผนการให้เล่าปี่และอ้วนสุก เจ้าเมืองลำหยง เกิดขัดแย้งต่อสู้กันขึ้น เพื่อให้ลิโป้ซึ่งมีน้ำใจไม่ซื่อตรงต่อใคร เข้าฆ่าเอาฝ่ายที่เพลียงพลนั้นด้วย คนจะได้คิดการสืบไปนั้น เล่าปี่ก็ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ของตนโดยถือว่า"...ถึงมาตราว่าโจโฉจะคิดกลยุทธ์ประการใดก็ดี เป็นหนังสือรับสั่งมาแล้วเราจะทำตาม..." เล่าปี่จึงได้เลือกเอาแนวทางในการบริหารของตนที่ตกตามแผนการของโจโฉ จักเตรียมทหารของตนไ้ประมาณสามหมื่น-

¹ รากฐานที่สำคัญสำหรับทุก ๆ รัฐ ไม่ว่าจะรัฐเก่า รัฐใหม่ หรือรัฐผสม ก็คือ กฎหมายที่ดีและอารูขที่ดี ... วินัยที่ดีมีอยู่ในที่ซึ่งมีระเบียบที่ดีโดยทั่วไป และโชคที่ดียิ่งจะไม่พลาดที่จะติดตามมา Ibid., pp. 14, 119.

"...ยกกองทัพจะไปตีเมืองลำหยง..."ของอ้วนสุค นอกจากนี้ เล่าปี่ยังได้มอบหมายตำแหน่งที่สำคัญให้อยู่รักษาเมือง ในขณะที่ตนไม่อยู่นั้น ให้แก่เตียวหุย ซึ่งเล่าปี่ก็รู้ดีว่าเป็นผู้ที่"...มักเสพสุราแล้วโอบยตีทหาร... เป็นคนใจร้ายมิไค้หึงผู้ใดห้ามปราม..." และเป็นผู้ที่เคียดแค้นความผิด ละเมิดอำนาจตามอารมณ์ของตนมาก่อน¹ เพราะเชื่อในคำของเตียวหุยว่า"...แต่วันนี้ไปเข้าพเจ้าจะไม่เสพสุราเลย ถ้าจะทำการสิ่งใดก็จะปรึกษาหารือผู้มีสติปัญญาก่อนจึงจะทำ แม้นมีผู้ใดห้ามปรามจะฟังคำ..." ดังนั้น ในขณะที่เล่าปี่และกวนอูยกทหารไปรบกับอ้วนสุคตามหนังสือรับสั่งที่โจโฉได้ให้ไป ยังไม่ทันแพ้ชนะแต่ให้ตั้งรอกที่กันอยู่นั้น เตียวหุย ผู้รักษาเมืองซีจิ๋วอยู่ ก็ไค้แต่งโตะเสพสุรากับบรรดาขุนนางและทหารทั้งปวงจนเมาอีกและไค้สั่งให้ทหารลงโทษโอบยตีจงป่า นายทหารของตน โดยหวังจะให้กระทบถึงลิโป้ ซึ่งเป็นบุตรเขยของจงป่า เป็นเหตุให้จงป่าโกรธแค้นและมีหนังสือไปถึงลิโป้ ให้รีบยกทหารไปตีเมืองซีจิ๋ว ในขณะที่เตียวหุยเฝ้าอยู่นั้น และช่วยเปิดประตูรับเอาทหารเข้าเมืองไป เล่าปี่จึงต้องเสียเมืองซีจิ๋วให้แก่ลิโป้ตนเองต้องไปอาศัยลิโป้อยู่ที่เมืองเสียวพายแทน โดย"...กวนอูเตียวหุยนั้นคิดพยายามหาลิโป้ผู้มีไค้ขาด..." ต่อมา เตียวหุยจึงไค้ก่อเหตุให้ลิโป้โกรธยกทหารไปตีเมืองเสียวพายอีก โดยไค้คุมพวกเพื่อนปลอมตัวเป็นโจรป่าที่ชิงม้าที่ลิโป้ให้ทหารของตนไปซื้อมา ลิโป้ ซึ่งเห็นควยกับคันทง ที่ปรึกษาของตน ที่แนะนำกันว่า"...ไค้ที่แล้วท่านจะรั้งรอกอยู่ จะไม่กำจักเล่าปี่เสียให้ไค้ นานไปเล่าปี่ก็จะเป็นศัตรูทำอันตรายแก่ท่าน..." เล่าปี่จึงต้องพาทหารตีฝ่าทัพของลิโป้หนีจากเมืองเสียวพายไปพึ่งพาโจโฉที่เมืองอูโตสูญเสียของคักร เมืองซีจิ๋วและตำแหน่งผู้นำในการบริหารของตนไป เพราะการขาด

¹ รัฐควรรวมักระวังอย่างมากที่จะไม่ไว้วางใจให้อำนาจทางการบริหารที่สำคัญแก่ผู้ที่เคยถูกลงโทษอย่างรุนแรงมาก่อน Ibid., p. 465.

ความสามารถในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไว้ และไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดในการบริหารเพียงผู้เดียว ขาดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและปรับแนวนโยบายในการปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และเวลา ไม่สามารถพิจารณาเลือกแนวทางในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารของตนเอง โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างและรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตน และเลือกเอาแนวทางที่อาจนำอันตรายหรือความล้มเหลวมาสู่ตนตามแผนการที่ฝ่ายตรงข้ามได้กำหนดไว้ ขาดความสามารถในการเลือกใช้คนที่เหมาะสมกับหน้าที่หรือตำแหน่งสำคัญที่มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การขาดความสนใจในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้มีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารและป้องกันตนเอง ¹

¹ โปรคสังเกตว่า ในครั้งแรกที่เล่าปีจะยกทัพไปที่เมืองลำหยงของอ้วนสุดตามหนังสือของโจโฉนั้น เล่าปีมีทหารถึงสามหมื่นคนและยังเหลือให้เตียวหุยมีไว้คอยรักษาเมืองซีจิ๋วอยู่อีก ขณะที่ไป ในครั้งที่เกณฑ์ทหารจากเมืองเสียวพายจะไปที่เมืองซีจิ๋ว ในขณะที่เล่าปีไม่อยู่ตามหนังสือของจงป้าที่คิดจะแก้แค้นเตียวหุยนั้น มีทหารเพียงประมาณห้าร้อยคนเท่านั้น แต่ในครั้งต่อมา หลังจากที่เล่าปีได้เสียเมืองซีจิ๋วแก่ลิโป้และได้ไปตั้งอยู่ที่เมืองเสียวพายแทนลิโป้แล้ว เมื่อเตียวหุยได้ปลอมเป็นโจรป่าไปชิงเอาม้าของลิโป้ที่ซื้อจากเมืองซัวต้ง ทำให้ลิโป้โกรธและยกทัพไปที่เมืองเสียวพายของเล่าปีนั้น ลิโป้กลับมีทหารมากพอที่จะเข้าล้อมเมืองเสียวพายไว้ได้ทั้งสี่ด้าน ในขณะที่ฝ่ายเล่าปีไม่มีกำลังพอที่จะต้านทานกำลังอันมากมายของฝ่ายลิโป้ ต้องรบฝ่าหนีออกจากเมืองไปขออาศัยโจโฉยังเมืองหลวง คูใน กรมก๊กปากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน), 1 : 283-290, 322-324.

หลังจากที่โจโจได้ยกทัพไปช่วยเลาปีรบชนะลิโป้ที่เมืองแห่ผือ พาเลาปีเข้า
เฝ้าพระเจ้าเหียนเต๋ที่เมืองฮูโต ทำให้เลาปีได้รับตำแหน่งเข้ารับราชการเป็น "เสนาบดี-
ผู้ใหญ่ฝ่ายกรมวัง" ในเมืองฮูโต และตัวโจโจเองได้เริ่มกระทำการกำเริบคูหมิ่นต่อ-
พระเจ้าเหียนเต๋นั้น เลาปีก็ได้แสดงให้เห็นถึงความไม่รอบคอบของตน ในการร่วมลง
ชื่อในสัญญาที่กิจการทำร้ายโจโจร่วมกับตั้งสินและพรรคพวกอีกหกคนนั้นด้วย¹ แต่
ได้อาศัยคุณลักษณะที่อ่อนน้อมของตน ประกอบกับที่ "... ได้ยินเสียงฟ้าร้อง เลาปีก็ทำ-
ตกใจเอามือปิดหูไว้..." จึงทำให้โจโจสิ้นสงสัยในตัวเลาปีและคิดว่า "... เลาปีนี้-
ชี้ขาดคนก็ จะคิดการใหญ่ไปมิได้ แต่นั้นมาโจโจมิได้คิดระแวงเลาปี..." ทั้งที่การร่วม
คบคิดทำร้ายต่อโจโจ ซึ่งเลาปีได้ร่วมลงชื่ออยู่ด้วยนั้น ได้ทำให้เลาปีคิดกลัวโจโจจะจับ
ได้จนต้องสะกุกังตกใจอยู่หลายครั้ง² ดังนั้น เมื่อโจโจได้รับข่าวว่าอ้วนสูค ซึ่งได้ตรา-
หยกสำหรับที่พระเจ้าแผ่นดิน และคิดจะพาครอบครัวอพยพไปรวมกับอ้วนเสี้ยวที่ชายของ
คนที่เมืองจีจิว เลาปีซึ่งอยู่ในที่นั้นด้วยและคิดว่า "... คราวนี้ได้ที่อยู่แล้ว จำจะคิดอ่าน-
ผ่นผันให้พ้นเงื้อมมือโจโจเสียก่อนจึงจะคิดการต่อไป..." จึงได้โอกาสขออาสาโจโจ
ยกทหารไปตั้งสกัดทัพของอ้วนสูคอยู่ที่เมืองซีจิว โดยที่โจโจมิได้คิดระแวงในตัวเลาปี
และได้พาเลาปีเข้ากราบทูลพระเจ้าเหียนเต๋ "... ขอให้เลาปีคุมทหารห้าหมื่น ยกไป
สกัดที่อ้วนสูคทางเมืองซีจิว..." เลาปีจึงได้พาทหารรีบยกไปตั้งกลางวันกลางคืนให้

¹ ความบกพร่องหรือจุดอ่อนของการคบคิดกระทำผิดคือ เมื่อจำนวนผู้ร่วม
งานมียิ่งมากขึ้นก็มีโอกาสจะถูกจับได้ เพราะการทรยศหักหลังกันเอง ความไม่รอบคอบ
หรือการขาดความระมัดระวังในกลุ่มผู้ร่วมคบคิดกระทำผิดเอง Machiavelli, *The
Prince and The Discourses*, pp. 416-419.

² ผู้ที่มีความรู้ลึกว่าได้กระทำความผิด มักคิดระแวงว่าทุก ๆ คนได้พูดถึง
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดของเขาอยู่ Ibid., p. 428.

พ้นจากอำนาจของโจโฉโดยเร็ว เมื่อโจโฉได้คิดระวางเล่าปี่ ตามคำปรึกษาของ
 เทียนเต้กับกษัตริย์ และใช้ให้เคาหู"...คุณทหารห้าวร้าวไปหาเล่าปี่ให้ยกกองทัพกลับ
 มา..." เล่าปี่ก็สามารถหลบเลี่ยงได้อย่าง"...เมื่อมหาอุปราชพาเราเข้าไป
 เผ่ากรมพลพระเจ้าเทียนเต้ให้เป็นแม่ทัพยกไปสกัดที่อ้วนสุค พระเจ้าเทียนเต้ก็โปรด
 ให้... ..บดนี้มหาอุปราชจะให้หาเราไป ครั้นเราจะกลับไปก็จะฉิกรับสั่งพระเจ้า-
 เทียนเต้..." และขอให้เคาหูไปแจ้งแก่โจโฉว่าเมื่อ"...ทำสงครามสำเร็จแล้ว จึง-
 จะยกกองทัพกลับ..." แต่เมื่อยกทหารไปสกัดที่ทัพของอ้วนสุคจนตัวอ้วนสุคตายแล้ว
 เล่าปี่ก็แต่งหนังสือขึ้นและใช้ให้จูเหล่งกับล่อเจียวทหารที่โจโฉใช้ให้ตามไปกำกับเล่าปี่
 อยู่ นั้น ถูกรับไปกรมพลพระเจ้าเทียนเต้และบอกข่าวราชการแก่โจโฉ"...ตาม
 ซึ่งใครรบพุ่งกับอ้วนสุค จนอ้วนสุคแตกไปตาย ณ ตำบลก้งเตง แลทหารห้าหมื่นนั้น..."
 เล่าปี่ขอไว้รักษาอยู่ที่เมืองซีจิ๋ว นับเป็นการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเอง โดยไม่
 ยึดถือความดีไว้ รู้จักปรับนโยบายของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับเหตุการณ์ เพื่อ
 วัตถุประสงค์ในการสร้างอำนาจที่เป็นอิสระของตนเอง เล่าปี่จึงสามารถตั้งตนเป็น
 ผู้นำอยู่ที่เมืองซีจิ๋ว และมีทหารห้าหมื่นที่โจโฉให้ยกไปปราบอ้วนสุคนั้นเป็นกองกำลัง
 ของตนเอง

เมื่อโจโฉวางอุบายลอบใช้ให้ก็เหมา นายทหารของตนซึ่งใช้ให้รักษา
 เมืองซีจิ๋วอยู่เดิม นั้น คิดหาทางกำจัดเล่าปี่เสีย โชคชะตาที่ดีและคุณสมบัติที่ดีของเล่าปี่
 ก็ได้ทำให้ทันภัย ซึ่งใคร่รู้แผนการของโจโฉด้วยและเห็นว่า"...เล่าปี่เป็นคนมีปัญญา
 น้ำใจโอบอ้อมแก่ราษฎรทั้งปวง แล้วก็เป็นผู้ที่พระเจ้าเทียนเต้..." รีบใช้
 ให้คนแต่ง บุตรของตน นำความไปบอกให้เล่าปี่รู้ตัว กวนอูและเตียวหุย ซึ่งได้พบกับ
 กันต่างในระหว่างทางและใคร่ข่าวก่อน จึงได้วางแผนการเข้าตีเมืองซีจิ๋ว เอาเงี้ยว
 พันก็เหมาตายเสีย เล่าปี่จึงได้รับความปลอดภัยและหาทางเกลี้ยกล่อมขอเป็นมิตรรวม
 กับอ้วนเสี้ยว เจ้าเมืองกิจิ๋ว เพื่อร่วมกันกำจัดโจโฉเสีย ตามคำปรึกษาของตนต่าง

เป็นการปรับนโยบายของตน เพื่อหาพันธมิตรในการร่วมต่อสู้กับโจโจ และเมื่อโจโจ ให้เล่าต่อกับองต้งยกทัพไปตีเมืองซีจิวของตน เล่าปีก็ได้กวนอูและเตียวหุย นายทหารของตนซึ่งมีความสามารถและมีฝีมือในการต่อสู้เข้มแข็ง สามารถจับตัวเล่าต้ายและองต้งได้ ต้านทานการโจมตีของฝ่ายโจโจไว้ สามารถรักษาความมั่นคงขององค์กร และตำแหน่งผู้นำในการบริหารของตนไว้ได้ระยะหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ข้อบกพร่องของเล่าปีที่ได้ร่วมลงชื่อในสัญญา ซึ่งตั้งสินกับกลุ่มขุนนางในเมืองหลวงได้ทำกันขึ้นหวังคิดทำร้ายโจโจแต่เดิมนั้น¹ ได้ทำให้โจโจโกรธแค้นยิ่งนักเมื่อจับได้หนังสือสัญญาคงกล่าว ว่า "...อ้ายพวกนี้อุปมาเหมือนสัตว์เดียรฉาน ควรหรือจะคิดทำร้ายกู..." และหลังจากที่ได้ลงโทษกลุ่มผู้คบคิดกระทำผิดในเมืองหลวงรวมทั้งครอบครัวหมดแล้ว โจโจจึงได้ปรึกษากับก๊วยแก และให้ยกทหารยี่สิบหมื่นไปตีเมืองซีจิวของเล่าปี ในขณะที่นั้น เล่าปีซึ่งเป็นผู้นำเมืองซีจิวอยู่นั้น ไม่ได้สนใจในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ให้มีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอในการป้องกันตนเอง คิดแต่จะพึ่งพาทหารของผู้อื่นเป็นสำคัญ² เมื่ออ้วนเสี้ยว เจ้า-

¹ ท่านสามารถพูดเรื่องอะไรกับผู้อื่นเพียงสองต่อสองได้ หากหลีกเลี่ยงไม่ให้มีการขีดเขียนไว้ เพราะไม่มีอะไรที่จะเป็นหลักฐานใช้ในการตัดสินลงโทษได้อย่างแน่นอนเท่ากับลายมือเขียนของตัวเอง Ibid., pp. 420-421.

² ทหารรับจ้างและกองทหารพันธมิตรเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์และเป็นอันตราย คุรายละเอียดยกใน ... อันตรายต่อเจ้าและสาธารณรัฐคือการใช้กองทหารพันธมิตรหรือกองทหารรับจ้าง ในกองทหารทั้งหมด กองทหารพันธมิตรจะเป็นอันตรายมากที่สุด ... การรักษาอาณาจักรหรือสาธารณรัฐ เป็นสิ่งจำเป็นที่ท่านจะต้องมีกำลังของท่านที่ประกอบด้วยคนของท่านเอง Ibid., pp. 44-53, 349-351, 226-227.

เมืองกัจฉิว ปฏิเสธไม่ยอมยกทัพไปช่วยเล่าปี่ เล่าปี่จึงมีเพียง"...ทหารเตรียมไว้สำหรับเล่าปี่กองหนึ่ง จัดทหารไว้สำหรับเตียวหุยกองหนึ่ง..." ยกไปรับกองทัพของโจโฉที่ยกไปยึดลิบหมื่นนั้น นอกจากนี้ เล่าปี่ยังขาดความรอบคอบในการวางแผนการเข้าต่อสู้ และประมาทฝ่ายของโจโฉ จึงเห็นด้วยกับเตียวหุยในการ"...คุมทหารยกออกไปโจมตีกองทัพของโจโฉ..."¹ หั้งที่ฝ่ายของโจโฉได้เตรียมการป้องกันอย่าง

¹ ในการเตรียมการต่อสู้กับโจโฉในครั้งนี้ เตียวหุยได้ว่าแก่เล่าปี่ว่า "...อันโจโฉยกมาครั้งนี้ ถ้าจะละไว้ให้ตั้งลงได้ ก็จะมีกำลังทำการศึกคิดร้ายแก่เรา บัดนี้กองทัพโจโฉก็ยกมาใกล้เมืองเราแล้ว เวลาค่ำวันนี้ข้าพเจ้าจะอาสาคุมทหารยกออกไปโจมตีกองทัพโจโฉอย่าให้ตั้งมันลงได้ เห็นโจโฉจะเสียที่เป็นมันคง..." ทำให้เล่าปี่เห็นว่า"...น้องเราแต่ก่อนมาเห็นว่าไม่มีความคิด มีแต่ฝีมือรบพุ่งกล้าหาญ เราหึ่งได้เห็นความคิดน้องเราทำกลอุบายจับเล่าต่ายได้ครั้งหนึ่ง มาครั้งนี้จะยกออกไปโจมตีกองทัพโจโฉมิให้ตั้งมันลงได้นั้น ท้องใจเรานัก..." ยกย่องสรรเสริญในความคิดและสติปัญญาของเตียวหุย ที่หวังจะยกทหารไปโจมตีกองทัพฝ่ายโจโฉ ซึ่งยกมาถึงยึดลิบหมื่น หั้งที่ฝ่ายคนมีทหารอยู่เพียงสองกองเท่านั้น กรมศิลป์ากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน), 1 : 494. คนไม่ควรเสียงโศกทั้งหมดของคนควยกำลังเพียงบางส่วนของตนเท่านั้น... ...ก่อนเข้ามีส่วนในภาระกิจใด เจ้าควรวัดกำลังของตนไว้อย่างดีและควบคุมตนเองตามนั้นและจะต้องระมัดระวังอย่างมากที่จะไม่หลอกลวงตัวเองในการประเมินกำลังของเขอย่างมั่นใจ ไม่ใช่การวัดมันด้วยเงินตราของเขา หรือสภาพการณ์ของรัฐ หรือโดยอารมณ์ที่ดีของประชาชนของตน นอกจากเขาจะมีกำลังของเขาเอง เพราะเมื่อดังต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้เขา กระนั้นมันจะไม่ให้อะไรแก่ท่านและจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าปราศจากกำลังที่ยอมเสียสละ... ...มนุษย์มักกระทำผิดด้วยการไม่รู้จักขอบเขตของความหวังของตน และโดยความไว้วางใจในความหวังเหล่านี้มากกว่าการพิจารณาถึงทรัพยากรที่แน่นอนของตน เขามักต้องถูกทำลาย Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp. 177, 308-378

มั่นคงและวางแผนการไว้รอบคอบมากกว่า มีกองกำลังมากกว่าเล่าปีจึงต้องถูกทหารฝ่ายโจโจนกระหนาบตี เหลือทหารคนสนิทประมาณสามสิบเศษแตกหนีไปขออาศัยอยู่กับอ้วนเสี้ยว ที่เมืองกิจวี พลัดพรากจากเตียวหุย ซึ่งเหลือทหารประมาณสี่สิบคน แตกหนีทหารฝ่ายโจโจนขึ้นไปอยู่บนเขาของเอี้ยง และกวนอู ซึ่งรักษาครอบครัวอยู่ที่เมืองเห่ฝือ คิวเล่าปีไปขอพึ่งอ้วนเสี้ยว โดยได้ให้คำมั่นแก่อ้วนเสี้ยวไว้ว่า"...ครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอให้นำสมบัติอยู่ทำการช่วยท่าน (ช่วยกำจัดโจโจนเสี้ยว - ผู้เขียน) กว่าจะสำเร็จ..." และอยู่ช่วยอ้วนเสี้ยวต่อสู้ทำศึกกับโจโจนอยู่ จนกระทั่ง ใ้รู้ข่าวที่ซุนเซียนได้พบกับกวนอู เตียวหุยและครอบครัวของตนแล้ว เล่าปีจึงได้คิดหาทางหลบไปจากอ้วนเสี้ยวเสีย วางอุบายขออาสาอ้วนเสี้ยวไปเกลี้ยกล่อมเล่าเปียว เจ้าเมืองเกงจิ๋ว ให้มาร่วมเป็นพวกด้วย เป็นการปรับนโยบายของตนเพื่อให้เป็นอิสระจากอำนาจของอ้วนเสี้ยว ซึ่งเป็นผู้นำที่มักใช้อารมณ์ เป็นคนไม่แน่นอน และขาดสติปัญญาความสามารถเสีย เล่าปีจึงได้พบกับทหารและครอบครัวของตนที่เมืองเกาเซีย และได้รับความช่วยเหลือจากเล่าเพ็ก เจ้าเมืองยี่หล่า เชิญให้เล่าปีไปตั้งอยู่ที่เมืองยี่หล่าของตน เล่าปีจึงได้รวบรวมทหารของตนได้ประมาณห้าพันเศษยกไปตั้งอยู่ และเกลี้ยกล่อมผู้คนให้เข้าเป็นกำลังของตนเพิ่มมากขึ้น

ขณะที่เล่าปีได้ตั้งทัพของสมุญคนอยู่ที่เมืองยี่หล่า จนได้ทหารประมาณห้าหมื่นเศษนั้น เมื่อรู้ข่าวว่าโจโจนยกทหารไปรบกับ ฝ่ายอ้วนเสี้ยวอยู่ที่เมืองกิจวี เล่าปีก็ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสนใจในเรื่องการต่อสู้ทำสงครามของตนและคอยหาโอกาสที่เหมาะสมอยู่ "...เล่าปีจึงให้เล่าเพ็กอยู่รักษาเมืองยี่หล่า คิวเล่าปีนั้น ยกกองทัพหลบหนี..." จะไปที่เมืองอู่โตของโจโจน การต่อสู้ทำสงครามในครั้งนี้ แม้ว่าเล่าปีจะมีนายทหารที่มีความสามารถเข้มแข็งเป็นผู้ร่วมงาน สามารถกระหนาบรบชนะทหารของโจโจนครั้งแรก แต่คิวเล่าปีเองก็ขาดความรู้ความชำนาญในการเป็นผู้นำ

ควบคุมการต่อสู้ที่¹ 1 ขาดความสามารถในการเข้าใจในแผนการของข้าศึก² และขาดการวางแผนเตรียมการป้องกันตนเองไว้อย่างรอบคอบ³ เมื่อโจโฉได้วางอุบายไม่ออกต่อสู้กับเล่าปี่ด้วย แต่ดลใจให้ทหารของตนยกไปตัดเสบียงของเล่าปี่ และยกไปตีเมืองยี่หล่าของเล่าปี่เสีย เล่าปี่จึงต้องพาทหารหลบหนีจากค่าย ถูกทหารของโจโฉที่ตั้งไว้สกัดรบจนเล่าปี่แตกทัพหนีไปขอพึ่งเล่าเปียว เจ้าเมืองเกงจิว

ในระหว่างที่อาศัยอยู่กับเล่าเปียวในเมืองเกงจิวนั้น เล่าปี่ยังได้เสพสุราเมามายมีใจกำเริบ แสดงความอึกเขิมของตนให้เล่าเปียวฟังว่า"...ข้าพเจ้าตั้งภูมิจิตฐาน

¹ ผู้นำจะต้องสามารถบังคับบัญชาและควบคุมกองทัพได้ด้วยตนเอง

Machiavelli, The Prince and The Discourses, p. 46.

² ไม่มีอะไรที่จะมีค่าสำหรับแม่ทัพที่ตีมากไปกว่าการสามารถล่วงรู้ถึงแผนการของฝ่ายศัตรู Ibid., pp. 467-470.

³ ผู้ปกครองที่ฉลาดจะต้องกระทำโดยมิใช่การมองแต่เพียงปัญหาในปัจจุบัณเท่านั้น แต่จะต้องมองถึงปัญหาอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย และพยายามหาทางแก้ไข-ปัญหานั้นอย่างแข็งขัน... ...สาธารณรัฐและเจ้าควรคิดล่วงหน้าถึงความขัดสนซึ่งอาจเกิดขึ้นกับตน และควรกระทำการให้สอดคล้องกับสิ่งเหล่านี้ ในลักษณะที่เขาเชื่อว่าจำเป็นในกรณีทีอาจเกิดอันตรายขึ้นกับเขา Ibid., pp. 10-11, 197.

เป็นที่มันลงได้ก็จะกลัวอะไรแก่หัวเมืองทั้งปวง อุปมาดังลูกไก่อยู่ในเงื้อมมือข้าพเจ้า ..."¹ ทำให้เล่าเปียวคิดแคลงใจเล่าปี่ และทำให้นางซำฮุยหนีกับซัวมอ ซึ่งเป็นภรรยาและน้องภรรยาของเล่าเปียวยิ่งมีความคิดระแวงเล่าปี่ และคิดทำการลอบกำจัดเล่าปี่เสีย เล่าปี่จึงต้องถูกซัวมอหาทางลอบทำร้ายตนถึงสองครั้ง แต่ก็ได้รับความช่วยเหลือจากอี่เจี้ยงคนของเล่าเปียว เป็นผู้บอกเนื้อความแก่เล่าปี่ว่า "...ซัวมอเตรียมทหารไว้จะทำร้ายท่านในเวลาคืนวันนี้ ท่านจงคิดอ่านหนีเอาตัวรอดเถิด..." เล่าปี่จึงสามารถพาทหารหนีรอดไปถึงเมืองซินเจี๋ยในครั้งแรก ครั้งต่อมา เมื่อซัวมอคิดวางอุบายให้เล่าปี่ไปเป็นผู้รับค่านับขุนนางหัวเมืองทั้งปวงตามกำหนดเวลาแทนเล่าเปียวซึ่งป่วยอยู่ และได้ลอบให้คนของตนคุมทหารไปสกัดจับตัวเล่าปี่โดยลอบเมืองไว้ทั้งสามค้ำ เหลือเพียงฝั่งตะวันตกซึ่งมีแม่น้ำกว้างประมาณสิบวาและลึกมาก เล่าปี่ก็ได้รับความช่วยเหลือจากอี่เจี้ยง เป็นผู้กระซิบบอกแก่เล่าปี่ให้หนีอีก และเมื่อไปถึงฝั่งแม่น้ำต้นเขทางตะวันตกแล้ว โชคชะตาที่ศักดิ์สิทธิ์ได้ช่วยให้เล่าปี่สามารถขี่ม้าข้ามแม่น้ำที่กว้างนั้นไป หนีพ้นจากทหารของซัวมอที่ยกตามไปจะทำร้ายตนได้อย่างปาฏิหาริย์

ในระยะที่สองนับแต่เล่าปี่ได้รับมอบตำแหน่งผู้นำขององค์กร เป็นเจ้าเมืองซีจิ๋ว จนกระทั่งแตกหนีกองทัพของโจโฉไปอาศัยอยู่กับเล่าเปียวที่เมืองซีจิ๋วนี้ แนวทางการปฏิบัติในกิจกรรมทางการบริหารของเล่าปี่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นถึง การขาดความรู้ความสามารถของเล่าปี่ในการบริหารกิจกรรมขององค์กรหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ เล่าปี่เป็นผู้ที่สามารถรักษาริถีชีวิตของตนและพรรคพวกของตน

¹ นับเป็นความเขลาและไม่รอบคอบอย่างยิ่งในการประกาศล่วงหน้าว่าตนจะนำไปใช้ในทางที่ชั่วร้าย ในขณะที่ตนต้องร้องขอสิ่งใดจากผู้อื่น เพราะเขาไม่ควรแสดงความตั้งใจของเขา แต่ควรพยายามที่จะให้ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการนั้นเสียก่อน ไม่ว่าโดยวิธีการใดก็ตาม Ibid., pp. 227-228.

ให้อยู่รอดมาได้ โดยความช่วยเหลือของผู้อื่น และอาศัยโชคชะตาที่ดีของคนเป็นสำคัญ
 เสมอมา คังเจินในครั้งที่โจโจลอบใช้ให้ก็เหมาหาทางกำจัดเล่าปี่เสีย หรือในครั้ง
 ที่ช่วยมหาอุบายลอบกำจัดเล่าปี่ เป็นต้น และแม้ว่าเล่าปี่จะเป็นผู้นำที่พยายามแสวงหา
 อำนาจที่เป็นอิสระของตนเอง ให้ออกพ้นจากการควบคุมของผู้อื่น สามารถปรับนโยบาย
 ของตนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างองค์กรที่เป็นอิสระ
 ของตนเองในบางครั้ง แต่เล่าปี่ก็ยังเป็นผู้ที่ขาดคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำ เล่าปี่
 ขาดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่ดีของตนและปรับนโยบายในการบริหาร
 ของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แต่กลับยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และ
 ความมีเมตตาโอบอ้อมอารีของตน โดยไม่อาจเปลี่ยนแปลงตนเองตามสถานการณ์และ
 เวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ขาดความสามารถในการพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหาร
 โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการรักษาความมั่นคงขององค์กร และตัดสินใจอย่างเด็ดขาด
 รวดเร็วได้ ไม่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและเชื่อฟังตนเอง เป็นผู้มีอำนาจ
 สูงสุดเพียงผู้เดียวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เล่าปี่ยังเป็นผู้ที่ขาดความสนใจในการ
 สร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรของตน ไม่สามารถสร้างกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอ
 สำหรับพึ่งพาตนเอง ในการบริหารขององค์กรและป้องกันการโจมตีจากภายนอกได้
 เล่าปี่จึงต้องสูญเสียองค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนที่ใคร่รับมา ต้องเสียเมืองซีจิว
 เมืองเสียวพ่ายให้แก่ลิโป้ไปอาศัยพึ่งพาโจโจ เมื่อหนีจากโจโจตั้งองค์กรของตนที่
 เมืองซีจิวอีกครั้ง ก็ต้องแตกทัพเสียเมืองแก่โจโจ หนีไปอาศัยพึ่งพากับอ้วนเสี้ยว
 และเมื่อหนีจากอ้วนเสี้ยวไปตั้งองค์กรของตนที่เมืองยี่หล่า ของซุ่มโค่ทหารของตนเอง
 ยกไปต่อสู้กับโจโจอีก เล่าปี่ก็แสดงให้เห็นถึงการขาดความสามารถในการเป็นผู้นำ
 ควบคุมบังคับบัญชาในการต่อสู้ที่ดี และต้องแตกหนีโจโจไปอาศัยอยู่กับเล่าเปียวที่เมือง
 เก่งจิวในที่สุด ไม่สามารถสร้างและดำรงรักษาองค์กรที่มั่นคงเป็นอิสระของตนเองได้

ในระยะเวลาที่สุดท้าย ระหว่างที่เล่าปีอาศัยอยู่กับเล่าปีอยู่ที่เมืองเกงจิวและได้เดินทางไปเชิญให้ขงเบ้ง ไปเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือในการบริหารของตน จนสามารถได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำของเมืองเสฉวนและหัวเมืองฝ่ายตะวันตกทั้งหมด ทำพิธีราชาภิเษกตั้งตนขึ้นเป็นสมมุติจักรี เป็นผู้นำของแผ่นดินส่วนหนึ่งในบรรดาสามก๊กนั้น จะเห็นได้ว่า เล่าปีได้รับความช่วยเหลือจากขงเบ้ง ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่มีความฉลาดรอบคอบ มีความรู้และความชำนาญ ในการบริหารกิจการขององค์กร คอยช่วยเหลือบงการอยู่เบื้องหลังเล่าปีเป็นสำคัญ ในขณะที่ตัวเล่าปีเองยังคงยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความเมตตาโอบอ้อมอารี โดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับเหตุการณ์ ไม่สามารถตัดสินใจและลงมือดำเนินการอย่างรวดเร็วเด็ดขาด โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างและรักษาองค์กรที่มั่นคงและตำแหน่งผู้นำในการบริหารที่เป็นอิสระของตนเอง ดังนั้น แม้ว่าเล่าปีจะได้รับความช่วยเหลือจากขงเบ้ง ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่ฉลาดอย่างร้ายกาจ ในการบริหารของตนจนสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นผู้นำที่มีอำนาจเป็นอิสระของตนเองนั้น เล่าปีก็ยังคงสูญเสียกำลังคนและทรัพยากรไปเป็นจำนวนมากไม่น้อย และต้องใช้เวลาอันประสพความสำเร็จและความยากลำบากไม่น้อยกว่าจะได้รับ "ความสำเร็จ"

กล่าวคือ หลังจากที่เล่าปีได้หลบหนีจากการคิดทำร้ายของซัวมอ ซัวมอแม่ทัพตันเซไปพบกับอาจารย์สุมาเตกโช และได้รับคำแนะนำจากสุมาเตกโชว่า การที่เล่าปีไม่สามารถตั้งตัวได้นั้นเพราะเล่าปี "...ยังหาคนที่มีสติปัญญาเป็นที่ปรึกษานั้นยังมิได้..." ทั้งยังได้แนะนำคนที่มีสติปัญญาให้เล่าปีรู้จักว่า "...อันฮกหลงกับฮองชู สองคนนี่ถ้าได้มาปรึกษาด้วยแต่ผู้ใดคนหนึ่ง ก็อาจสามารถจะคิดอ่านปราบปรามศัตรูแผ่นดินให้สงบได้..." แล้วนั้น เล่าปีก็ได้แสดงความตั้งใจพยายามเสาะหาตัวฮกหลงและฮองชู หรือขงเบ้งและบังทอง ให้ไปเป็นที่ปรึกษาของตน และได้เดินทางจาก

เมืองชินเอี้ยไปเชิญขงเบ้งที่เขาโจดงกั๊งด้วยตนเองถึงสามครั้ง จนได้ขงเบ้งไปเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือในการบริหารของเล่าปี่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างองค์กรที่มั่นคง และเป็นอิสระของตนเอง และหาทางปราบปรามแผ่นดินทั้งหมดค้ำให้สงบต่อไป

ขงเบ้งได้แสดงให้เห็นถึงสติปัญญา ฉลาดรอบคอบ และช่วยเหลือเล่าปี่ให้สามารถเป็นผู้นำขององค์กรที่มั่นคง มีอำนาจในการบริหารเป็นอิสระของตนเอง โดยในครั้งแรกที่ได้พบกับเล่าปี่ ขงเบ้งได้แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจในพื้นฐานของฝ่ายโจโฉและซุนกวน ซึ่งเป็นศัตรูคู่แข่งชั้นที่สำคัญของเล่าปี่ รวมทั้งตัวเล่าปี่เอง และได้แนะนำแผนการแก่เล่าปี่ว่า "...ถ้าจะคิดเอาเมืองเกงจิ๋วแล้ว เมืองเสฉวนก็จะได้โดยง่าย แต่ทว่าได้แล้วจงทำไมตรีให้รอบคอบต่อหัวเมืองทั้งปวง อันซุนกวนนั้นก็จะได้เป็นที่พำนักของท่านไป จะได้ตั้งทัพบำรุงทหารให้พร้อมมูล ถ้าเห็นแผ่นดินระส่ำระสายแล้วเมื่อใด ก็จะได้คิดอ่านทำการสืบไปได้สะดวก..." วางแผนการและเป้าหมายในการบริหารไว้ล่วงหน้า

หลังจากที่ขงเบ้งยอมรับคำเชิญของเล่าปี่ ไปเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือในการบริหารราชการของเล่าปี่ที่เมืองชินเอี้ยแล้ว ขงเบ้งก็ได้แสดงให้เห็นถึงความฉลาดรอบคอบ และความสนใจในการวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยแก่องค์กรของตน โดยขอให้เล่าปี่แต่งคนไปสืบราชการที่เมืองกังตั๋งของซุนกวน จึงสามารถคาดการณ์ที่เล่าเปียวใช้ให้ทหารเชิญเล่าปี่จะไปบริหารราชการนั้นได้อย่างถูกต้องล่วงหน้าว่า "...เพราะเหตุว่าซุนกวนฆ่าทองจ่อเจ้าเมืองกังแฮเสีย..." และแนะนำเล่าปี่ไว้ว่า "...แม่เล่าเปียวจะให้ท่านยกกองทัพไปตีเมืองกังตั๋ง ท่านอย่าเพอร์รับคำ จงวาดล่าวบิณฑลไว้ว่า จะขอกลับมาจัดการเมืองชินเอี้ยก่อน..." ทำให้เล่าปี่สามารถหลีกเลี่ยงจากการต้องขัดแย้งบาดหมางกับซุนกวน เพื่อจะได้ใช้พำนัก

ทำนุบำรุงทหารในโอกาสต่อไป¹ และเมื่อเล่าถึง บุตรคนโตของเล่าเปียว ไปขอ
 ร้องไห้ขงเบ้งช่วยแนะนำให้ตนรอดพ้นจากการถูกนางฉวีสุทสิน ผู้เป็นมารดาเลี้ยง
 คิดทำร้าย ขงเบ้งก็ได้คิดอุบายวางแผนการให้เล่าปี่ขอทหารเล่าเปียวไปรักษาเมือง-
 กังแฮไว้ เป็นการแสดงให้เห็นความรอบคอบของขงเบ้งในการวางแผนเตรียมการ
 ป้องกันตนเองไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้เล่าปี่ได้รับความช่วยเหลือจากเล่าปี่ และใช้เป็น
 ที่ตั้งในการอพยพหนีการติดตามโจมตีของฝ่ายโจโฉในเวลาต่อมา² นอกจากนี้
 ขงเบ้งยังได้แสดงให้เห็นถึงความสนใจในการสร้างกำลังคนและทรัพยากรที่เข้มแข็ง
 ของตนเอง ในการป้องกันกรณีภายนอก แนะนำแก่เล่าปี่ว่า"...ทุกวันนี้ทหาร
 เราประมาณหมื่นเศษ แลท่านนิ่งเสียไม่คิดอ่านป้องกันรักษาตัวจะนี้ แม่โจโฉยกมา
 ท่านจะคิดอ่านประการใด..." เล่าปี่จึงได้"...ให้ตั้งเกลี้ยกล่อมไค้ทหารสามพัน
 บรรจบกันกับทหารเก่า แล้วยกสั่งให้ขงเบ้งฝึกสอนมิไค้ขาด..." เพื่อสร้างกำลังคน
 ผู้ไค้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ใน

¹ ไม่มีอะไรที่จะจำเป็นและมีประโยชน์สำหรับแม่ทัพมากไปกว่าการรู้ถึง
 ความตั้งใจและโครงการของฝ่ายศัตรู และที่ยากยิ่งกว่านั้นคือ วิธีการให้ไค้ความรู้
 ดังกล่าว สำหรับผู้ที่สำเร็จในการคาดการณ์ไค้อย่างถูกต้อง เขาก็สมควรจะไค้รับ
 การยกย่องที่มากยิ่งขึ้น Ibid., p. 467.

² Ibid., pp. 10-11, 196-197.

องค์กร¹

เมื่อเกิดความรุนแรงขึ้นภายนอกองค์กรจากการถูกคิดตามโจมตีโดยกองทัพของฝ่ายโจโจ ชงเบ็งก็ได้นำเสนอให้เห็นถึงสติปัญญาความสามารถในการบริหารของต้นสร้างอำนาจเค็ดชาดในการบริหารของตนโดย"...ขอกระปี้กับตราอาชญาสิทธิ์..." จากเล่าปี เพื่อใช้บังคับทหารทั้งปวงอย่างเค็ดชาด² แสดงความสามารถในการ

¹ ไม่มีแม่ทัพคนใดที่ต้องสิ้นหวังในการจัดตั้งกองทัพที่ดีของตน คราวเท่าที่ เขาไม่ได้ขาดแคลนผู้คน... ..ผู้ปกครองควรให้ความสนใจกับการฝึกซ้อมทหาร ทั้งในทางปฏิบัติและทางความคิด ซึ่งควรจะได้กระทำอย่างเข้มแข็งในยามที่สงบมากกว่าในยามสงคราม... ..แม่ทัพผู้ได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงนั้น มิใช่เป็นเพียง เพราะเขาได้รับชัยชนะ แต่ในทางปฏิบัติเขาจะต้องเป็นผู้ที่สร้างและฝึกฝนกองทัพก่อน ที่จะเผชิญหน้ากับศัตรู เพราะนี่คือคุณธรรมหลักสองประการที่รวมเอาสิ่งซึ่งแม่ทัพทั่วไป ไม่ใคร่มีเข้าไว้ด้วยกัน Ibid., pp. 523, 53-55, 457.

² เราจะต้องแยกออกระหว่างบุคคลซึ่งสามารถบังคับการกระทำให้เกิดผล กับบุคคลซึ่งคอยแต่ร้องขอ ฝ่ายหลังนั้นไม่เคยประสบผลสำเร็จอะไรเลยและมักจะพบจุดจบที่เลวร้ายเสมอ แต่ถ้าพึ่งพาตนเองและสามารถใช้กำลังได้ เขาก็จะไม่ใคร่พบตัวเองอยู่ในฐานะอันทรามบ่อนัก นี่เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมศาสตราจารย์อวูชได้รับชัยชนะ ในขณะที่ศาสตราจารย์ไม่มีอวูชจะพบกับความพ่ายแพ้... ..การก้าวขึ้นมีอำนาจจากสามัญชนก็เพราะความสามารถในการใช้อวูช ท่านจะประสบโชคร้ายถ้าท่านไม่มีกำลัง เพราะเหนือเหตุผลอื่นใด ประชาชนจะเหยียดหยามท่าน... ..ระหว่างคนที่มีอวูชกับคนที่ไม่มีอวูช ไม่มีเหตุผลที่จะหวังว่าคนที่มีอวูชจะยอมเชื่อฟังคนที่ไม่มี หรือว่านายที่ไร้อวูชจะปลดปล่อยท่ามกลางคนใจของเขาที่มีอวูช... ..มนุษย์อยากเป็นทั้งที่รักและเกรงกลัวของผู้อื่น เนื่องจากยากที่จะรวมเอาทั้งสองสิ่งเข้าด้วยกัน ในกรณีที่จะต้องเลือกเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จึงเป็นการปลดปล่อยมากกว่าที่จะเป็นที่เกรงกลัวมากกว่าที่จะเป็น

เข้าใจถึงพื้นฐานโครงสร้างและภูมิประเทศ¹ สามารถเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการต่อสู้ได้อย่างเหมาะสม วางแผนการและขั้นตอนในการดำเนินการได้อย่างรอบคอบ จึงสามารถรบชนะทหารของโจโจที่ให้แก่หัวคันทันแก่ไปตีเมืองซินเอี๋ยของเล่าปี่ ใช้ไฟเผาเสบียงเสียและตีทัพของแอสหัวคันทันกลับไปเมืองฮูโต๋ในครั้งแรก และสามารถรบชนะทหารของโจโจที่ให้แก่ทงกับโจหยินยกไป ใช้ไฟเผาทหารของโจโจที่เข้าไปยึดเมืองซินเอี๋ยและพังทลายกันน้ำเสียที่ยังแม่น้ำแปะโห ให้นำหักฆ่าเข้าท่วมทหารฝ่ายโจโจตายเสียเป็นอันมาก เป็นการยับยั้งความรุนแรงที่เกิดขึ้นไว้ก่อน ในขณะที่วางแผนการให้เล่าปี่อพยพราษฎรทิ้งปวงไปยังเมืองอ้วนเสี้ยว² จนสามารถ

ที่รัก เพราะมนุษย์ชั่วร้าย... ..มนุษย์รักผู้อื่นตามความพอใจของเขา แต่ต้องเกรงกลัวตามความพอใจของผู้ปกครอง Ibid., pp. 19-23, 53-54. 60-63.

¹ คุณสมบัติสำคัญที่จำเป็นสำหรับการเป็นแม่ทัพหรือนายทหารที่ดีคือ การเรียนรู้ถึงพื้นฐานหรือลักษณะตามธรรมชาติของภูมิประเทศหรือของรัฐ Ibid., pp. 54-55, 523-526.

² เมื่อเกิดความรุนแรงขึ้นภายในรัฐหรือการคุกคามจากภายนอก การแก้ไขที่แน่นอนคือการพยายามยับยั้งหรือหน่วงเหนี่ยวไว้ก่อนมากกว่าการพยายามที่จะทำลายมันไป เพราะเกือบทั้งหมดมักไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง เพราะผู้ที่พยายามจะทำลายมันมักกลายเป็นการขยายกำลังให้ และจะเป็นการเร่งให้ความรุนแรงที่เกรงว่าจะต้องได้รับนั้นเกิดขึ้นเร็วมากยิ่งขึ้น Ibid., pp. 198-201.

หนีไปตั้งอยู่ที่เมืองกังแฮ ซึ่งขงเบ้งวางแผนการให้เล่ากัไปรักษาไว้แต่ก่อนนั้นได้
เล่าปี่จึงสามารถรักษาตนเองให้รอดพ้นจากการติดตามโจโฉที่ทำลายของโจโฉไปได้

ขณะที่เล่าปี่พาทหารอพยพไปตั้งอยู่ที่เมืองกังแฮนั้น ขงเบ้งก็ได้แสดงให้
เห็นถึงความรอบคอบ ช่างสังเกตของตนว่า"...เมืองกังตั้งกับเมืองเกงจิ๋วเป็นอริ
กัน..." จึงสามารถคาดการณ์ได้ว่า การที่"...ขุนกวนไช้ให้โลซกเอาเครื่องเช่น
มาแต่เมืองกังตั้งจะมากำนัศพเล่าเปียว..." นั้น ไม่ได้เป็นไปโดยสุจริต แต่"...
จะมาสืบเอากิจการบ้านเมืองเป็นมั่นคง..." และขงเบ้งก็ได้เดินทางไปยังเมือง
กังตั้งพร้อมกับโลซกด้วย เพื่อหาทางเกลี้ยกล่อมขุนกวนไช้ให้เป็นพวกของตน ในการ
ป้องกันโจโฉจากฝ่ายของโจโฉ

การเดินทางไปเมืองกังตั้งพร้อมกับโลซกในครั้งนี้ ขงเบ้งก็ได้ใช้สติปัญญา
ความรู้ ความสามารถ และความรอบคอบของตน เอาชนะบรรดาขุนนางที่มีสติปัญญา
ของเมืองกังตั้ง ในการปะทะคารมกันต่อหน้าขุนกวน ไ้สามารถรู้ถึงคุณลักษณะของ
ขุนกวนว่า"...ขุนกวนมีลักษณะเข้มขัน จักขู่ก็แคงหนวดแคงเป็นคนมีบุญ แต่ว่าน้ำใจ
จะคือคิง อันจะเจรจาสุภาพเห็นมิได้ ขอมแต่เจรจา..." และแสวงหาไม้อูฐ
"...นางไ้ไ้ยวผู้พี่นั้นเป็นภรรยาชนเซ็ก... นางเสียวไ้ยวผู้น้องก็เป็นภรรยา
ของ..."จิวอี้ โดยเจรจาขั้วยวจิวอี้ว่า แม้จิวอี้ยอมยกเอาบุตรนางไ้ยวก็ไ้
ทั้งสอง อันไ้แก่นางไ้ไ้ยวและนางเสียวไ้ยวไปให้โจโฉเสีย โจโฉก็ไ้ยอมยกทัพ
กลับไป¹ ทำให้ขุนกวนตกลงใจคิดต่อสู้กับโจโฉและจิวอี้ขออาสายกทหารไปกำจัด
โจโฉเอง ตัวขงเบ้งนั้น หลังจากที่ช่วยจิวอี้คิดแผนการยกทัพเข้าตีกองทัพของโจโฉ

¹ บางครั้งการแสวงหาเป็นเขลาก็เป็นวิธีการที่นับได้ว่าดียิ่ง Ibid.,
pp. 403-404.

เรียบร้อยแล้ว ก็ได้อาศัยความฉลาดรอบคอบของตนหลบหนีจากการพยายามทำร้าย
 ตนของจิวอี้ กลับไปหาเล่าปี่ที่เมืองแหย่เค้าตามที่ไค้คิดหมายไว้ และได้แสดงให้เห็น
 ถึงความรอบคอบในการวางแผนเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า ตลอดจนการลงมือ
 ดำเนินการอย่างรวดเร็วเหมาะสม จึงสามารถช่วยให้เล่าปี่สีกัดศึกกองทัพของโจโฉ
 ที่แตกหนีจิวอี้ไป มาพันหรือจับเป็นโคทหารและเก็บเอาเสบียงอาวุธของโจโฉเป็น
 จำนวนมาก และช่วยให้เล่าปี่เข้ายึดได้เมืองลำกุน เมืองเกงจิ๋ว และเมืองซงหยง
 ไว้ในอำนาจของตน ก่อนที่จิวอี้จะยกทหารเข้ายึดได้ เล่าปี่จึงสามารถตั้งองค์กร
 ของตนเองขึ้นที่เมืองเกงจิ๋วและเป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหารของตนอย่างเป็นอิสระ
 ตามขั้นตอนของแผนการที่ซงเบ้งได้วางไว้แต่แรก

เมื่อจิวیینายทหารของซุนกวนได้คิดอุบายวางแผนการ"...จะให้ซุนกวนมี
 หนังสือไปถึงเล่าปี่ว่าจะยกน้องสาวให้เป็นภรรยา ลวงให้เล่าปี่มาทำงาน ณ เมือง
 ลำชี..." เพื่อหาทางจับตัวเล่าปี่ไว้ สำหรับแลกเอาเมืองเกงจิ๋วคืนไปเป็นของ
 คนนั้น ซงเบ้งก็ได้อาศัยให้เห็นความรอบคอบของตนและรู้ว่าการที่ซุนกวนให้ลิห้อม
 ไปทาบถามจะยกน้องสาวให้เล่าปี่นั้น"...เป็นกลของจิวอี้..." แสดงให้เห็นถึง
 ความสามารถในการคาดการณ์และวางแผนการล่วงหน้า ตลอดจนการเตรียมแก้ไข
 ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี¹ โดยแต่งเป็นหนังสือสามฉบับปิดผนึกไว้ ให้จู๋ฉง
 เป็นผู้ติดตามไปเมืองกังกังกับเล่าปี่ด้วย และสั่งให้จู๋ฉงหาทางแก้ไขปัญหาคู่สมรส
 ในคราวอัปยศตามหนังสือที่ให้ไว้ หนังสือฉบับแรก ซงเบ้งได้วางแผนการ"...ให้
 ทหารทั้งปวงแต่งตัวจงโอโง่งไปเที่ยวซื้อของในเมืองลำชี ถ้าชาวเมืองจะถามว่า
 มาซื้ออะไร ก็ให้บอกว่าเล่าปี่จะมาแต่งงานกับน้องสาวซุนกวน ให้ชาวเมืองรู้ง่วงทั่วกัน

¹ Ibid., pp. 10-11, 467-470.

แล้วให้เลาปีแต่งตั้งของเข้าไปคำนับนางเตียวก๊กโลซึ่งเป็นมารดาภรรยาขุนเช็กแล
 จิวี่..." ทำให้ชาวเมืองทั้งปวงรู้กันไปทั่ว และวางแผนการทำให้นางเตียวก๊กโล
 ซึ่งนิยมยกย่องในตัวเลาปีว่าเป็นคนมีสติปัญญา มีน้ำใจโอบอ้อมอารี และเป็นเชื้อพระวงศ์
 พระเจ้าเหียนเต้ เป็นผู้นำข่าวไปบอกให้นางงอกกั๊ว มารดาของขุนกวนทราม
 ทำให้เลาปีได้แต่งงานกับนางซุนฮุยิน น้องสาวของขุนกวน เพราะรู้ถึงพื้นฐานของ
 ขุนกวนว่า ขุนกวนไม่สามารถชดค่าของนางเตียวก๊กโลและนางงอกกั๊ว ผู้เป็นมารดา
 ของตนได้ หนังสือฉบับที่สอง ขงเบ้งได้วางแผนการเป็นใจความว่า"...แม่เลาปี
 หลงด้วยกลขุนกวน และมีอาลัยด้วยนางซุนฮุยิน ไม่คิดอ่านจะกลับมาเมือง ก็ให้จูลง
 ลวงเลาปีว่า โจโฉยกทัพมาตีเมืองเกงจิว... ..ถ้าเห็นว่าเลาปียังมีความอาลัยด้วย
 ภรรยาอยู่ ก็ให้เลาปีบอกเนื้อความซึ่งจิวี่กับขุนกวนทำกลอุบายให้นางซุนฮุยินหึง
 ถ้านางซุนฮุยินเป็นคนมีน้ำใจสัตย์ซื่อก็จะมาช่วยเลาปี..." ทำให้เลาปีคิดหาทาง
 กลับไปเมืองเกงจิวของตน ประกอบกับความซื่อสัตย์ของนางซุนฮุยินเองที่มีต่อเลาปี
 ทั้งสองจึงได้วางแผนการลอบหนีขุนกวนออกจากเมืองลำชีไปรอคพบจากแผนการที่ขุนกวน
 จิวี่ และเตียวเจียวกิดจะให้เลาปี"...ระเริงน้ำใจลึกลับขงเบ้ง กวนอู เตียวหุย..."
 และในหนังสือฉบับที่สาม ขงเบ้งก็ได้วางแผนการให้เลาปีบอกกับนางซุนฮุยินว่า"...
 เดิมขุนกวนกับจิวี่คิดอุบายว่าจะยกเจ้าให้เป็นภรรยาข้า หวังจะลวงข้าให้มา ณ
 เมืองลำชีแล้วจะจับตัวจำไว้ แม้กินเมืองเกงจิวได้แล้วก็จะฆ่าเราเสีย ไซ้จะยกเจ้า
 ให้โดยจริงนั้นหามิได้ เอาชื่อเจ้าเป็นเหยื่อไปล่อมา... ..แลขุนกวนกับจิวี่จึงคิด
 กลอุบายต่าง ๆ อยู่ หวังจะทำอันตรายข้า ๆ เห็นจะอยู่ในเมืองลำชีไม่ได้ ก็คิด
 อานจะกลับไปเมืองซีจิว จึงแกล้งบอกเจ้าว่า เมืองเกงจิวเกิดศึกจะรีบไปเป็น
 การเร็ว เจ้าก็มีความสัตย์ติดตามข้ามา... ..บัดนี้ขุนกวนก็ยกทหารตามมาเป็น
 อันมาก จิวี่ก็ให้ทหารมาสักค้อยู่ ทหารทั้งสองฝ่ายนี้อยู่ในอำนาจเจ้า แม่เจ้าไม่ช่วย
 แก่ไซ้ครั้งนี้ข้าจะตายอยู่ที่นี้..." ทำให้นางซุนฮุยินคิดน้อยใจขุนกวนว่า"...

ซุนกวนทำทั้งนี้มิได้อาลัยที่จะเป็นพื้นลงสืบไป..." และโคช่วยร้องทวาดคำทหา
 ของซุนกวนและจิวอี้ที่ชี้ให้ติดตามไปสกัดจับ เล่าปี่อยู่ เล่าปี่จึงสามารถหลบหนีจาก
 ซุนกวน พานางซุนฮุอินหนีจากเมืองลำซี้ กลับไปยังเมืองเกงจิ๋วของตนตามเดิมได้
 นับเป็นการใช้สติปัญญาและความสามารถของขงเบ้งที่เหนือกว่าจิวอี้ สามารถรู้ถึง
 แผนการของฝ่ายตรงข้ามและวางแผนเตรียมการในการแก้ไขปัญหาไว้วงหน้าได้อย่าง
 ถูกต้อง แม่นยำ จึงสามารถเอาชนะก่อกบฏและแผนการของจิวอี้ ทำให้ซุนกวนกลับต้อง
 ผูกพันอยู่กับฝ่ายของเล่าปี่สืบมา เป็นที่พำนักของเล่าปี่ในการตระเตรียมสร้าง
 เข็มแข็งของตน ตามแผนการที่ขงเบ้งวางไว้เดิม

ขณะที่ตั้งอยู่ที่เมืองเกงจิ๋วและ"...ขงเบ้งแจ้งว่า เล่าเจี๊ยะ (เจ้าเมืองเสฉวน-
 ผู้เขียน) ชี้ให้เที่ยวส่งกุมเครื่องบรรณาการไปคำนับโจโฉ จึงแต่งให้คนตามสอดแนม
 พังกิจราชการคุณ เมืองฮูโต..." และได้วางแผนการให้จัดเตรียมต้อนรับเที่ยวส่ง
 ซึ่งคนรู้ข่าวมาว่าถูกไล่ที่จากเมืองฮูโตจะไปยังเมืองเกงจิ๋วของเล่าปี่ โดยให้เล่าปี่
 และนายทหารทั้งปวงต้อนรับเที่ยวส่งด้วยความอ่อนน้อม และยกย่องสรรเสริญเที่ยวส่ง
 อย่างอบอุน พยายามแสดงความจริงใจของตนโดยให้เล่าปี่หลีกเลียง ไม่กล่าวถึง
 เมืองเสฉวน ทำให้เที่ยวส่งเอ็นดูและ"...แหวกอกเสื้อชักเอาแผนที่เมืองเสฉวนส่ง
 ให้เล่าปี่..." เพราะตนเอง"...มีความปรารถนาจะหาขุนนายที่คมีน้ำใจอารี
 รอบคอบ..."อยู่ และยังรับปากกับเล่าปี่จะไปชักชวนเพื่อนของตนให้รวมคิดการ
 ช่วยเหลือให้ไปยึดเมืองเสฉวนอีก ตามแผนการขั้นต่อไปที่ขงเบ้งคิดจะให้เล่าปี่ไปยึด
 เอาเมืองเสฉวนไว้นั้น และเมื่อเล่าปี่ต้องประสบความล้มเหลวในการยกทัพไปยึดเมือง
 เสฉวนในครั้งแรก สูญเสียบังทอง ที่ปรึกษา ที่ตำบลทุ่งลกห้องโห้ และไม่สามารถ

ยกเข้ายึดเมืองเสฉวนได้¹ ชงเบ้งก็ได้พาเสี่ยวหุยและทหารทัพบกและเรือยกไปช่วยเล่าปี่ที่เมืองลกเสีย

การเข้าไปช่วยเหลือเล่าปี่ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถเข้ายึดเมืองเสฉวนของชงเบ้งในครั้งนี้ ชงเบ้งได้แสดงให้เห็นถึงการศึกษาพื้นฐานของปัญหาโดยถามงอ๊ก ทหารในเมืองลกเสีย จึงรู้ว่า"...ทหารนั้นมีแค่เล่ากุยกับเตียวหิม ๗ เป็นทหารเอกในเมืองเสฉวน มีฝีมือนัก..." และได้ศึกษาถึงพื้นฐานหรือข้อมูลอื่น ๆ โดย"...ขึ้นมาพาทหารไปคูที่จะเข้าทำการ..." จึงได้เห็นสภาพภูมิประเทศและวางแผนการให้ทหารซุ่มคอยดำเนินการตามที่ได้อำหนดไว้ เพื่อเข้าจัดการที่รากฐานของปัญหา โดยเน้นเป้าหมายที่จะ"...ทำการเอาตัวเตียวหิมให้ได้อีกก่อน จึงจะเอาเมือง

¹ การยกกองทัพจะไปยึดเมืองเสฉวนของเล่าเจี้ยง ตามแผนการของชงเบ้งที่ใ้กว้างไว้^๑ ในครั้งแรกที่เล่าปี่ยกทัพไปถึง เล่าปี่ยังคงไม่สามารถปรับนโยบายของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาได้ เพราะยังยึดมั่นอยู่กับคุณธรรมที่เห็นว่าการยึดเอาทรัพย์สินของผู้อื่นจะเป็นการผิดศีลธรรมนิยม และยึดมั่นอยู่กับความซื่อสัตย์ของตน ที่เห็นว่าเล่าเจี้ยงมีแซ่เดียวกับตนอยู่ จึงรีรอชักช้าและมีไ้ลงมือดำเนินการอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งเล่าเจี้ยงเกิดความระแวงเล่าปี่และได้เตรียมการป้องกันตนเองไว้อย่างเข้มแข็งในเวลาต่อมา เล่าปี่จึงต้องพลาดโอกาสที่ตนสามารถจะเข้ายึดเอาเมืองเสฉวนได้อย่างสะดวกนั้นไป และต้องประสบกับความเสียหายอย่างมากในการยกทัพเข้าตีเมือง เพราะเล่าเจี้ยงได้เตรียมการป้องกันรักษาเมืองไว้อย่างเข้มแข็งแล้ว ทำให้เล่าปี่ต้องประสบความล้มเหลวในการยกทัพจะไปยึดเอาเมืองเสฉวนในครั้งนี้ไปอย่างน่าเสียดาย กรมกิจปากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน),

ลกเสียได้สะดวก..."¹ นอกจากนี้ขงเบ้งยังได้แสวงหาให้ฝ่ายตรงข้าม เกิดความ
ประมาท อีกใหม่ โดย"...ขึ้นเกวียนน้อยแต่งตัวหอมช่อ พาทหารประมาณสามสิบ
เข้าไปล่อเตี้ยวหิมจะให้ออกมา..." จนเตี้ยวหิมเห็นว่าขงเบ้ง"...ทำการ
เข้ามาค้ำคนหาปัญญาไม่ ไม่สมกับเขาเล่าลือเลย จะกลัวอะไรกับขงเบ้ง..." จึง
สามารถจับได้ตัวเตี้ยวหิม และเมื่อเห็นว่าเตี้ยวหิมซัดขึ้น ไม่ยอมมอบนบต่อเล่าปี่
ขงเบ้งก็"...สั่งทหารให้เอาตัวเตี้ยวหิมไปฆ่าเสีย..."² ทำให้เล่าปี่สามารถ
ยกทหาร เข้ายึดเมืองลกเสียไว้ได้

เมื่อเข้ายึดเมืองลกเสียไว้ได้แล้ว ขงเบ้งก็ได้เสนอให้เล่าปี่สั่งทหารให้
ยกไปปราบปรามบรรดาหัวเมืองซึ่งยังซัดขึ้นอยู่นั้นให้เป็นปรกติ และจัดแจงแต่งตั้ง
ขุนนางไว้รักษาเมืองเสียก่อน เป็นการวางรากฐานและสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร
ของคนที่ตั้งยึดมาได้นั้น และทำให้มีความมั่นใจในการเข้าต่อสู้แข่งขัน หรือในการ
บริหารของตนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยไม่ต้องพะวงว่าจะมีปัญหาหรืออันตราย
อยู่เบื้องหลัง ขณะเดียวกัน ขงเบ้งเองก็ได้เตรียมการวางแผนเพื่อยกทหาร เข้ายึด
เมืองเสฉวนต่อไป จึงใคร่ขอมูลจากชาวเมืองว่า"...มีค่านิยมก๊กเป็นค่านิยมอยู่อีก
คำบลหนึ่ง แลค่านิยมก๊กนี้ทหารพร้อมเข้มแข็งนัก ถ้าแลใดค่านิยมนี้แล้วก็ไม่มีความ

¹ เจ้าหรือผู้บริหารผู้ต้องการทำลายความชั่วร้ายหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้น
จะต้องดูที่ทุก ๆ จุดเสี่ยงก่อน และเข้าโจมตีเพื่อทำลายจุดเสี่ยงที่จะกลายเป็นการขยาย
กำลังให้ เพราะไฟไม่สามารถดับได้โดยการเป่าลมเข้าไป Machiavelli, --

The Prince and The Discourses, pp. 198-201.

² มนุษย์ ถ้าไม่ถูกประคับประคองก็ต้องกำจัดไปเสีย เพราะมนุษย์จะ
แกแค้นเมื่อถูกทำร้ายเพียงเล็กน้อย แต่จะไม่สามารถแกแค้นได้สำหรับการถูกทำร้าย
ที่ยิ่งใหญ่ เพราะฉะนั้นถ้าจะทำอันตรายต่อผู้ใด ต้องทำไปในลักษณะที่ไม่ต้องกลัวการ
แกแค้น Ibid., p. 9.

จะซักขวาง จะยกเข้าไปเอาเมืองเสฉวนได้โดยง่าย..." ขงเบ้ง"...จึงปรึกษา
 แก่เล่าปี่ว่า จำจะยกไปตีเมืองกิมก๊ก ถ้าได้แล้วก็จะได้เมืองเสฉวนโดยง่าย..."
 ในการยกเข้าตีคานกิมก๊กในครั้งนี้ เมื่อขงเบ้งได้เห็นสองตง นายทหารฝ่ายของตน
 เข้าต่อสู้รบกับลิเหียบม ทหารเมืองกิมก๊กแล้ว ขงเบ้งซึ่งเห็นว่า"...อันลิเหียบมนั้นมี
 กำลังกล้าหาญ ซึ่งท่านจะรบพุ่งเอาชัยชนะซึ่งหน้านั้นไม่ได้..." ก็ได้ขี่ม้าล่อเป็น
 สัญญาณเรียกสองตงกลับ และคิดวางแผนการแต่งทหารให้ล้อมสกัดลิเหียบมไว้¹
 ทำให้ลิเหียบมเห็นว่า"...ตัวกู้อยู่ในที่แคบ แม้จะซักขวางบังคับนี้ก็จะไม่รอดชีวิต..."
 เพราะขงเบ้งใคร่บอกไว้ว่า"...ลิเหียบมจงเร่งเข้ามาบนอบเราโดยดี ถ้ามิฟัง
 ก็จะทำให้ทหารซึ่งชุมนุมอยู่ทั้งสองกองเอาเมฆากาทัมทะระคมยิงให้ถึงแก่ความตาย..." เป็น
 การสร้างความจำเป็นบังคับให้ลิเหียบมเห็นว่าตน"...จำจะขออ่อนน้อมดีกว่า..."²
 และเมื่อลิเหียบมได้เข้าไปพบเล่าปี่ เล่าปี่ก็ได้เชิญให้ลิเหียบมกินโต๊ะควย ทำให้
 ลิเหียบมเห็นว่า"...อันเล่าปี่นั้นมีน้ำใจโอบอ้อมอารีต่ออาณาประชาราษฎร์ ซึ่งเล่าปี่
 มาทำทั้งนี้หวังจะทำนุบำรุงแผ่นดินให้ยูเย็นเป็นสุข..." จึงได้กลับไปเมืองกิมก๊กและ
 เกี้ยกล่อมอุยหวน ซึ่งรักษาเมืองอยู่ควยนั้น ให้ไปอ่อนน้อมต่อเล่าปี่ เล่าปี่จึงสามารถ
 พาทหารยกเข้าเมืองกิมก๊กได้

¹ Ibid., pp. 198-201.

² เมื่อกองทัพเข้าถึงขั้นต่อสู้กัน แม่ทัพทุกคนจะต้องพยายามค้นหาสิ่งที่จะ
 ช่วยกระตุ่นขวัญให้กองทัพของตนและชมขวัญกองทัพของศัตรู ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่
 ได้ผลมากที่สุดในการให้ได้รับชัยชนะ Ibid., pp. 457-460.

ในขณะที่ยึดได้เมืองกิมก๊ก ทหารก็ไปแจ้งข่าวว่า มาเฉียว บุตรของมาแห่ง เจ้าเมืองเสเหลียง ซึ่งแตกหนีฝ่ายโจโจไปอาศัยอยู่กับเตียวห้อ เจ้าเมืองฮันตง ได้ ยกทหารไปที่ค่านแสบังกวนของเล่าปี่ให้เบ้งตั้งกับฮักจุนรักษาอยู่ และเตียวห้อยกขอ อาสาขงเบ้งไปรบกับมาเฉียวเองนั้น ขงเบ้งก็สร้างทำไม่ได้ยินเสีย และ"...แก่ง ว่าแก่เล่าปี่หวังจะยั่วใจเตียวห้อยว่า อันมาเฉียวนั้นมีกำลังแลฝีมืออยู่ จำจะให้มาไซ้รับ ไปเมืองเกงจิ๋วหาตัวกวนอูมาจึงจะต่อสู้กับมาเฉียวได้..." ทำให้เตียวห้อยโกรธและ ยอมทำทานบนไว้แก่ขงเบ้ง สัญญาวา"...แมซาพเจ้ายกไปไม่ได้ชัชนะมาเฉียว ก็ให้ คัดศิระซาพเจ้าเสียเถิด..." ขงเบ้งจึงยอมให้เตียวหอยยกทหารล่วงหน้าไปรบกับ มาเฉียว เป็นการกระตุ้นให้เตียวหอยมีมานะในการฆ่าต่อสู้ และขณะเดียวกันก็ควบคุม เตียวหอยไว้ให้พยายามทำการต่อสู้ให้ได้ผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการรบ ให้ชนะมาเฉียว¹ แต่เมื่อขงเบ้งไต่ถามไปถึงและได้เห็น"...อันมาเฉียวนั้น มีฝีมือกล้าหาญนัก แมจะรบกับเตียวหอยขณะนั้น อุปมาเหมือนหนึ่งเสือสองตัวสู้กัน เห็น จะเพียงพละข้างหนึ่งเป็นมันคง..." ขงเบ้งจึงได้คิดอุบายวางแผนการทำให้ มาเฉียวยอมเข้าไปอ่อนน้อมต่อเล่าปี่เสีย เพราะขงเบ้งมีความรู้ถึงพื้นฐานโครงสร้าง ในเมืองเสฉวนอยู่ว่า "...เตียวห้อนั้นมีใจกำเริบจะตั้งตัวขึ้นเป็นเจ้าในเมืองฮันตง มีที่ปรึกษาคนหนึ่งชื่อเอียวสง แลเอียวสงนั้นเป็นคนโลก เห็นแต่จะได้สิ่งของต่าง ๆ ไว้เป็นประโยชน์ของตัว..." ขงเบ้งจึงได้เข้าจัดการกับปัญหาโดยมุ่งที่พื้นฐาน ของปัญหา ในการหาทางให้"...จัดสิ่งของอันตระการกับหนังสือให้คนลอบไปให้แก่

¹ แมทัพของกองทัพในยุครบราวม ทราบถึงอิทธิพลอันเต็มไปช่วยอำนาจ ของ "ความจำเป็น" และวิธีการที่จะกระตุ้นให้ทหารมีความกล้าที่ไม่มีอะไรยับยั้ง โดยไม่ละเว้นที่จะนำแรงผลักดันนี้มาใช้กับคนของตน Ibid., p. 451.

เอียวสง..." เพื่อใช้ให้เอียวสง คอยยั่วยุให้เตียวท้อไม่ไว้วางใจในตัวมาเฉียว¹ จนมาเฉียวต้องอยู่ในสภาพกักขังจำเป็น เพราะ"...จะไปหาเล่าเจี้ยงเจ้าเมืองเสฉวนก็ไม่ได้ ข้างเอียวสงเล่าก็ยุ่งเตียวท้อ เตียวท้อก็ให้ทหารมาตั้งซัดทัพอยู่หลายค่ายล... ..จะคิดอ่านตีกองทัพเล่าปี่ให้แตกไปจะได้เป็นความชอบใจเตียวท้อก็ไม่ได้..."

มาเฉียวจึงต้องพาทหารทั้งปวงของคนไปขออ้อนน้อมต่อเล่าปี่ที่คานแฮ้งกวน² และต่อมา มาเฉียวยังเป็นผู้อาสาเล่าปี่ยกทหารไปเกลี้ยกล่อมให้เล่าเจี้ยง เจ้าเมืองเสฉวน จำกองยอมอ้อนน้อมต่อเล่าปี่ เล่าปี่จึงสามารถพาทหารยกเข้าเมืองเสฉวนไป ตั้งตนขึ้นเป็นผู้นำแทนเล่าเจี้ยงว่าราชการในเมืองเสฉวนทั้งหมด ซึ่งขงเบ้งก็ได้แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบของตน ในการแนะนำเล่าปี่ว่า"...ซึ่งจะเป็นเจ้าเมืองเสฉวนอยู่ สองคนนี้ไม่ควร ท่านจงให้เล่าเจี้ยงไปอยู่เมืองเกงจิ๋วเถิด..." เพราะขงเบ้งเห็นว่า "...เล่าเจี้ยงนั้นความคิดน้อย ทั้งเป็นคนเสียน้ำใจ แม้จะเอาไว้ในเมืองเสฉวนนี้ นานไปเกลือกมีคนยุยงเล่าเจี้ยงก็จะพังคำ ตัวท่านก็จะไ้ความเคืองใจ..."³ เล่าปี่จึงได้เห็นชอบด้วย และให้เล่าเจี้ยงไปอยู่ที่เมืองกองอัน ในแดนเมืองเกงจิ๋ว เป็นการกำจัดผู้นำเดิมขององค์กรที่พึ่งสูญเสียอำนาจให้พ้นไปจากองค์กร ป้องกันปัญหาหรืออันตรายที่อาจเกิดจากบุคคลดังกล่าวเสีย นอกจากนี้ ขงเบ้งยังได้แสดงให้เห็นถึงการสนใจ

¹ Ibid., pp. 198-201.

² Ibid., pp. 457-460.

³ เมื่อยึดครองรัฐได้แล้ว ผู้ปกครองใหม่ต้องใคร่ครวญว่า ภัยพิบัติอะไรบางอย่างที่เขาจะจัดการให้หมดไปในครั้งเดียว เพื่อว่าเขาจะได้ไม่ต้องทำซ้ำทุก ๆ วัน... ..เขาจะไม่สามารถอยู่อย่างปลอดภัย トラบใดที่ยังปล่อยให้ผู้ถูกขังซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างไปนั้นมีชีวิตอยู่ เจ้าควรตระหนักว่า การทำร้ายที่ได้กระทำมาแต่ก่อนนั้น ไม่อาจถูกลบล้างไปได้ด้วยผลประโยชน์ใหม่ ๆ Ibid., pp. 35, 406-407.

ในการพิจารณาถึงสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน เป็นพื้นฐานในการบริหารหรือการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไปนั้น กล่าวคือหลังจากเขายึดได้เมืองเสฉวนแล้วและเล่าปี่ใช้ให้ขงเบ้งเป็น "ผู้ร่างกฎหมายสำหรับ เมืองขึ้นใหม่โดยมีหลักการ" ...ให้คาดโทษนั้นให้หนักขึ้นกว่าเก่า..." หวดเจ๋งที่ปรึกษา ได้คัดค้านเล่าปี่ไว้ เพราะเกรงว่า "...ราษฎรทั้งปวงจะได้รับความเดือดร้อน ขอให้ผ่อนลงแต่พอประมาณตามกฎหมายเก่า..." ขงเบ้งก็ได้อธิบายว่า กฎหมายเดิมที่โชตอ ๆ กันมานั้นไม่สมบูรณ์อยู่แล้ว และในเมืองเสฉวนเอง "...เล่าเจี้ยงก็เป็นคนความคิดน้อยหาอาชญากรรมซึมิได้ แม้รักผู้ใดถึงหาสติปัญญาไม่ ก็ตั้งแต่งให้เป็นขุนนางผู้ใหญ่ และผู้นั้นมีน้ำใจกำเริบละกฎหมายเสีย ชมเหงอาญา ประชากรราษฎรแต่ตามอำเภอใจ ไพรบ้านพลเมืองได้รับความเดือดร้อนจนเสียเมือง..." ดังนั้น ในสถานการณ์และเวลาที่ที่ตั้งเมืองเสฉวนใหม่นี้ ขงเบ้งจึง "...ให้เลิกกฎหมายเก่าเสีย ให้คาดโทษผู้กระทำผิดให้หนักขึ้นหวังจะให้คนทั้งปวงตั้งใจทำความชอบ แม้ขุนนางแลราษฎรเห็นผู้ใดทำความชอบมีบำเหน็จ ก็จะไม่ละความชั่วของตัวเสีย จะไ้คู่เบี่ยงอย่างกันทำตามกฎหมายก็จะมี ความชอบขึ้น บ้านเมืองก็จะค่อยปรกติราบคาบไป..." ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้วิธีการบังคับที่จะทำให้คนกลัวและยอมกระทำในสิ่งที่ดีตามกฎหมาย ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมกับสภาพบ้านเมืองไม่สงบและกฎหมายไม่ได้รับการปฏิบัติตามดังกล่าว ¹

¹ ทุก ๆ คนสามารถไปถึงจุดหมายได้โดยวิธีการที่แตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของวิธีการและเวลาที่แตกต่างกัน... ...รากฐานที่สำคัญสำหรับทุก ๆ รัชก็คือ กฎหมายที่ดีและอาวุขที่ดี... ...สวัสดิภาพของสาธารณรัฐหรืออาณาจักรไม่ได้ประกอบขึ้นจากการมีเจาผู้ปกครองอย่างฉลาดในช่วงชีวิตของเขา แต่อยู่ที่การมีผู้ซึ่งให้กฎหมายซึ่งจะดำรงอยู่ได้แม้เขาจะตายไป Ibid., pp. 92-93, 44, 148.

นอกจากนี้ ในการป้องกันรักษาความมั่นคงขององค์กรจากการโจมตีของศัตรูภายนอก ชงเบ้งก็ได้ช่วยเหลือเล่าปี่ในการตีเมืองฮันต๋ง ซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านที่สามารถยกเข้าตีเมืองเสฉวนได้ และโจโฉได้ใช้ให้ทหารของตนตั้งรักษาอยู่ จนสามารถยึดได้เมืองฮันต๋ง และติดตามสกัดตีโจโฉแตกทัพหนีกลับไปเมืองฮูโต่ในที่สุด

กล่าวคือ หลังจากที่ฮ่องตงและจูลงได้ยกทหารไปที่ค่ายเสฉียงของโจโฉ รบชนะทหารฝ่ายโจโฉ และยึดได้ค่ายเสฉียงที่เขาเทียนทองสันและค่ายเตงกุนสัน จนโจโฉเองต้องแตกทัพหนีไปตั้งอยู่ที่เมืองลำเตงแล้ว ชงเบ้งก็ได้ช่วยเหลือในการคิดเตรียมแผนการและดำเนินการบริหารในการเข้าต่อสู้ โดยชงเบ้งสามารถล่วงรู้ถึงคุณลักษณะของโจโฉว่า "... โจโฉเป็นคนมีสันดานมักคิดสงสัยมาก ชำนาญแต่ใช้ทหารรบสิ่งเดียว เหตุฉะนั้นจึงพ่ายแพ้เราโดยง่าย..." ประกอบกับที่ชงเบ้งให้ความสนใจกับการใช้สภาพแวดล้อมหรือภูมิประเทศ "... ภูเขาค่าบดอันซุนนี้มี เขาอยู่ข้างเหนือ เป็นอันมากพอจะซ่อนกุมทหารได้..."¹ ชงเบ้งจึงได้วางแผนการในการทำอุบายให้ฝ่ายคูต่อสู้เกิดความหวาดกลัว ไม่มั่นใจในการต่อสู้ โดยให้จูลงกุมทหารไปตั้งอยู่ที่เชิงเขาเหนือน้ำคอยเป่าแตรที่ช่องกลองอึ้งคิงอยู่ ทำให้โจโฉตกใจคิดว่าเล่าปี่ปล้นค่ายและไม่เป็นอันหลับอันนอนถึงสามคืน² โจโฉ "... คิดคร้ามใจนัก ก็ให้ลาทัพจากที่นั่น..." วางอุบายให้เล่าปี่ เล่าฮอง และเบ้งตัดทำเป็นแตกทัพ ทิ้งเครื่องศัตราวุธตั้งปวงเสีย และคอยดูสัญญาณจากตนให้เข้ากระหนาบตีโจโฉ นอกจากนี้ ชงเบ้งยังได้เตรียมการอย่างรวดเร็วในการให้ "... เตียวหุย อูยเอี้ยน สองนายนั้นยกไปตีเอาเมืองลำเตงได้..." ดวงหน้าไว่ก่อนแล้ว จนเมื่อโจโฉเสียภูมิลอุบายของชงเบ้ง ถูกฝ่ายเล่าปี่

¹ Ibid., pp. 53-55, 523-526.

² Ibid., pp. 457-460.

คือแตกที่ตำบลหันขุยไปนั้น ไม่สามารถเข้าเมืองลำเต่งได้ ต้องหนีไปที่คานเองเป่งกวน และถูกม้าเหียวกับขุยเอี้ยนสกัดรบปล้นโจมตีโจโจจนบาดเจ็บ ทั้งเมืองฮันตงเสียหนี กลับเมืองอูโตไป

การที่ได้เมืองฮันตง ซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านระหว่างเมืองเสฉวนกับเมืองอูโต และการให้กวนอูตั้งทัพรักษาเมืองเกงจิ๋ว ซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านระหว่างเมืองเสฉวนกับเมืองกังกังอยู่ ทำให้เล่าปี่ได้บรรลุถึงเป้าหมายในการเป็นผู้นำขององค์กรที่มีความมั่นคง ปลอดภัยจากการโจมตีของฝ่ายโจโจและซุนกวน มีกำลังคนและทรัพยากรที่เข้มแข็งเพียงพอในการป้องกันตนเองได้แล้ว ดังกล่าว เมื่อชาวเมืองฮันตงและขุนนางทั้งปวงไปชวนขงเบ้งให้เชิญเล่าปี่ตั้งตนขึ้นเป็นเจ้า และถูกเล่าปี่ปฏิเสธ ขงเบ้งจึงได้อธิบายแก่เล่าปี่ว่า "...บ้านเมืองทุกวันนี้เป็นจลาจล ต่างคนต่างแข็งเมือง เกิดรบพุ่งฆ่าฟันกันเป็นอันมาก บัดนี้คนทั้งปวงหาที่พึ่งมิได้ ตั้งใจจะเอาท่านเป็นที่พึ่ง และท่านจะมารวบรวมคนทั้งปวงจะมีเสียใจหรือ..." และแนะนำเล่าปี่ว่า "...ท่านอย่าถือสัดข้อยู่ขณะนี้เลย ท่านจงทำตามคำที่ปรึกษาเถิด..." เล่าปี่จึงได้ตั้งตนขึ้นเป็นเจ้าฮันตง จนต่อมา เมื่อโจโฉ ได้สืบทอดตำแหน่งวุยเอ๋งจากโจโฉแทน และบังคับให้พระเจ้าเหี้ยนเต้สละราชสมบัติเสีย ตั้งตนขึ้นเป็นเจ้าแทนแล้ว ขงเบ้งก็ได้ทำอุบายแกล้งเป็นไข้และอธิบายแนะนำแก่เล่าปี่ว่า "...แต่ก่อนข้าพเจ้าออกจากบ้านมาทำราชการอยู่ด้วยท่านจนได้เมืองเสฉวน... ..บัดนี้อายุโจโฉก็ชดชดต่อแผ่นดิน... ..ขุนนางทั้งปวงฝ่ายเราพร้อมกันจะยกท่านให้เป็นพระเจ้าแผ่นดิน จะไต่ยกไปกำจัดโจโฉศัตรูแผ่นดินเสีย ท่านไม่ยอม..." จะเป็นการทำให้ขุนนางทั้งปวงเอาใจออกห่าง และต้องเสียเมืองเสฉวนไปได้ เล่าปี่จึงยินยอมให้จัดพิธีราชาภิเษก...พระเจ้าเล่าปี่ก็ตั้งอยู่ในสมมุติภักษัตริย์แต่นั้นมา..."

ในระยะสุดท้ายก่อนหน้าที่เล่าปี่จะได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำของหัวเมืองฝ่ายตะวันตกทั้งปวงดังกล่าว จะเห็นได้ว่า เล่าปี่ได้รับตำแหน่งผู้นำ โดยอาศัยโชคชะตา

ที่ดีของตนเอง อาศัยความช่วยเหลือของผู้อื่น และโดยการใช้ขบถ ซึ่งเป็นที่ปรึกษา
 ที่ฉลาดอย่างร้ายกาจ เป็นผู้ช่วยเหลือในกิจกรรมการบริหารของเลาปี่เสมอมา โดยที่
 ตัวเลาปี่เองนั้น หากคุณลักษณะที่ดีในการ เป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและ
 ปรับนโยบายของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับเหตุการณ์ได้ เพราะการยึดมั่นอยู่กับคุณธรรม
 ความซื่อสัตย์ ความเมตตาและโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่น โดยที่เลาปี่ไม่ได้พิจารณาทางเลือก
 ที่เป็นประโยชน์แก่ตน บนพื้นฐานที่คำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างและรักษาองค์กรของตน
 หากความสามารถในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเด็ดขาดรวดเร็ว ทำให้ต้องประสบ
 กับความเสียหายหรืออันตรายหลายครั้ง ดังเช่น ครั้งที่เลาเปียว เจ้าเมืองเกงจิ๋ว
 จะยกตำแหน่งเจ้าเมืองเกงจิ๋วให้เลาปี่ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินการตามแผนการ
 ของมงเบ้งในการยึดเมืองเกงจิ๋วไว้เพื่อหาโอกาสเข้ายึดเมืองเสฉวนต่อไปนั้น เลาปี่
 ก็กลับถือว่า"... เลาเปียวมีคุณแก่เรา แล้วลูกหลานวานเค้อก็มีอยู่เป็นอันมาก ครั้น
 เราจะล่วงเข้ารับเอาความครหานินทาก็จะมีแก่เราต่าง ๆ ..." ต่อมาเมื่อขบถ
 วางแผนการรบชนะตีทัพของ แฮหัวตุ้น ทหารฝ่ายโจโฉแตกทัพหนีไป และเตือนเลาปี่ว่า
 "... เมืองซินเอี้ยนี้คับแคบนักจะคิดอ่านผ่อนปรนยาก บัดนี้เลาเปียวป่วยก็หนักอยู่ แรกก่อน
 ก็ได้อนุญาตว่าจะให้เมืองเกงจิ๋วแก่ท่าน ครั้นนี้ก็ไต่หวงที่อยู่แล้ว แม่ทานยกไปเมือง
 เกงจิ๋ว ถึงมาครว่าโจโฉจะยกกองทัพมา ก็จะได้คิดอ่านผ่อนผันทำการรบพุ่งไฉนดี
 เพราะเมืองเกงจิ๋วกว้างขวางเป็นเมืองใหญ่..." เลาปี่ก็ตอบว่า"... ถึงมาครว่า
 จะมีอันตรายประการใดก็ดี ตัวเราก็ตาย ซึ่งจะทรยศต่อผู้มีคุณนั้นเราทำมิได้..."
 จนกระทั่ง เลาเปียวป่วยหนักลงและฝากเมืองเกงจิ๋วไว้แก่เลาปี่ให้"... ช่วยรักษา
 บ้านเมืองไว้ อย่าให้เป็นอันตรายไปแก่ผู้อื่น..." อีก เลาปี่ก็ยังไม่ยอมรับ และต้อง
 ถูกกองทัพของโจโฉไล่ตีแตกหนีไปจนถึงเมืองกังแฮ ประสบความเสียหายและอันตราย

แทบสิ้นชีวิตหลายครั้ง¹ หรือในครั้งที่เดียวสงและหวาดเจ็ง ขุนนางในเมืองเสฉวน คิดอุบายจะให้เล่าปี่ยกทหารไปยึดเอาเมืองเสฉวนของเล่าเจี้ยง เล่าปี่ก็ยึดมันอยู่กับ ความซื่อสัตย์ของตนและถือว่า"...จะละความสัตย์เสีย เพราะเห็นแก่ทรัพย์สินสมบัติทำ ให้ผิดกรรมเนี่ยมนั้นเราทำมิได้..." บังทองที่ปรึกษา ได้แนะนำเล่าปี่ว่า"...อันซึ่ง ท่านตั้งอยู่ในความสัตย์นี้ ก็เป็นที่เทวคานมนุษย์สรรเสริญควรอยู่แล้ว แต่แผ่นดินทุกวันนี้ มิได้เป็นปรกติ เกิดจลาจลต่าง ๆ คนกุมอาวุธรักษาตัวมิวางมือ ซึ่งท่านจะถือความสัตย์ ให้มั่นคงอยู่นั้นมิได้ ชรรคมค่างัยมาถึงตัวแล้วก็ยอมรักษาตัวก่อน..." และแนะนำให้ เล่าปี่ยึดเอาเมืองเสฉวนไว้ก่อน เมื่อแผ่นดินสงบแล้วจึงคอยหาโอกาสตอบแทนคุณ เล่าปี่จึงเห็นชอบด้วยและยอมรับว่า"...อันถ้อยคำของท่านสั่งสอนครั้งนี้ ควรจะจารึก

¹ การกระทำของคนเรา โดยเฉพาะของผู้ปกครอง ต้องยึดเอาผลประโยชน์ สุดท้ายเป็นเกณฑ์ ดังนั้น ถ้าผู้ปกครองสามารถนำชัยชนะมาสู่รัฐและคุ้มครองบ้านเมือง ได้โดยวิธีการใดก็ตาม วิธีการของเขาจะถูกถือว่าเป็นวิธีที่มีเกียรติ... ...การ ตัดสินใจเพื่อความมั่นคงปลอดภัยของรัฐที่จะกระทำไป ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความยุติธรรมหรือ อยุติธรรม ความเมตตาหรือความโหดร้าย หรือเรื่องของการมีชื่อเสียงกับความอภัยหา แคนทางเลือกนั้นจะทองสนใจเพียงในเรื่องที่จะรักษาชีวิตให้ปลอดภัยและรักษาความเป็น อิศระของรัฐเป็นสำคัญเท่านั้น... ...ความผลุนผลันและความกล้าหาญ มักทำให้สิ่ง ที่ไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ สามารถสำเร็จลงได้... ...เมื่อเจ้าต้องการได้ บางอย่างจากผู้อื่น เขาจะไม่ปล่อยให้เรามีเวลาสำหรับการตรึกตรองอีกเมื่อมีโอกาส โดย จะต้องกระทำเพื่อให้เห็นคนอื่นเห็นว่า มันจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การปฏิเสธ หรือยึดเยื้ออาจเป็นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดเคืองโดยพลันและเป็นอันตรายได้

Ibid., pp. 63-66, 527-528, 532-534.

ไว้ในแผนทองสอนใจไปเข้าคำ..." แต่เมื่อยกทัพไปถึงเมืองเสฉวนและมีโอกาสจะเข้ายึดเมืองไว้ได้ เล่าปี่ก็กลับไม่สามารถลงมือดำเนินการอย่างรวดเร็วได้ เพราะถือว่า "...เล่าเจียงนั้นเป็นแซ่เดียวกันแล้วก็มีใจรักใคร่นับถือเราจริง ๆ เราอยากมีเล่าก็หวังจะตั้งตัวโดยสุจริตให้เป็นที่สรรเสริญ แรกยกมาถึงควรจะให้คนทั้งปวงเห็นน้ำใจมีความยินดีคือ ควรหรือมีพันไรจะมาทำอันตรายแก่เล่าเจียง จะมีเป็นที่ครหาติเตียนแก่เหล่าคนนุชหรือ ซึ่งจะให้เสียสัจย์ผิดค้ำยประเพณีนั้นทำไมได้..." เสียอีก ดังนั้น เมื่อเล่าเจียงได้รับคำแนะนำจากบรรดาทหารและขุนนางทั้งปวงให้ระมัดระวังเล่าปี่ จนเกิดความระแวงเล่าปี่ขึ้น เล่าปี่จึงต้องพลาดโอกาสในการเข้ายึดเมืองเสฉวนไว้ได้อย่างสะดวก แต่กลับต้องสูญเสียบังทองและทหารไปจำนวนมาก ประสบความล้มเหลวในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใ้วางแผนการไว้¹ จนต้องขอให้ซ่งเบ้งยกทหารไปช่วย จึงสามารถเข้ายึดเมืองเสฉวนได้สำเร็จ เป็นต้น

จากรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติของเล่าปี่ในกิจกรรมทางการบริหารดังกล่าวทั้งหมด จึงสรุปได้ค่อนข้างเห็นได้ชัดว่า เล่าปี่เป็นสามัญชนธรรมดาที่มีคุณสมบัติที่ดีในการเป็นเชื้อพระวงศ์ของพระเจ้าแผ่นดินอยู่ และสามารถเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหาร จนสามารถสร้างองค์กรเป็นของตนเองและตั้งตนเป็นผู้นำในการบริหารขององค์กรที่มีอำนาจเป็นอิสระเป็นของตนเองได้สำเร็จนั้น เล่าปี่อาศัยโชคชะตาที่ดีของตนเองและการช่วยเหลือจากผู้อื่นมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระยะสุดท้าย เล่าปี่ได้รับความช่วยเหลือจากซ่งเบ้ง ซึ่งเป็นผู้มีสติปัญญา ความสามารถ และฉลาดรอบคอบ เป็นผู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือในการบริหารงานของเล่าปี่เป็นสำคัญ ในขณะที่เล่าปี่เองเป็นผู้ที่ยึดมั่นอยู่กับคุณลักษณะของตนเองอย่างมั่นคง จนไม่สามารถเปลี่ยนแปลง

¹ Ibid.

หรือปรับนโยบายของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาอย่างเหมาะสมได้ จากความสามารถและอำนาจของตนเองในการบริหาร ต้องคอยขอร้องผู้อื่นเสมอ เล่าปีจึงมักต้องประสพกับอันตรายและความเสียหาย เป็นอุปสรรคต่อการสร้างและรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งของตน จนได้ขงเบ้งเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารกิจกรรมขององค์กร เล่าปีจึงสามารถบรรลุเป้าหมายของตน ได้รับ "ความสำเร็จ" ในที่สุด

หลังได้รับตำแหน่ง

ในระยะหลังจากที่เล่าปีสามารถเข้ายึดเมืองฮันตงของโจโฉไว้ ซึ่งทำให้เล่าปี อยู่ในฐานะเป็นผู้นำที่มีองค์กรที่มั่นคงเป็นของตนเอง ปกครองบริหารหัวเมืองฝ่ายตะวันตกทั้งปวงได้แล้ว เล่าปีก็ยังคงยอมรับและเชื่อฟังในคำปรึกษาหรือคำแนะนำของขงเบ้ง ได้ขงเบ้งเป็นผู้ช่วยเหลือในกิจกรรมทางการบริหารของตนเสมอมา ยอมเชื่อตามคำปรึกษาของขงเบ้ง ตั้งตนขึ้นเป็นเจ้านายและให้มีหนังสือไปกราบทูลพระเจ้าเหี้ยนเต้ที่เมืองสุโตให้ทรงทราบ¹ ต่อมาเมื่อรู้ข่าวว่ากวนอูและกวนเป๋งถูกซุนกวนจับฆ่าเสีย ทำให้เล่าปี "...ร้องไห้ก่ลิ่งเกลือกกลางดินสิ้นสมประดี..." ประกาศว่า "...อันชาวเมืองก่กตั้งกับเราแต่นี้ไปจะปองล้างกันไป ไม่ขออยู่ร่วมฟ้าอันเดียวกันเลย..." และปรึกษากับขงเบ้ง "...คิดจะยกกองทัพไปรบซุนกวนจะไค่แกแค้น..." นั้น ขงเบ้งห้ามไว้ว่า "...ให้ท่านสงบไว้ก่อนเถิด จะไค่แต่งการเช่นกวนอู คอยดูซุนกวนกับโจโฉก็มีความแค้นต่อกันอยู่ ถ้าข้าศึกสองฝ่ายรบกันไค่เสียที่

¹ ผู้ปกครองที่ไม่ฉลาดจะไม่สามารถรับคำปรึกษาที่ดีไค่เลย นอกจากจะบังเอิญยอมให้ไค่ใครสักคนช่วยบงการอยู่เบื้องหลัง และไค่ใครผู้นั้นก็จะต้องฉลาดคอบางร้ายกาจ ในกรณีนี้เขาจะไค่รับคำปรึกษาที่ดี แต่เขาจะอยู่ไค่ไม่นานนัก

เปลี่ยงพลา เราจึงทำการต่อภายหลังเห็นจะสะดวก...¹ เล่าปี่ก็ยอมเชื่อและสั่งให้จัดการ เช่นไว้กว่นอุทามประเพณี ยังไม่ยกทัพไปตีซุนกวนตามคำขงเบ้ง จนในที่สุดเมื่อโจโฉสิ้นชีวิตลง โจผี บุตรคนโต ได้ขึ้นสืบทอดตำแหน่งวุยอองต่อจากบิดา และให้พระเจ้าเหียนเต้สละราชสมบัติเสีย ทั้งตนขึ้นเป็นพระเจ้าแผ่นดินแทนแล้ว เล่าปี่ก็ยอมตามคำปรึกษาของขงเบ้งและซุนนางทั้งปวง ทั้งตนขึ้นเป็นสมมุติภคินทรีย์ทรงพระนามว่า พระเจ้าเจียงงู เป็นการประกาศตนเป็นผู้นำขององค์ที่มีอำนาจในการบริหาร เป็นอิสระของคนอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้ เล่าปี่ยังได้ให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งสมบูรณ์ให้แก่ตนเอง มีกำลังคนและทรัพยากรในการบริหารของตนเองอย่างเพียงพอ ดังจะเห็นได้จากในครั้งที่เล่าปี่ยึดได้เมืองฮันต้งและยกทัพกลับเมืองเสฉวนไปแล้ว เล่าปี่ก็ได้ "...ให้สร้างวังแลจัดแจงบ้านเมืองบริบูรณ์..." และ "...ให้ตระเตรียมของสุบทแกล้วทหารแลเครื่องศัตราวุชที่จะทำสงครามพร้อมทุกประการ..." หรือในครั้งต่อมา เมื่อเล่าปี่จะยกทัพไปรบซุนกวน โดยไม่ฟังคำห้ามปรามทัดทานของผู้ใดนั้น เล่าปี่ก็ได้สนใจเตรียมการ "...ให้ตกแต่งเครื่องศัตราวุช ผึกทหารให้ชำนาญในการสงคราม..." เป็นการให้ความสนใจในการสร้างกำลังคนและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารให้พร้อม มีการส่งเสริม บำรุง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่หรือในการต่อสู้แข่งขันไว้พร้อมล่วงหน้า² เล่าปี่จึงมีกองกำลังของตนเองเป็นจำนวนมาก "...มีจำนวนคนในกองทัพทั้งปวง

¹ กำลังและอาวุธควรได้รับการสงวนไว้เพื่อใช้ในฐานะหนทางสุดท้ายเมื่อวิธีการอื่น ๆ ล้มเหลว Ibid., p. 354.

² Ibid., pp. 39-41, 44-49, 53-55, 455-457.

แต่ขุนนางผู้ใหญ่ผู้น้อยประมาณห้าร้อย กองทัพสะโมโซแลทหาร เมืองหลวงเมืองขึ้น
ทั้งปวงเป็นคนเจ็ดสิบห้าหมื่น..." ในครั้งที่ยกทัพจากเมืองเสฉวนจะไปตีเมืองกังต้ง
นั้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังจากที่เล่าปี่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำในการ
บริหารโดยสมบูรณ์แล้วดังกล่าว เล่าปี่ก็ยังคงยึดมั่นอยู่กับการมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์
ของตน จนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้อง
คล่องกับเหตุการณ์ และไม่สามารถพิจารณาเลือกแนวทางในการปฏิบัติของตน โดย
คำนึงถึงเป้าหมายในการให้ได้รับชัยชนะหรือรักษาผลประโยชน์ ความมั่นคงของ
องค์กรอย่างเหมาะสมได้ และเมื่อถูกบรรดาที่ปรึกษาหรือนายทหารของตนห้ามปราม
ยับยั้งไว้ เล่าปี่ก็ไม่ยอมรับหรือเชื่อฟังคำปรึกษาเหล่านั้น ทั้งที่คำปรึกษาเหล่านั้นล้วน
แล้วแต่เป็นคำแนะนำหรือทางเลือกที่เสนอขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความ
มั่นคงขององค์กร เมืองเสฉวน หรือตำแหน่งผู้นำของตัวเองเป็นสำคัญทั้งสิ้น

กล่าวคือ แม้ว่าเล่าปี่จะยอมเชื่อฟังคำแนะนำของขงเบ้ง ยับยั้งทัพไว้ไม่
ยกไปตีเมืองกังต้งของซุนกวนในครั้งแรก เพื่อรอโอกาสให้โจโฉและซุนกวนซัดแย้ง
กันเสียก่อนตามคำของขงเบ้งดังกล่าว แต่เมื่อเล่าปี่ได้ทำพิธีราชาภิเษกเป็นพระเจ้า
แผ่นดิน มีอำนาจในการบริหารที่เป็นอิสระไม่ขึ้นแก่ใครแล้ว เล่าปี่ก็ปรึกษากับทหาร
และขุนนางทั้งปวง คิดจะยกทัพไปตีเมืองกังต้งจับซุนกวนฆ่าเสีย เพราะเล่าปี่เกรง
ว่า"...กวนอูเตียวหุยกับเราได้ให้ความสัตย์กันไว้ ซุนกวนทำอันตรายแก่้องเรา
ถ้าเรามีได้แก่แค้นก็จะเสียความสัตย์ไป..."¹ เตียวจูล่งหรือจูล่ง นายทหาร

¹ Ibid., 56-57, 63-66, 527-528.



คนสำคัญของเล่าปี ไค้อธิบายให้เห็นถึงทางเลือกที่เป็นประโยชน์และดำเนินการได้สะดวก โดยคำนึงถึงการให้ได้รับชัยชนะและการรักษาความมั่นคงขององค์กรแก่เล่าปีว่า "...ซึ่งโจผีซบถนั้นเป็นข้อใหญ่ มิใช่แค่ไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินจะเจ็บแค้น ถึงเทพคาก็มีความแค้น ขอพระองค์ยกทัพหลวงไปตั้งอยู่ ณ คานทงกวน... ..ไค้ทหารชาวคานเข้าค่ายเป็นกำลังแล้ว เห็นจะทำการศึกษาสะดวก ถ้ามีกำลังโจผีเสียก่อนแล้วจะยกไปตีซุนกวนทีเดียว เห็นว่าโจผีจะยกไปช่วยซุนกวน เห็นการเราจะทำไปนั้นเห็นจะขัดสน..." และชี้ให้เห็นว่า"...ความแค้นข้างโจผีนี้ให้เจ็บใจทั่วกัน ทั้งขุนนางผู้ใหญ่ผู้น้อยแลราษฎรทั้งปวง ฝ่ายความแค้นข้างซุนกวนนี้ให้เจ็บใจแต่พระองค์เป็นแต่พี่น้อง ขอให้พระองค์ไปแก้แค้นโจผีเถิด เห็นว่าจะชอบใจคนทั้งปวง..." เล่าปีก็กลับยืมนั้นในความซื่อสัตย์ของตนและว่า"...ถ้าเราไม่แก้แค้นแทนน้องเราได้ คนทั้งปวงก็จะเห็นว่าเราหาความสัตย์ไม่ เราไม่ฟังคำเดียวจูล่งห้ามแล้ว..." จึงให้ทหารจัดเตรียมจะยกทัพไปตีซุนกวน ¹

ต่อมา เมื่อขุนนางทั้งปวงชวนกันกับซงเบ้งไปห้ามปรามเล่าปีอีก ซงเบ้งได้เสนอคำแนะนำแก่เล่าปีว่า"...พระองค์พึงไคราชสมบัติใหม่ ถ้าจะยกไปตีโจผีซึ่งตั้งตัวเป็นเจ้าจึงจะควร ถ้าจะยกไปตีซุนกวนเห็นไม่ควร ชอบแต่จะให้ทหารผู้ใหญ่ไปจึงจะไคราชการ..." เป็นการชี้ให้เล่าปีได้เห็นถึงฐานะที่แตกต่างกันไประหว่างก่อนได้รับตำแหน่งกับหลังได้รับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงหรือปรับฐานะ

¹ ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางใด คนควรพิจารณาอย่างรอบคอบถึงเป้าหมายและอันตรายที่ตามมาด้วย และหากอันตรายมีมากกว่าผลกำไร เขาก็ควรหลีกเลี่ยงมันเสีย แม้ว่ามันจะสอดคล้องกับความตกลงใจเมื่อก่อนหน้านั้น Ibid., pp. 244-246.

และการปฏิบัติของตนเองให้เหมาะสม ซึ่งทำให้"...เล่าปีไค้ฟังตั้งนั้นก็นิ่งอยู่..." แต่เมื่อเตียวหุยไค้เดินทางจากเมืองล่งจิวเข้าไปหาเล่าปี และย้ำถึงความสัจย์ซึ่งให้กันไว้แต่เดิม ชักชวนเล่าปีให้ยกทัพไปตีเมืองก้งตั้งแก่แคนซุนกวนอีก เล่าปีก็ตกลงใจที่จะยกทัพไปกับเตียวหุยเพื่อตีเมืองก้งตั้งของซุนกวน แก่แคนแทนกวนอูตามคำสัจย์สาบานที่ไค้ให้ไว้เดิม

เมื่อจินปิก ที่ปรึกษา เข้าไปห้ามเล่าปีและชี้ให้เล่าปีเห็นว่า"...พระองค์ไปครั้งนี้ไม่คิดถึงพระองค์เลย จะกำจัดอ้ายซุนกวนเท่านั้น ควรหรือจะยกกองทัพหลวงไปเองให้ลำบากพระองค์... ..ถ้าพระองค์จะขึ้นยกไปไค้ครั้งนี้ ข้าพเจ้าเห็นว่า จะเสียการไป..." เล่าปีก็โกรธว่า"...ตัวกวนอูเหมือนตัวเรา การครั้งนี้เป็นความแค้นใหญ่นัก ซุนนางทั้งปวงจะให้เรานิ่งเสียเห็นควรแล้วหรือ..." และโกรธจินปิกว่า"...แกลงเอาความร้ายมาสร้างว่า..." จะให้เอาตัวจินปิกไปฆ่าเสีย

จนแม้กระทั่ง ชงเบ้งไค้ทำหนังสือไปทูลขอโทมจินปิก และไค้อธิบายย้ำให้เห็นถึงผลประโยชน์และผลเสียในการเลือกเข้าทำสงครามต่อสู้กับโจผีหรือซุนกวน แก่เล่าปีอีกว่า"...ข้าพเจ้าเห็นโทมโจผีหนักกว่าที่ทำร้ายแก่พระเจ้าเหียนเต้ ซุนนางแลราษฎรทั้งปวงเจ็บใจทั้งแผ่นดิน ฝ่ายซุนกวนนั้นเจ็บใจแก่พระองค์ อนึ่งจะทำกับซุนกวนเป็นการเบา ถ้าพระองค์ยกกองทัพไปกำจัดโจผีไค้แล้ว ฝ่ายซุนกวนก็จะยอมเข้ามาเป็นข้าพระองค์..." เล่าปีก็ไม่ยอมรับหรือเชื่อฟังอีก"...เห็นหนังสือนั้นก็โกรธทิ้งหนังสือลงเสีย จึงว่า เราไม่ฟังคำซุนนางทั้งปวงแล้ว อย่าห้ามเราเลย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

..."¹ จึงสั่งให้ขงเบ้งคอยอยู่รักษาเมืองทั้งฉนวน เสฉวน และนครวัดหวังปวงไว้ สั่งให้ทหารไปตั้งค่ายสกัดทัพฝ่ายโจโฉไว้ ตนเองเตรียมยกกองทัพไปตีเมืองกังตั๋งแก่แค้นซุนกวน

ในระหว่างที่เล่าปี่ยกกองทัพออกจากเมืองเสฉวนไปตีเมืองกังตั๋งของซุนกวนนั้น ซุนกวนได้ให้จูกัดกิน พี่ชายขงเบ้ง ซึ่งได้"...ขออาสาไปเป็นทูตสื่อทัพล่าปี่ ทูตอ่อนโยนให้เห็นทางไมตรีต่อกัน เป็นใจความที่จะได้ช่วยกันกำจัดโจโฉ..." ไปทูลเสนอขอเป็นไมตรีกับเล่าปี่ โดยจูกัดกินได้เสนอต่อเล่าปี่ว่า"...จะให้มัดเอาคนฉิบศึกมิชอบซึ่งทำร้ายแก่กวนอูแลเอาศิระตะเดี้ยวหุยมมาถวาย แล้วจะคืนเมืองเกงจิ๋วให้ จะขอเป็นไมตรีกันสืบไป จะได้ช่วยกันกำจัดโจโฉเสีย..." เล่าปี่ก็ไม่ยอมรับและ"...โกรธนัก จึงว่าเมืองกังตั๋งทำร้ายแก่น้องเราแล้ว ครั้นเรายกกองทัพมาแก่แค้นตีให้คนพูดเพราะเอาแต่ความดีมาเจรจา อันจะเป็นไมตรีหามิได้แล้ว..." ทั้งยังได้ย่ำไว้ด้วยความโกรธว่า "...ศัตรูช้าน้องเราเสียครั้งนี้ เรามีความแค้นเท่าแผ่นดิน แผ่นฟ้า เราจะยกทัพมาแก่แค้นให้ได้ เรามีชีวิตอยู่ตราบใจจะไม่ถอยทัพกลับเลย ถ้าเราตายแล้วทัพนี้จึงจะกลับ..." และเล่าปี่ก็ได้รับชัยชนะในการเข้าต่อสู้ทำสงครามกับทหารฝ่ายซุนกวน โดยอาศัยความเข้มแข็งและกำลังคนจำนวนมากของตน ศึกได้

¹ สติปัญญาที่มีอยู่ด้วยกันสามประเภทด้วยกันคือ ประเภทแรกเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างได้ด้วยตนเอง ประเภทสองรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นเข้าใจ ประเภทสามไม่อาจเข้าใจได้ด้วยตนเองและโดยผ่านผู้อื่น สติปัญญาอย่างแรกนั้นเป็นสิ่งที่วิเศษที่สุด ประการที่สองก็นับว่าดีมาก แต่ประการที่สามไม่เกิดผลประโยชน์อะไรเลย คั้งนั้นเราอาจสรุปได้ว่า ถ้าไม่มีสติปัญญาประเภทแรกก็ต้องมีประเภทที่สอง เพราะถ้าผู้ปกครองมีความฉลาดพอจะวินิจฉัยความดีความชั่วที่ผู้อื่นพูดหรือกระทำ แม้ว่าเขาจะไม่มีปัญญาว่าพอที่จะรู้ได้ด้วยตนเอง เขาก็สามารถรู้ไคว่าการกระทำของมุขมนตรีนั้นดีหรือเลว และสามารถจะสรรเสริญหรือแก้ไขได้อย่างถูกต้อง Ibid., p. 86.

เมืองอิ เหลงและรบนณะฆ่าทหารฝ่ายของขุนกวนหลายครั้ง ขุนกวนจึงได้ขอเข้าอ้อน
 น้อมต่อ เจ้าปี่อีกตามคำปรึกษาของเป่าจิก โดย"...ให้ทำทิมไม้หอมใส่ฝักระเตียวหุย
 จับเอาหอมเกียงเตียวคักใส่กรงเหล็ก จักคอกไม้เงินทองให้แต่งหนังสือ (ขอเป็นไมตรี
 และจะคิดช่วยกันกำจัดโจผี - ผู้เขียน)... ..ให้เทียบเป้งถือนังสี่อุมคนแลสิ่งของ
 ห้างนี้ไปให้พระเจ้าเจ้าปี่..." เจ้าปี่รับเอาฝักระของเตียวหุยไปและเตียวเป่าก็ได้อ
 ฆ่าหอมเกียงและเตียวคักเช่นบิดาตนเองแล้ว แต่เมื่อเจ้าปี่รู้ว่าขุนกวนขอเป็นไมตรี
 ไปอีก เจ้าปี่ก็โกรธหนักและว่า"...เราพยายามทักกันอยู่กับขุนกวน ใค้ออกปากให้สัจย์กัน
 ไว้กับกวนอูเตียวหุยน้องเรา บัดนี้กวนอูเตียวหุยน้องเราก็ตายแล้ว เราจะกลับเป็น
 ไมตรีกับขุนกวนนั้นจะมีเสียความสัจย์ไปหรือ..." และยืนยันว่า"...เราไม่ฟังจะรบ
 เอาเมืองกังตั้งให้ไค้ แล้วจึงจะยกไปรบเอาเมืองโจผี..."¹

แนวทางปฏิบัติในฐานะผู้นำของเจ้าปี่ในการบริหารกิจการขององค์กร
 ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า เจ้าปี่เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ไม่
 สามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และพยายาม
 รักษาคุณสมบัตินี้ที่ดีของตน โดยไม่รู้จักเลือกเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ไร้คุณธรรม หรือไม่ซื่อ
 สัตย์ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหาร ของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับ เหตุการณ์
 ได้ แสดงให้เห็นคุณลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ไม่ฉลาด เพราะไม่สามารถรับฟังคำ
 ปรึกษาที่ดีจากที่ปรึกษาที่ดีและซื่อสัตย์ต่อตนเองได้ ขาดความสามารถในการพิจารณา
 ถึงแนวทางเลือกในการบริหาร ของตน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับหรือผลเสีย
 ที่ตามมาอย่างรอบคอบ ขาดความสามารถในการ เลือกวิธีการที่ดีและที่ชั่วร้ายให้
 เหมาะสม โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างหรือรักษาความมั่นคงขององค์กรและ

¹ Ibid., pp. 63-66, 532-534.

ตำแหน่งของคุณเป็นสำคัญ นอกจากนี้ เล่าปี่ยังได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่รอบคอบ ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจและขมขื่น ทุกคามทุกข์หรือฝ่ายตรงข้าม ทำให้คุณของคุณไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และจำเป็นต้องหันมาต่อสู้ความยากลำบากที่ไม่มีทางเลือก ทั้งที่เล่าปี่น่าจะได้อบรมนโยบายของคุณ เพื่อให้ขุนกวนให้เป็นประโยชน์ในการเข้าโจมตีโจโฉเสียก่อน แล้วจึงหันมากำจัดขุนกวนในภายหลัง โดยที่ไม่เสียค่าสัถย์สาบานแต่อย่างใด เพราะได้แก่แค้นผู้ที่ทำร้ายทอกวนอูและเตียวหุยโดยตรงแล้ว และเป็นการสะดวกมากกว่าหากจะกำจัดขุนกวนเป็นการแค้นแค้นในภายหลัง ซึ่งก็เป็น การกระทำที่รักษาคำสัถย์สาบานเช่นกัน เล่าปี่กลับเลือกเอาแผนการหรือแนวทางในการบริหารที่นำความเสียหายและล้มเหลวมาสู่ตน และยึดมั่นอยู่โดยไม่สามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้

นอกจากนี้ ในการเข้าทำสงครามต่อสู้กับเมืองกังตั๋งนี้ เล่าปี่ยังได้แสดงความไม่รอบคอบ ประมาทอีกเต็ม ซาคความระมัดระวังในการป้องกันตนเองอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ครั้งที่ขุนกวนใช้ให้ขุนหยุนยกทัพไปตั้งรับเล่าปี่ที่ด่านเมืองงิเต๋านั้น เมื่อเล่าปี่ได้รับแจ้งคั้งนั้นก็ประมาทขุนหยุนว่า"...อายลูกเล็กเท่านั้นทำไมจึงยังอาจเป็นแม่ทัพมา..." ซึ่งเล่าปี่ก็ได้กวนหินและเตียวเป่าบุตรของกวนอูและเตียวหุย ซึ่งมีความสามารถและเข้มแข็งรบชนะขุนหยุนได้ ครั้งต่อมา เมื่อขุนกวนเห็นเล่าปี่ไม่ยอมรับไมตรีของผู้อื่นอีก และให้ลกซุนเป็นแม่ทัพยกไปตั้งรับเล่าปี่ มาเลี้ยง ที่ปรึกษาของเล่าปี่ได้เตือนเล่าปี่ไว้ว่า"...ลกซุนคนนี้อยู่เมืองเกงจิว เมืองเกงจิวเสียก็เพราะความคิดอายคนนี่..." เล่าปี่ก็กลับแสดงความประมาท ไม่ฟังคำของม้าเลี้ยงและโกจรว่า"...เรารบศึกมานานกว่าแต่หนุ่มจนแก่แล้ว จะเกรงอันใดกับลกซุนอายเด็กวานนี้..." จนกระทั่งทัพของทั้งสองฝ่ายได้พบกัน ลกซุน แม่ทัพฝ่ายขุนกวนทำอุบายไม่ยกทหารออกรบกับเล่าปี่ เพื่อรอดูท่าทีของเล่าปี่ เล่าปี่ก็ยิ่งประมาทว่า"...ความ

คิดมันจะเป็นกระไรมา มันเคยแพ้เราจึงไม่ออกมารบ เห็นว่ากลัวจริงๆอยู่..."
 ดังนั้น เมื่อเล่าปีถอยทัพไปตั้งอยู่ริมน้ำ"...ส่งนายทัพเรือให้ตั้งค่ายพลบังเรือ ราช
 ลงไปแค้นเมืองกังตั้ง..." ท้องกวน ที่ปรึกษาและขุนนางทั้งปวงได้เตือนเล่าปี
 อย่าให้ตั้งทัพรายลงไป เพราะ"...ทัพเรือยกเข้าไปนั้นเห็นจะไปง่าย อันจะกลับ
 ถอยมายากด้วยขึ้นน้ำ..." เล่าปีก็ไม่ยอมรับฟังและไม่สนใจ เพราะประมาทว่า
 "...ทำไมกะอ้ายชาวเมืองกังตั้ง มันหลบหัวกลัวเราอยู่แล้ว ที่ไหนจะมารบอย่า
 สงสัยเลย เราเร่งตั้งเข้าไปเถิด..." ซึ่งเป็นกรกระทำที่ประมาท ฮึกเหิม และ
 ซาคความรอบคอบในการป้องกันรักษาตนเองให้ปลอดภัย¹ ทั้งที่ตัวเล่าปีเองนั้น
 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์กรหรือระเบียบในการบริหาร ซาค
 อำนาจเด็ดขาดในการปกครองบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง คงจะเห็นได้
 จาก ครั้งที่สองตง นายทหารของเล่าปี น้อยใจที่เล่าปีว่า"...นายทหารผู้ใหญ่ๆก็
 เป็นผู้เฒ่าผู้แก่ไปหมดแล้วเห็นจะไม่ได้ราชการ..." สองตงก็พาทหารของตนเอง
 หกคนยกไปรบกับฝ่ายของซุนกวน โดยที่ไม่ได้ให้เล่าปีรู้ และเมื่อเล่าปีชี้ให้กวนหิน
 และเตียวเป่าไปตามสองตงกลับ สองตงก็ไม่ยอมกลับและว่า"...เรารบไม่เต็มมือ
 ยังมีไปก่อน ว่าแล้วก็พากันมาค่าย..." ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเล่าปีไม่มีอำนาจและไม่

¹ การใช้ภาษาที่ดูหมิ่นเหยียดหยามต่อศัตรู โดยทั่วไปมักเกิดขึ้นจากความ
 ฮึกเหิมในชัยชนะหรือจากความหวังในชัยชนะที่ผิดๆซึ่งจะตามมาด้วยการกระทำที่ผิดๆ
 เท่าๆกับคำพูดที่ผิดๆนั้น เพราะเมื่อความคาดหวังที่ผิดได้ครอบงำจิตใจแล้ว คนก็จะ
 ถูกชักนำให้พ้นไปจากจุดหมาย และเป็นเหตุให้เขาถือว่า สิ่งที่ดีอย่างแน่นอนนั้นเป็น
 สิ่งที่ดีกว่าที่ไม่แน่นอน Ibid., pp. 375-378.

สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังเกรงกลัวเลย¹ ผลก็คือ สองตงได้เข้า
 ทำศึกต่อสู้ความประมาทและใช้อารมณ์โกรธ จนต้องพ่ายแพ้เสียที่แก่ข้าศึกและ
 เสียชีวิตไปในเวลาต่อมา ครั้งที่เล่าปีได้ตั้งทัพรบกับซุนกวนนั้น เล่าปีก็ได้แสดงให้
 เห็นถึงการขาดความรอบคอบและขาดความรู้ความสามารถในการจัดองค์กรของตน
 ในการเข้าต่อสู้แข่งขันเลย เพราะเล่าปีให้ตั้งค่ายของตนโดยขาดความสนใจในการ
 เตรียมการให้สามารถมีการร่วมมือประสานงานเพื่อป้องกันต่อสู้กับศัตรูโดยให้"...
 ตั้งค่ายรายไปตามริมน้ำที่ลึบค่ายรายไปเจ็ดพันเส้น..." ซึ่งสำหรับผู้มีความรู้ เช่น
 โจผี เมื่อรู้ข่าวคั้งนั้นก็เห็นว่า"...พระเจ้าเล่าปีไม่เข้าใจในการทัพจึงตั้งค่ายยาว
 ไปถึงเจ็ดพันเส้น แม้ข้าศึกเข้ารบทั่วท่ายจะช่วยกันไคหรือ เห็นจะเสียที่แกลกซุนเป็น
 มั่นคง..." ขงเบ้งนั้นเมื่อไครู้ข่าวและเห็นแผนที่การตั้งค่ายที่เล่าปีให้มาเลี้ยงเอา
 ไปให้กุกักใจและว่า "...กรรมแล้ว เห็นจะเสียที่แกลกซุนเป็นมั่นคง... ..
 เพราะตั้งค่ายแต่สี่ลึบค่าย ยาวไปถึงพันเส้น (ก่อนที่เล่าปีจะยกทหารไปตั้งที่ริมน้ำ
 นั้น เล่าปีให้ทหารตั้งค่ายรายลงไปตั้งแต่ตำบลตงเตงถึงตำบลฉวนเคี้ยวพันเส้น
 เป็นค่ายสี่ลึบค่าย - ผู้เขียน)นั้น ถ้าข้าศึกเข้ารบแลจุดไฟขึ้นก็คั้งจะไปช่วยกันไคหรือ
 ..." ซึ่งเป็นกรปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความรู้ความสามารถในการบริหาร
 ของเล่าปี แสดงให้เห็นว่าเล่าปีเป็นผู้นำที่ขาดความรู้ความสามารถในการ เป็นผู้ควบคุม
 บริหารในการต่อสู้กับศัตรูหรือคู่แข่งชั้นที่คั้งไค² เล่าปีจึงต้องถูกลกซุน แม้ทัพฝ่าย
 ซุนกวน ยกทหารเข้ากระหนาบตีและใช้ไฟจุดเผาค่ายของตน โดยไม่สามารถป้องกัน
 ตนเองไค ตัวเล่าปีต้องแตกทัพหนีไปอยู่ที่เมืองเป็กเต้ สูญเสียทหารและศัตรารวชไป
 มากมาย เป็นความเสียหายและความล้มเหลวครั้งยิ่งใหญ่ของเล่าปี ซึ่งทำให้เล่าปี

¹ Ibid., pp. 29-30, 117-118.

² Ibid., pp. 44, 196-197.

ต้องละเอียดและตรอมใจจนสิ้นชีวิตไปในที่สุด¹

จากรูปแบบหรือแนวทางในการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารของเล่าปี่ ภายหลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรอย่างสมบูรณ์แล้วตั้งแต่นั้น จะเห็นได้ว่า เล่าปี่เป็นผู้ที่ขาดคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเอง หรือปรับนโยบายของตนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ เป็นผู้ที่ยึดมั่นอยู่กับคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความโอบอ้อมอารี จนไม่สามารถเลือกเป็นผู้ที่ไร้คุณธรรมหรือไม่ซื่อสัตย์อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างและรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตนได้ แม้ว่าเล่าปี่จะได้เลื่อนฐานะของตนเองขึ้นเป็นผู้นำขององค์กรที่มีอำนาจเป็นอิสระเป็นของตนเองอย่างสมบูรณ์แล้วก็ตาม

เล่าปี่เป็นผู้นำที่ขาดความฉลาดรอบคอบ ขาดความรู้ความสามารถในการรับฟังคำปรึกษาที่ดีจากที่ปรึกษาของตน ขาดความสามารถในการพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารของตน โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรใน ฐานะที่ตนเป็นผู้นำขององค์กรได้ แต่กลับเลือกและยึดมั่นในแนวทางที่เป็นอันตราย และนำความเสียหายมาสู่ตนเป็นนโยบายในการบริหารของตน โดยถูกพรางตาไว้ ภัยพิบัติที่คอยดักรอภัยพิบัติในความคิดของการมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานสำคัญ

¹ ความปรารถนาเป็นธรรมชาติและเป็นสิ่งธรรมดา และเมื่อใดก็ตาม ที่คนสามารถจะกระทำ เขามักจะได้รับคำสรรเสริญไม่ใช่สาปแช่ง แต่ถ้าเขาไม่สามารถและยังปรารถนาที่จะกระทำ นี่ก็คือข้อผิดพลาดที่สมควรจะได้รับการสาปแช่ง... ..ผู้ปกครองจะต้องมีจิตใจที่ไม่เคยยั้งสำหรับการใช้วิธีการพิเศษใดๆ สำหรับเป้าหมายของการก่อตั้งอาณาจักรหรือสาธารณรัฐ... ..ผู้ซึ่งควรถูกตำหนิ คือ ผู้ที่ใช้กำลังเพื่อจุดมุ่งหมายในทางทำลาย โดยเขาไม่ได้รับผลประโยชน์จากการกระทำนั้น Ibid., pp. 13, 138-140.

ขาดความสามารถในการวางแผนเตรียมการและการจัดองค์กรที่ดีและเหมาะสม เพื่อป้องกันรักษาความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง ขาดอำนาจเด็ดขาดในการปกครองบังคับบัญชาของตนเองอย่างแท้จริง และไม่สามารถทำตนให้เป็นที่รักและเคารพกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ เล่าปี่ยังได้แสดงความประมาท ฮึกเหิม ไม่ระมัดระวังป้องกันตนเองให้รอบคอบ และขมขื่นทุกคามให้ดูต่อสู้เกิดความจำเป็นที่จะต้องต่อสู้กับตนเองอย่างเต็มที่เพียงทางเดียว ในขณะที่ตัวเล่าปี่เองและผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายของตนกลับประมาทเลินเล่อ ไม่ได้สนใจป้องกันตนเองให้พร้อม

เล่าปี่จึงเป็นรูปแบบของการ เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีในการ เป็นเชื้อพระวงศ์ของพระเจ้าแผ่นดินอยู่ อาศัยโชคชะตาที่ดีและความช่วยเหลือจากผู้อื่นเป็นสำคัญ จึงสามารถบรรลุเป้าหมาย ใ้รับ "ความสำเร็จ" เป็นผู้นำขององค์กรที่มั่นคงและมีอำนาจที่เป็นอิสระของตนเอง ในขณะที่เล่าปี่เองนั้นเป็นผู้นำที่ยังขาดความฉลาดรอบคอบ ขาดความรู้ความสามารถ และขาดอำนาจเด็ดขาดของตนเอง เป็นผู้นำที่ไม่สามารถพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเอง นอกจากโชคชะตาและความช่วยเหลือของผู้อื่นเสมอมา หลังจากไ้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้ว เล่าปี่ก็ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเอง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองหรือปรับนโยบายของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ขาดความตั้งใจหรือจิตใจที่ไม่ยับยั้งในการใช้วิธีการทั้งที่ดีและชั่วร้าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างหรือรักษาองค์กรของตน ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารหรือเป็นผู้ควบคุมสั่งการในการต่อสู้แข่งขันที่ดี เล่าปี่ยังคงยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ของตนโดยไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับฟังคำแนะนำหรือเหตุผลของที่ปรึกษาหรือ

ผู้ร่วมงาน ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และมักแสดงความประมาท ฮึกเหิม หรือไม่
 รอบคอบเสมอ ดังนั้น แม้ว่าโชคชะตาที่ดีและความช่วยเหลือที่ได้รับจากผู้อื่น โดย
 เฉพาะอย่างยิ่งจากขงเบ้ง ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่ฉลาดรอบคอบ และมีความรู้ความ
 สามารถเป็นอย่างดี จะได้ช่วยเหลือให้เล่าปี่ซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีของตนอยู่ก่อนแล้วนั้น
 สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหาร เป็นผู้นำขององค์กรได้สำเร็จในที่สุดก็ตาม
 แต่ตัวเล่าปี่เองก็ไม่อาจพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเองในการบริหารที่ดี
 ได้ ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสม เมื่อโชคชะตาที่
 ดีของเล่าปี่หรือเหตุการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป เล่าปี่จึงต้องประสบกับอันตรายและความ
 ล้มเหลวของตน ต้องสูญเสียกำลังคนและทรัพยากรในการบริหารของตนและได้รับ
 ความละเอียดจากผลการกระทำที่ผิดพลาดของตนเองจนตรอมใจและสิ้นชีวิตลง ภาย
 หลังจากที่ได้รับตำแหน่งอย่างสมบูรณ์เพียงสามปีเท่านั้น ¹

¹ ผู้ปกครองที่มาจากคนธรรมดาสามัญนั้น ถ้าไม่อาศัยความสามารถก็
 เป็นเพราะโชค... ..ผู้ซึ่งเชื่อในโชคน้อยเท่าใด ฐานะตำแหน่งของเขาก็จะ
 มั่นคงมากขึ้นเท่านั้น... ..ผู้ปกครองซึ่งมาจากสามัญชนโดยอาศัยโชคช่วยนั้น
 ไม่พบความยุ่งยากในการไต่เต้ามา แต่จะต้องพบความยากลำบากในการรักษามันไว้
ความยิ่งใหญ่ของโรมัน ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความกล้าหาญและความสามารถ
 มากกว่าโชคที่ดีของตน Ibid., pp. 20-21, 23, 277-281.

โจโฉ

ก่อนได้รับตำแหน่ง

โจโฉเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีพื้นฐานจากสามัญชนธรรมดาเช่นเดียวกับเล่าปี่ โดยมีพื้นฐานทางครอบครัวที่มีผู้และบิดาเคยรับราชการเป็นขุนนางมาก่อน และได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารของแผ่นดิน โดย"...เข้าไปทำราชการฝ่ายทหารในเมืองลกเอี๋ยง..." ซึ่งเป็นเมืองหลวงขณะนั้น ในรัชกาลพระเจ้าเลนเต้ ตั้งแต่อายุได้ยี่สิบปี ¹

ระยะแรกที่โจโฉได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารในเมืองหลวงอันเป็นองค์กรกลางอยู่นั้น โจโฉได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้กล้าหาญ เข้มแข็ง เด็ดขาด ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี จนสามารถทำตนให้เป็นที่เคารพเกรงกลัวของคนทั่วไปและได้รับบำเหน็จความชอบจากพระเจ้าแผ่นดินในขณะนั้นด้วย กล่าวคือ เมื่อโจโฉได้พบเอาขันทีเดินอยู่ ฝึกเวลาที่ตนได้มีคำสั่งห้ามไว้ โจโฉก็สั่ง

¹ ในวัยเด็ก โจโฉมัก"...พอใจไปเล่นป่ายิงเนื้อ มักพอใจฟังร้องรำทำเพลง..." ทำให้โจเต็ก ผู้เป็นอา "...เห็นโจโฉเป็นนักแสดงไม่ทำมาหากินก็มีใจซึ้งเป็นอันมาก..." และมักนำความไปฟ้องบิดาของโจโฉเสมอ โจโฉก็หาทางทำอุบายให้บิดาไม่เชื่อคำอาอีกโดย"...ทำมีอันเป็นล้มลง..."ให้อาเห็น อาจึง"...ร้องบอกโจโก้วว่าโจโฉมีอันเป็น..." แต่เมื่อโจโก้ว บิดาโจโฉ ตกใจวิ่งไปดู โจโฉก็"...ลุกขึ้นเดินเป็นปกติอยู่..." และว่าแก่บิดาว่า"...แต่น้อยมาฆ่าหาเจ็บป่วยสิ่งใดไม่ เพราะอาซึ่งฆ่าจึงเอาความมีดีมาใส่..." ทำให้"...แต่นั้นไปโจโก้ว ก็เชื่อคำโจโฉ ถึงอาจะเอาความสิ่งใดมาบอก โจโก้วมีเชื่อคำน้องชาย..." ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้สติปัญญาเพื่อเอาชนะอาของตน โดยโจโฉไม่คำนึงว่าจะเป็นการโกหกหรือไม่ซื่อสัตย์แต่อย่างไร กรมกิลปากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน),

ให้เอาหัวไปลงโทษ"...ให้จับตัวมาตีห้าสิบที..." โดยไม่เกรงว่า ชั้นที่จะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจอยู่ในขณะนั้น "...แต่โจโฉนั้นหาราชการเข้มแข็งขึ้นทุกวัน คนทั้งปวงยำเกรงเป็นอันมาก พระเจ้าเลนเต้จึงตั้งให้เป็นขุนฉิวเหลียง..." นอกจากนี้ ในครั้งที่กลุ่มโจรโงกฆ่าเหลียงไค่กำเรือกอการจลาจลขึ้นที่เมืองเองฉวน โจโฉซึ่งได้รับมอบหมายให้"...คุมทหารห้าพันยกไปช่วยเมืองเองฉวน..."ในครั้งนั้น ก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการต่อสู้แข่งขันของตน จากผลการต่อสู้ที่สามารถรบชนะ"...สาพวกโจรเสียประมาณหมื่นเศษ ทหารโจโฉได้ฆ่าแลเครื่องศตราวุธเป็นอันมาก..." อันเป็นการต่อสู้เอาชนะฝ่ายตรงข้ามที่มีกำลังคนมากกว่าถึงสองเท่า และได้รับผลประโยชน์จากผลการเข้าต่อสู้นี้ด้วย จนในที่สุด โจโฉก็ได้ร่วมมือกับขุนนางหัวเมืองคนอื่น ๆ ช่วยกันปราบโจรจนสงบลง จึงได้รับบำเหน็จความชอบ"...ไปกินเมืองเจด้าเซียง..." เป็นผู้นำขององค์กรเป็นครั้งแรก ¹

ในระยะต่อมา หลังจากที่พระเจ้าเลนเต้สิ้นพระชนม์ลง บ้านเมืองเกิดการจลาจลวุ่นวายขึ้น ตั้งโต๊ะ ขุนนางหัวเมือง ได้เข้ายึดอำนาจไว้และตั้งตนเป็นพระยามหาอุปราช ใช้อำนาจอย่างโหดร้ายและล่วงละเมิดต่อพระเจ้าแผ่นดินตามอำเภอใจ จนเกิดกลุ่มขุนนาง ทหาร คิดหาทางจะกำจัดตั้งโต๊ะเสี้ยน โจโฉก็ได้เป็นผู้หนึ่งในการคบคิดหาทางกำจัดตั้งโต๊ะในครั้งนี้ด้วย

โดยครั้งแรกที่คิดวางแผนเข้ากำจัดตั้งโต๊ะนั้น โจโฉได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์และเวลาได้อย่างเหมาะสม

¹ ไม่มีอะไรที่จะทำให้ผู้ปกครองมีชื่อเสียงเกียรติยศมากไปกว่าการปฏิบัติภารกิจที่ยิ่งใหญ่และพิสูจน์ถึงความกล้าหาญของตน Machiavelli, The Prince and The Discourses, p. 81.

โดยได้"...ทำความเพียรไปฝากตัวให้ตั้งโต๊ะใช้สอยจนสนิท..."อยู่ก่อนแล้ว¹
 เมื่อได้โอกาส โจโฉก็เป็นผู้อาสาเข้ากำจัดตั้งโต๊ะเสียแต่เพียงผู้เดียว และได้แสดง
 ให้เห็นถึงความฉลาดรอบคอบในการวางแผนเตรียมการของตน ในการขอยืมเอา
 กระบี่สั้นอย่างดีของอองอุ้น ซึ่งร่วมคิดการอยู่ด้วยนั้น เป็นอาวุธที่จะใช้เข้ากำจัด
 ตั้งโต๊ะและลงมือดำเนินการในเช้าวันรุ่งขึ้นนั่นเอง ครั้นโจโฉ"...เห็นตั้งโต๊ะดู
 หนังสือ ลิโป้ก็นั่งคอยรับใช้อยู่..." โจโฉก็ได้คิดอุบายหาทางให้ลิโป้ นายทหารของ
 ตั้งโต๊ะซึ่งมีกำลังและมีมือเข้มแข็ง ออกไปเสียจากห้อง โดยบอกกับตั้งโต๊ะว่า"...
 ม้าซึ่งข้าพเจ้าขึ้นขี่ป่วยเท้า จักหาม้าขี่ก็ยังไม่ได้จึงมาสายไป..." ทำให้ตั้งโต๊ะสั่ง
 ลิโป้ให้ไปเอาม้ามาให้โจโฉ ลิโป้จึงออกจากห้องไปเสีย แต่เมื่อโจโฉ"...ชักกระบี่
 นั้นออกแล้วเดินเข้าไปจะฆ่าตั้งโต๊ะ ๆ แลเห็นเงากระຈຈซึ่งแขวนอยู่ที่ผนังก็..."
 เสียก่อน และก็เป็นขณะเดียวกันกับที่ลิโป้ได้เดินกลับเข้าไปในห้องนั้นด้วย โจโฉ"...
 เห็นจะมีสมคิด จึงคุกเข่าลงฐกระบี่ยื่นค้ำมเข้าไปให้ตั้งโต๊ะแล้วก็แก้ตัวว่า ซึ่งข้าพเจ้า
 จะทำร้ายท่านหาไม่ได้ ทุกวันนี้ท่านมีคุณแก่ข้าพเจ้านัก ข้าพเจ้าจะหาสิ่งใดมาสนองคุณ
 มิได้ มีแต่กระบี่นั้นเล่นนี้มีราคามาก เป็นของปู่ย่าตายายให้ต่อ ๆ กันมาจนถึงข้าพเจ้า
 ข้าพเจ้าจึงเอามาสนองคุณท่าน..."² ตั้งโต๊ะจึงเชื่อ และเมื่อ"...รับเอากระบี่
 มาดูก็เห็นว่าดีจริง..."จึงมิได้สงสัย และ"...พาโจโฉออกมาดูม้า แล้วว่าม้าของท่าน

¹ Ibid., pp. 91-94.

² เป็นความจริงที่สุดที่ไม่เคยมีผู้ก้าวจากฐานะต่ำชั้นสู่ตำแหน่งที่สูงโดย
 ปราศจากการใช้กำลัง และมักเป็นกรณีของการใช้วิธีการหลอกลวงเพียงอย่างเดียว
 ที่ช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ Ibid., pp. 318-320.

เอาไปซื้อเด็ก..." โจโฉเห็นว่า"...ภูติควาจะทำร้ายตั้งโต๊ะก็ไม่สมคิด ซึ่งจะอยู่ในเมืองหลวงต่อไปเกลือกว่าตั้งโต๊ะจะตายจะฆ่าเสีย..." เช่นนั้นแล้ว ก็ได้คิดอุบายว่าแกตั้งโต๊ะว่า"...ข้าพเจ้าจะขอซื้อลงคู่มือให้มาก่อน..." และได้ขี่ม้าควไป"...บอกแก่นายประจวบ มหาอุปราชให้เราไปเป็นการเร็ว..." หลบหนีจากเมืองหลวงเสียก่อนได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการคบคิดกำจัดตั้งโต๊ะเสียในครั้งนี้ แม้ว่าโจโฉเองจะบอกพรอที่ไม่ได้ระมัดระวังว่ามีกระเจงกออยู่ที่ข้างฝา ซึ่งตั้งโต๊ะอาจมองเห็นคนได้ก็ตาม แต่การวางแผนเตรียมการอย่างรอบคอบของโจโฉ และการมีไหวพริบในการคิดอุบายเพื่อรักษาตนเองได้อย่างรวดเร็ว นั้น ก็ได้ช่วยให้โจโฉสามารถรักษาตนเองให้รอดพ้นจากอันตรายไปเสียได้ แม้ว่าคนจะดำเนินการในการกำจัดตั้งโต๊ะไม่สำเร็จก็ตาม

นอกจากนี้ ในระหว่างที่เดินทางไปกับตันก๋ง¹ เพื่อจะไปหาบิดาของตนที่เมืองตันลิวนั้น โจโฉได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการอย่างรุนแรงเด็ดขาดเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการที่โหดร้ายหรือด้วยวิธีการพิเศษใด ๆ

¹ ตันก๋ง เติมเป็นเจ้าเมืองจงพวนอยู่ก่อน ขณะที่โจโฉหนีจากเมืองหลวงจะไปยังเมืองตันลิวนั้น ทหารที่คานจับตัวไว้ได้และนำตัวไปให้ตันก๋ง ตันก๋งเห็นว่าโจโฉชื่อสยทศต่อแผ่นดินและคิดจะกำจัดตั้งโต๊ะ จึงได้ตั้งตำแหน่งเจ้าเมืองเสียและร่วมเดินทางไปกับโจโฉด้วย หวังจะหาขุนบำรุงแผ่นดินต่อไป แต่เมื่อได้เห็นโจโฉฆ่าครอบครัวของแม่เฉียนเสีย เป็นการออกทัณฑ์ผู้มิอุปการคุณ ตันก๋งก็ได้หนีจากโจโฉไปยังเมืองตองกุนเสียในเวลาต่อมา กรมกิลปากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง(หน), 1 : 76-80.

ได้เป็นอย่างดี เพราะโจโฉถือว่า"...ธรรมดาเกิดมาทุกวันนั้นยอมจะรักษาตัวมิให้ผู้อื่นคิดร้ายได้..."เป็นสำคัญอยู่ กล่าวคือ ในขณะที่โจโฉและตันก๋งเข้าไปพักอยู่ในบ้านของแปะเฉียน เพื่อนบิดาของโจโฉ ซึ่งให้การต้อนรับโจโฉเป็นอย่างดี โดยแปะเฉียนได้"...เข้าไปสั่งพ่อครัวให้ทำสุกรแลไก่..." และตนเองออกไปหาสุราที่คี่จะเตรียมเลี้ยงโจโฉอยู่นั้น เมื่อโจโฉได้ยินเสียงพ่อครัวพูดกันว่า"...เราจะมัดก่อนหรือ จะฆ่าที่เดียว..." โจโฉก็เกิดความระแวงขึ้น"...จึงปรึกษากับตันก๋งว่า แปะเฉียนนี้เป็นแต่เกลอของบิดา เห็นจะไปบอกนายบ้านให้มาจับเรา จึงสั่งไว้แก่คนที่เรือนคนที่เรือนจึงว่าจะมัดก่อนหรือจะฆ่าที่เดียว..." และได้"...ชักกระบี่ออกแล้วก็เข้าไปพันผู้คนบุตรภรรยาแปะเฉียนตายถึงแปดคน..." จน"...ตันก๋งเหลื่อมไปเห็นสุกรที่เขามัดไว้..." โจโฉจึงได้"...พาตันก๋งหนีออกจากบ้านเสีย..." และเมื่อพบแปะเฉียนระหว่างทาง แปะเฉียนถามว่า"...ไม่อยู่กินข้าวจะไปไหนเล่า..." โจโฉก็ตอบปฏิเสธว่า"...ข้าพเจ้าเป็นคนดีอยู่ จะรีบไปให้พ้นภัย..."และซัดม้าไป แต่เมื่อได้คิดขึ้นโจโฉก็"...กลับม้ามาเรียกแปะเฉียนว่าจะสั่งความไว้ แปะเฉียนก็หยุดอยู่ โจโฉมาถึงเอากระบี่ฟันแปะเฉียนตาย..."ไปเสียอีก เพราะ"...หวังจะให้เนื้อ-ความสูญไป..."เสีย ป้องกันมิให้ตนเองต้องถูกจับส่งเมืองหลวง เป็นการป้องกันตนเองอย่างรอบคอบ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการกระทำที่โหดร้ายหรือออกคัญญูต่อผู้ปรารภณาคือตนเอง

ครั้งต่อมา เมื่อได้หลบหนีกลับไปเมืองตันลิวแล้ว โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงความมีจิตใจทะเยอทะยานและความตั้งใจของตน ในการหาทางกำจัดคี่โต๊ะอีก โดยขอเงินทองจากบิดาคณ และขอจากอุยทอง ซึ่งเป็นผู้มีทรัพย์สินมากไว้ซื้อม้าและอาวุธ และเกลี้ยกล่อมบรรดาชาวเมืองเข้าไว้เป็นทหารได้ประมาณหมื่นเศษ มี"...โรงสำหรับเป็นที่ชุมนุมขุนนางแลทหารจะได้ปรึกษาการสงคราม ครั้นเวลา

เข้าเย็นให้ทหารซ้อมหัดการอาวุธให้ชำนาญ..." สนใจการจัดเตรียมกำลังคนและ
ทรัพยากรในการบริหาร ตลอดจนการฝึกฝนบำรุงให้ผู้นับถือคัมภีร์ของศาสนาสามารถ
ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมการเพื่อ"...จะยกเข้าไปทำการล้าง
ล้างล้าง..."¹ นอกจากนี้ โจโฉยังสามารถร่วมมือกับอ้วนเสี้ยว เจ้าเมือง
บูกไห่ในขณะนั้น แต่งเป็นหนังสือรับสั่งของพระเจ้าเหียนเต๋ไปเกลี้ยกล่อมไ้บรรดา
หัวเมืองไว้รวมเป็นพวกอีกเป็นอันมาก ยกเป็นกองทัพเพื่อจะไปกำจัดล้างล้างล้างเมือง-
ลกเอียง อย่างไรก็ตาม การยกทัพไปกำจัดล้างล้างล้างในครั้งนี้ กองทัพพันธมิตรของ
บรรดาหัวเมืองต่าง ๆ ก็ต้องประสบกับความล้มเหลวอีก เพราะอ้วนเสี้ยว ซึ่งได้รับ
มอบหมายให้เป็นแม่ทัพควบคุมกองทัพพันธมิตรทั้งหมดนั้นขาดความสามารถ บรรดาผู้
นำหัวเมืองทั้งปวงขาดความตั้งใจจริงในการร่วมงานและขาดความสามัคคีอย่างแท้-
จริง ประกอบกับล้างล้างล้างเองได้พาพระเจ้าเหียนเต๋และราษฎรทั้งปวงอพยพจากเมือง
ลกเอียงไปอยู่ที่เมืองเตียงฮันเสี้ยว โจโฉจึงต้องประสบความล้มเหลวในการคิดกำจัด
ล้างล้างล้างอีกครั้งที่สอง กล่าวคือ เมื่อล้างล้างล้างอพยพย้ายเมืองหลวงไปที่เมือง-
เตียงฮันนั้น โจโฉได้เสนอว่า"...เราให้ยกกองทัพไปทำการเห็นจะจับล้างล้างล้างได้
สะดวก..." อ้วนเสี้ยวกับหัวเมืองทั้งปวงกลับแสดงความไม่ตั้งใจจริงโดยกล่าวว่า
"...ทหารเรายังอดโรยนัก จำเราจะพักพลให้มีกำลังขึ้นก่อนจึงจะคิดการสืบไป..."
ทำให้โจโฉเห็นว่า"...ซึ่งจะทำการใหญ่กับหัวเมืองทั้งปวงนี้ อุปมาดังคิกกับเด็ก-
เลี้ยงโค..." และยกทหารของตนเองติดตามล้างล้างล้างไปตั้งกลางวันกลางคืน จึง
ถูกทหารฝ่ายล้างล้างล้างซึ่งมีจำนวนมากกว่า และมีการวางแผนการป้องกันไว้ก่อน
กระหน่ำตีฆ่าฟันทหารฝ่ายโจโฉแตกพ่ายล้มตายเสียเป็นอันมาก ทัวโจโฉเองต้องได้

¹ Machiavelli, The Prince and Discourses, pp. 39-41,

รับขาดเจ็บตอยไปอยู่ที่เมืองไ้หลาย¹ และเมื่ออ้วนเสี้ยวแต่งทหารให้ไปรับโจโจ้ที่เมืองไ้หลาย ตั้งโ้โ้เลี้ยงอยู่กับบรรดาหัวเมืองนั้น โจโจ้ก็กล่าวถึงเรื่องการทำจัดตั้งโ้โ้ชั้นอีกว่า"...ท่านทั้งปวงจะคิดประการใด จงเร่งช่วยกันคิด..." อ้วนเสี้ยวและบรรดาหัวเมืองทั้งปวงก็"...มีคอบประการใด..."อีก โจโจ้จึงต้องประสกับความล้มเหลวและผิดหวัง เพราะเห็นว่า"...บรรดาหัวเมืองทั้งนี้เห็นจะเอาใจออกจากกันเป็นมั่นคง ถึงจะคิดการค้ายสืบไปก็เห็นจะไม่ตลอด..." โจโจ้จึงไ้"...จัดแจงทหารแล้วก็ยกไปเมืองเอ็งจิว..."เสี้ยว²

ในระยะสุดท้าย หลังจากที่ตั้งโ้โ้ไ้ถูกกำจัดไป และลิจุยกับญุกก็ นายทหารของตั้งโ้โ้ ไ้ยกพรรคพวกที่เหลือเข้ายึดอำนาจในเมืองหลวง และใช้อำนาจอย่างโ้โ้ร้าย คิดชิงราชสมบัติจากพระเจ้าเหียนไ้ไ้ตั้งนั้น โจโจ้ก็ไ้แสดงไ้เห็นถึงความสนใจและความสามารถในการสร้างกำลังคนผู้ร่วมงานของตนเอง ไ้มีความเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป³ แสดงการยกย่องสรรเสริญผู้มีสติปัญญา ความสามารถ

¹ Ibid., pp. 177, 378.

² Ibid., pp. 44-53, 226-227, 349-351.

³ Ibid., pp. 39-41, 175, 503.

และชักชวนให้เข้าร่วมงานอยู่ด้วย¹ จนสามารถสร้างอำนาจและองค์กรที่เข้มแข็ง
 ของตนเองได้สำเร็จ กล่าวคือ ในขณะที่เกิดกลุ่มโจรโพกผ้าเหลืองประมาณสามสิบ-
 สี่สิบหมื่นกำลังรบกันที่เมืองเชียงจิวอีกนั้น เมื่อลิวและกุกก็ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการ
 บริหารอยู่ คิดการจะปราบโจรที่กำลังรบกัน จูฮี้ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอยู่ได้บอกว่า โจโจ
 "...มีทหารอยู่เป็นอันมาก ขอให้มันส่งรับสั่งพระเจ้าเหียนเค้อออกไป ให้โจโจ
 ออกไปปราบโจร ณ แคนเมืองเชียงจิวเห็นจะได้โดยง่าย..." ซึ่งแสดงให้เห็นว่า
 หลังจากที่โจโจได้ยกทหารไปจากอ้วนเสี้ยวและบรรดาหัวเมืองทั้งปวงแล้ว โจโจก็ได้
 ให้ความสนใจในการสร้างกำลังคนและความเข้มแข็งของคนอยู่เสมอ จึงได้มีทหาร
 ของตนเองเป็นอันมากและเป็นที่เชื่อว่าเป็นผู้สามารถปราบโจรสามสิบสี่หมื่นนั้น
 และโจโจก็สามารถคุมทหารรบไล่พวกโจรไป จับได้พวกโจรและได้พวกโจรที่ยอมเข้า
 มาเป็นพวกด้วยถึงสามสิบหมื่น ปราบปรามพวกโจรให้สงบลงได้ ในครั้งนี้โจโจก็ได้
 แสดงให้เห็นถึงความสนใจในการเพิ่มกำลังคนของตนเอง โดย"...เลือกจับเอา
 (พวกโจร - ผู้เขี่ยน) ที่ฉกรรจ์ไว้เป็นทหารประมาณยี่สิบหมื่นเศษ..." เพิ่มกำลังทหาร
 ของตนเองไว้ให้มากขึ้นอีก²

เมื่อโจโจปราบโจรที่เมืองเชียงจิวได้สำเร็จ ได้รับบำเหน็จให้"...เป็น
 ใหญ่กว่าหัวเมืองตะวันออกทั้งปวง..." และยกทหารไปตั้งอยู่ที่เมืองกุนจิวแล้ว

¹ ผู้ปกครองควรจะแสดงให้เห็นว่า เขาเป็นผู้นิยมสรรเสริญความสามารถ
 โดยการให้เกียรติผู้ที่มีความสามารถและยกย่องที่ผู้เก่งในศิลปวิทยาการต่าง ๆ
 Ibid., p. 85.

² ผู้ที่ต้องการให้เมืองของตนเป็นอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ จะต้องพยายามโดยทุก
 วิถีทางให้มีพลเมืองของตนเพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ Ibid., pp. 288-290.

โจโฉก็ได้"...ตั้งเกลี้ยกล่อมผู้คน แลจักผู้มีสติปัญญาไว้จะได้เป็นที่ปรึกษา..." โค้ที่ปรึกษาและนายทหารที่มีสติปัญญาความสามารถไว้เป็นจำนวนมาก เช่น ชุนฮก เตียหยก กุยแก เล่าหวิ อิกิม และเตียนอูย เป็นต้น และเป็นผู้ร่วมงานคนสำคัญของโจโฉในเวลาต่อมา เป็นการสร้างกำลังคนและผู้ร่วมงานของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น และเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อตน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและอำนาจของตนเองไว้

นอกจากนี้ ในครั้งที่โจโฉยกทหารไปตีเมืองซีจิ๋ว แก่แก่นโต เกี้ยมแทนมิกา ของตนและถูกลิโป้ลอบตีเอาเมืองกุนจิ๋วและเมืองรายทางของตน จนต้องถอยไปตั้งอยู่ที่เมืองเอียนเสียนั้น เมื่อโจโฉรู้ข่าวว่าเล่าปี่ ซึ่งได้ช่วยโต เกี้ยมห้ามทัพของตนไว้ ได้สืบทอดตำแหน่งเจ้าเมืองซีจิ๋วจากโต เกี้ยมซึ่งสิ้นชีวิตไป จึงเกิดความโกรธแค้นว่า "...ความแค้นของเรายังมีได้แก่แก่นโต เกี้ยม บัดนี้โต เกี้ยมตายเสีย แลเล่าปี่นั้นมิได้ทำการศึกเสียทหาร แลลูกเกาทัณฑ์แตกออกหนึ่ง มาได้เป็นเจ้าเมืองซีจิ๋วโดยง่าย..." และคิดจะยกทหารไปตีเมืองซีจิ๋วของเล่าปี่นั้น เมื่อชุนฮก ที่ปรึกษาได้ห้ามไว้และแนะนำว่า"...ธรรมดาผู้คิดการใหญ่ซึ่งจะตั้งตัวขึ้นได้นั้นยากนัก ร้อยคนจึงคิดการตลอดได้คนหนึ่ง... ..แลทุกวันนี้ท่านจะคิดทำการใหญ่ จงหาที่มั่นไว้ให้เหมือนพระมหากษัตริย์แต่ก่อน จึงคอยคิดการสืบไป..."¹ โจโฉก็ได้ซักถามต่อถึงการตั้งมั่นอยู่ว่า"...ฝ่ายแกนหัวเมืองตะวันออกก็ชักสนับช่วยอาหาร ซึ่งจะให้คอยคิดอ่านการนั้น เราเห็นว่าทหารทั้งปวงจะออกอาหารล้มตายเสียเปล่า..." ชุนฮกก็ได้แนะนำให้ไปปราบปรามพวกโจร โภกฆ่าเหลือองที่เมืองเอ็งจิ๋ว ซึ่งทำร้ายราษฎรอยู่เสีย เพราะ"...ถ้าท่านจะยกไปตีโจรนั้นแตกก็จะไ้เสบียงมาเลี้ยงทหาร ราษฎรทั้งปวงก็จะมีความยินดีจะเข้าเกลี้ยกล่อมบ้าง ถ้าทราบไปถึงพระเจ้าเหียนเต็กก็จะมี ความชอบแก่ท่าน..."

¹ Ibid., pp. 19-30.

โจโฉจึงเห็นชอบด้วยและลงมือดำเนินการโดยให้จัดแจงทหารยกไปที่เมืองเอ็งจิวแทนตามคำปรึกษาของซุนฮก¹ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการพิจารณาตัดสินใจครั้งนี้ แม้ว่าโจโฉจะมีอารมณ์โกรธแค้นอยู่ แต่เมื่อที่ปรึกษาได้ห้ามไว้และเสนอแนวทางที่ผู้ยิ่งใหญ่ในอดีตได้ปฏิบัติ ในการสร้างที่มั่นไว้ให้ได้ โจโฉก็รับฟังและซักถามปัญหาข้อข้องใจหรือแนวทางที่ตนต้องการทราบจนละเอียด โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียระหว่างการเลือกไปตีเมืองซีจิว ซึ่งอาจเป็นอันตรายและเป็นการ"...ทิ้งที่กว้างจะไปหาที่แคบ..."กับการยกไปปราบโจรที่เมืองเอ็งจิว ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงและชื่อเสียงของตนเองแล้ว เลือกตัดสินใจเองในการให้ยกไปปราบโจรตามที่ซุนฮกเสนอ² ทำให้โจโฉสามารถปราบปรามพวกโจรได้สำเร็จ"...ทหารโจโฉก็เก็บเอาทรัพย์สินของไว้เป็นอันมาก..." และสามารถวางแผนการ แสดงความยกย่องสรรเสริญเคาหู³ เก๋ยกั๊กอ๋มได้เคาหูและพรรคพวกเข้าเป็นทหารเพิ่มขึ้นอีก และให้ยกทัพกลับเมืองเอียนเสี

ขณะที่โจโฉยกทหารกลับไปถึงเมืองเอียนเสีนั้น เป็นขณะเดียวกันกับที่ในเมืองกุนจิวของโจโฉแต่เกิมนั้น เกิดคอกข้าวปลาอาหาร และทหารของลิโป้ ซึ่งให้รักษาเมืองอยู่ก็เบาบาง โจโฉจึงได้ยกทหารไปที่เมืองกุนจิว ยึดได้เมืองกุนจิวและหัวเมือง

¹ ผู้ปกครองที่ฉลาดควรเลือกคนที่ฉลาดเข้ามาทำงาน และยอมให้คนพวกนี้พูดความจริงกับท่าน เฉพาะเรื่องที่ท่านถาม แต่ท่านจะต้องซักถามเขาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและรับฟังความเห็นเหล่านี้ หลังจากนั้นจึงค่อยตัดสินใจด้วยตนเองและโดยวิธีการของท่านเอง Ibid., pp. 87-88.

² Ibid., pp. 63-66, 244-246, 527-528.

³ Ibid., pp. 81-85.

ตะวันออกทั้งปวงของคนคืน คัวลิไปต้องแตกทัพหนีไปพึ่งเล่าปี่ที่เมืองซีจิว "...และ
โจโฉนั้นก็กลับเป็นใหญ่อยู่ในหัวเมืองตะวันออก จึงให้แต่งค่ายคูประตูหอรบไว้ให้พร้อม
ทุกเมือง แล้วของสุมทหารชาวเมืองได้เป็นอันมาก..." เป็นการสร้างความเข้มแข็ง
ให้แก่กองกรของตนให้มั่นคง สนใจในการต่อสู้ป้องกันตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ¹ และ
การสร้างองค์กรที่เข้มแข็งมั่นคงของโจโฉดังกล่าวนี้ จึงทำให้เอียวปิวและจูฮี ขุนนาง
ผู้ใหญ่ในเมืองหลวง เอาเนื้อความทูลต่อพระเจ้าเหี้ยนเต้ว่า "...โจโฉมีสติปัญญา
กล้าหาญ และมีทหารอยู่ประมาณสามสิบล้าน ทั้งทหารมีฝีมือเป็นอันมาก... ..เห็นจะ
ปราบเหล่าศัตรูราชสมบัติได้..." คิดจะให้พระเจ้าเหี้ยนเต้ มีหนังสือรับสั่งไปหาโจโฉ
ให้ยกไปช่วยปราบลิฉุยและกวนกั๊กในเมืองหลวง

ดังนั้น เมื่อเกิดการจลาจลวุ่นวายขึ้นในเมืองหลวง และลิฉุยกับกวนกั๊กพยายาม
จะจับเอาตัวพระเจ้าเหี้ยนเต้ เพื่อชิงราชสมบัติ จนพระเจ้าเหี้ยนเต้ต้องพาราษฎรและ
ขุนนางทั้งปวงหลบหนีไปที่เมืองลกเอี้ยงนั้น เอียวปิวจึงได้นำหนังสือพระเจ้าเหี้ยนเต้
ไปเรียกตัวโจโฉ "...ให้หาตัวเข้ามาช่วยราชการในเมืองลกเอี้ยง..." และโจโฉก็
ได้รับคำเนิการตามคำของขุนอง จึงเตรียมทหารประมาณสามสิบล้านยกไปช่วยพระเจ้า-
เหี้ยนเต้ที่เมืองลกเอี้ยงโดยเร็ว² ปราบปรามทหารฝ่ายของลิฉุยและกวนกั๊กได้สำเร็จ

¹ ผู้ปกครองไม่ควรจะมีวัตถุประสงค์หรือความคึกคึกอย่างอื่น หรือกังวลในเรื่องอื่นใด นอกจากสงคราม การจัดกองทัพและระเบียบวินัย Ibid., p. 53.

² Ibid., pp: 91-93, 532-534.

และอพยพย้ายไปตั้งเมืองหลวงใหม่ที่เมืองสุโก¹ 1 ทั่วโจโฉเองตั้งคนขึ้นเป็นมหาอุปราช "...แต่ในเมืองสุโก้นั้น ถ้าผู้ใดจะว่าราชการสิ่งใด ๆ ก็เอามาแจ้งแก่โจโฉก่อน จึงกราบทูลพระเจ้าเหียนเต้ได้..." เป็นการควบคุมอำนาจในเมืองหลวงทั้งปวงไว้ แต่เพียงผู้เดียว² โจโฉจึงได้ตำแหน่งเป็นผู้นำที่มีองค์กรอันมั่นคง และมีอำนาจในการบริหารที่เป็นอิสระของตนเองได้เป็นผลสำเร็จ

ในระยะก่อนได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรนี้ ข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาด ในการประพฤติกฎปฏิบัติหรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของโจโฉที่สำคัญก็คือ ความประมาท อีกเดิม ซึ่งทำให้โจโฉท้อสใจหรือดำเนินการโดยไม่มีระมัดระวัง และเป็นเหตุให้ต้องประสบความเสียหายหรือความล้มเหลวในการบริหารนั้นหลายครั้ง

คงจะเห็นได้จาก ในครั้งที่โจโฉเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการเข้าโจมตีฝ่ายก๊กโจ๊ะ และได้ชักชวนอ้วนเสี้ยวกับบรรดาหัวเมืองทั้งปวงให้ยกทัพไปตีตามโจมตีก๊กโจ๊ะ ซึ่งอพยพย้ายเมืองหลวงหนีไปตั้งที่เมืองเคียนอันอยู่นั้น เมื่อโจโฉเห็นว่าบรรดาหัวเมืองต่างต่างแสดงความไม่ตั้งใจจริงและขอพักบำรุงทหารอยู่ก่อน ไม่ยอมยกไปรบด้วยแล้ว

¹ โปรกสังเกตุว่า ในครั้งที่ก๊กโจ๊ะเข้ายึดอำนาจในเมืองลกเอี้ยง ซึ่งเป็นเมืองหลวงอยู่ในขณะนั้น และก๊กโจ๊ะขึ้นเป็นพระยามหาอุปราชแล้วนั้น เมื่อก๊กโจ๊ะถูกบรรดาทหารหัวเมืองทั้งปวง ที่มีอ้วนเสี้ยวเป็นแม่ทัพอยู่ ยกทัพเข้าโจมตีและเห็นว่าจะสู้กับกองทัพหัวเมืองทั้งปวงไม่ได้ ก๊กโจ๊ะก็ให้ย้ายเมืองหลวงจากเมืองลกเอี้ยง ไปตั้งอยู่ที่เมืองเคียนอัน เป็นเมืองหลวงใหม่ตามคำปรึกษาของลิอุ ที่ปรึกษา หรือครั้งที่แมกเคียวลดี ไก่กล่าวไว้ว่า เจ้าหรือผู้ปกครอง ซึ่งพึงได้รับชัยชนะหรืออำนาจมาใหม่นั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการครอบครองรัฐดังกล่าวก็คือ การเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในรัฐนั้น ให้ใหม่ทั้งหมด กรมศิลปากร, ลุ่มก๊กและตำนานลุ่มก๊ก, เจ้าพระยาพระคลัง(หน),

1 ร 80-107. และใน Machiavelli, The Prince and The Discourses, p.128.

² Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp. 138-141, 460-462.

โจโฉ"...จึงจัดทหารพรรคพวกของตนได้ประมาณหมื่นเศษ... ..รีบตามตั้งโต๊ะไป
 ทั้งกลางวันกลางคืน..." โดยมีคำหนึ่งถึงจำนวนกำลังคนที่เข้มแข็งและเพียงพอใน
 การเข้าต่อสู้ หรือระมัดระวังไม่ตกตามแผนการของฝ่ายตรงข้าม "...ฝ่ายโจโฉก็
 ยกทัพหลวงตามเข้าทันทางขึ้นไป..." จึงต้องประสบกับความล้มเหลวและความเสีย
 หายเป็นอันมาก เพราะลियो ที่ปรึกษาฝ่ายตั้งโต๊ะ ได้วางแผนการให้ลิโป้ตั้งทัพคอย-
 สักครบบกกองทัพที่จะติดตามมาอยู่ก่อนแล้ว นอกจากนี้ ในขณะที่ให้ทหารพักผ่อนหา
 อาหารอยู่นั้น โจโฉยังถูกชี้แจง ทหารฝ่ายตั้งโต๊ะ ซึ่งลियोใช้ให้ตั้งทหารชุมนุมอยู่ ยกเข้า
 โจมตีฆ่าฟันทหารเสียจำนวนมาก ตัวโจโฉเองต้องได้รับบาดเจ็บ พาทหารที่เหลือ
 หลบหนีไปเมืองโหลย¹ หรือในครั้งที่โจโฉจะยกไปรบกับลิโป้ ซึ่งยกทัพไปยึดเอา
 เมืองกุนจิ๋วและหัวเมืองรายทางทั้งปวงของคนไปนั้น เมื่อโจหยิน ทหารของโจโฉ
 บอกว่าลิโป้"...รูปร่างใหญ่โตมีกำลังกล้าหาญ ไล่ค้นกงมาเป็นที่ปรึกษา..." โจโฉ
 ได้ฟังจึงตอบว่า"...ลิโป้นั้นมีฝีมือกล้าหาญก็จริง แต่หาความคึกมิได้..." หรือเมื่อ
 กุยแอก ที่ปรึกษาของโจโฉ เสนอให้โจโฉระมัดระวังลิโป้จะชุมนุมทหารไว้ โจโฉก็หัวเราะ
 ว่า"...ลิโป้นั้นเป็นคนหาความคึกมิได้ ซึ่งจะให้ทหารมาชุมนุมอยู่นั้นเห็นเหลือความคึก
 ลิโป้..." ทั้งที่ลิโป้อาจไม่มีความคึกก็จริงอยู่ แต่ลิโป้ก็มีคันทองเป็นที่ปรึกษาร่วมทำการ
 อยู่ด้วย คันทองนั้น เมื่อลิโป้ยอมเชื่อตามคำปรึกษาของคันทอง ให้ทหารไปชุมนุมระวางรักษา
 ค่ายอยู่ โจโฉจึงต้องประสบกับความล้มเหลวและความเสียหายในการยกทหารเข้า
 ฆ่าฟันของลิโป้ ถูก"...ลิโป้กับทหารทั้งปวงไล่ฆ่าฟันทหาร โจโฉล้มตายเป็นอันมาก
 ..."² และต่อมา โจโฉยังได้หลงในกลอุบายของคันทอง ที่ใช้ให้เทียนซี เศรษฐี

¹ Ibid., pp. 176-177, 378.

² Ibid., pp. 375-378.

ในเมืองปักกิ่ง ท้าอู๋บายเขียนหนังสือไปถึงคนให้ยกทหารเข้าปล้นเอาเมืองปักกิ่ง
 ถูกทหารฝ่ายลิโป้ยกเข้ากระหนาบรบและใช้ไฟจucken... โจโจนั้นออกมาพอดถึงทรง
 ประทู่ พอเพลิงไหม้ซื่อหอรบพลัดลงมา ถูกท้ายม้าซึ่งโจโจขี่ล้มลงกับกองเพลิงตาย แต่
 โจโจนั้นคืบออกจากกองเพลิงได้ แค่อัดลมกับหนวดนั้นไหม้ โจโจฉีกเสื้อทิ้งเสีย
 แล้วเอามือซ้ายขวาถูบคิ้วเพลิงซึ่งไหม้หนวดแฉกนั้นดับ แล้วก็ออกมาจากประตูเมือง
 ไปได้..." ต้องสูญเสียทหารไปจำนวนมากและเกือบเอาชีวิตของตัวไม่รอด¹ เพราะ
 ความประมาทอีกเดิมและขาดความระมัดระวังอย่างรอบคอบของตน

จากรูปแบบหรือแนวทางการกระทำหรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการ
 บริหารของโจโจดังกล่าว จะเห็นได้ว่า โจโจเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการสร้างความ
 เข้มแข็งขององค์กร พยายามเพิ่มจำนวนสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรของตนให้มาก
 ขึ้น และแสดงความยกย่องสรรเสริญผู้มีสติปัญญาความสามารถ เพื่อชักชวนให้ร่วมเป็น
 ที่ปรึกษาช่วยเหลือในการบริหารของตน สนใจในการส่งเสริมบำรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 ของตนมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถมีกำลังคน
 และทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหาร มีกำลังคนที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ
 งาน และซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อตน เป็นผู้ร่วมงานของตน ตัวโจโจเองนั้นเป็นผู้มีสติ
 ปัญญาและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตัวเองหรือปรับนโยบายของตนให้สอดคล้อง
 เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ยอมรับและรู้จักการ
 วางแผนการหรือสร้างรากฐานของตนเองที่มั่นคง ตามแนวทางของผู้ยิ่งใหญ่หรือผู้มีชื่อ
 เสียงในอดีต โจโจเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ เข้มแข็ง และมีความสามารถในการตัดสินใจ
 ได้เด็ดขาดรวดเร็ว เป็นผู้มีจิตใจที่ไม่ยับยั้งในการกระทำหรือการดำเนินการเพื่อรักษา

¹ Ibid., pp. 467-470.

ตนเองหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นที่ไร้คุณธรรม หรือจะต้องใช้วิธีการพิเศษใด ๆ ทั้งสิ้น นอกจากนี้ โจโฉยังเป็นผู้ที่ฉลาดและสามารถ รับคำปรึกษาที่ดีจากที่ปรึกษาได้ สามารถซักถามถึงสิ่งที่ตนต้องการทราบอย่างละเอียด และตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นผู้มีความสามารถและมีอำนาจของตนเองในการบริหาร โจโฉจึงเป็นสามัญชนธรรมดาที่พึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเองในการสร้าง องค์การที่มั่นคงของตนเอง บรรลุเป้าหมายในการได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำ ขององค์กร และมีอำนาจในการบริหารกิจกรรมทั้งปวงในเมืองหลวงได้สำเร็จ

หลังได้รับตำแหน่ง

หลังจากได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำในเมืองหลวง ควบคุมอำนาจในการบริหาร ทั้งปวงไว้ได้แล้ว โจโฉก็เป็นผู้ที่ใส่ใจในความมั่นคง การป้องกันรักษาความมั่นคง หรือผลประโยชน์ขององค์กรของตนเป็นอย่างดี หาทางกำจัดศัตรูคู่แข่งชั้น หรือผู้ที่อาจ เป็นอันตรายต่อองค์กรของตนทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้หมดไป และสร้างอำนาจ ของตนให้เพิ่มมากขึ้น โดยพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนในการบริหารกิจ- กรรมขององค์กร รักษาความมั่นคงขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้ได้ตลอดมา คราวจนสิ้นชีวิต กล่าวคือ

เมื่อโจโฉถึงคนชั้นเป็นมหาอุปราช ควบคุมอำนาจทั้งปวงในเมืองสุโขได้ ไว้แล้ว โจโฉก็ได้เริ่มให้ความสนใจในการหาทางกำจัดศัตรูคู่แข่งชั้นหรือผู้ที่อาจเป็น อันตรายต่อองค์กรของตน โดยปรึกษากับขุนนางทั้งปวงว่า"...เล่าปี่ตั้งตัวขึ้นจนได้ เป็นเจ้าเมืองซีจิ๋ว และลิโป้นั้นเป็นศัตรูเรา บัดนี้หนีไปอาศัยเล่าปี่ เล่าปี่ให้ไปอยู่ เมืองเสียวพาย เกสือกลิโป้จะคิดกันกับเล่าปี่จะยกมาทำร้ายแก่เรา..." เพื่อคิดหา

ทางป้องกันหรือกำจักระงูเสีย¹ และไค้ลงมือดำเนินการตามแผนการของซุนฮก ทำให้เล่าปี่เกิดขัดแย้งกับลิโป้ ต้องเสียเมืองซีจิ๋วและเมืองเสียวพายแก่ลิโป้ ตัวเล่าปี่ต้องหนีไปขออาศัยคนที่เมืองสุโต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ นอกจากโจโฉจะสามารถป้องกันอันตรายของคนจากการถูกเล่าปี่และลิโป้โจมตีจนแล้ว โจโฉยังกลับได้เล่าปี่ไปเป็นกำลังของคนในการรวมกำจักระงูอีกด้วย โดยโจโฉได้จัดทหารให้เล่าปี่ยกไปตั้งอยู่ ณ เมืองอิจิ๋ว และกำชับเล่าปี่ไว้ว่า"...ท่านไปอยู่เมืองอิจิ๋วแล้วจึงยกไปตีเมืองเสียวพาย แล้วตั้งเกลี้ยกล่อมผู้คนไว้จะได้เป็นกำลังไปทำการกำจักระงู ณ เมืองซีจิ๋ว..." เป็นการทำให้ศัตรูหรือคู่แข่งชั้นถูกทำลายไปและทำให้สมาชิกขององค์กรฝ่ายตรงข้ามดังกล่าวหันมาพึ่งพาอาศัยอยู่กับฝ่ายตน เพิ่มสมาชิกของตนให้ หลังจากนั้น จึงหาโอกาสและเตรียมการกำจักระงูต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่โจโฉให้จัดเตรียมทหารจะยกไปตีเมืองซีจิ๋วของลิโป้ผู้นั้นเมื่อได้รับข่าวจากทหารว่า "...เตียวสัวเจ้าเมืองอ้วนเซียซึ่งเป็นหลานเตียวเจี้ยน ได้กาเซียงไว้เป็นที่ปรึกษา ซองสูมทหารไว้เป็นอันมาก บัดนี้คบคิดกับเล่าเปียว ซึ่งอยู่เมืองเกงจิ๋วจะยกมาตีเมืองสุโต..." โจโฉจึงต้องปรับนโยบายของตนจากที่คิดจะไปตีเมืองซีจิ๋วไว้เดิม โดย"...ให้มีหนังสือรับสั่งไปตั้งลิโป้เจ้าเมืองซีจิ๋ว แล้วให้เป็นที่เบงทั้งจงกุน แปลภาษาไทยว่าเจ้าพระยาปราบโจรฝ่ายตะวันออก..." เป็นการเกลี้ยกล่อมเอาใจลิโป้ไว้ เพื่อป้องกันมิให้ลิโป้ยกไปลอบโจมตีเมืองสุโตของตน ขณะที่ตนไม่อยู่ ตามคำปรึกษาซุนฮก เป็นการปรับนโยบายของตนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและได้ยกทัพประมาณยี่สิบหมื่น ไปตีเมืองอ้วนเซียของเตียวสัวแทน²

¹ Ibid., pp. 29-35.

² Ibid., pp. 91-94, 245-246.

การยกกองทัพไปตีเมืองอ้วนเซี่ยของเตียวลี้วในครั้งนี้ แม้ว่าโจโฉจะมีกองทัพที่มีกำลังและความสามารถที่มีชื่อเสียง จนทำให้เตียวลี้วยอมเข้าอ่อนน้อมต่อโจโฉตามคำปรึกษาของกาเชียง ที่ปรึกษาของตน โดยที่โจโฉไม่ต้องใช้กำลังทหารในการต่อสู้เลย ในครั้งแรกที่ยกทัพไปถึงก็ตาม แต่ในขณะที่ตั้งค่ายอยู่ใกล้เมืองอ้วนเซี่ยนั้น โจโฉได้เสปสุราเมาและไค่ฉางเจ้าชื่อ ภรรยาของเตียวเจี๊วเป็นผู้เป็นอาของเตียวลี้วไว้เป็นภรรยาของตน จึงทำให้เตียวลี้วคิดน้อยใจและจะแก้แค้นโจโฉ¹ ประกอบกับความประมาทไม่รอบคอบของโจโฉ ที่ยอมให้ทหารฝ่ายเตียวลี้วไปตั้งค่ายแทรกอยู่กับทหารของตน ซึ่งเป็นการไม่ระมัดระวังตัวของโจโฉเอง ในการเข้ายุ่งเกี่ยวกับสตรีและประมาท ไม่ระมัดระวังในการป้องกันตนเอง ได้ทำให้โจโฉต้องถูกทหารฝ่ายเตียวลี้วยกเข้ากระหนาบตีและใช้ไฟเผาค่ายของโจโฉ สูญเสียเตียนอู๋ นายทหาร และทหารจำนวนมาก ประสบความล้มเหลวในการต่อสู้แข่งขัน ต้องยกทัพถอยกลับไปเมืองฮูโต

¹ การเป็นที่เกรงกลัวและการไม่ถูกเกลียดชังเป็นสิ่งที่ไปช่วยกันได้ ทรายเท่าที่ผู้ปกครองละเว้นจากทรัพย์สินสมบัติของราษฎรและสตรีของเขา... ..การที่ผู้ปกครองถูกคูหมิ่นเกลียดชังนั้น อยู่ที่ว่าเขาเป็นคนโลกในทรัพย์สินและผู้หญิงของคนของเขาหรือไม่ เขาคควรละเว้นจากสิ่งเหล่านี้เสีย เพราะว่าคนส่วนใหญ่จะอยู่อย่างมีความสุข ทรายเท่าที่ผู้ปกครองมิไ้รู้กล่าวในสิ่งของและเกียรติของเขา... ..สตรีเป็นสาเหตุของการวิวาทอันยิ่งใหญ่ และการพังทลายของรัฐมาเป็นจำนวนมากแล้ว ทั้งยังเป็นเหตุของอันตรายอันยิ่งใหญ่ของผู้ที่ปกครองเขา Ibid., pp. 61-62, 488-489.

ในขณะที่ยกทัพกลับไปตั้งอยู่ที่เมืองสุโขทัยนั้น อ้วนสุค เจ้าเมืองลำหยง ได้ตั้ง
 ตนขึ้นเป็นเจ้า แล้วเกิดขัดแย้งต่อสู้กับลิโป้ ซึ่งยอมอ่อนน้อมอยู่กับโจโฉ และขัดแย้งกับ
 ซุนเซ็ก เจ้าเมืองกังตั๋ง เพราะซุนเซ็กโกรธที่อ้วนสุคยึดเอาตราหยกสำหรับที่กษัตริย์
 ของตนไป ทำให้ลิโป้และซุนเซ็ก ต่างมีหนังสือไปขอให้โจโฉยกทหารไปช่วย ประกอบ
 กับเมืองลำหยงของอ้วนสุค เกิดข่าวปลาอาหารขัดสน ทหารที่รักษาเมืองก็น้อย โจโฉ
 จึงได้"...แต่งหนังสือไปถึงเล่าปี่ ซุนเซ็ก ลิโป้ ให้ยกกองทัพไปเมืองลำหยง..."
 สร้างสัมพันธไมตรีในการเข้าโจมตีอ้วนสุค¹ ช่วยกันเข้ากระหนาบทั้งสี่ด้านพร้อมกัน

การเข้าต่อสู้กับฝ่ายอ้วนสุคในครั้งนี้ โจโฉได้"...จัดแจงทหารสิบเจ็ดหมื่น
 กับข้าวเสบียงพันเกวียน..."ไปเป็นกำลังของตนในการต่อสู้ และเมื่อฝ่ายอ้วนสุคใช้
 นโยบายอยู่รักษาเมืองไว้โดยไม่ออกต่อสู้ด้วยถึงเดือนเศษ เพื่อให้ฝ่ายของโจโฉสิ้น
 เสบียงอาหารลง โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีการในการบริหารหรือการแก้ปัญหา
 เพื่อแก้ไขปัญหารื่องเสบียงอาหาร และกระตุ้นทหารให้หักเข้าโจมตีเอาเมืองให้ได้
 สำเร็จ โดยโจโฉได้บอกกับองเฮา นายฉางของตน ผู้ไปแจ้งตนเรื่องเสบียงกำลัง
 จะหมดนั้นว่า"...ท่านจงคิดแจกข้าวแก่ทหารให้ถึงยอมลงกว่าเก่า แต่พอประทังไว้กว่า
 การเราจะสำเร็จ..." ครั้นองเฮาคัดค้านว่าการทำเช่นนั้นจะทำให้"...ทหารทั้ง-
 ปวงจะมีความน้อยใจด้วยกำลังนั้นอีกโรย..." โจโฉก็ตอบว่า"...เราจะคิดอ่านมิให้
 ทหารทั้งปวงเสียใจได้..."และให้องเฮาไปทำตามที่ตนสั่ง เมื่อโจโฉใช้คนไปเที่ยว
 ฟังดูว่าทหารทั้งปวงเสียน้ำใจและครหานินทาตน โจโฉก็ให้หาตัวองเฮาไปและ

¹ ผู้ปกครองสามารถสร้างชื่อเสียง โดยทำตัวเป็นเพื่อนแท้หรือศัตรูที่ไม่
 ลดละ คือการเปิดเผยอย่างไม่ปิดบังว่าเข้าข้างฝ่ายไหน นโยบายเช่นนี้ให้ประโยชน์
 ต่อผู้ปกครองมากกว่าการทำตัวเป็นกลาง Ibid., pp. 81-85.

"...กระซิบบอกว่าเราจะขโมยศีรษะท่าน..."¹ โดยที่"...เองเธอยังมีทันจะว่า
 ประการใด โจโจก็ให้ทหารเอาตัวของเธอไปตัดศีรษะเสียไว้"² แล้วให้รองประกาศ
 ว่า "เองเธอกระทำผิด จ้อซัวมหาอุปราช แล้วจ่ายข้าวให้ทหารด้วยถึงเล็ก..." เป็น
 การปิดการกระทำหรือชื่อเสียงที่ไม่ดีให้ผู้อื่น³ ขณะเดียวกันก็เป็นการหาทางกระตุ้น
 ผู้ใดบังคับบัญชาของตนให้พร้อมใจกันเข้าต่อสู้หักเอาเมืองเสียให้ได้ โดย"...ป่าวร้อง
 ให้ทหารทั้งปวงมาเบิกข้าว ให้สำเร็จในสามวัน แล้วโจโจจึงกำชับทหารทั้งปวงว่า เรา
 จะยกเข้าไปปล้นเมือง แม้นใครมีเป็นใจกระทำการแตกถอยออกมาเราจะตัดศีรษะเสีย
 ..." และเมื่อมีทหารถอยหลังออกมาในขณะเข้าตีเมือง โจโจก็"...เอากระบี่ตัดศีรษะ
 ทหารสองคนนั้นทิ้งลงในคู..." ทำให้ทหารของตนเกิดความจำเป็นที่จะเข้าสู่รบ"...
 เห็นคังนั้นก็มีใจถอยออกมา..." โจโจจึงสามารถหักเข้าเมืองลำหยงและให้ทหาร
 เผาเมืองเสียได้สำเร็จ ตัวอ้วนสุดเองต้องหนีไปอยู่เมืองห้วยหล่า⁴ เป็นการแสดง
 ให้เห็นการใช้วิธีการพิเศษ โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรม หรือความซื่อสัตย์ใด ๆ เพื่อกระตุ้น
 ให้ผู้ใดบังคับบัญชาของตนเกิดกำลังใจและจำเป็นต้องเข้าต่อสู้อย่างสุดกำลัง จนสามารถ
 คว้าชัยชนะในที่สุด⁵

¹ Ibid., pp. 56-57, 60-66, 138-141.

² Ibid., pp. 94, 532-534.

³ ผู้ปกครองควรมอบหมายให้ผู้อื่นกระทำหน้าที่ที่ไม่เป็นที่นิยมของประชาชน
 แต่สำหรับตัวเขาเองนั้น ควรเลือกกระทำหน้าที่ที่มีแต่จะทำให้ผู้อื่นนิยมชมชอบ
 Ibid., p. 70.

⁴ Ibid., pp. 476-482, 484-485.

⁵ Ibid., pp. 138-140.

หลังจากที่ได้เมืองลำหยงของอ้วนสุดแล้ว เมื่อโจโจกำลังคิดจะยกทหารไปติดตามก่าจี้ค้อว้นสุด ในขณะที่ขุนฮกคักค่านและ"...ขอให้ท่านยกกลับไปเมืองฮูโต บำรุงทหารให้บริบูรณ์ก่อน..."อยู่นั้น ทหารก็ได้แจ้งข่าวว่า"...เตี้ยวลี้วหลานเตี้ยวเจ้ คบคิดกับเล่าเปียวซึ่งอยู่เมืองเกงจิว ยกมาตีเมือง..."ของตน และโจจงขอให้ตน ยกทัพไปช่วย โจโจก็ได้แสดงให้เห็นวิธีการของตนในการยับยั้งความรุนแรงที่เกิดขึ้น โดยให้ขุนเซ็กยกทหารไปสกัดกั้นหลังเมืองเกงจิวไว้ ให้เล่าเปียวเกิดความพะว้าพะวัง สั่งให้เล่าปี่คิดหาทางคอยก่าจี้ลี้ไป และตนเองยกกลับไปจัดแจงทหารที่เมืองฮูโตก่อน เพื่อยกไปรบกับเตี้ยวลี้ว ที่เอาเมืองเซียงหยงและเมืองกิงเหลงที่ตนเสียไปนั้นคืน¹ เตรียมการกำจัดความรุนแรงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ

ในระหว่างที่ยกทัพออกจากเมืองฮูโตจะไปรบกับเตี้ยวลี้วนี้ โจโจได้แสดงให้ผู้ใดบังคับบัญชาของตนเห็นว่าตนเป็นผู้มีน้ำใจที่ดี มีความเมตตา โอบอ้อมอารีต่อ ประชาชนทั่วไป ทั้งยังได้พยายามแสดงให้เห็นว่าตนเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ โดยโจโจได้กำชับทหารของตนไว้ว่า "...ถ้าผู้ใดเบียดเบียนชาวบ้าน แลเหยียบข้าว- โปคสาสี่เสียแต่ต้นหนึ่ง เราจะตัดศีรษะนายทัพนายกองเสีย..." เพื่อให้ชาวบ้านทั้ง- ปวงกลับไปอยู่ท่ามาหากินได้ตามปกติ ทำให้ชาวบ้านทั้งปวงสรรเสริญโจโจว่า"... มหาอุปราชมีใจปราณีราษฎร หาผู้ใดเสมอมิได้..." และเมื่อม้าของโจโจบังเอิญ ตื่นตกใจเข้าไปเหยียบคันข้าวโปคสาสี่ของชาวบ้านเสียหายเสียเอง "...โจโจจึง คิดอุบายหวังจะให้คนทั้งปวงนับถือว่าเป็นสัตย์ซื่อ..." โดยให้หานายทัพนายกอง ทั้งปวงไปปรึกษาลงโทษความผิดของตน และ"...ทำเป็นชกกระบี่ซึ่งเหน็บหลังออก จะเชือกคอเสีย..." จนทหารและขุนนางพากันเข้าห้ามและขอร้องโจโจไว้ "... โจโจจึงเอากระบี่ตัดผมที่ศีรษะส่งให้ทหาร เอาไปร้องประกาศทุกหน้าบ้านว่า

¹ Ibid., pp. 198-201.

มหาอุปราชกระทำผิดแล้ว มิได้คิดแก้ชีวิตจะฆ่าตัวเสีย นายทัพนายกองทั้งปวงห้ามไว้ มหาอุปราชจึงตัดผมออกแทนศีรษะให้คนทั้งปวงดูเป็นอย่างธรรมเนียมไว้..."¹ ซึ่งการกระทำของโจโฉดังกล่าว ได้ทำให้ "...ทหารแลราษฎรทั้งปวงก็ชวนกันสรรเสริญ รักโจโฉมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทั้งกลัวอาญาเป็นอันมาก..." เป็นความสามารถของโจโฉ ในการพยายามแสดงให้คนทั้งปวงหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเห็นว่า ตนเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี มีความเมตตา โอบอ้อมอารี และมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์อย่างแท้จริง ทั้งยังเป็น การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเห็นเป็นแบบอย่างในการรักษากฎหรือระเบียบของ องค์การอย่างเคร่งครัด ทำให้โจโฉสามารถทำตนเป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรัก และเกรงกลัว ยอมเชื่อฟังและกระทำตามคำสั่งของโจโฉอย่างเคร่งครัด

การยกทัพไปรบกับเตียวลิ้วในครั้งนี้ ยังไม่ทันปรากฏผลว่าฝ่ายใดแพ้ชนะ ฝ่ายโจโฉเองก็ต้องยกทัพกลับไปยังเมืองสุโตของตนเสียก่อน เพราะรู้ข่าวว่า อ้วนเสี้ยว เจ้าเมืองกิจิ๋วจะยกไปตีเมืองสุโตของตน โดยโจโฉได้ตั้งให้สีเถ่ง ผู้รักษา เมืองยีหล่าอยู่เฝ้า "...ให้คุมทหารตรวจตระเวนฝ่ายหัวเมืองตะวันตก ป้องกัน เล่าเปียว เตียวลิ้วอย่าให้ล่วงแดนมาทำอันตรายแก่ราษฎรได้..." แล้วจึงยกทัพ กลับเมืองสุโตไป

หลังจากยกทัพกลับถึงเมืองสุโตแล้ว โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงการวางแผน เตรียมการที่รอบคอบของตน ในการศึกกัจฉ้อวนเสี้ยว เจ้าเมืองกิจิ๋วเสีย โดยโจโฉได้ ปรีกษาและซักถามถึงปัญหาทั้งหมดจากที่ปรีกษาของตนอย่างละเอียด ในขณะที่ที่- ปรีกษาของโจโฉเองอันได้แก่ ชุนฮกและกุกเก้นั้น เป็นผู้มิสติปัญญา ความสามารถ

¹ Ibid., pp. 63-66.

² Ibid., pp. 21-22, 61-62.



สามารถวัดกำลังความเข้มแข็งของฝ่ายศัตรูคู่แข่งชั้น สามารถรู้ถึงพื้นฐานและโครงสร้างของฝ่ายตรงข้ามเป็นอย่างดี โจโจจึงได้วางแผนการให้มีหนังสือไปถึงเล่าปี่ให้ยกไปช่วยจับลิโป้ โจโจเองยกกองทัพไปกำจัดลิโป้ ซึ่งเป็นศัตรูฝ่ายตะวันออกเสียก่อน แล้วจึงยกไปตีเมืองกิจีว ของอ้วนเสี้ยว ในขณะที่อ้วนเสี้ยวยกไปรบอยู่กับกองทัพจันและไม้ทันระวังหลังเพื่อเป็นการกำจัดลิโป้เสียก่อน ปองกันมิให้ยกไปตีเมืองฮูโต่ของตน แล้วจึงยกไปตีเมืองของอ้วนเสี้ยวในขณะที่กำลังเผลอ ¹

ขณะที่โจโจได้วางแผนการดังกล่าวไว้นั้น ก็เป็นเวลาเดียวกับที่ลิโป้ได้หนังสือซึ่งเล่าปี่คิดการกับโจโจจะกำจัดตน และเกิดต่อสู้กับเล่าปี่ขึ้น โจโจจึงได้ปรึกษากับทหารทั้งปวงและยกทัพไปช่วยเล่าปี่รบกับลิโป้เพื่อหาทางกำจัดลิโป้เสีย จนสามารถวางแผนการจับไค่ตัวลิโป้ที่เมืองแห่ผือ กำจัดศัตรูของตนไปเป็นรายแรก อย่างไรก็ตามในการลงโทษให้ประหารชีวิตลิโป้เสียนี้ จะเห็นได้ว่าโจโจได้แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการหลีกเลี่ยงจากการมีชื่อเสียงที่ไม่ดีหรือชั่วร้าย โดยหาทางมอบหมายหรือให้ผู้อื่นเป็นผู้กระทำเสีย กล่าวคือ เมื่อโจโจให้ทหารเอาตัวลิโป้ขึ้นไปพิจารณาโทษบนหอระเบ็งขุนเหลา โดยมีเล่าปี่ร่วมอยู่บนหอระเบ็งนั้น ลิโป้ได้อ้อนวอนร้องขอชีวิตจากโจโจ แทนที่โจโจจะเป็นผู้ตัดสินและประหารชีวิตของลิโป้ โจโจก็กลับหันไปถามเล่าปี่ว่า "...ซึ่งลิโป้ว่าขณะนี้ท่านจะเห็นประการใด..." เล่าปี่ก็ได้ตอบเป็นทำนองว่าควรให้ฆ่าลิโป้เสีย โจโจจึงได้ให้ทหารเอาตัวลิโป้ไปฆ่า ลิโป้ก็โกรธแค้นและร้องคำเล่าปี่ว่าเนรคุณต่อตน โดยมีไค่กล่าวถึงโจโจเลย คล้ายกับการผลักดันให้การตัดสินลงโทษลิโป้นั้นเป็นเพราะเล่าปี่เสนอ ทั้งที่โจโจเองเป็นผู้มีอำนาจและคิดกำจัดลิโป้ก่อนแล้ว ² นอกจากนี้ โจโจยังสามารถระงับอารมณ์โกรธของตน

¹ Ibid., pp. 87-89.

² Ibid., pp. 66-77.

และแสดงถึงความยกย่องสรรเสริญในความซื่อสัตย์ของเตียวเสี่ยว นายทหารของ
ลิโป้ เกดี้ยก ล้อมได้เตียวเสี่ยวและทหารของลิโป้ที่เหลือไว้เป็นพรรคพวกของตน¹
ให้รักษาภูแลหัวเมืองชายทะเลของตน คอยป้องกันศัตรูไว้ เป็นกำลังของฝ่ายคนสู้มา

เมื่อปราบปรามลิโป้ได้สำเร็จและยกทัพกลับไปถึงเมืองฮูโตแล้ว โจโฉก็เกิด
ความกำเริบ ฮึกเหิมขึ้น และคิดเตรียมการจะชิงราชสมบัติอยู่ คุกคามที่ของขุนนางทั้งปวง
ที่มีต่อตน โดยการกระทำหยามช้ำต่อหน้าพระที่นั่งให้ขุนนางและทหารทั้งปวงเห็น ใน
ครั้งที่เชิญให้พระเจ้าเหี้ยนเต้ไปประพาสบ้านเสียวก่อน อันเป็นการกระทำในสิ่งที่คน
ทั่วไปไม่นิยม ดังได้เห็นแล้วในครั้งที่ตั้งโต๊ะ หรือลิฉุยและกษัตริย์ ซึ่งต้องได้รับความ
เกลียดชังจากขุนนางและประชาชนทั้งปวง² และก็เป็นเหตุให้เกิดกลุ่มขุนนางที่คบ-
คิดกันกระทำผิดขึ้นในองค์กร คิดหาทางจะกำจัดโจโฉเสียเช่นเดียวกัน โดยกลุ่มของ
ตั้งสินกับขุนนางในเมืองหลวง รวมทั้งเล่าปี่ ซึ่งอยู่ในเมืองหลวงในขณะนั้น และมาแจ้ง
เจ้าเมืองเสเหลียง ได้ร่วมกันลงชื่อในสัญญาตามหนังสือของพระเจ้าเหี้ยนเต้ที่ลอบ
ให้ไว้แก่ตั้งสิน เพื่อร่วมมือกันหาทางกำจัดโจโฉขึ้น

นอกจากนี้ ความประมาท ฮึกเหิมของโจโฉในครั้งนี้ ยังได้ทำให้โจโฉขาด
ความรอบคอบ และหลงประมาทในตัวเล่าปี่เสมอ จนปล่อยให้เล่าปี่สามารถหนีจากตน
ไปและกลายเป็นศัตรูคนสำคัญของตนในเวลาต่อมา กล่าวคือ นับแต่ครั้งแรกที่โจโฉ
ปราบลิโป้สำเร็จแล้ว และพาเล่าปี่เข้าไปทำราชการในเมืองหลวงด้วยนั้น เมื่อขุนฮก
ได้แนะนำโจโฉว่า "...บัดนี้พระเจ้าเหี้ยนเต้ลับถือเล่าปี่ว่าเป็นเชื้อพระวงศ์ นานไป
เห็นเล่าปี่จะทำร้ายท่านเป็นมั่นคง..." โจโฉก็ถือว่าตนเป็นผู้มีอำนาจอยู่และทอบไปว่า

¹ Ibid., pp. 81-85.

² การทำให้เกิดความเกลียดชังโดยไม่ได้รับประโยชน์อะไรนั้น เป็นความ
มุทะลุและความไม่รอบคอบที่ยิ่งใหญ่ที่สุด Ibid., p. 483.

"...ถึงพระเจ้าเหี้ยนเต้จะนับถือเล่าปี่ว่าเป็นเชื้อพระวงศ์ก็ อันราชการทั้งปวงเป็นสิทธิ์อยู่แก่เราสิ้น อุปมาเหมือนอยู่ในเงื้อมมือเรา ถึงมาตราว่าเล่าปี่จะคิดทำอันตรายแก่เรา เราจะกลัวอะไร..." ครั้งต่อมา หลังจากที่โจโฉได้กระทำหยามข่าต่อพระเจ้าเหี้ยนเต้ เพื่อลองดูท่าทีเหล่าขุนนางทั้งปวง จนเกิดกลุ่มขุนนางที่คบคิดกันจะกำจัดคนเสีย และมีเล่าปี่เป็นผู้นำที่ร่วมอยู่ด้วยแล้วนั้น เมื่อเล่าปี่ได้พบกับโจโฉและสะอึกสะอื้นใจเพราะคิดว่าโจโฉรู้ความลับที่ตนรวมคบคิดกระทำผิดอยู่ แต่ได้แสวงทำอ่อนน้อมและลงว่าตกใจเอาเมื่ออุคูเสียเพราะกลัวเสียงฟ้าร้อง "...โจโฉมิได้รู้กลลัสนี่สงสัยจึงนึกว่าเล่าปี่ซื่อซาคณิก จะคิดการใหญ่ไปมิได้ แต่นั้นมาโจโฉมิได้คิดระแวงเล่าปี่..." คิดประมาทและไม่ไคร้ระมัดระวังเล่าปี่อีกต่อไป¹ ดังนั้น เมื่อเล่าปี่ขออาสาโจโฉยกทหารไปตั้งสกัดทัพอ้วนสุดที่เมืองซีจิ๋ว โจโฉจึงขาดความระมัดระวังและยอมจัดทหารห้าหมื่นให้เล่าปี่ยกไป ทั้งที่เล่าปี่เป็นผู้หนึ่งที่คิดร้ายต่อโจโฉอยู่และได้เตรียมการเพื่อหนีไปจากโจโฉเสีย ความประมาทของโจโฉดังกล่าวจึงทำให้โจโฉขาดความรอบคอบในการบริหาร ยอมปล่อยให้เล่าปี่หนีพ้นไปจากอำนาจหรือ"เงื้อมมือ"ของตน² ตั้งตนขึ้นเป็นอิสระที่เมืองซีจิ๋ว และกลายเป็นศัตรูคู่แข่งชั้นคนสำคัญของโจโฉเองในเวลาต่อมา ดังที่เหียนหยก ที่ปรึกษาของโจโฉได้กล่าวไว้ว่า"...ท่านไว้ใจให้เล่าปี่เป็นแม่ทัพไปครั้งนี้ อุปมาเหมือนปล่อยให้เสือเข้าป่า แลปล่อยจระเข้ลงน้ำ ลีบไปเมื่อหน้า

¹ Ibid., p. 375.

² เราอาจตั้งกฎทั่วไป ซึ่งไม่มีวันหรือบ่อยครั้งนักที่จะนำมาปรับใช้ไม่ได้ว่าใครก็ตามที่ทำให้ผู้อื่นมีอำนาจมากเป็นการทำลายตัวเอง เพราะอำนาจถ้าไม่เกิดขึ้นโดยความสามารถก็โดยกำลัง ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ย่อมเป็นที่ไม่ไว้ใจของผู้ที่มีอำนาจขึ้นมา... หากเขาไม่อาจทำให้คนที่เขาชอบเป็นสันตปาปาได้แล้ว เขาก็ไม่ควรจะปล่อยคนที่ตนไม่ชอบขึ้นสู่ตำแหน่งนี้ด้วยเช่นกัน เขาไม่ควรอนุญาตให้เลือกคนที่เขาเคยทำร้ายไว้หรือคนที่เป็นสันตปาปาแล้วมีเหตุผลที่จะเกรงกลัวเขา เพราะคนที่เราจะทำอันตรายก็ด้วยเพราะความกลัวหรือความเกลียด Ibid., pp. 14, 30.

เล่าปี่ก็จะมีกำลังขึ้น เห็นท่านจะปราบปรามได้นั้นชั้คสนแล้ว..."

อย่างไรก็ตาม โจโฉก็ได้คิดเตรียมการเพื่อหาทางกำจัดเล่าปี่ อ้วนเสี้ยว และเล่าเปียว ซึ่งเป็นศัตรูและไม่ยอมอ่อนน้อมต่อคนนั้นต่อไป โดยโจโฉได้วางแผนการให้คนไปเกลี้ยกล่อมเตียวลิ้ว ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองเซงเอี๋ยง และกาเซี๋ยง ที่ปรึกษาของเตียวลิ้ว ให้เขาเป็นพรรคพวกของตนเสียก่อน เพื่อจะได้คิดการต่อไปโดยไม่ต้องกังวลหลังว่าเตียวลิ้วจะยกไปลอบโจมตี่ การเกลี้ยกล่อมเตียวลิ้วในครั้งนี้ กาเซี๋ยงได้แนะนำแก่เตียวลิ้วว่า "...ประการหนึ่งถึงโจโฉได้เป็นมหาอุปราช แม้จะทำการสิ่งใดก็ถือเอารับสั่งพระเจ้าเหี้ยนเต้เป็นประมุข ชุณนางอยู่ในเมืองหลวงแลหัวเมืองก็ยำเกรงทำตามเป็นอันมาก ประการหนึ่งโจโฉมีทหารน้อย แต่มีสติปัญญากว้างขวาง จะทำการสงครามแห่งใด ก็ย่อมมีชัยชนะมากกว่าแพ... ..ประการหนึ่งโจโฉทำการครั้งนี้ มีใจโอบอ้อมอารีต่อทหารทั้งปวง ถึงผู้ใดทำผิดก็ตามผิด ผู้ใดชอบก็ปูนบำเหน็จโดยความชอบ แล้วมิได้พยายามท้อผู้ใด... ..ให้ท่านไปเข้าด้วยโจโฉดีกว่าอ้วนเสี้ยว..." ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของโจโฉในการสร้างเกียรติยศและชื่อเสียงของตนให้เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป¹ และแสดงให้เห็นถึงความสามารถของโจโฉเองในการทำตนให้เป็นผู้นำที่เป็นที่รักและเกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษในกิจกรรมทางการบริหารและเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความเมตตา และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โจโฉจึงสามารถเกลี้ยกล่อมให้เตียวลิ้วและกาเซี๋ยงเข้าเป็นพวกของตนได้สำเร็จ และเมื่อ"...โจโฉเห็นเตียวลิ้วกาเซี๋ยงมาก็คินดี จึงลงไปจูงมือเตียวลิ้วขึ้นมาในที่สมควรแล้วว่า กอนนั้นเราได้ประมาทมีความผิดต่อท่านนั้นจงอดโทษเสีย อย่ามีความพยายามเราเลย..." แล้วตั้งให้เตียวลิ้วเป็นนายทหารผู้ใหญ่

¹ Ibid., pp. 81-85.

และกาเซียงเป็นที่ปรึกษา เขาร่วมงานอยู่กับตน เป็นกำลังสำคัญของตนต่อมา

ในขณะที่โจโฉยังตั้งทัพครออยู่ในเมืองหลวง มิไค่ยกไปรบกับศัตรูคู่แข่งชั้น
ภายนอกองค์กรของตนนั้น ภายในองค์กรเมืองฮูโต่ ตั้งสินไค่ชักชวนให้เกียกเป้ง
หมอลหลวงของพระเจ้าเหี้ยนเต้ ช่วยคิดการกำจัดโจโฉด้วยอีกผู้หนึ่ง แต่เคงตอง บ่าว-
ของตั้งสิน ซึ่งคิดแค้นใจที่ถูกตั้งสินลงโทษ ให้นำ"...เอาความลับ ซึ่งตั้งสินคบคิดกับ
ผู้มีชื่อห้าคนนั้นบอกแก่โจโฉ..."เสียก่อน โจโฉจึงได้ลงมือดำเนินการเพื่อกำจัดศัตรู
ที่คิดร้ายต่อตนภายในองค์กรให้สำเร็จราบคาบ โดยการยับยั้งความรุนแรงหรือปัญหาที่
เกิดขึ้นนั้น แล้วพิจารณาเสาะหาถึงรากฐานของปัญหาอย่างรอบคอบ และเข้าจัดการ
อย่างรวดเร็วเฉียบขาด เพื่อรักษาความมั่นคงขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้¹
กล่าวคือ เมื่อโจโฉได้ฟังจากเคงตองแล้ว"...จึงให้เอาตัวเคงตองซ่อนไว้ในบ้าน..."
และรอไว้จนตั้งสินคิดว่าเคงตองหนีไปอยู่หัวเมืองมิไค่ออกติดตามหาตัวแล้ว "...ครั้น
อยู่มาวันหนึ่ง โจโฉจึงคิดกลอุบายทำปวศีระะ จึงให้คนใช้ไปหาเกียกเป้งมาจะให้
รักษาโรค..." และสามารถจับผิดเกียกเป้งได้ ให้ทหารเอาตัวไปทรมาน เพื่อหาตัว
ผู้ร่วมคิดการด้วย ครั้นเกียกเป้งไม่ยอมบอก โจโฉก็ให้เอาตัวไปขังไว้และหาทาง
สอบสวนจากจูชก จูตัน ตันฮิบและโง่ห้วน ซึ่งถูกระบุว่ามีชื่อร่วมคิดกระทำผิดอยู่ด้วย
ขุนนางทั้งสี่ก็ไม่ยอมบอกอีก โจโฉก็ให้เอาตัวไปจำคุกไว้ และให้จับตัวตั้งสินไปสอบถาม
เมื่อตั้งสินไม่ยอมรับ "...โจโฉจึงสั่งให้ทหารทั้งปวงเข้าค้นเรือนตั้งสิน ใค้หนังสือ
ซึ่งเขียนด้วยโลหิตในแพรขาว กับหนังสือซึ่งลงชื่อสมถกันนั้น..." สามารถรู้ตัวผู้คบคิด
กันกระทำผิดจะทำอันตรายต่อตนทั้งหมดได้สำเร็จ และโจโฉก็ได้ลงโทษอย่างเด็ดขาด
รุนแรง โดย"...สั่งทหารทั้งปวงให้ไปจับบุตรภรรยาแลพรรคพวกขุนนางสี่คนนั้นมา
แล้วเอาตัวตั้งสินแลขุนนางสี่คน กับบุตรภรรยาพรรคพวกประมาณเจ็ดร้อยเศษ ไปฆ่า
เสียนอกกำแพงเมืองฮูโต่..." หรือแม่แต่นางตั้งกุกุหย น้องสาวตั้งสิน ซึ่งเป็นพระสนม-

¹ Ibid., pp. 198-201.

พระเจ้าเหี้ยนเต้และมีครรภักอยู่ไ้ห้าเดือนแล้วก็ตาม โจโฉก็สั่งให้เอาแพรวขาวรัดคอให้ตายเสีย ไม่ยอมรอให้อยู่คลอดบุตรเสียก่อน เพราะโจโฉเห็นว่า"...จะเอาพันธุ่มันไว้โย ถ้าบุตรมันใหญ่ขึ้น มันก็จะพยายามทำร้ายแก่ข้าพเจ้า..." ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของโจโฉในการรู้จักเลือกเป็นผู้ที่ไร้คุณธรรม หรือเลือกใช้วิธีการที่โหดร้าย ทารุณ ในการมุ่งรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งของตนไว้ได้อย่างเด็ดขาด¹ และกำจัดศัตรูหรือผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อตนได้อย่างรอบคอบด้วย

"...โจโฉจึงส่งขุนนางฝ่ายกรมวังกับขันทีว่า แค่นี้สืบไปเมื่อน้ำ ออย่าให้เชื้อพระวงศ์เข้าไปที่ข้างใน ถ้าผู้ใดจะเข้าไปให้เอาเนื้อความมาบอกเราก่อน ต่อเราสั่งจึงให้เข้าไป..." ป้องกันการคบคิดกันกระทำผิดหรือคิดร้ายต่อตนไว้อย่างรอบคอบต่อไป

ในการทำสงครามต่อสู้กับอ้วนเสี้ยว เพื่อกำจัดศัตรูของตนนั้น หลังจากที่โจโฉได้ยกทัพไปตีเมืองซีจิ๋วแตก จนเล่าปี่หนีไปอาศัยอยู่กับอ้วนเสี้ยว พลัดจากเตียวหุย ซึ่งหนีขึ้นไปอยู่บนเขาบองเอียงและกวนอู ซึ่งรักษาครอบครัวอยู่ที่เมืองห่าผือแล้ว เมื่ออ้วนเสี้ยวได้ยกทัพจะไปตีเมืองสุโตของตนตามคำของเล่าปี่ โศภให้งั้นเสีย ซึ่งกุมทหารอยู่ที่ตำบลลิหยง ยกเป็นกองหน้าไปนั้น โจโฉได้กวนอู ซึ่งตนเกลียดกลัวไว้ได้ ในครั้งที่พลัดจากเล่าปี่นั้น เป็นผู้ต่อสู้เอาชนะฆ่างั้นเสียเสีย และต่อมา ยังได้รบชนะขุนทิว ทหารของอ้วนเสี้ยว จนแตกทัพหนีกลับไปแล้ว อ้วนเสี้ยวก็ให้ตั้งทัพไว้รอให้เล่าปี่ติดต่อกับกวนอู และโจโฉก็พากวนอูกลับไปเมืองสุโต ต่างเลิกร้างกันไปโดยยังไม่ทันแพชนะ

ครั้งต่อมา หลังจากที่โจโฉเกลียดกลัวคนรักกวน เจ้าเมืองกังต้ง ซึ่งได้สืบทอดตำแหน่งจากซุนเซ็ก เข้าไว้เป็นพวกของตน ในขณะที่อ้วนเสี้ยว ซึ่งมีหนังสือ

¹ Ibid., pp. 31-35, 56-57, 60-63, 138-141.

ไปเกลี้ยกล่อมเมืองกั๋งกั๋งให้รวมมือกันกำจัดโจโฉด้วยเช่นกันนั้น ต้องประสบกับความ
 ผิดหวัง อ้วนเสี้ยวจึงโกรธและเกณฑ์ทหารโค้เจ็ดสิบหมื่นยกไปที่เมืองอูโตนั้น โจโฉ
 ก็ได้"...ให้ขุนฮกอยู่รักษาเมือง แล้วเกณฑ์ทหารโค้เจ็ดหมื่นห้าพัน ยกไปบรรจบกับ
 แสหัวคูน แล้วไปตั้งค่ายที่อ้วนเสี้ยวอยู่ตำบลแม่น้ำฮองโห..." เตรียมทำสงคราม
 ต่อสู้กัน

ในครั้งนี่ แม้วาโจโฉจะขาดความรอบคอบและมีกำลังน้อยกว่า จึงต้องถูก
 ทหารฝ่ายอ้วนเสี้ยวกระหนาบตีตามแผนการของลิโปย จนโจโฉต้องถอยไปตั้งอยู่ที่
 ตำบลกัวต้อในครั้งแรกก็ตาม แต่เนื่องจากอ้วนเสี้ยวเป็นผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถ
 ในการบริหารที่ดี และไม่สามารถรับฟังคำปรึกษาแนะนำที่ดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
 โค้ โฉโฉจึงโค้เขาฮิว ที่ปรึกษาของอ้วนเสี้ยวซึ่งต้องผิดหวังและได้รับความอับยศจาก
 อ้วนเสี้ยว หนีไปอาศัยอยู่กับคนค้ายนั้น เป็นผู้ช่วยเหลือวางแผนการให้โจโฉ "...
 แต่งทหารปลอมเป็นทหารอ้วนเสี้ยว ยกออกมาอ้วนเสี้ยวไปตำบลฮัวเจ้า ถ้าผู้ใด
 ทักทายให้บอกว่าเป็นทหารเจียวก็ ซึ่งเป็นนายกองเสบียงอ้วนเสี้ยว จะไปเร่งเสบียง
 ตำบลฮัวเจ้า ถ้าไปถึงตำบลฮัวเจ้า จึงลอบเข้าโจมตีเผาเสบียงอ้วนเสี้ยวเสีย
 อ้วนเสี้ยวเสียเสบียงแล้วก็จะแตกไป..." ซึ่งโจโฉก็เห็นชอบด้วย"...แล้วโจโฉ
 จึงสั่งเคาหู เตียวเสี่ยว ซิหลง อิกิมให้จัดทหารม้าห้าพัน แต่งตัวปลอมเป็นทหาร -
 อ้วนเสี้ยว แล้วเอาธงที่มีสีเหมือนธงอ้วนเสี้ยวยกไป... ..แล้วสั่งว่าเมื่อจะยก
 ไปนั้นอย่าให้ผู้ใดพูดจากันอ้ออึ้งเด็ดขาด..." เตรียมยกไปที่ตำบลฮัวเจ้า ที่อ้วนเสี้ยว
 ให้ฮีเซงรักษาอยู่ ในการดำเนินการตามคำแนะนำของเขาฮิวในครั้งนี่ โจโฉยังได้
 แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบในการจัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติหรือการ
 ดำเนินการของตนไว้อย่างพร้อมสมบูรณ์ โดยโจโฉได้สั่ง"...ให้เอาฉัตรซึ่งจะเผา
 ตำบลฮัวเจ้านั้นบรรทุกไปด้วย เกลือกข้างหน้าจะหาไม้ไค้ทันที..." จึงสามารถ"...
 ให้ทหารทั้งปวงมีคี่พันแลฟางจุกเพลิงระคมเผาฉางข้าวขึ้นให้ไหม้ แล้วจึงให้ทหาร
 ไท้ร้องเข้าโจมตีชุมชุมฮิวเซง..." และทหารของตนเข้ากลุ่มรวมกันจับตัวฮิวเซงไว้ได้

"...โจโจจึงให้ทหารทั้งปวงเอาเกราะแลธงซึ่งได้ไว้นั้น ใส่แต่งปลอมเป็นทหารอิเซง ให้เคาทุกับเคียวเลี้ยวคุมไปหน้า แล้วสั่งว่าถ้าพบทหารอ้วนเลี้ยวแล้ว ให้ทำอาการบอกว่าเป็นทหารอิเซงแตกโจโจมา..." เมื่อทหารของโจโจไปพบกับทหารของอ้วนเลี้ยว ที่ให้เจียวก็ยกไปช่วย "...เคียวเลี้ยวกับเคาทุจึงสอนให้ทหารตอบว่า เราเป็นทหารอิเซงบัดนี้แตกหนีมา..." เจียวก็จึงไม่สงสัยและเร่งทหารของตนผ่านทหารโจโจไปจนผ่านไปอยู่ในระหว่างทหาร "...จะต้านทานรบพุ่งก็ไม่ทันที่ เคียวเลี้ยวจึงเอาทวนแทงถูกเจียวที่คอกม้าตาย..." และให้ทหารของตนที่แต่งตัวปลอมเป็นทหารอ้วนเลี้ยว ทำอุบายสร้างกิตติศัพท์ให้ไปถึงอ้วนเลี้ยวว่า "...บัดนี้เจียวก็ยกไปฆ่าทหารโจโจเสียเป็นอันมาก..." ทำให้อ้วนเลี้ยวยินดีและมีใค้เกณฑ์ทหารไปช่วยทางค่านเจียวก็ ซึ่งคนให้ยกไปช่วยคำบลอัวเจ้านั้นอีก ¹

ทางค่านเคียวคัมและโกล่า ซึ่งอ้วนเลี้ยวใช้ให้ยกไปปล้นค่ายของโจโจตามคำปรึกษาของกัวเจ่า ในครั้งที่อ้วนเลี้ยวรู้ว่าถูกโจโจเผาเสียบึงที่คำบลอัวเจ้านั้น เมื่อยกทหารไปปล้นค่ายของโจโจที่คำบลอัวค้อ ก็ต้องพบกับทหารของโจโจ ซึ่งโจโจได้ให้"...ขุนฮิวกับกาเซียงโจหอง เขาฮิวสี่นายอยู่รักษาค่าย ให้แฮหัวตุ้นกับแฮหัวเอี้ยนคุมทหาร เป็นกองชุมนุมอยู่นอกค่ายฝ่ายซ้าย ให้ลิเตียนกับโจหยินคุมทหาร เป็นกองชุมนุมอยู่นอกค่ายฝ่ายขวา..."ไว้ ก่อนที่โจโจจะยกไปตีคำบลอัวเจ้านั้นแล้ว เคียวคัม โกเหล่า จึงต้องถูกฝ่ายโจโจ"...คุมทหารตีกระหนาบเข้ามา ฆ่าพันทหารอ้วนเลี้ยวล้มตาย

¹ แม่ทัพของกองทัพในยุครบราวมุขร ราบถึงอิทธิพลอันเต็มไปด้วยอำนาจของ "ความจำเป็น" และวิธีการที่จะกระตุ้นให้ทหารมีความกล้าหาญที่ไม่มีอะไรยับยั้ง ไม่ละเว้นที่จะนำแรงผลักดันนี้มาใช้กับคนของตน ขณะที่ ในทางตรงข้าม เขาจะใช้วิธีการทุกอย่างที่ความฉลาดของเขาจะสามารถนำมาเพื่อทำให้ช่วยผ่อนคลายให้กองทัพของศัตรูพ้นจากความจำเป็นที่จะต้องต่อสู้ Ibid., p. 451.

เป็นอันมาก..." และถูกโจโจ ซึ่งยกกองทัพกลับจากการไปตีค่ายลั่วเจ้า "...เข้าที่
กระหนาบหลังทหารอ้วนเสี้ยวไว้เป็นสี่คาน เคียวค้ำกับโกล่าคานทานมิไ้ ก็พาทหารรบ
ฝ่าหนือออกไปได้..." โจโจจึงสามารถรักษาความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรตนไว้ได้
โดยการวางแผนการป้องกันล่วงหน้าไว้อย่างรอบคอบ

ต่อมา เนื่องจากการขาดความสามารถในการบริหารของตัวอ้วนเสี้ยวเอง
ประกอบกับกัวเต่า ที่ปรึกษาของอ้วนเสี้ยว ซึ่งเป็นผู้อ่อนวอนให้อ้วนเสี้ยวส่งเคียวค้ำ
และโกล่าไปตีค่ายของโจโจนั้น เกรงว่าอ้วนเสี้ยวจะทำหนีโทษตน จึงได้วางอุบายพา
ให้อ้วนเสี้ยวไม่ไว้วางใจในตัวเคียวค้ำและโกล่าเสีย ทำให้เคียวค้ำและโกล่าเห็นว่า
"...นำใจอ้วนเสี้ยวหนีมิไ้เลี้ยงคนสัดยี่ชื่อ โดยปกติ มักเชื่อฟังคำคนชั่วผูยง... -
...บัดนี้เราจะชวนกันไปอยู่ค่ายโจโจ ทำราชการอาสาจึงจะมีความสุขสืบไป..."
และได้พาทหารทั้งปวงนั้นยกไปสมัครทำราชการอยู่กับโจโจ โจโจจึงได้เคียวค้ำและ
โกล่าไว้เป็นกำลังของตน และได้วางแผนการลวงให้อ้วนเสี้ยวแบ่งทหารไปยังเมือง
อื่นเสียตามคำแนะนำของขุนฮก ก่อนจะยกทหารเข้าโจมตีค่ายของอ้วนเสี้ยว ในขณะที่
ที่ฝ่ายอ้วนเสี้ยวเสียน้ำใจ ท้อแท้อยู่ จนสามารถยกเข้าตีค่ายของอ้วนเสี้ยวแตก
อ้วนเสี้ยวเองไม่ทันใส่เกราะก็ตองพาอ้วนดำ ผู้เป็นบุตร และทหารประมาณแปดร้อยเศษ
ทิ้งค่ายและทรัพย์สินเสีย หนีข้ามแม่น้ำฮองโหไป โจโจจึงสามารถได้รับชัยชนะและได้
รับทรัพย์สินของของอ้วนเสี้ยวเป็นผลประโยชน์ในการต่อสู้ และได้้นำเงินทองเสื้อผ้า
เหล่านั้นแจกทหารทั้งปวงไปตามสมควร ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาของตน ¹

¹ เพื่อที่จะให้ขุนมนตรีของท่านตี ท่านก็ตองนึกถึงเขา ให้เกียรติ ให้ทรัพย์สิน
สมบัติ และทำให้เขาเป็นหนี้บุญคุณท่าน ให้เขาเห็นว่าท่านกับเขามีส่วนในเกียรติยศ
หน้าที่ร่วมกัน Ibid., pp. 86-87.

ในครั้งที่โจโยยกทัพไปรบชนะอ้วนเสี้ยวจนอ้วนเสี้ยวแตกหนีไปนี้ โจโยยัง
 ได้แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติของตน ที่แสดงออกภายนอกให้คนทั่วไปเห็นว่าตนเป็นผู้ที่
 มีคุณสมบัติที่ดี ยกย่องสรรเสริญผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจที่ โอบอ้อมอารีต่อ
 ประชาชน เพื่อให้คนทั่วไปสรรเสริญและรักใคร่ตน ซึ่งนับเป็นความสามารถของผู้นำ
 หน้าที่ในการทำหน้าที่เป็นที่รักและเกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามแสดงออก
 ภายนอกให้คนทั่วไปเห็นว่าตนเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดีได้ กล่าวคือ เมื่อโจโยได้ค่ายของ
 อ้วนเสี้ยวไว้ และทหารของตนได้จับเอาตัวจอสิว ที่ปรึกษาของอ้วนเสี้ยวไปให้ตน
 โจโยก็ได้พยายามเกลี้ยกล่อมจอสิวไว้ ทนอดกลั้นความโกรธที่ถูกจอสิวว่ากล่าวทนาย-
 ข่าและ"...ให้แต่งโต๊ะเลี้ยงจอสิว..."เป็นการเอาใจ แต่จอสิวยังคงซื่อสัตย์ต่อ
 อ้วนเสี้ยว และ"...ลักฆ่าโคตัวหนึ่ง แล้วก็ควหนี่จะไปหาอ้วนเสี้ยว..." เมื่อทหาร
 จับตัวไปให้โจโยอีก"...โจโยจึงว่าจอสิวไม่พอใจอยู่ท่าราชการด้วยเรา แล้วก็สั่ง
 ให้ทหารเอาตัวไปฆ่าเสีย..." แต่เมื่อคิดว่า"...ให้ฆ่าจอสิวอันมีน้ำใจสัตย์ซื่อต่อนาย
 นั้นไม่ควร..." โจโยก็ได้แก้ไขและแสดงความยกย่องในผู้มีความซื่อสัตย์ให้เป็น
 ตัวอย่างไว้ โดย"...ให้แต่งการศพแล้วเอาไปฝังไว้ปากแม่น้ำของโห จึงให้เอาศิลา
 มาจารึกอักษรไว้ว่า จอสิวนี้มีความสัตย์สุจริตรักนายเป็นอันมาก ผู้ใดจะทำการไป
 ภายหน้า จงดูเยี่ยงอย่างจอสิวนี้เถิด..." ลบล้างชื่อเสียงและการเป็นตัวอย่างที่ไม่
 ดีที่ตนได้ปฏิบัติไป สำหรับการฆ่าผู้มีความซื่อสัตย์เสียและการทำให้คนทั้งปวงเสียน้ำใจ
 ที่เห็นผู้ซื่อสัตย์ต้องพบจุดจบไปนั้น อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดไม่ซื่อสัตย์ต่อตนนั้นเสีย
 ได้¹ ต่อมา เมื่อโจโยยกทัพติดตามอ้วนเสี้ยวไปและให้ตั้งอยู่ที่ริมแม่น้ำของโหนั้น
 ก็มี"...ชาวบ้านนอกทั้งปวงเอาสิ่งของแลข้าวปลาอาหารมาให้โจโยเป็นอันมาก..."
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างเกียรติยศ ชื่อเสียงของตนเอง

¹ Ibid., pp. 56-57, 60-63.

จนเป็นที่ยอมรับและรักใคร่นับถือของคนทั้งปวง ที่โจโจได้ปฏิบัติภายหลังจากที่ได้รับ
ตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้ว ในครั้งนี้ โจโจยังได้แสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจ
เมตตา โอบอ้อมอารีต่อประชาชนของตน โดย"...สั่งทหารอย่าให้ช่วงชิงข้าวปลา-
อาหารของราษฎรทั้งปวง ถ้าไม่ฟังเราจะให้ลงโทษถึงตาย..." ซึ่งทำให้ราษฎรทั้งปวง
พากัน"...คือใจ มีความรักโจโจเป็นอันมาก..." สามารถทำให้ตนเป็นที่รักใคร่นับถือ
ของคนทั่วไปหรือของผู้ใดบ้างมีบัญชาได้¹

ขณะที่ให้คั้งทัพอยู่ที่ริมแม่น้ำของโหนดั้น เมื่อโจโจรู้ว่าอ้วนเสี้ยวยกทัพ
"...ทหารนั้นประมาณสามสิบล้านตั้งอยู่ตำบลของเตง..."แล้ว ก็ได้สั่งให้ทหารของ
ตนเข้าไปตั้งค่ายประชิดอยู่ และต้องพ่ายแพ้ก่ทหารฝ่ายอ้วนเสี้ยวที่อ้วนซงยกไปรบด้วย
ในครั้งแรก แต่ต่อมา เมื่อโจโจเห็นชอบด้วยกับแผนการของเตียหยก ที่ปรึกษา ที่ได้
เสนอต่อตนว่า"...ขอให้ท่านจัดทหารออกเป็นสิบเอ็ดกอง ให้ขุมรายกันอยู่สองข้าง-
ทางสิบกอง ๆ หนึ่งนั้นให้ลอมมา ถ้าได้ที่มั่นแล้วก็ให้จุดประทัดสัญญาณขึ้น จึงให้กองล่อ
นั้นหยุดยืนประจัญรบพุ่ง แม็กองทัพอ้วนเสี้ยวลอบระส่ำระสายไป ฝ่ายกองทัพซึ่งขุมอยู่
สองข้างทางทั้งสิบกองนั้น จึงยกออกโจมตีตัดเอาทหารอ้วนเสี้ยว..." โจโจจึงได้สั่ง
ให้เคาฑู นายทหารของตนยกทหารไปเป็นกองล่อ ทำที่ยกไปปล้นค่ายของอ้วนเสี้ยว
และดอยรบไปให้อ้วนเสี้ยวยกตาม เมื่อได้โอกาสที่ดอยไปถึงริมแม่น้ำของโหนด โจโจ
ยังได้ใช้วิธีการกระตุ้นทหารของตนให้หันเข้าต่อสู้กับศัตรู โดยร้องบอกไปว่า"...
เหตุใดจึงไม่ยี่นรบ จะดอยไปถึงไหน จะพอใจจนน้ำตายหรือ..." ทำให้ทหารของ
โจโจนั้นเกิดความจำเป็นต้องหันกลับไปต่อสู้อย่างสุดความสามารถ เพราะความ
"...กลัวจะจมน้ำตาย ก็ชวนกันกลับหน้ายี่นรบพุ่งต้านทานอยู่เป็นสามารถ..."
จนทหารฝ่ายอ้วนเสี้ยวต้องระส่ำระสายแตกหนีไป และถูกกองทหารอีกสิบกอง ซึ่ง

¹ Ibid., pp. 29-30.

โจโจได้สั่งให้ตั้งขุมไว้นั้นยกเข้ากระหนาบตีซ้ำอีก อ้วนเสี้ยวต้องเสียทหารล้มตายไป เป็นจำนวนมาก ตัวอ้วนเสี้ยวเองนั้นโกรธแค้นโจโจจนเอาเจียนเป็นโลหิตและล้มป่วยลง จึงได้ยกทหารถอยกลับเมืองกิจีวไป ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของโจโจในการ ควบคุม บริหารการต่อสู้ แข่งขันโคด้วยตนเอง จนสามารถรบชนะอ้วนเสี้ยวได้เป็น ครั้งที่สอง¹ และสามารถเพิ่มจำนวนสมาชิกขององค์กรของตนเพิ่มขึ้น โดยให้ "...ของคุมเกลี้ยกล่อมทหารอ้วนเสี้ยว ซึ่งแตกอยู่ป่านั้นไว้เป็นอันมาก..."² ตลอดจนได้ให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ไต่บังคับบัญชา โดย"...ปูนบำเหน็จเงินทอง เสื้อผ้าให้ทหารใหญ่น้อยซึ่งมีความชอบตามสมควร..."³

เมื่อรบชนะอ้วนเสี้ยวเป็นครั้งที่สองจนอ้วนเสี้ยวหนีเข้าเมืองไปแล้ว โจโจ ก็ได้ยกทหารของตนกลับไปตั้งค่ายอยู่ที่ค่ายลของเตง เตรียมการวางแผนเพื่อเข้าตี เมืองกิจีวต่อไป โดย"...แต่งทหารให้เข้าไปสอดแนมในเมืองกิจีวนั้น ให้รู้ว่า อ้วนเสี้ยวจะศึกอ่านประการใด..." เป็นการหาข้อมูลในการวางแผนการของตน หรือเพื่อให้สามารถล่วงรู้ถึงแผนการของฝ่ายศัตรูคู่แข่ง จึงรู้ข่าวจากทหารของตน ว่า"...อ้วนเสี้ยวป่วยให้อวนซงวาราชการแทน..." และได้นำไปปรึกษากับที่ปรึกษา ทั้งปวงอยู่ แต่ทหารที่ถือหนังสือจากขุนศึกไปถึงโจโจ ได้แจ้งความว่า"...เล่าปี่ยก กองทัพพลหลังมาจะตีเอาเมืองสุโต ขอให้มหาอุปราชเร่งยกกองทัพมารบพุ่งป้องกัน เมือง..."เสียก่อน โจโจจึงต้อง"...ยกกองทัพออกมาตั้งถึงแม่น้ำสองโท แต่งให้ โจทองคุมทหารตั้งค่ายสกัดทัพอยู่ แล้วโจโจก็ยกคัดทางไปสกัดทัพเล่าปี่..." มีการวางแผนป้องกันตนเองและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

¹ Ibid., pp. 450-454.

² Ibid., pp. 288-290.

³ Ibid., pp. 86-87.

หลังจากที่โจโดยกทัพไปรบชนะเล่าปี่ โจมตีค่ายและยึดได้เมืองยี่หล่าของเล่าปี่ จนเล่าปี่ต้องแตกทัพไปอาศัยอยู่กับเล่าเปียวที่เมืองเกงจิ๋วแล้ว โจโฉ"...ก็ยกกองทัพ กลับไปเมือง บำรุงทหารอยู่เป็นหลายเดือน..." และเตรียมการยกทหารไปที่เมืองกิ๋ว ของอ้วนเสี้ยวอีก¹ โดย"...ให้แสร้งสู้รบกับหมื่นทองคุมทหารไปอยู่รักษาเมืองยี่หล่า หวัง จะชักทัพเล่าเปียวไว้ ให้สู้รบกับโจหยินอยู่รักษาเมืองอู่โต๋ แล้วโจโฉก็จัดแจงทหารเป็น อันมากยกไปจะตีเอาเมืองอ้วนเสี้ยว..."

การยกทัพไปต่อสู้ทำสงครามที่เมืองกิ๋วของอ้วนเสี้ยวในครั้งที่สามนี้ ขณะที่โจโฉ ได้ตั้งค่ายอยู่ที่ตำบลแม่น้ำฮองไห่ในครั้งแรกนั้น อ้วนซง บุตรคนเล็กของอ้วนเสี้ยว ได้ขอ อาสาอ้วนเสี้ยวยกทหารไปรบกับโจโฉ และ"...คุมทหารประมาณห้าหมื่นเศษ รีบยกไปตั้ง ค่ายประชิดโจโฉ..." โดยไม่ยอมรอกทหารหัวเมืองที่อ้วนเสี้ยวเตรียมให้ยกไปช่วย ทั้งที่ มีกำลังและความสามารถในการต่อสู้สงครามน้อย ดังนั้น เมื่อโจโฉให้เตียวเลี้ยวนายทหาร ของตน ยกทหารออกไปรบด้วย อ้วนซง"...ซัดมาร่ำทวนเข่าต่อสู้กับเตียวเลี้ยวได้สาม- เพลง..." เท่านั้น "...อ้วนซงทันทากำลังเตียวเลี้ยวมีได้ก็ชักม้าหนี..." จึงต้องถูก "...เตียวเลี้ยวซัดมาไล่พันทหารอ้วนซงล้มตายเป็นอันมาก อ้วนซงพาทหารที่เหลือตาย นั้นรีบหนีกลับเข้าไปในเมืองกิ๋ว..." ทำให้อ้วนเสี้ยวซึ่งได้รู้ข่าวว่าอ้วนซงแตกทัพไปนั้น "...โรคซึ่งป่วยนั้นก็กำเริบขึ้น อาเจียนโลหิตไหลออกมาถึงหนึ่ง ล้มลงสลบอยู่กับที่..." และ"...พอลมปะทะขึ้นมาร้องคว้ายเสียงอันกัง แล้วก็ชักเฮลิ้วหลังมากี่สิ้นใจตาย..." มีอ้วนซง บุตรคนเล็กของอ้วนเสี้ยว ซึ่งเกิดจากนางเล่าซื่อ และได้รับความสนับสนุนจาก สิมโหยกกับธองก็ เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเจ้าเมืองกิ๋วต่อมา

¹ Ibid., pp. 53-55, 455-457.

ครั้งต่อมา เมื่ออ้วนดำ อ้วนสี และอ้วนซง บุตรทั้งสามของอ้วนเสี้ยว ได้ยกทัพไปรบกับโจโฉ ถูกโจโฉตีแตกทัพและสูญเสียทหารไปเป็นจำนวนมาก หนีไปตั้งอยู่ที่เมืองกิ่ว โดย"...อ้วนดำกับอ้วนซงนั้นหนีเข้าเมืองกิ่วได้ แล้วให้ทหารขึ้นรักษาหน้าที่เชิงเทียนไว้ แต่อ้วนสีกับโกกันคุมทหารตั้งค่ายรับโจโฉอยู่นอกเมือง..." และโจโฉยกทหารเข้าตีค่ายของอ้วนสีกับโกกันหลายครั้งก็ยังไม่สามารถเอาชนะได้นั้น กุยกะ ที่ปรึกษาของโจโฉได้เสนอแก่โจโฉว่า"...อ้วนเสี้ยวก็ตายแล้ว อันทหารซึ่งเราจับไว้ได้นั้นนอกจาก บุตรอ้วนเสี้ยวทั้งสามคนนั้นก็แก่งแย่งกันอยู่ ผู้น้อยจะตั้งตัวเป็นใหญ่ ครั้งนี้ หากมีศึกมาจึงเข้าประนีประนอมช่วยกันศึกอ่านป้องกันเมือง แม้ว่าว่างศึกอยู่ ต่างคนต่างจะชิงเมืองไว้ก็จะเกิดรบพุ่งกันขึ้นเอง..." และขอให้โจโฉยกทหารล่องไปตีเมืองเกงจิวของเล่าเปียวทางฝ่ายใต้เสียก่อน รอให้บุตรของอ้วนเสี้ยวต่อสู้ขัดแย้งกันจนกำลังถอยลงแล้ว จึงยกกลับไปที่เอาไค้สะดวก โจโฉก็เห็นชอบด้วยกับแผนการดังกล่าว และได้เปลี่ยนแปลงนโยบายในการเข้าตีเมืองกิ่ว เตรียมการป้องกันทางฝ่ายเหนือไว้ และจัดทหารยกไปทางใต้อย่างรอบคอบ โดย"...เลิกกองทัพกลับมาตั้งค่ายตำบลสียง จึงแต่งให้กาเซียงคุมทหารตั้งซัดทัพอยู่ตำบลนั้น แล้วให้โจหลงคุมทหารล่องไปตั้งซัดทัพระวังริมแม่น้ำสองไห้ โจโฉจึงให้จัดแจงทหาร แล้วยกกองทัพลงไปทางหัวเมืองฝ่ายใต้..."¹

ในขณะที่โจโฉยกไปถึงแคว้นเมืองเกงจิว และเล่าเปียวได้ให้เล่าเปียวไปรบกับโจโฉอยู่นั้น อ้วนดำ บุตรคนโตของอ้วนเสี้ยว ซึ่งเกิดขัดแย้งแย่งชิงตำแหน่งเจ้าเมืองกิ่วกับอ้วนซงจนแตกทัพถอยไปถึงเมืองเพงจวนกวนและถูกอ้วนซงล้อมเมืองไว้ ได้ปรึกษากับที่ปรึกษาของตนและให้ซินผี เป็นผู้ถือหนังสือไปขออ่อนน้อมต่อโจโฉ ขอให้โจโฉยกทัพไปช่วยรบกับอ้วนซง โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรับฟังคำปรึกษาอย่าง

¹ Ibid., pp. 91-94.

รอบคอบ และเลือกคัดลึนใจ โดยคำนึงถึงชัยชนะหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ กล่าวคือ เมื่อโจโฉได้รับแจ้งจากหนังสือของอ้วนถำที่ให้อินตี้อไปแล้วนั้น โจโฉก็ไ้้นำเรื่องดังกล่าวไปปรึกษากับขุนนางและทหารของตน เทียหยก ลียอย และหมั้นทอง เห็นว่าอ้วนถำมีหนังสือไปขออ้อนน้อมก็เพราะพ่ายแพ้แก่อ้วนซงไป และเห็นว่า"... เกิมท่ายกกองทัพมาหวังจะกำจัดเล่าเปียว ซึ่งท่านจะเชื่อถืออ้วนถำแลยกทัพกลับไปนั้นไม่ควร..." ซึ่งคล้ายกับเป็นการเสียความตั้งใจไป แต่ขุนฮิวไม่เห็นด้วย และได้เสนอว่า"... ทุกวันนี้แผ่นดินเป็นจลาจล หัวเมืองทั้งปวงก็เข้มแข็ง อันเล่าเปียวนั้นมีสติปัญญาน้อย มิได้คิดให้แดนเมืองกว้างขวางออกไป อันอ้วนเสี้ยวถึงตัวตายแล้วก็ แต่ลูกหลานว่ท่นครือยังมีอยู่เป็นอันมาก เมืองใหญ่ๆ ก็มีอยู่ถึงสี่หัวเมืองๆขึ้นก็เป็นหลายตำบล ทั้งทหารก็มีอยู่ประมาณร้อยหมื่นเศษ ถ้าลูกหลานพี่น้องอ้วนเสี้ยวปกคึกกัน เห็นผู้อื่นจะไม่ไปย่ำยีได้..." ขุนฮิวจึงเห็นว่า ในโอกาสที่บุตรของอ้วนเสี้ยวชกแย้งต่อสู้กันอยู่นี้ โจโฉควรละจากเมืองเกงจิ๋วไว้ก่อนและ"... ยกกองทัพไปทำที่ช่วยอ้วนถำกำจัดอ้วนซงเสีย แล้วจึงคิดอานรบเอาอ้วนถำก็จะได้โดยง่าย..." โจโฉก็เห็นชอบด้วยกับคำปรึกษาที่ดีของขุนฮิวดังกล่าว ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นข้อเสนอที่คำนึงถึงพื้นฐานขององค์กรฝ่ายตรงข้าม คำนึงถึงชัยชนะหรือผลประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ และคำนึงถึงสถานการณ์และเวลาอย่างเหมาะสม นับเป็นความสามารถของโจโฉในการ เป็นผู้นำที่สามารถรับคำปรึกษาที่ดีได้¹ "...แล้วโจโฉก็ยกกองทัพจะกลับไปตีเมืองกจิ๋ว..." เป็นการปรับนโยบายในการดำเนินการของคนให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น²

¹ Ibid., pp. 85-89.

² Ibid., pp. 66, 91-94, 527-528.

การยกกองทัพกลับไปตีเมืองกัจฉีในครั้งนี้ โจโจก็ไต่เต้าให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ หรือล่วงรู้ถึงกลยุทธ์หรือแผนการของฝ่ายตรงข้าม¹ และสามารถเตรียมการแก้ไขหรือป้องกันอันตรายไว้ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี ทำให้โจโจสามารถป้องกันตนเองและเอาชนะในการต่อสู้ทำสงครามกับฝ่ายอ้วนเสี้ยวหลายครั้ง จนสามารถเข้ายึดเมืองกัจฉีไว้เป็นของคนที่สำเร็จในที่สุด

ในครั้งแรก เมื่ออ้วนถำไม่ไว้วางใจโจโจที่ขอตัวลิกองและลิเซียงนายทหารของตนไปอยู่ทำราชการด้วย และคิดวางแผนการ"...ให้ทำตราสองดวง แล้วส่งให้คนใช้เป็นการลับ ให้ลอบบอกลิกองและลิเซียงตามคำอ้วนถำสั่ง..."หวังจะให้ลิกองและลิเซียงเป็นไส้ศึกช่วยคิดการกำจัดโจโจเสีย นั่น ลิกองและลิเซียงกลัวจะมีความผิด "...จึงทำเป็นเอาทรานั้นไปให้โจโจรู้ว่าอ้วนถำให้มา แต่ข้อความลับนั้นมิได้บอกให้แจ้ง..." โจโจก็สามารถล่วงรู้ถึงกลยุทธ์ที่อ้วนถำทำตราสำหรับที่นายทหารไปให้นายทหารทั้งสองนั้น และรู้ถึงแผนการที่อ้วนถำคิดจะให้นายทหารทั้งสองตั้งกล่าวทำร้ายคนด้วย โขย"...โจโจเห็นตรานั้นจึงว่า ซึ่งอ้วนถำให้ตราสำหรับที่มาแก่ท่านทั้งสองนี้ เพราะอ้วนถำคิดจะทำร้ายต่อเรา หวังจะให้ท่านทั้งสองเป็นไส้ศึก ท่านจงรับตรานี้ไว้... ..แม่เรายกกองทัพไปกำจัดอ้วนชงเสียแล้ว เราจึงจะยกไปฆ่าอ้วนถำเสีย..." อันเป็นผลให้นายทหารของอ้วนถำทั้งสองนั้นคิดเกรงกลัวในความสามารถล่วงรู้ของโจโจ ไม่กล้าบอกความประการใดไปถึงนายของตน

ครั้งต่อมา เมื่ออ้วนชงรู้ข่าวว่าโจโจยกทหารไปรบชนะฆ่าอินโกกับจองกี ซึ่งตนให้ไปตั้งทัพคอยรบกระหนาบหลังโจโจไว้อย่าให้ตีเมืองกัจฉีนั้น และยกทหารไป

¹ Ibid., pp.467-470.

ล้อมเมืองก็จิวไว้แล้ว อ้วนซงจึงได้รับยกทัพกลับจากเมืองเพงวันกวนเสีย และเดินทางลี้ภัยไปทางเขาตะวันตกตามคำแนะนำของม้าเอี้ยนนั้น "...โจโจแจ่งกั๊งนั้นจึงว่าแก่ที่ปรึกษาทั้งปวงว่า เราคิดเกรงอยู่ว่าอ้วนซงจะยกมาตามทางหลวง เห็นกองทัพเราจะระส่ำระสาย บัดนี้อ้วนซงยกมาทางตะวันตก เราจะคิดอ่านจับอ้วนซงให้ได้ ค้ายเหตุว่าอ้วนซงยกมาถึงก็จะจุกเพลิงขึ้น ให้ทหารซึ่งอยู่ในเมืองนั้นเห็นสำคัญแล้วจะไต่ยกตีกระหนาบเราออกมา เราจำจะเกณฑ์ทหารเป็นสองกอง ให้ยกไปคอยรบอ้วนซงกองหนึ่งๆนั้นให้ยกไปคอยโจมตีทหารซึ่งจะยกออกมาจากเมือง..." ซึ่งเมื่ออ้วนซงยกไปถึงตำบลยงเปง ใกล้เมืองกิजू อ้วนซงก็ได้"...เกณฑ์ทหารให้ไปเก็บพื้นแลหญ้ามาต้มไว้เป็นอันมาก หวังจะจุกเพลิงขึ้นให้สมิโพบเห็นเป็นสำคัญ จะไต่กุมทหารตีกระหนาบกองทัพโจโจ..." ตามที่โจโจได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และต้องถูกโจโจโจมตีเสียทหารเป็นจำนวนมาก"...ล่าทัพไปตั้งค่ายอยู่ ณ เขาตะวันตก..."

หรือในครั้งที่สมิโพบ นายทหารของอ้วนซง ซึ่งรักษาอยู่ในเมืองกิजू เมื่อได้รับแจ้งข่าวจากอ้วนซงว่าจะให้จุกเพลิงทหารกระหนาบตีโจโจ และเห็นว่าชาวปลาอาหารในเมืองมีน้อย จึงได้วางกลอุบายหวังจะให้โจโจประมาทอีกเต็ม โดย"...คิดอ่านให้ชาวเมืองหนีออกไปเข้าเกลี้ยกล่อมโจโจ เห็นโจโจจะเดินเลื้อยประมาทไป..." และ"...ให้ทหารเอาธงขาวมาเขียนอักษรลงว่า บัดนี้อ้วนซงมีไต่อยู่ในเมืองแลชาวเมืองทั้งปวงพร้อมใจกันจะขอเข้าค้ำยมหาอุปราช แล้วเอาธงไว้บนเชิงเนิน..." เพื่อที่สมิโพบจะได้ถือโอกาสกุมทหารตามชาวเมืองที่ออกไปเกลี้ยกล่อมโจโจนั้น เข้าโจมตีกองทัพโจโจ ตามคำแนะนำของลี้หู โจโจเมื่อได้เห็นหนังสือดังกล่าวก็บอกแก่ที่ปรึกษาและทหารของตนว่า "...ซึ่งธงขาวเขียนหนังสือปักไว้ นั้น ค้ายสมิโพบเห็นว่าเสบียงอาหารในเมืองมีน้อยจึงคิดอ่านทำดังนี้ แล้วจะกุมทหารออกโจมตีกองทัพเรา..." และได้เตรียมการป้องกันโดย"...ให้เตียวเลี้ยวกับซืหลงกุมทหารคนละสามพัน

ไปชุมนุมอยู่ ณ เนินเซาริมชานกำแพงเมือง ถ้าเห็นสิมโพลยกออกมา ก็ให้ชวนกันตีกระ-
 หนาบจับเอาตัวสิมโพลมาให้ได้..." เป็นการแสดงให้เห็นความสามารถของโจโฉ
 ในการล่วงรู้ถึงกลยุทธ์หรือแผนการของฝ่ายตรงข้าม และเตรียมการดำเนินการเพื่อ
 แก้ไขป้องกันไว้อย่างรอบคอบ เมื่อโจโฉยกไปถึงเชิงกำแพงเมือง เห็น"...ชาวเมือง
 ซึ่งแก่เฒ่าชราถือไม้เท้าแลรูปเทียนดอกไม้ออกมาเป็นอันมาก แล้วเห็นสิมโพลกุมทหาร
 ออกมา โจโฉจึงให้โบกธงแดงสามที..." เป็นสัญญาณให้ทหารของตนเข้าโจมตี
 สามารถ"...ตีกระหนาบเข้ามารบฟันทหารของสิมโพลแลชาวเมืองล้มตายเป็นอันมาก
 สิมโพลเห็นจะค้ำทานมิได้ก็พาทหารถอยกลับเข้าเมือง..."

ในที่สุด เมื่ออ้วนซงเห็นกำลังคนจะสู้โจโฉไม่ได้ และให้สิมเองที่ปรึกษา
 ของตนไปเจรจาขออ่อนน้อมต่อโจโฉ โจโฉก็สรวลรับคำอ้วนซงไว้ และให้นายทหาร
 ของตนกุมทหารเข้าตีค่ายของอ้วนซงเสีย ในขณะที่อ้วนซงไม่ทันระมัดระวังตัว¹
 "...เสียทหารเป็นอันมาก ทิ้งตราสำหรับที่แลทรัพย์สินสิ่งของเสีย พาทหารซึ่งเหลืออัน
 นั้นข้ามเขาไป..." โจโฉจึงได้คุมกองทัพของตนเข้าล้อมเมืองกิ๋วไว้จนสามารถ
 เข้ายึดเมืองกิ๋วไว้ได้ และติดตามกำจัดอ้วนถำ อ้วนฮี อ้วนซง ไล่สำเร็จ ยกกลับไป
 ตั้งบารุงทหารอยู่ที่เมืองสุโต

เมื่อโจโฉยึดได้เมืองกิ๋วของอ้วนเสี้ยว ปรามปรามศัตรูสำเร็จลงเป็นราย
 ที่สอง และยกกองทัพกลับเมืองสุโตไปแล้ว โจหยิน ลิเตียน และลิกองกับลิเชียง
 นายทหารของโจโฉซึ่งโจโฉได้ให้"...กุมทหารสามหมื่นยกไปตั้งอยู่ ณ เมืองอ้วนเสี้ยว
 อันเป็นหัวเมืองขึ้น หวังจะฟังกิจการบ้านเมืองเกงจิว..." อยู่ ณ นั้น เห็นเล่าปี่ยกทหาร

¹ Ibid., pp. 451, 527-528.

ไปตั้งอยู่ที่เมืองซินเอี้ย จึงไถยกทหารเข้าต่อสู้ทำศึกกับเล่าปี่หลายครั้ง แต่ก็ต้องพ่ายแพ้ แก่เล่าปี่ซึ่งได้ค้นสกหรือซีซีไว้เป็นที่ปรึกษาอยู่ ต้องเสียเมืองอ้วนเสียแก่ฝ่ายเล่าปี่ และสูญเสียทหารไปเป็นจำนวนมาก เหลือเพียงโจหยินและลิเตียนกับทหารที่เหลือไม่ถึงหมื่นหนีไปหาโจโฉที่เมืองอูโต

ในการแก้ไขปัญหาหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ โจโฉก็ได้ซักถามเพื่อให้รู้ถึงมูลเหตุหรือพื้นฐานที่...เล่าปี่ทำการได้ถึงเพียงนี้เห็นเกินนัก..." และเมื่อรู้ว่าผู้ที่ช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาจนเล่าปี่ได้รับชัยชนะดังกล่าวนั้นคือ คันทก โจโฉก็ได้คิดแก้ไขปัญหาคือกล่าวว่า"...เล่าปี่ได้ผู้มีสติปัญญาความคิดไปไว้ เห็นจะมีใจกำเริบใหญ่หลวง ทำใจเราจริงจะโค้วตัวซีซีมาไว้ อย่าให้เล่าปี่กำเริบไปได้..." เป็นการกำจัดที่มูลเหตุของปัญหา คือตัวคันทก ซึ่งจะทำให้เล่าปี่คิดกำเริบขึ้นเสีย¹ และโจโฉก็ได้เทียบยกที่ปรึกษาของตน ซึ่งเป็นผู้ที่รู้พื้นฐานต่างๆของคันทก ช่วยคิดวางแผนการจนสามารถลวงคันทกให้จากเล่าปี่ไปหาโจโฉได้สำเร็จ อันอาจเรียกได้ว่าเป็นการ "ตัด-มือตัดเท้า" ของเล่าปี่เสีย แล้วโจโฉก็คิดเตรียมการจะไปโจมตีหัวเมืองฝ่ายใต้ อีก แต่ขุนสกที่ปรึกษา ได้ห้ามไว้ว่า"...ท่านจะยกกองทัพไปครั้งนี้เป็นเทศกาลหนาว ทหารทั้งปวงจะได้รับความลำบากนัก ขอท่านได้งกกองทัพไว้ก่อน..." โจโฉก็เห็นชอบด้วย "...จึงให้งกกองทัพไว้..." ขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่สนใจในการส่งเสริมบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินการในการต่อสู้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โถย"...ให้ทัพเรือพลทหารทั้งปวงให้สันทักไว้ในขบวนทัพเรือ..." อยู่ ในยามสงบนี้²

¹ Ibid., pp. 198-201.

² Ibid., pp. 53-55, 455-457.

ต่อมา เมื่อโจโฉคิด"...จะยกกองทัพไปที่หัวเมืองชายทะเลให้อยู่ในเงื้อมมือเราจนสิ้น..." และแสร้งคุณ นายทหารของตน ได้เสนอให้เร่งยกกองทัพไปที่เล่าปี่ที่เมืองซินเจี๋ยเสียก่อน โจโฉก็"...ให้แสร้งคุณเป็นแม่ทัพใหญ่ ให้ลิเตียนอิกิม แลแสร้งอันฮันไฮ นายทหารสี่คนนี้เป็นปลัดทัพ คุณทหารสี่หมื่นจะให้ยกไปที่เมืองซินเจี๋ย..." นั้น ครั้นแสร้งคุณซึ่งเป็นแม่ทัพในครั้งนี้ดำเนินการด้วยความประมาท ไม่ระมัดระวัง และต้องพ่ายแพ้ในกลอุบายและแผนการของขงเบ้ง ถูกขงเบ้งวางแผนการเผาทหารของตนเสียที่ทุ่งพกบอง หนีกลับไปเมืองฮูโต้ว โจโฉก็"...แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการให้รางวัลความดีความชอบและการลงโทษอย่างยุติธรรม และการเตรียมการในการกำจัดศัตรูของตน โดยมีกองกำลังของตนเองที่มากเพียงพอในการเข้าต่อสู้แข่งขัน กล่าวคือ เมื่อแสร้งคุณได้มกตัวเองเข้าไปขอรับโทษต่อโจโฉ โจโฉก็"...โดยคำนึงถึงความดีความชอบที่เคยกระทำมาก่อน "...แล้วว่าธรรมชาตินิยามการสงครามมากมีชนะแลแพ้ทุกคน..."¹ ขณะเดียวกันเมื่อแสร้งคุณเสนอว่า"...ข้าพเจ้ายกไปครั้งนี้ก็อิกิมแลลิเตียนก็ได้ตั้งเตือนให้สติอยู่... โจโฉได้ฟังดังนั้นก็ป้อนว่าเห็นรางวัลแก่ลิเตียนอิกิมโดยความชอบ..." เป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความจริงหรือธรรมชาติที่สงครามจะต้องมีแพ้และชนะ จึงให้ยกโทษแสร้งคุณเสีย และเมื่อเห็นลิเตียนและอิกิมได้กระทำความชอบ โดยช่วยเตือนสติ ยับยั้งแสร้งคุณ ให้ระมัดระวังในการดำเนินการ โจโฉก็"...ให้รางวัลตามความชอบของแต่ละคน ซึ่งนับได้ว่าเป็นการพิจารณาตัดสินที่ยุติธรรม และ"...โจโฉก็ให้เกณฑ์ทหารห้าสิบลหมื่น..." เตรียมยกไปกำจัดเล่าปี่และขุนกวนศักรของตนเสีย

¹ สงครามและความเคืองแค้น เกิดจากธรรมชาติและชอบภพของมนุษย์ ที่ทำให้มนุษย์มีความต้องการมากกว่าความสามารถที่จะให้ได้รับ สงครามมีผลทำให้เมืองหนึ่งเสื่อมสลายลง ในขณะที่เมืองอื่นยกกระดุมสูงขึ้น Ibid., p. 208.

การยกกองทัพไปโจมตีเมืองชินเอี้ยของเล่าปี่ในครั้งนี้ แม้ว่าโจโฉจะอาศัยกำลังคนของคนที่มากกว่า ทิศตามโจมตีเล่าปี่ จนเล่าปี่ต้องอพยพหนีจากเมืองชินเอี้ยไปที่เมืองอ้วนเสี้ยว และไปอาศัยอยู่กับเล่ากั บุตรของเล่าเปียว ที่เมืองกังแฮในที่สุด และสามารถเข้ายึดเมืองซงหยงของเล่าจ้อง บุตรของเล่าเปียวที่ได้สืบทอดตำแหน่งเจ้าเมืองเกงจิวไว้ได้อย่างมั่นคง เพราะโจโฉได้วางอุบาย"...ตั้งให้เล่าจ้องเป็นเจ้าเมืองเฉิงจิว แล้วก็เร่งให้รีบไป..." โดยอ้างว่า"...ด้วยความเอ็นดูท่าน เห็นว่าเมืองเฉิงจิวนั้นก็เมืองหลวงใกล้เคียงกัน ท่านจะได้เข้าเฝ้าแทนพระเจ้าเหี้ยนเต้..." และเมื่อเล่าจ้องไปแล้ว"...โจโฉจึงสั่งอีกทีว่า ท่านจงคุมทหารรีบไปสกัดฆ่าเล่าจ้องเสีย..." เป็นการกำจัดผู้มีอำนาจในองค์กรเมืองเกงจิวเดิมไปเสีย ยึดเมืองเกงจิวไว้เป็นของคนไ้สำเร็จก็ตาม ¹

แต่เมื่อโจโฉได้คิดเกลี้ยกล่อมให้ขุนกวนเข้าเป็นพวกของตน เพื่อให้ร่วมกันกำจัดเล่าปี่ซึ่งหนีไปอยู่ที่เมืองกังแฮเสี้ยนนั้น โจโฉได้"...แต่งหนังสือให้คนถือไปเมืองกังตั้ง แล้วจึงให้กระเตรียมทัพยกทัพเรือไว้ แสร้งให้กิตติศัพท์ปรากฏเลื่องลือไปว่า ทหารมหาอุปราชยกมาครั้งนี้พลร้อยหมื่น แลเรือรบซึ่งทอดอยู่ชายทะเลนั้นคันหนึ่ง จะเต็มไปด้วยมหาสมุทร ข้างทัพบกนั้นก็ให้หาค่ายรายต่อกันออกไประยะทางถึงสามพันเส้น..." เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนยกทัพไปครั้งนี้ใหญ่หลวงนัก ตามแผนการของขุนฮิว โดยหวังว่า"...ถ้าขุนกวนเห็นหนังสือก็必有ความยำเกรงบุญแลบุญงามมหาอุปราช ก็ร้ายก็จะมา..." และจะได้ชักชวนให้ขุนกวนร่วมเป็นพันธมิตรฝ่ายตน ฝ่ายขุนกวนกลับไม่ยอมเข้าค่ายกับโจโฉ และหันไปเป็นพันธมิตรกับฝ่ายเล่าปี่ ยกกองทัพไปต่อสู้ทำสงครามกับโจโฉเสียเอง เพราะการดำเนินการของโจโฉดังกล่าว โจโฉได้แสดงให้เห็นถึง

¹ Ibid., pp. 31-35, 406-407, 527-528.

ฐานะที่เข้มแข็งและอาจเป็นอันตรายต่อฝ่ายขุนกวน ซึ่งทำให้ฝ่ายขุนกวนเกิดความ
 ระวังและเกิดความรู้สึกจำเป็นที่จะต้องเป็นฝ่ายเริ่มทำสงครามก่อนอยู่แล้ว¹ ถึง
 จะเห็นได้จากตัวขุนกวนเองซึ่งรู้ว่าว่าโจโฉยกทัพหลวงไปตีไค้เมืองซงหยง และ
 กำลังไปตีเมืองกังเหลงที่เล่าปี่อาศัยอยู่ ขุนกวนก็"...คิดเกรงโจโฉจะมาถึงเมือง
 ... " และเห็นชอบตามคำโลซก ที่ปรึกษา ให้ไป"... พุกจาเกลี้ยกล่อมผู้คนทหารชาว
 เมืองเกงจิ๋วแลเล่าปี่ให้ลงใจพร้อมกัน... ..ทำการกำจัดโจโฉ..."อยู่ก่อนแล้ว
 เมื่อโจโฉคิดประมาทในความเข้มแข็งของตน และให้มีเพียงหนังสือไปเกลี้ยกล่อมขุนกวน
 โดยคิดว่าขุนกวนจะยำเกรงตน ในขณะที่ฝ่ายเล่าปี่นั้นไค้ไท่ซงเบ้งที่ปรึกษา เกินทาง
 ไปกับโลซก และซงเบ้งไค้ใช้สติปัญญาความรู้ในการเกลี้ยกล่อมชักชวนขุนกวน โดยชี้
 ให้เห็นว่า"... อันโจโฉมีที่จะไม่คิดอ่านทำการต่อไปนั้นท่านอย่าสงสัยเลย บัดนี้ข้าพเจ้า
 รู้ว่าโจโฉได้เตรียมทัพยกทัพเรือไว้ไค้พร้อมแล้ว เห็นจะยกมาตีเมืองกังตั้งเป็นมัน
 คง..." และใช้อุบายยุยงให้จิวยี่ แม่ทัพของขุนกวน โกรธแค้นโจโฉในเรื่องที่โจโฉ
 ต้องการบุตรสาวของนางเตียวก๊กโล่ จนสามารถเกลี้ยกล่อมให้ฝ่ายขุนกวนให้เข้าเป็น
 พันมิตรร่วมกับเล่าปี่ไค้สำเร็จ ดังนั้น แทนที่จะยอมยำเกรงและเข้าร่วมเป็นพันธมิตร

¹ การจัดตั้งรัฐที่จะหนทางไค้หนานพอสสมควร ควรจัดกิจการภายในของตน
 อย่างดีที่สุด โดยทำให้ตนเองมีอำนาจมากเพียงพอ เพื่อว่าจะไม่มีใครสามารถหวัง
 จะชนะตนอย่างเด็ดขาดไปไค้ กระนั้น ในทางตรงข้าม ก็ไม่ควรมีอำนาจมากเกินไปจน
 กลายเป็นที่น่าเกรงกลัวแก่เพื่อนบ้าน... ..เป็นความรอบคอบอย่างมากที่มนุษย์จะ
 ละเว้นจากการใช้คำข่มขู่และหลอกลวงผู้อื่น เพราะไม่มีผู้ใดที่จะถูกทำให้เสื่อมความ
 เข้มแข็งไปโดยวิธีการของศัตรู แต่จะกลับทำให้เขาเพิ่มความระมัดระวังและเกลียด
 ชังท่านมากยิ่งขึ้น ทั้งยังทำให้เขาเพิ่มความพยายามที่จะทำอันตรายต่อท่าน

กับโจโจ ชุนกวนจึงกลับเข้าเป็นพวกฝ่ายเล่าปี่ร่วมเป็นพันธมิตรในการกำจัดโจโจ ให้ จิวอี้เป็นแม่ทัพ ยกทหารประมาณห้าหมื่นเศษไปต่อสู้ทำสงครามกับโจโจ นับเป็นความ บกพร่องและไม่รอบคอบของโจโจในการดำเนินการกัวยความประมาท ฮึกเหิมในกำลัง ความเข้มแข็งของตนเอง และข่มขู่คุกคามให้ฝ่ายอื่นเกิดความรู้สึกถูกบังคับคุกคาม ให้ จำเป็นต้องเริ่มหันมาต่อสู้กับตน เป็นการสร้างศัตรูให้แก่ตนเอง

การต่อสู้ทำสงครามกับฝ่ายชุนกวน ซึ่งจิวอี้เป็นแม่ทัพและมีขงเบ้งเป็นผู้ช่วย อยู่นี้ โจโจก็โศกแสดงให้เห็นถึงการขาดความรอบคอบ ระมัดระวัง หลงดำเนินการตาม แผนการที่ฝ่ายศัตรูได้วางไว้ และมอบหมายให้ผู้เคยกระทำผิดมาก่อนเป็นผู้รับผิดชอบใน หน้าที่ที่สำคัญ ทำให้ต้องพ่ายแพ้ในกลยุทธ์และแผนการของฝ่ายชุนกวนหลายครั้ง จน ต้องแตกทัพที่ริมแม่น้ำเจียะเปี๊ยะหรือแม่น้ำซามกวง และถูกกองทัพฝ่ายเล่าปี่ติดตามโจมตี แยกหนีกลับไปเมืองฮูโต๋ สูญเสียดินแดนจำนวนมาก และต้องได้รับความอับยศครั้งสำคัญ

ในครั้งแรกที่โจโจตั้งขั้วมอและเตียวอ้วนเป็นแม่ทัพผู้ใหญ่ ให้ช่วยฝึกสอนทหาร ของคนให้ชำนาญในการสงครามทางน้ำอยู่ และใช้ให้เจียวกานที่ปรึกษาของตนไปเกลี้ย ก่อมชกชนจิวอี้ให้กลับใจเป็นพวกของตนนั้น จิวอี้รู้ว่าโจโจจะให้เจียวกานไปเกลี้ย ก่อมตน ก็ได้วางอุบายลวงเจียวกานและสร้างหិងหนังสือปลอมไว้ เพื่อให้เจียวกาน นำไปถึงโจโจ และทำให้โจโจหลงเข้าใจผิดว่าขั้วมอและเตียวอ้วนคิดทรยศจะทำร้าย ตน โจโจก็หลงในกลยุทธ์ของจิวอี้ตามหนังสือปลอมที่เจียวกานนำไปให้ "...อ่านคุณ แจ้งเนื้อความตั้งนั้นก็โกรธ ว่าขั้วมอเตียวอ้วนคิดร้ายต่อเราถึงเพียงนี้..." และ"... ให้ทหารเอาตัวขั้วมอเตียวอ้วนไปฆ่าเสีย..." จนทหารไถ่มาศีรษะของนายทหารทั้งสอง ไปให้ โจโจจึง"...คิดขึ้นได้ว่าเราเสียกลยุทธ์จิวอี้ ไม่ทันคริครองจึงให้ฆ่าขั้วมอ เตียวอ้วนเสีย..." เป็นการทำลายกำลังของตนเอง และชาคนผู้มีความชำนาญในการ

สงครามทางน้ำทั้งสองไป¹ อย่างไรก็ตาม โจโจก็ไม่ยอมปล่อยให้ความผิดพลาดของ
คนทำลายความเคารพเกรงกลัวที่ผู้ไต่บั๊งบังคับบัญชามีต่อตนไปง่ายๆ เพราะโจโจรู้ว่า"...
จะออกปากว่าคึกคึกก็เกรงว่าภายนอกไป ทหารทั้งปวงจะละเมิดไม่ยำเกรง..." และ
เมื่อถูกที่ปรึกษาและนายทหารทั้งปวงถามถึงว่า"... ชัวมอเคียวอุ้นนึกสิ่งใดท่านจึงให้ฆ่า
เสีย..." โจโจก็แกล้งตอบไปว่า"... ชัวมอเคียวอุ้นเป็นคนเกียจคร้าน เอาการไม่
ไค้จึงให้ฆ่าเสีย..." แสดงให้เห็นถึงความสนใจของโจโจในการทำคนให้เป็นที่เคารพ
เกรงกลัว และเป็นที่ยึดพิงของผู้ไต่บั๊งบังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อรักษาฐานะและอำนาจใน
ตำแหน่งผู้นำของตนไว้ โดยไม่คำนึงว่าจะต้องใช้วิธีการที่ไม่ซื่อสัตย์หรือต้องใช้วิธีการที่
โหด หลอกลวง²

ครั้งต่อมา หลังจากที่โจโจไค้ตั้งให้"... อิกิมกับมอกายเป็นนายทหารเรือ
ฝึกสอนทหารเลว..." แทนชัวมอและเคียวอุ้นแล้ว ชงเบ๊งซึ่งไปช่วยจิวอี้ยู่ ไค้ใช้
ความรู้ในเรื่องภูมิอากาศ และแค้นเรือยี่สิบลำยกไปลวงเอาลูกเกาทัณฑ์จากโจโจ โดย
รอเวลาในขณะที่"... เป็นเวลาเดือนข้างแรมหมอกลงหนัก... ..ให้ทหารทั้งปวงตี
ฆ้องกลองให้ร้องฮือฮึงขึ้น..." นั้น "...ฝ่ายโจโจไค้ยินเสียงฆ้องกลองฮือฮึงคังนั้น

¹ การที่ผู้ปกครองถูกคุกคามนั้นเกิดขึ้นที่นั่น อยู่ที่ว่าเขาเป็นคนโลกในทรัพย์สิน
และผู้หญิงของคนของเขาหรือไม่... ..ผู้ปกครองจะถูกคุกคามถ้าเขาถูกเห็นว่าเป็น
คนไม่แน่นอน เหลาะแหละ มีท่าทางหรือนิสัยคล้ายผู้หญิง ซ้ำซาก ไม่กล้าตัดสินใจ
ผู้ปกครองควรจะมีกระวังจากบุคลิกเหล่านี้โดยเด็ดขาด และพยายามปฏิบัติในลักษณะ
ที่จะทำให้การกระทำของเขาเป็นที่ยอมรับกันว่าภาคภูมิ กล้าหาญ จริงจัง และเข้มแข็ง
เมื่อตัดสินใจพิพาทส่วนตัวของผู้ปกครอง เขาจะต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเป็นขั้นสุดท้าย
ผู้ปกครองควรจะได้รับยกย่องไม่ให้ใครคึกคึกหลอกลวงไค้ Ibid., pp. 66-67.

² Ibid., pp. 63-65, 318-320.

ก็รู้ว่าทหารจิวยี่มีหน้าที่การ ครั้นจะให้เรือรบออกรบพุ่ง หมอกก็ลงหนักไม่เห็นกันถนัด แลเกรงอยู่ว่าจิวยี่จะให้ทหารมาข่มไว้คอยรบกระหนาบ จึงสั่งอีกมีมอกายให้เอาเรือรบ ทอคลังมันไว้ ให้แต่ทหารทั้งปวงระคมยิงเกาทัณฑ์ไป แล้วให้เดี่ยวเดี่ยวขีหลงคุมทหาร เป็นอันมากลงไประคมยิงทหารจิวยี่ตามริมชายทะเล แลนายทหารทั้งบกแลเรือทั้งสอง กองเห็นแต่เรือเรียงกันตะคุ่มอยู่มิได้เห็นทหารว่ามากแลน้อย ก็ให้ทหารยิงเกาทัณฑ์ ระคมไปเอาเรือรบนั้นค้ำท่าณ..." ทั้งที่ฝ่ายโจโฉยังไม่ได้ถูกโจมตีแต่อย่างใดเลย จึงต้องเสียลูกเกาทัณฑ์ให้แก่ขงเบ้งไปเป็นอันมาก เพราะเรือแต่ละลำ"... ได้ลูกเกา- ทัณฑ์ลาละห้าพันหกพันบ้าง ทั้งยี่สิบลำคิดเป็นลูกเกาทัณฑ์กว่าสิบหมื่นอีก..." และถูก ขงเบ้งเย้ยว่า"... ขอบใจมหาอุปราชาให้ลูกเกาทัณฑ์แก่เราเป็นอันมาก แลลูกเกาทัณฑ์ นี้ก็จะกลับมาบสนองคุณท่าน..." เป็นการพ่ายแพ้ในกลยุทธ์ของขงเบ้ง ทำให้โจโฉ "... ได้ความอัปยศนัก..."¹

ครั้งสุดท้าย เมื่อโจโฉวางแผนการให้ทหารของตนเข้าไปขอเกลี้ยกล่อม อยู่กับจิวยี่เพื่อให้คอยค้ำค้ำเป็นไส้ศึกอยู่ โดยบอกกับซัวต้งและซัวโฮว่า "... ท่านจง ตั้งใจทำราชการด้วยเราโดยสุจริต อย่าคิดเจ็บแค้นว่าเราฆ่าที่ท่าน (ซัวมอ-ผู้เขียน) เสีย บัดนี้เราจะจัดแจงทหารให้ท่านทำเป็นหนีไปอยู่กับจิวยี่ แม่จิวยี่จะคิดกลศึกประ- การใด ท่านจงบอกเนื้อความลับมาให้เราผู้ช่วย..." จิวยี่ก็ล่วงรู้ในกลยุทธ์ของ โจโฉว่าซัวต้งและซัวโฮไปขออยู่กับคนนั้น"... ไซ้จะจริงเหมือนปากนั้นหามีได้ เพราะ มิได้เอากรอบครว้มาด้วย..." และได้วางกลยุทธ์แกล้งลงโทษอุบายนายทหาร ฝ่ายของตน ให้อุบายแสร้งมีหนังสือไปขอเกลี้ยกล่อมอยู่กับโจโฉข้างนั้น โจโฉไม่รู้ ว่าเป็นแผนการของจิวยี่ก็ยอมรับอุบายไว้ ตามหนังสือที่อุบายแสร้งให้ง่าเต็กถือไป

¹ Ibid., pp. 198-201.

ให้ และเมื่อได้รับหนังสือของชว้คงและชว้โฮที่ลอบส่งข่าวไปถึงคนว่า"...จิวี่ทำโทษ
 อุกายเจ็บปวดสาหัส..." โจโฉก็ยังไม่สงสัยและคิดว่า"...จิวี่ทำโทษอุกายมา
 บัดนี้คงค่าเรา การตั้งปวงซึ่งคิดไว้ก็จะสำเร็จ..." โดยไม่รู้ว่าเป็นกลอุบายของ
 ฝ่ายจิวี่ที่หวังจะให้อุกายเป็นผู้นำเพลิงเข้าไปจุดในกองทัพตน เพื่อเผากองทัพของ
 ตนเสีย ¹

ต่อมาในครั้งที่โจโฉได้รับหนังสือลับจากชว้คงและชว้โฮว่า"...กำเเหลง
 ซึ่งเป็นแม่กองทัพหน้า (ของจิวี่-ผู้เขียน) จะรับเป็นไส้ศึกในกองทัพจิวี่..." และ
 จากง่าเต็กว่า"...อุกายกับง่าเต็กจะจักเรือรบทุกเสมีียงบักขงตะขามเขียวเป็น
 สำคัญมา..." ให้ตนคอยรับ โจโฉก็คิดแคลงใจ และใช้ให้เจียวกานที่ปรึกษาของตน
 ไปสืบราชการในกองทัพจิวี่นั้น จิวี่รู้ว่า"...บัดนี้เจียวกานมาลวงหวังจะคุกเหตุการณ์
 หนักเบาในกองทัพเรา..." และใ้วางแผนการ"...ให้ม้งทอง (ซึ่งไปในกองทัพของ
 จิวี่นั้นด้วย-ผู้เขียน) คิกอ่านลวงโจโฉให้เอาไช่ร้อยเรือรบเสียจงสิ้น เราจึงจะได้
 เอาเพลิงเผาเสียทั้งกองทัพเรือ..." โดยทำอุบายให้เจียวกานเป็นผู้พาม้งทองหนีไป
 หาโจโฉ เจียวกานซึ่งเคยฉกพลากและทำให้โจโฉหลงตามแผนการของจิวี่ให้ชำนาญ
 ทหารเรือของตนไปสองคนมาครั้งหนึ่งแล้วนั้น ไม่รู้ในกลอุบายของจิวี่ก็ได้"...พา
 ม้งทองลอบหนีลงเรือรีบแจวไปถึงค่ายโจโฉ เจียวกานจึงเข้าไปบอกเนื้อความ...
 ...ว่ากล่าวเกลี้ยกล่อมไ้ม้งทองมานั้นให้โจโฉฟัง..." ² โจโฉก็ไม่รู้ในกลอุบาย
 ของฝ่ายจิวี่และยอมรับฟังความคิดของม้งทองไว้ "...ลุกขึ้นคำนับม้งทองแล้วว่าอัน
 ความคิดของท่านคืบ... ..แล้วสั่งอีกกับม้งทองซึ่งเป็นนายกองทัพเรือให้เร่ง

¹ Ibid., pp. 467-470.

² Ibid., pp. 465-466.

ท่าการทิ้งปวงตามคำขังทอง..." ซึ่งได้สร้างแนะนำโจโฉว่า"...ทหารเรือรบของท่านเป็นชาวป่าชาวคอนไม่สันหัดการทะเล อันการในทะเลนั้นกอบปรักด้วยคลื่นลมเป็นอันมาก... ..แม่เอาเรือรบใหญ่่น้อยทิ้งปวงผูกขนานเป็นแพเข้ากองละสี่สิบห้าสิบลา จึงเอาสายผูกคิหน้าเรือทุกลำ แล้วเอาสายโซ่ร้อยให้ซิกเข้าไว้เป็นกอง ๆ แล้วเอากระกานปูปากเรือให้ตลอดถึงกันทุกลำครึ่งตะมุให้แน่นแนเหมือนแผ่นดิน... ..ทหารของเราก็จะไม่เมาคลื่น หังมาแลคนก็เดินตลอดจะไคช่วยรบพุ่งกันถนัด..." หังที่คำแนะนำของบ้งทองคังกล่าว เป็นแผนการของจิวยี่ที่จะให้เวากองทัพเรือของโจโฉให้สิ้น เพราะเรือถูกผูกคิกันไว้ทั้งหมด ไม่สามารถแกไขคับเพลิงได้

นอกจากนี้ โจโฉยังประมาทในความรู้ของคนที่ ในเศกาลหน้าแลงขณะนั้น"...มีแต่ลมว่าวกับลมตะวันตก อันกองทัพเรานี้ก็ตั้งอยู่คนลม ฝ่ายทัพจิวยี่อยู่ปลายลม แม่จิวยี่จะให้ทหารมาลอบจุกเพลิง ลมก็จะพัดโบกเพลิงนั้นไปไหม้กองทัพจิวยี่เองเราจะกลัอะไร..." และเมื่อถึงกำหนดคนคักที่อยู่กายจะนำเรือเสมียงเข้าไปหาโจโฉ ตามแผนการที่จิวยี่ใช้ให้นำเพลิงเข้าไปจุกเวากองทัพโจโฉนั้น เทียหยกที่ปรึกษาของโจโฉได้แนะนำเตือนโจโฉว่า"...เวลาวันนี้ลมสลาตันพัดมา ขอให้ท่านจัดแจงระวังกองทัพเราอย่าให้มีอันครายไค..." โจโฉก็ซาคความรอมคอยระมักระวังตามคำของเทียหยก เพราะประมาทว่า"...อันเศกาลนี้ ถึงมาครว่าลมสลาตันจะมีมากน้อย ถึงจะมีเหตุมาคักพอจะแกไขไค..." แทนที่จะคิคเตรียมการป้องกันไว้ก่อน ¹

คังนั้น เมื่อขงเบ้งซึ่งอยู่ฝ่ายจิวยี่และ"...รู้ในคำรว่าเตือนอายแรมห้าคำ จะเกิดลมสลาตัน..." ไคทำอุบายบอกจิวยี่ว่า"...จะทำการเรียกลมค้อเตือนอาย

¹ Ibid., p. 375.

แรมห้าค่ำเวลายามเศษให้ลมสลาตันเกิดหนักจนแรมเจ็ดค่ำ..." ทำให้จิวี่สามารถใช้ให้อุยกายแสวงหาหนังสือกำหนดไปถึงโจโจ และให้อุยกายคุมเรือซึ่งจุกเพลิงไว้ "...ซึกไบเล่นตามลมเข้าไปจุกเพลิงขึ้น เล่นประกากันเข้าไปปะเรือขนานกองทัพโจโจ..." ในคืนวันที่มีลมสลาตันพัดหนัก ขณะที่โจโจหลงเชื่อในกลอุบายของอุยกาย และไม่ได้เตรียมการป้องกันนั้น โจโจจึงต้องถูกฝ่ายจิวี่เอาเพลิงจุกเผาทั้งทัพบกและทัพเรือของตน แดกทัพไปถูกกองทัพของฝ่ายเล่าปี่ติดตามโจมตีอีก สูญเสียทหารและเครื่องศักราวุธทั้งปวงไปเป็นอันมาก เหลือ"...ทหารซึ่งตามมายุ่สิบเจ็ดคน..." และต้องขออ่อนน้อมคำนับกวนอูที่ตำบลฮัวหยง จึงสามารถพาทหารที่เหลือนั้นรอดชีวิตกลับไปถึงเมืองสุไต่ไต่ นับเป็นการพ่ายแพ้และสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่และสำคัญของโจโจ เพราะการขาดความรอบคอบ หลงตามกลอุบายหรือแผนการของฝ่ายตรงข้าม และความประมาท อึกเหิม ขาดการป้องกันอย่างระมัดระวังของโจโจเอง

หลังจากที่โจโจต้องพ่ายแพ้แตกทัพที่ริมแม่น้ำเจียะเปี๊ยะหรือแม่น้ำซามกงไปแล้ว โจโจ"...ก็ไ้ความอับยศคิจะแก่แค้นอยู่เนืองๆมิไ้ขาด..." แต่ก็สามารถยับยั้งความโกรธแค้นของตนที่มีต่อฝ่ายขุนกวนกั๊งกล่าวไว้ไ้ และปรับตัวตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เพราะ"...เห็นว่าขุนกวนกั๊งเล่าปี่ยังทำการประนอมพร้อมใจกันอยู่ จึงไม่อาจยกกองทัพไปรบเมืองกั๊งคั๊ง..."ไ้ นอกจากนี้ ในขณะที่ตั้งทัพสงบอยู่นั้น โจโจก็ไ้ไ้แสดงให้เห็นถึงความสนใจในความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชาของตน "...ถึงเทศกาลหน้าร้อนโจโจจึงพาขุนนางทั้งปวงไปชมปราสาทตั้งเซ่งไ้... ..คู่มืออาหารทั้งปวง..." "...แจกแพรลายกระบวนอย่างคิคนละพับ แล้วก็ไ้ไ้แต่งไ้ตะเลียงขุนนางแลทหารทั้งปวง..." เป็นการเอาใจใส่ใกล้ชิดกับผู้ไ้บังคับบัญชา ทำตนให้เป็นที่รักใคร่นับถือและเกรงกลัว เชื่อฟังของผู้ไ้บังคับบัญชา นอกจากนี้ โจโจยังไ้แสดงให้

ผู้ใดบังคับบัญชาทั้งปวงของคนที่เห็นว่า คนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ เป็นผู้
 เกี่ยวที่สามารถช่วยเหลือรักษาแผ่นดินให้สงบได้ และต้องรักษาอำนาจหรือตำแหน่ง
 ของตนไว้เพราะความจำเป็น เพื่อเห็นแก่แผ่นดิน โดยแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน
 เมื่อได้รับคำสั่งรเสริญที่ขุนนางเสนอให้คน"สำเร็จราชการแผ่นดิน" และกล่าวว่า
 "...ท่านสรรเสริญนั้นเกินนัก แต่ก่อนเราก็คือเป็นคนมีปัญญาน้อย ถือเอาความสัตย์แล
 กตัญญูเป็นที่ตั้ง... ..บัดนี้เรามีใจกตัญญูต่อพระมหากษัตริย์ คิดจะปรามปรามให้
 แผ่นดินเป็นสุข ความชอบจะได้ปรากฏไปภายหน้าว่า เราได้เป็นนายทหารช่วยทำนุ
 บำรุงแผ่นดินครั้งพระเจ้าเหี้ยนเต้ ก็สมความคิอยู่แล้ว... ..พระเจ้าเหี้ยนเต้ก็
 ตั้งให้เราเป็นมหาอุปราชใหญ่กว่าขุนนางทั้งปวงอยู่แล้ว เราจะได้คิกอ่านเอายศศักดิ์
 ให้ยิ่งกว่านี้หามิได้ แต่เราคิอยู่ว่าได้ช่วยทำนุแผ่นดินแล้วก็จะทำให้ตลอด อนึ่งแผ่นดิน
 พระเจ้าเหี้ยนเต้ ถ้าหาเราไม่ก็จะมีผู้โหดทั้งตัว เป็นเจ้าทุกตำบล... ..ทุกวันนี้
 เราคิกตั้งใจทำราชการสนองพระคุณพระเจ้าเหี้ยนเต้โดยสุจริต คิวิตกอยู่ดีกว่าจะ
 ยกทัพมาอุปราชนี้ให้แก่พระญาติพระวงศ์พระเจ้าเหี้ยนเต้ ก็มีได้เห็นผู้ใดจะช่วยทำนุ
 บำรุงแผ่นดินได้ ครั้นจะขึ้นยกให้บัดนี้แล้ว ก็จะทำให้โลเลให้แผ่นดินเป็นอันตราย..."
 ซึ่งมีผลทำให้"...ขุนนางทั้งปวงคำนับแล้วจึงว่า ความคิมหาอุปราชคิอ่านทำนุบำรุง
 แผ่นดินครั้งนี้ก็กว่าอิอื่นกับจิวกอง ซึ่งช่วยทำนุบำรุงแผ่นดินครั้งพระเจ้าเซงดองพระเจ้า
 เซงฮองนั้น (เปรียบเทียบความซื่อสัตย์ทั้งครั้งในเรื่องโคเก็กและเรื่องทองสิน-ผู้เขียน)
 อีก..." นับเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ในการพยายามแสดงให้เห็นภายนอกว่าตนเป็น
 ผู้มีคุณสมบัติที่ดี มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และมีเมตตาโอบอ้อมอารีต่อผู้ใดบังคับบัญชา
 ของตน¹ แสดงให้เห็นว่าตนเป็นผู้มีความสามารถพิเศษในกิจกรรมทางการบริหาร

¹ Ibid., pp. 63-65.

ขององค์กร และแสดงให้เห็นว่าคุณจำเป็นต้องรักษาอำนาจหรือตำแหน่งของคุณไว้ เพราะความจำเป็นและเห็นแก่แผ่นดิน 1 มิใช่เพราะความกำเริบ อีโก้ของตัวเอง ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายให้ความรักใคร่มีดีและเกรงกลัว เชื่อฟัง สร้างผู้ร่วมงานที่ซื่อสัตย์ และยอมเสียสละเพื่อคุณได้สำเร็จ และสามารถรักษาตำแหน่งผู้นำของคุณให้มั่นคงอยู่ได้

ต่อมา หลังจากที่แผนการของโจโจซึ่งตั้งให้จิวอี้เป็นเจ้าเมืองลั่วกู่ไว้หวังจะให้ฝ่ายขุนกวนและเล่าปี่เกิดขัดแย้งกันขึ้นนั้น ต้องล้มเหลวลง เพราะหลังจากที่ซงเบ้งได้ชักลอบยุยงทำให้จิวอี้ต้องโกรธแค้นจนเสียชีวิตลงแล้ว ซงเบ้งก็ได้สร้างแสดงความรักใคร่ ซื่อสัตย์ และร้องให้รักจิวอี้ จนฝ่ายขุนกวนมิได้คิดแค้นใจฝ่ายเล่าปี่และโจโฉได้รับแจ้งจากทหารว่า"...เล่าปี่ได้ซงเบ้งบังทองมาไว้เป็นที่ปรึกษา แล้วเกลี้ยกล่อมช่องสุมาทวารแลเสียบงอาหารได้ไว้เป็นอันมาก เห็นจะประนีประนอมกันเข้ากับขุนกวนจะยกมาทำอันตรายแก่ท่าน..."นั่น เมื่อโจโฉได้"...ปรึกษาราชการที่จะยกไปพิศได้..." แต่ยังคิด"...เกรงเกลือกม้าเหิงรุจะยกมาตีเอาเมืองฮูโต..." ของคนนั้น ขุนฮิวที่ปรึกษาได้แนะนำโจโฉว่า "...ถ้าเกรงฉะนั้นจำจะมีหนังสือพระเจ้าเทียนเต๋หลวงไปว่าท่านเป็นผู้รับสั่งตั้งม้าเหิงรุให้เลื่อนที่ขึ้นเป็นนายทหารใหญ่ จะให้ปราบปรามเมืองฝ่ายใต้แลรบเอาเมืองขุนกวน แต่ให้หาตัวเข้ามาคิดราชการก่อน ครั้นมาถึงแล้วเราจับตัวฆ่าเสีย จึงยกไปรบเอาเมืองขุนกวนก็จะมีกั้วลทางหลัง..." โจโฉก็เห็นชอบด้วย เพื่อชัยชนะหรือการป้องกันความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นวิธีการที่โหด หลอกหลวง หรือทารุณ โหดร้าย "...จึงให้เขียนหนังสือรับสั่งพระเจ้าเทียนเต๋เหมือนคำขุนฮิวว่านั้นให้ข้าหลวงถือไปให้

¹ Ibid., pp. 81-85.

มาแห่ง..." เตรียมกรรมาจักษ์มาแห่งเสีย ก่อนที่จะยกกองทัพไปตีเมืองกั๋งคังของ
ซุนกวน¹

การดำเนินการเพื่อลวงมาแห่งไปฆ่าเสียที่เมืองหลวงในครั้งนี้ เมื่อโจโฉ
ได้รับแจ้งจากเบียวเต็ก น้องภรรยาของอุยกุย ว่าตัวอุยกุยขุนนางของตน ที่ตนใช้ให้
ไปบอกมาแห่งให้ตั้งทัพรออยู่นอกเมืองสุโตก่อนนั้น ได้บอกความลับที่ตนจะคิดฆ่ามาแห่ง
และคบคิดกับมาแห่งจะทำร้ายต่อตน โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงการแก้ไขและวางแผน
การป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นแก่ตน โดยปรับนโยบายหรือวิธีการที่ตนคิดจะกำจัดมาแห่ง
เสียใหม่ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกำจัดมาแห่งตามที่ใดกำหนด
ไว้เดิมได้สำเร็จ² กล่าวคือ หลังจากที่โจโฉได้รับแจ้งจากเบียวเต็กในเวลากลางคืน
นั้น "...โจโฉก็ให้คุมเบียวเต็กไว้ แล้วให้ไปจับตัวอุยกุยกับบุตรภรรยาฆ่าไว้สิ้น..."
และวางแผนการในการแก้ไขความรุนแรงหรืออันตรายที่จะเกิดขึ้น โดยสังหารของ
ตนไว้ว่า "...พຽงนี้เวลาเช้าท่านแต่งตัวให้เหมือนเรา เอาขงแดงสำคัญของเรา
หน้าไป แล้วให้เคาหูเป็นปีกขวา ให้เสหัวเอียนเป็นปีกซ้าย โจหลงเป็นกองหลวง
ซิวหลงเป็นกองหนุน ยกไปตั้งห้องสนามนอกเมือง ให้ทำอาการเหมือนเราจะยกไป
ฆ่ามาแห่งไม่ทันรู้จะสำคัญว่าเรายกออกไปก็จะยกเข้ามาตามสัญญาอุยกุย ท่านจึงจับประทัก
สัญญาให้ทหารยิงเกาทัณฑ์ลอมมาแห่งไว้จับมาให้ได้..." ทหารโจโฉจึงสามารถยกเข้า
ลอมคี่ฝ่ายมาแห่ง "...มาแห่งกับมาฮิวมาเทียบคักพันฝ่าออกมาถูกเกาทัณฑ์ทั้งสามนาย
ตกมาลง แต่มาเทียบนั้นตาย ทหารทั้งปวงก็รุมกันเข้าจับมาแห่งมาฮิวมัดเข้าไปให้โจโฉ
..." ไล่ตัวมาแห่งไว้ตามที่ใดวางแผนการไว้ โจโฉจึงให้"...เอาตัวอุยกุยออกมา

¹ Ibid., pp. 63-65, 138-139, 318-320.

² Ibid., pp. 91-94.

สอบถามกันขึ้นมาทั้ง อุกฤษณ์กับ... ..โจโจจึงให้เจ้าตัวเบี้ยวเต็กมาถามต่อหน้าอุกฤษณ์ เบี้ยวเต็กยืนค้ำอยู่ โจโจจึงถามอุกฤษณ์กับมาเต็กต่อไป อุกฤษณ์มาเต็กก็งันอยู่ในคำเบี้ยวเต็กหมด นับเป็นความสามารถของโจโจในการตัดสินใจ วางแผนการแก้ไขปัญหาหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้น โดยหาทางยับยั้งหรือป้องกันความรุนแรงที่เกิดขึ้นไว้ก่อน แล้วจึงสืบหาถึงรากฐานหรือรายละเอียดของปัญหาทั้งหมด และจัดการกับความรุนแรงที่เกิดขึ้นนั้นอย่างรอบคอบและรวดเร็ว "...โจโจก็ให้ทหารเอาตัวมาเต็กมาชีวิตกับอุกฤษณ์ไปฆ่าเสีย..."¹

นอกจากนี้ โจโจยังได้แสดงคนให้ทหารทั้งปวงได้เห็นว่าคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และลงโทษผู้ที่ประพฤติดคนเป็นคนไม่มีความซื่อสัตย์ ออกจากคุก แสดงความมีน้ำใจเมตตา มีใจอาฆาตพยาบาทแก่ทหารฝ่ายมาเต็ก เกลี่ยกลุ่มทหารของมาเต็กไว้เป็นพวกของตน กล่าวคือ หลังจากที่โจโจให้ฆ่ามาเต็กและอุกฤษณ์เสียแล้ว และจะให้ฆ่าเห็นจางวัลแก่เบี้ยวเต็กที่ไปบอกความลับแก่คนนั้น เมื่อโจโจรู้ว่าเบี้ยวเต็กนำความลับไปบอกคน เพราะเป็นซุ่ยอยู่กับนางลิซุนเอียนภรรยาของอุกฤษณ์ และต้องการให้อุกฤษณ์ถูกฆ่าเสีย เพื่อที่คนจะได้นางลิซุนเอียนไปไว้เป็นภรรยาคน โจโจก็โกรธและว่า"...ตัวเป็นน้องภรรยาเขา มึงอาจทำซุ่ยกับภรรยาของพี่เขย แล้วคิดอ่านล้างชีวิตเขาเสียด้วยประสงค์หญิงผู้เดียว ตัวเป็นคนมิได้มีสัจจะกตัญญู ถ้าเราจะไม่เอาโทษบัดนี้คนทั้งปวงก็จะดูเยี่ยงอย่างสืบไป โจโจก็ให้ทหารเอาตัวเบี้ยวเต็กแลพรรคพวกพี่น้องเบี้ยวเต็กไปฆ่าเสียพร้อมกันกับภรรยาแลสมัครพรรคพวกอุกฤษณ์..." เป็นการลงโทษผู้ที่ไม่มีความซื่อสัตย์ กตัญญู ขณะเดียวกันก็กวาดล้างบรรดาพรรคพวกพี่น้องของอุกฤษณ์และเบี้ยวเต็กจนหมดสิ้น ไม่ให้เป็นอันตรายต่อคนในภายหลัง และ

¹ Ibid., pp. 198-201.

ประกาศเกลี้ยกล่อมแก่ทหารของม้าเท้งหังปวงว่า"...ม้าเท้งกับม้าฮิวกระทำความคิดคิดคดต่อเราๆให้ฆ่าเสีย ท่านหังปวงเป็นทหารมิได้รู้เห็นด้วย ถ้าจะสมัครเข้าช่วยเราก็เข้ามาเถิด เราก็จะชูปเลี้ยงความสมควร..." เป็นการแสดงให้เห็นความบริสุทธิ์ของคนและความไม่ซื่อสัตย์ของม้าเท้ง และแสดงความเมตตา ไม่พยายามทำร้ายผู้ไม่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อเกลี้ยกล่อมเอาใจทหารของม้าเท้งไว้เป็นกำลังของคนเพิ่มขึ้น¹

เมื่อได้กำจัดม้าเท้งศัตรูสำคัญรายที่สามของคนไปแล้ว โจโฉซึ่งคิดการเตรียม"...จะยกกองทัพไปรบขุนกวนกับเล่าปี่..." เพื่อกำจัดศัตรูของคนต่อไปอยู่นั้น "...พอทหารไปสืบข่าวราชการกลับมาบอกโจโฉว่า เล่าปี่จัดแจงทหารจะยกไปรบเมืองเสฉวน..." โจโฉก็ตกใจคิดเกรงว่า"...เล่าปี่ไปตีได้เมืองเสฉวนแล้ว ก็จะซุ่มรี้พลแลเสบียงอาหารไว้เป็นอันมาก เราจะยกไปทำการกับเล่าปี่เห็นจะชักสน..." และไค"...เกณฑ์ทหารสิบหมื่นให้ยกไปเมืองหับป่า แล้วสั่งว่าให้เที่ยวเลี้ยวซึ่งอยู่รักษาเมืองจ๊กแฉงเสบียงอาหารยกบรรจบกันไปที่เมืองกังกัง เราจะเกณฑ์ทหารหนุนไปอีก..." ตามคำแนะนำของตันก๊วยที่ปรึกษาของตน ซึ่งเสนอต่อโจโฉว่า หากโจโฉยกทัพไปตีเมืองกังกังของขุนกวน "...ขุนกวนก็จะให้ไปขอกองทัพเล่าปี่มาช่วย ฝ่ายเล่าปี่จัดแจงทหารจะไปตีเมืองเสฉวนอยู่ก็จะไม่ให้กองทัพมาช่วย เราก็จะได้เมืองกังกังโดยง่าย เมื่อได้เมืองกังกังแล้ว เราจึงยกไปตีเมืองเกงจิวเมืองเสฉวน..."² แต่ฝ่ายเล่าปี่ก็สามารถแก้ไขปัญหาที่โจโฉวางแผนการไว้นี้ได้ โดยขงเบ้งไคเสนอให้เล่าปี่มีหนังสือไปยุให้ม้าเฉียวบุตรของม้าเท้งซึ่งคุมทหารอยู่ที่เมืองเสเหลียงทางฝ่ายเหนือให้ยกทัพไปแก้แค้นโจโฉเสีย โจโฉจึงไม่สามารถยกกองทัพไปตีเมืองกังกังของขุนกวน

¹ Ibid., pp. 63-65.

² Ibid., pp. 53-55.

ได้ คองหันไปคิด"...กำจัดม้าเด็วเสียก่อน..."

ในการต่อสู้ทำสงครามรบกับม้าเด็วในครั้งนี้ แม้ว่าในระยะแรกนั้น โจโจ จะดำเนินการไปโดยขาดความรอบคอบ และไม่ไคร่ระมัดระวังป้องกันตนเอง จนต้อง ถูกม้าเด็วโจมตีแตกทัพ แพ้เอาชีวิตไม่รอดถึงสองครั้งก็ตาม แต่ในที่สุดโจโจก็ได้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถของตนในการ เข้าใจหรือรู้ถึงพื้นฐานขององค์กรฝ่ายตรงข้าม และรอโอกาสที่ดีในการเข้าดำเนินการ ตลอดจนความสามารถในการวางแผน การเพื่อทำลายรากฐานสำคัญของฝ่ายตรงข้ามได้อย่างเหมาะสม ทำให้ม้าเด็วไม่ไว้วางใจและขัดแย้งกับหันซุย ที่ปรึกษาคนสำคัญของม้าเด็วเสียก่อน จึงยกทหารเข้าโจมตีม้าเด็ว จนม้าเด็วต้องแตกทัพหนีไปทางใต้ของเมืองเสเหลียง หนีไปอาศัยที่เมืองฮันตง¹

กล่าวคือ ในระยะแรกที่โจโจยกไปนั้น เมื่อโจโจได้พบกับม้าเด็วเป็นครั้งแรก โจโจไม่ไคร่ระมัดระวังตัวเอง"...ควมม้าเข้าไปใกล้..."ม้าเด็ว ม้าเด็ว ซึ่งโกรธแค้นโจโจและเป็นผู้มีฝีมือความสามารถเป็นอันมาก ได้"...ควมม้าเข้าไปใกล้ จะจับตัวโจโจ อีกก็เห็นดังนั้นก็ควมม้าเข้ารบกับม้าเด็วได้ยี่สิบเพลง อีกก็ลั่นกำลังลงก็ควมม้าหนี ลิกองก็ควมม้าเข้ารบกับม้าเด็วได้เก้าเพลง ม้าเด็วเอาทวนแทงถูกลิกองตกม้าตาย..." ในขณะที่ฝ่ายโจโจไม่หันระมัดระวังตัว "...ม้าเด็วก็เรียกทหารให้พันตะลุมบอนเข้าไปในกองทัพโจโจ ทหารโจโจก็แตกกระจัดกระจายกัน ม้าเด็วขับให้ทหารพันเข้าไป แล้วร้องสั่งทหารว่าให้จับตัวโจโจจงได้..." โจโจจึงต้องแตกทัพและตนเองต้องถอยกระาะ คัดหนวคตนเอง หลบหนีจากการติดตามของ

¹ Ibid., pp. 198-201.

มาเดี่ยวแถมเอาชีวิตไม่รอด จนได้ใจของ นายทหารของตน เขาคอสูกับมาเดี่ยวไว้
 จึงช่วยกันให้คนหนีกลับไปถึงค่ายได้ ครั้นต่อมา เมื่อโจโจรู้ข่าวจากทหารของตนว่า
 "...ทหารมาเดี่ยวหนุมมาอีกเป็นอันมาก..." ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีของตนในการยกทหาร
 ไปตั้งโอบหลังไว้ เพื่อจะกระหน่ำตีค่ายกักกันของมาเดี่ยวได้ โดยโจโจเองจะยกทัพ
 เรือ"...ไปตั้งต่อเรือรบ ณ แม่น้ำอุยโห ช่างทิศตะวันออกค่ายกักกัน..."นั้น โจโจก็
 ชาคความระมัดระวังในการป้องกันตนเอง ในระหว่างที่จะยกทหารข้ามแม่น้ำไปที่ค่าย
 ของมาเดี่ยวให้รอบคอบ ดังนั้น เมื่อมาเดี่ยวรู้จากทหารสอดแนมของตนว่าโจโจกำลัง
 ยกทหารข้ามฟากไป "...ก็เกณฑ์ทหารออกซุ่มสกัดคอยอยู่..." และรอจน"...กองทัพ
 โจโจถึงฝั่ง โจโจกับทหารพันหนึ่งขึ้นบกจึกแจงจะตั้งค่าย..."แล้ว จึง"...ลงเรือรบ
 อ้อมสกัดหลังเข้าไป..." โจมก็โจโจ ทำให้ "...ทหารโจโจทั้งปวงซึ่งยังไม่ถึงฝั่ง
 ก็แตกกระจัดกระจายกันไป ซึ่งอยู่บนบกก็วิ่งหนีลงเรือ..." ตัวโจโจเองนั้นก็"...
 มิได้แจ้งว่าข้าศึกจะมาทางเหนือแลทางใต้ประการใด..." จึงเกือบถูกมาเดี่ยวซึ่ง
 "...เห็นโจโจนั่งดูให้ทหารตั้งค่ายอยู่บนตลิ่ง ก็แอบเรือเข้าขึ้นบกขึ้นมาไล่ทันเข้าไป
 ในหมู่ทหารโจโจ... ..ยังอีกห้าสิบลวาจะถึงตัวโจโจ..." ต้องประสบความสูญเสีย
 และแสบเอาชีวิตตนไม่รอด แต่ได้ใจของ นายทหารของตน"...โคคเข้าอ้อมโจโจลงเรือ
 มือซ้ายถือหางเสือ มือขวาเรือออกจากฝั่ง..." พาโจโจข้ามฟากลอยไปถึงเมืองอุยหล่า
 โจโจจึงรอดพ้นจากการถูกมาเดี่ยวฆ่าเสียได้ อย่างไรก็ตาม ในครั้งสุดท้าย เมื่อมา-
 เดี่ยวยอมให้หันขุขุ ที่ปรึกษาของตน แต่งหนังสือให้เขี้ยวฉิวถือไปถึงค่ายโจโจ ขอเกลี้ย
 กล่อมให้เป็นไมตรีและขอให้เลิกทัพกันไปนั้น โจโจก็แสดงให้เห็นถึงความสามารถใน
 การวางกลยุทธ์และแผนการของตน โดยสร้างรับคำขอเกลี้ยกล่อมของมาเดี่ยวไว้
 "...ให้คนถือหนังสือไป ณ ค่ายหันขุขุว่า ซึ่งท่านกับเรามีไค้ทำสงครามด้วยกันสืบไป
 นั้นเราก็คินดีด้วย แต่บัดนี้เราจะรีบเลิกทัพกลับไปนั้นยังมีไค้ ให้งคอบูชาๆก่อน แล้ว

ให้ทหารเร่งรักษาสะพานคั้งหนึ่งจะข้ามพลเล็กทัพไป หวังจะให้ม้าเจียวกับหั้นซุ่ยไว้ใจ... " รอจนไครุขาวม้าเจียวเกรงโจโจจะทำอุบายลวงตน และได้ให้หั้นซุ่ย"... เตรียมทหารไว้สำหรับรับทัพโจโจค้ำหน้า..." แล้ว โจโจจึงได้กล่าววว่า"... ต้องในอุบายแล้ว การของเราจะสำเร็จเป็นมั่นคง..." และทำอุบายชักชวนหั้นซุ่ยข้ามมาสนทนาเคียงกันอยู่นอกค่าย นับแต่เช้า"... จนถึงเวลาบ่ายโมงหนึ่งแล้ว..." จึงต่างคำนับลาจากกัน ทำให้ม้าเจียวมีความสงสัยและไม่ไว้วางใจหั้นซุ่ย นอกจากนี้ โจโจยังได้แสร้ง"... เอากระดามเปล่าเข้าฉนิกแล้ว สลักหลังฉนิกเป็นอักษรให้ลบเลือนเสียอย่าให้เห็นตัวฉนิก ให้คนถือไปให้หั้นซุ่ย..." ทำเป็นว่าคนมีหนังสือลับไปถึง ทำให้ม้าเจียวยิ่งเกิดความสงสัยหั้นซุ่ย จนหั้นซุ่ยต้องขอพิสูจน์ว่า"... ถ้าท่านสงสัยแคลงใจอยู่ตั้งนั้น เวลาพรุ่งนี้เราจะออกไปพบกับโจโจนอกค่าย ท่านจงแอบฟังอยู่ในค่าย ถ้าไค่บินเรากับโจโจพูดจากกันเห็นพิรุณประการใด ท่านจงเอาทวนแทงเราให้ตกม้าตายเสียเถิด..." โจโจก็แสร้งให้"... โจโจหองคุมทหารมาสามสิบออกมาคำนับ (หั้นซุ่ย-ผู้เขียน) แล้วบอกว่า มหาอุปราชให้มากำชับท่านว่า หนังสือซึ่งให้ไปนั้นอย่าให้ผู้ใดรู้แพร่พรายไป จะเสียการเสีย..." ทำให้ม้าเจียวซึ่งแอบฟังการพิสูจน์ของหั้นซุ่ยอยู่ในค่ายนั้น "...ไค่บินก็โกรธ จึงข้ามม้าร่ำทวนออกมาจะแทงหั้นซุ่ย ทหารหั้นซุ่ยช่วยป้องกันไว้ได้ แล้วพาหั้นซุ่ยหนีเข้าค่าย..." ทำให้ม้าเจียวและหั้นซุ่ยชัคแย้งต่อสู้กันขึ้นเองในที่สุด โจโจจึงสามารถยกทหารเข้าโจมตีม้าเจียวจนแตกหนีไปได้สำเร็จ

หลังจากที่ปราบม้าเจียวจนแตกหนีไปได้สำเร็จ ตัวโจโจได้เลื่อนขึ้นเป็นตำแหน่งวุยกัง และได้ยกทัพไปตีเมืองกั้งคั้งของซุนกวนยังไม่ทันแพ้ชนะกันมาครั้งหนึ่ง เพราะซุนกวนไค่มีหนังสือไปขอร้องให้โจโจเลิกทัพกลับเสีย ในครั้งที่รบกันที่ตำบลแม่น้ำยี่สุแล้ว ทอมา โจโจก็คิดเตรียมการจะยกกองทัพไปตีเมืองกั้งคั้งอีก แต่ไปหั้น

ที่ปรึกษาของโจโจ ไค้ทำหน้าที่เสนอถึงโจโจว่า"...ด้วยคำโบราณกล่าวไว้ว่า ฝ่ายทหารผู้จะเป็นแม่ทัพแม่กอง แม้จะยกไปทำการสงครามแห่งใดตำบลใด ให้บำรุงทแถมทหจรแลเตรียมเครื่องศักราวุธให้พร้อมเป็นสง่าแล้ว จึงจะยกไปเป็นธรรมคา ฝ่ายพลเรือนเล่าก็ให้มีน้ำใจโอบอ้อมอารีแก่อาณาประชาราษฎร์ให้อยู่เย็นเป็นสุข แล้วทำนุบำรุงบ้านเมืองไว้ให้เป็นสง่า แลเมื่อความสงบประการนี้ ผู้ใดทำได้ จึงจะคิดอ่านตั้งตัวเป็นใหญ่ได้ อันหัวเมืองทั้งปวงซึ่งเป็นจลาจลอยู่นั้น ท่านก็ปราบปรามได้ถึงแก่ส่วนแล้ว ยิ่งแต่ส่วนเกี่ยวคือเมืองกั๋งคังกับเมืองเสฉวน อันเมืองกั๋งคังนั้นทางกันการกัวยเป็นชายทะเล เมืองเสฉวนนั้นลำบากด้วยชอกช้ำเหน็ดเหนื่อยเป็นอันมาก ซึ่งท่านจะยกไปตีเมืองกั๋งคังครั้งนี้ เห็นทแถมทหจรจะได้ความลำบากนัก ขอใ้หิ้งค้อยบำรุงทหารให้มีกำลังแล้วจึงค่อยยกไปก็จะมีชัยชนะโดยง่าย..."¹ โจโจก็ยอมรับฟัง"...ให้กกองทัพอไว้ แล้วคิดอ่านทำการตามหนังสือไปหั้น ถ้าผู้ใดมีปัญญาแลฝีมือรบพุ่งกล้าหาญก็เอาตัวมาทำนุบำรุงเลี้ยงไว้..." คำเนิการตามรูปแบบหรือคำสอนเกี่ยวกับผู้นำกับการทำสงครามและการทำนุบำรุงบ้านเมืองแต่โบราณนั้น และให้ความสนใจในการทำนุบำรุงและเพิ่มสมาชิกหรือผู้ใ้บังคับบัญชาของตน ให้มีกำลังคนที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการต่อสู้ แข่งขัน ทำสงครามกับศัตรูไว้ให้พร้อม

ในระหว่างที่โจโจให้ตั้งบำรุงกองทัพอในเมืองหลวงอยู่ และมีกลุ่มขุนนางเสนอต่อโจโจว่า"...ท่านมีสติปัญญาทำนุบำรุงบ้านเมือง ปราบปรามข้าศึกศัตรูก็รกายคายแล้ว ควรจะเลื่อนที่เป็นวูยอ่อง..." แต่ขุนฮิว ที่ปรึกษาของโจโจไ้ห้ามไว้และต้องตรอมใจตายเพราะโจโจโกรธที่ตนเสนอห้ามไว้เสียก่อน "...อันการซึ่งจะเลื่อนที่เป็นเจ้าวูยอ่องนั้นโจโจก็นิ่งเสีย..."แล้วนั้น ต่อมา โจโจก็ไ้แสดงความ

¹ Ibid., pp. 19-20, 53-55, 455-457.

กำเริบฮักเหิม กระทบการในสิ่งทีคนทั่วไปไม่นิยม โดยทำหยาบช้าละเมิดต่อพระเจ้าเหียนเต้"...มิได้คำนับลาตามธรรมเนียม ก็กลับไปที่อยู่..."¹ ทำให้เกิดกลุ่มขุนนางที่คบคิดกันจะกำจัดโจโจกันขึ้น ตามหนังสือของนางฮกเฮา พระมเหสีของพระเจ้าเหียนเต้อีกครั้งหนึ่ง แต่โจโจก็สามารถสืบจับจนล่วงรู้ในแผนการและกลุ่มผู้รวมคบคิดกันนั้นได้เสียก่อน และได้แสดงให้เห็นถึงความเด็ดขาดในการกำจัดศัตรูของตนอย่างราบคาบ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นที่โทษร้ายทารุณ เพื่อป้องกันรักษาความมั่นคงของตนเองไว้²

กล่าวคือ หลังจากที่โจโจได้แสดงอาการหยาบช้า ละเมิดต่อพระเจ้าเหียนเต้ไปแล้ว นางฮกเฮา พระมเหสีพระเจ้าเหียนเต้ ได้กราบทูลพระเจ้าเหียนเต้ว่า "...ฮกฮ้วนบิคาข้าพเจ้าเห็นโจโจทำการหยาบช้ามีใจเจ็บแค้น คิดอยู่ว่าจะฆ่าโจโจเสีย ข้าพเจ้าจะให้หนังสือออกไปถึงบิคาข้าพเจ้า ให้เร่งศีกอ่านกำจัดโจโจเสียให้ได้..." และได้ให้บอกสุน ชันทีซึ่งมีใจซื่อสัตย์ต่อพระเจ้าเหียนเต้ เป็นผู้ถือหนังสือของนางฮกเฮาไปให้ฮกฮ้วน และฮกฮ้วนได้รับหนังสือแล้วก็ทำหนังสือบอกเรื่องราวฝากไปถึงนางฮกเฮา ให้บอกสุนถือกลับไปอีกนั้น "...หญิงซึ่งโจโจแต่งให้เข้าไปไว้คอยฟังเหตุอยู่ในวัง..." ใ้รู้เนื้อความก็นำไปบอกโจโจเสียก่อน โจโจจึงได้ให้ทหารคนบอกสุนจนได้หนังสือฮกฮ้วนในมวายนมของบอกสุน และ"...ให้จำบอกสุนไว้ แล้วให้คุมทหารสามพันไปล้อมจับฮกฮ้วนกับครอบครัวพรรคพวกมาจำไว้ริมเอาทรัพย์สิ่งสินมาสิน..." เมื่อทหารได้นำหนังสือนางฮกเฮาที่ค้นได้ในตึกให้โจโจ โจโจก็"...ให้ทหารไปจับแต่บรรดาญาติพี่น้องนางฮกเฮาเอามาจำไว้..." และ"...เวลารุ่งเช้าโจโจ

¹ Ibid., pp. 482-483.

² Ibid., pp. 8, 60-66, 198-201, 527-528.

จึงให้เอกลีลุมทหารสามร้อยถืออาวุธครบมือเข้าไปจะเอาตราสำหรับที่นางฮกเฮา..."
 กำนจันนางฮกเฮา พระมเหสีของพระเจ้าเหียนเต้ ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มคิดทำร้ายตนนั้นเสีย
 ค่าย และไถ่ลงโทษกลุ่มผู้คบคิดกระทำผิดต่อตนอย่างเกินขนาด รามคาบ โถย"...ให้
 ทหารเอาตะบองตีนางฮกเฮาถึงแก่ความตาย แล้วให้ทหารเข้าไปจับบุตรนางฮกเฮา
 ทั้งสองคน ซึ่งเกิดค่ายพระเจ้าเหียนเต้ขึ้นไปฆ่าเสีย ครั้นเวลากลางคืนโจโจจึงให้
 เอาตัวฮกฮ้วนกับบอกลุ่นแลครอบครัวพรคพวกฮกฮ้วนมรรคาญาติพี่น้องนางฮกเฮามา
 ฆ่าเสียสิ้น..." กำนจันครุฑผู้คิดร้ายต่อตนอย่างรามคาบ โถยไม่ค่านิ่งว่าจะเป็นวิธีการ
 ที่โหดร้าย รุนแรง เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยของตนเองไว้ นอกจากนี้โจโจยังได้
 "...จัดแจงแต่งบุตรหญิงเข้าไปถวายพระเจ้าเหียนเต้ แล้วตั้งบุตรนั้นให้เป็นที่พระมเหสี
 ..." เสียอีก เป็นการรักษาความมั่นคงและเพิ่มอำนาจของตนเอง ซึ่งทำให้"...ขุนนาง
 ทั้งปวงในพระเจ้าเหียนเต้กลัวโจโจอยู่สิ้น จึงหาวิธีโกหกหลอกลวงทักทวนประการใดไม่..."

เมื่อกำนจันครุฑภายในเมืองหลวงให้รามคาบไปแล้ว โจโจก็เตรียมการจะ
 ยกกองทัพไปปราบปรามเล่าปี่ที่เมืองเสฉวนและซุนกวนที่เมืองกังต้งอีก และได้ปรึกษ
 กับที่ปรึกษาและนายทหารของตนว่าจะยกกองทัพไปตีเมืองฮันต้งของเตียวหุ้อ อันเป็น
 คันทางเมืองเสฉวน และหาทางไปตีเมืองเสฉวนของเล่าปี่เสีย โดยละเมืองกังต้ง
 ของซุนกวนไว้ก่อน โจโจจึง"...ให้กะเกณฑ์ท้าวทหารเป็นอันมาก... ..ครั้นได้
 ฤกษ์ก็ยกกองทัพออกจากเมืองฮูโต จะยกไปตีเมืองฮันต้ง..."

ในการยกกองทัพไปทำสงครามรบกับเตียวหุ้อ เจ้าเมืองฮันต้งในครั้งนี้
 เมื่อโจโจเห็นว่า"...ทหารเมืองฮันต้งออกมาตั้งค่ายมั่นคงอยู่มิได้ประมาณ..." โจโจ
 ก็ได้แสดงให้เห็นความสามารถของตนในการคิดกลยุทธ์และวางแผนการ โดยสร้าง
 บอกทหารว่าตนจะยกทัพกลับ"...หวังจะให้กิตติศัพท์นี้รู้ไปถึงข้าศึกจะได้ประมาณลง

...” และวางแผนการให้เตียวคัมและเสหัวเอี้ยนนายทหารของคนที่คุมทหารแยกกันออกมาไปตีคานหลังคานเอง เบ่งกวนของฝ่ายเตียวพ้อ ตนเองเตรียมยกไปคอยตีกระหนาบทางหน้าคาน จึงสามารถลวงให้เอียวหงง นายทหารของเตียวพ้อคิดประมาทและยกทัพออกจากค่ายจะไปติดตามโจโฉตามใจของโจโฉ ตามที่ได้รู้ข่าวว่าโจโฉกำลังจะยกทัพกลับนั้น โจโฉจึงสามารถตีได้คานเอง เบ่งกวน ยกกองทัพตีลวงเข้าไปใกล้เมืองฮันต๋ง และสามารถฆ่าเอียวเทียม นายทหารของเตียวพ้อเสียได้¹ และครั้งต่อมา เมื่อโจโฉได้เห็นบึงเต็ก นายทหารของม้าเจียวซึ่งไม่มีมือความสามารถและได้อาศัยอยู่กับเตียวพ้อ เป็นแม่ทัพยกไปรบกับตน และ“...จะคิดอ่านเอาตัวบึงเต็กมาไว้ด้วยให้ได้...”นั้น โจโฉก็ได้ดำเนินการตามคำปรึกษาของกาเซียงที่ปรึกษาของตน ให้ทหารปลอมเข้าไปในเมืองฮันต๋งกับทหารของบึงเต็กด้วย เพื่อนำเอาเงินทองสิ่งของลอบไปให้แก่เอียวสง ที่ปรึกษาของเตียวพ้อ ขอร้องให้เอียวสง“...คิดยุยงเตียวพ้อว่าบึงเต็กนั้นไม่เป็นใจรบพุ่ง คิดจะเอาใจออกหากเตียวพ้อ...” จนทำให้เตียวพ้อไม่ไว้วางใจบึงเต็ก และตัวบึงเต็กเองก็มีความน้อยใจเตียวพ้อ แล้วโจโฉจึงได้วางแผนการ“...ให้เตียวคัมกับเสหัวเอี้ยนคุมทหารไปชุมนุมอยู่ข้างเนินเขาทั้งสองข้าง แล้วให้ทหารขึ้นไปซุกหลุมเอาดินเกลี่ยปากหลุมไว้บนเนินเขา...”ในเวลากลางคืน “...ครั้นเวลาจะใกล้รุ่งก็จัดแจงทหารให้ยกทหารเข้าทำลายกำแพงเมือง แต่โจโฉกับทหารประมาณสี่ส้าคนขึ้นไปอยู่บนเนินเขาซึ่งซุกหลุมไว้นั้น...” สามารถทำให้บึงเต็กหลงในกลอุบายของตนขึ้นมาขึ้นไปบนเนินเขา จนต้องตกหลุมพลัดจากมา และถูกทหารของตนกลุ่มรุมจับมัดไว้ได้ เมื่อเห็นทหารจับมัดบึงเต็กไปให้ตน โจโฉ“...ก็แกล้งห้ามทหารอย่าให้ทำรุนแรง

¹ Ibid., pp. 450-454.

ไป โจโฉก็ลงจากม้าเข้าไปแก้มักบังแตกเสีย แล้วถามว่า ตัวท่านจะยอมอยู่ด้วยเราหรือเราจะไว้ชีวิต..." ทำให้บังแตกเห็นว่า"...น่าใจโจโฉนี้หาพยายามมิได้..." ในขณะที่เห็นว่า"...เดียวพ่อนั้นเป็นคนเบาความคิดมิได้พิเคราะห์ตามฉกแลชอบ..." จึงคิดว่า"...ควรเราจะอยู่ด้วยโจโฉจึงจะมีความสุขสืบไป..." โจโฉจึงสามารถเกลี้ยกล่อมเอาบังแตกซึ่งเป็นนายทหารที่มีฝีมือความสามารถเข้มแข็งของฝ่ายเดียวพ่อ เข้าเป็นกำลังของคนเพิ่มขึ้น¹ และให้ทหารยกเข้าตีเมืองฮันคังอีก จนสามารถยึดได้เมืองฮันคังและทำให้เดียวพ่อยอมอ่อนน้อมต่อคนที่เมืองปากังได้สำเร็จ

นอกจากนี้ หลังจากที่ไค้ปราบปรามบรรดาหัวเมืองซึ่งขึ้นกับเมืองฮันคังไว้ไค้ปราบคาบสิ้นแล้ว โจโฉก็ไค้"...ให้หาเอียวสงมาแล้วว่า ตัวนี้เป็นคนโลกหากศัญญูต่อนายมิไค้ เห็นแก่ลาภสักการ ควรหรือเอาใจออกหากเดียวพ่อ แม้เราจะเลี้ยงตัวไว้สืบไป ก็จะไม่เอาใจเมื่อแม่แก่ข้าศึกศัตรู แล้วก็ให้ทหารเอาตัวเอียวสงไปตระเวน แล้วฆ่าเสีย ตักเอาศีรษะเสียบประจานไว้ หวังมิให้ผู้ใดกล้าเยี่ยง..." เป็นการแสดงให้เห็นความยกย่องสรรเสริญในความซื่อสัตย์กศัญญูของคน และลงโทษผู้ที่ออกศัญญูต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีบุญคุณ เพื่อมิให้ผู้ใดบังคับบัญชาของคนเขาเยี่ยงอย่างป้องกันการศึกษา หรือไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเอง²

ในขณะที่ให้ตั้งบำรุงทหารของคนอยู่ที่เมืองปากังนั้น เมื่อโจโฉได้รับแจ้งข่าวจากเดียวเลี้ยงนายทหารของตนซึ่งให้รักษาเมืองหิมป่าอนั้นว่า ชุนกวนไค้ยก

¹ Ibid., pp. 81-85.

² Ibid., pp. 63-65.

กองทัพไปที่เมืองหับป่าของตน โจโจก็ได้แสดงให้เห็นถึงการวางแผนการในการ
 คำเนินการของตน โดยคำนึงถึงความมั่นคงและผลประโยชน์ขององค์กรหรือของ
 ตนเองเป็นสำคัญ และสามารถเตรียมการป้องกันตนเองไว้อย่างรอบคอบ ยก
 กองทัพไปช่วยเมืองหับป่าของตนไว้ ความคำแนะนำของเล่าหวิ ที่ปรึกษาของตน
 ที่ได้เสนอต่อโจโจว่า "... อันเมืองหับป่านั้นก็เป็นเมืองใหญ่ แม่ท่านจะละเสีย
 ชุนกวนยกกองทัพมาตีได้ก็จะรอนถึงเมืองฮูโต ขอให้ท่านยกไปช่วยเมืองหับป่า
 จึงจะควร..."¹ และโจโจก็ได้ตั้ง "... ให้เสหัวเอียนคุมทหารอยู่รักษาเขา
 เตงกุนสัน ให้เตียวคิมอยู่รักษาปากทาง ณ เขาบองเทาเหิงยม..." ให้ป้องกัน
 รักษาเมืองฮันตังไว้ "... แล้วก็จักแจงทหารไค้สี่สิบหมื่น..." ยกไปเมืองหับป่า

ในการทำสงครามรบกับชุนกวนในครั้งนี้ หลังจากที่ทั้งโจโจและชุนกวน
 ได้ผลัดกันแพ้ชนะกันอยู่หลายครั้ง ต่างฝ่ายต่างสูญเสียทหารไปเป็นจำนวนไม่น้อย
 แล้ว ชุนกวนก็ยอมขออ่อนน้อมต่อโจโจ ขอให้โจโจยกกองทัพกลับไป "... ถ้าถึง
 กำหนดปีจะแต่งเครื่องบรรณาการไปขึ้นตามประเพณีผู้ใหญ่ผู้น้อย..." และยอม
 ยกทัพกลับเมืองฮันตังก่อนตามคำโจโจ "... โจโจจึงให้เตียวเลี้ยวกับโจหยินอยู่
 รักษาเมืองหับป่า แล้วโจโจก็ยกกลับไปเมืองฮูโต..." และหลังจากที่ได้รับชัยชนะ
 ฝ่ายชุนกวน จนชุนกวนยอมอ่อนน้อมด้วยแล้ว เมื่อกลับไปถึงเมืองฮูโต พระเจ้าเหียน-
 เต็กก็ยอมตามคำทูลของบรรดาขุนนางแลทหารทั้งปวงซึ่งมีใจรักโจโจ "... ครั้นสั่ง
 เจงอิวให้แต่งชื่อยกขึ้นเป็นเจ้าผู้ครอง ให้ซี้รดทองเทียมม้าหกตัว แลเครื่องแต่งตัว
 แท้เท่านั้นเหมือนกันกับที่เจ้าแผ่นดิน..." ในเวลาต่อมา เป็นความสามารถของโจโจ

¹ Ibid., pp. 10-11.

ในการขยายอำนาจของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น มีฐานะเท่าพระเจ้าแผ่นดิน และมีอำนาจในทางปฏิบัติเป็นของตนเองอย่างมั่นคง¹

หลังจากที่โจโฉต้องพ่ายแพ้ในกลยุทธ์และแผนการของขงเบ้ง จนต้องเสียเมืองฮันต๋งแก่ฝ่ายเล่าปี่ แยกทัพกลับเมืองอู่โต๋ไป² และเล่าปี่ได้ตั้งตนขึ้นเป็นเจ้าฮันต๋ง เป็นผู้นำของหัวเมืองฝ่ายตะวันตกทั้งปวงแล้วนั้น โจโฉก็สามารถวางแผนการเกลี้ยกล่อมให้ขุนกวนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรของตน และยุให้ขุนกวน

¹ Ibid., pp. 19-21.

² ก่อนจะแตกทัพกลับเมืองอู่โต๋ไปในครั้งนี้ เมื่อโจโฉได้พลั้งปากออกไปว่า "ซาไก" เป็นชื่อสำคัญในการชานยาม และเอียวลิว สมุหบัญชีกองทัพของคุณ ได้ล่วงรู้ในความคิดของโจโฉ... จึงบอกทหารบรรดาพวกพ้องของคุณว่า ให้เตรียมจะเลิกทัพอยู่แล้ว... "นั่น โจโฉก็ได้ให้ทหาร"... เอาตัวเอียวลิวไปตัดศีรษะเสียเสียไว้ประตุค่ายมิให้ทหารทั้งปวงดูเยี่ยงกัน..." เพราะโจโฉเห็นว่าเอียวลิวมักแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ล่วงรู้ในกลยุทธ์ของคุณ หรือรู้ความจริงต่างๆ โดยที่ตนมิได้ซักถามเสมอมา ในครั้งนี้ โจโฉเห็นได้โอกาสจึงได้ให้ฆ่าเสีย เพื่อรักษาความเป็นผู้นำที่เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณไว้ คั้งที่แมคเคียเวลลี ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าทุกคนกล่าวความจริงกับท่านแล้ว ท่านก็อาจสูญเสียความเคารพนับถือไป... ผู้ปกครองจึงควรพึงคำปรึกษาอยู่เสมอ แต่ต้องเฉพาะเมื่อเขาต้องการ ไม่ใช่เมื่อคนอื่นต้องการ และถ้าจะว่าไปตามจริงแล้ว ท่านควรทำให้ทุกคนไม่กล้าให้คำปรึกษาท้วงติงอะไรทั้งสิ้น นอกจากเมื่อท่านขอความเห็น กรมศิลป์ากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2 : 360-364 และ Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp. 87-88.

ยกไปที่เมืองเงงจิวของฝ่ายเล่าปี่ จนขุนกวนและเล่าปี่เกิดต่อสู้กันขึ้นตาม
แผนการของสุมาอี้ และทำให้ฝ่ายเล่าปี่และขุนกวนต้องทำสงครามรบพุ่งกันเองขึ้น
ในขณะที่องค์กรของตนสามารถดำรงอยู่อย่างปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากการโจมตี
ภายนอก¹ จนอาการป่วยของโจโฉได้กำเริบขึ้นและโจโฉได้สิ้นชีวิตลงเมื่ออายุ
ได้หกสิบหกปี นับจากครั้งที่เชิญพระเจ้าเหี้ยนเต้ไปอยู่ที่เมืองอู่ไต้ นั้น โจโฉสามารถ
ครองอำนาจทางการเมืองบริหารและรักษาตำแหน่งผู้นำของตนไว้ได้นานถึงยี่สิบห้าปี²

¹ ก่อนจะสิ้นชีวิตลง โจโฉได้แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบในการจัด
การกิจกรรมต่างๆทั้งปวง โดยได้สั่งแก่บรรดานายทหารและที่ปรึกษาของตนถึงเรื่อง
บุตรที่จะสืบทอดตำแหน่งแทนตนว่า "...เห็นแต่โจผีที่เอื้อย เป็นคนหนักแน่นมีสติปัญญา
เฉลียวฉลาดหลักแหลมพอที่จะตั้งให้เป็นใหญ่แทนตัวเราได้ เราหาบุญไม่แล้ว ท่านจง
อนุเคราะห์ตั้งไว้ให้วาระราชการแทนเราสืบไปเถิด..." สิ่งเรื่องเกี่ยวกับภรรยาของ
ตน โดยสั่งคนใช้ให้"...เอาไม้หอมอย่างคี่ชื่อเบงเหียงมาแจกให้ภรรยาทั้งปวง
แล้วจึงสั่งสอนว่า ถ้าเราหาบุญไม่แล้ว ท่านทั้งปวงจงอุทิศส่วนหนึ่งในการเยี่ยมรัก
จะได้เลี้ยงตัวเมื่อภายหลัง..." เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ตนสิ้นชีวิต
ไปแล้ว และได้สั่งให้เตรียมการในการจัดการกับศพของตนเองไว้อย่างรอบคอบว่า
"...ท่านจงสั่งขุนนางให้ก่อภูผิงศพเราที่ท้องสนามนอกเมืองให้ได้เจ็ดสิบสองภูผิง
อย่าให้คนทั้งปวงรู้ว่าฝังศพเราไว้ภูผิงไหน เพราะว่ามีคนซึ่งเรานั้นมากอยู่ เกลือก
ว่าคนซึ่งมันจธศพเราขึ้นเสีย..." เป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมการและ
ความรอบคอบของตัวโจโฉ ซึ่งได้วางแผนการจัดการไว้ แม้แต่เรื่องศพของตนภาย
หลังจากที่ตนสิ้นชีวิตไปแล้ว กรมศิลป์ากร, สามก๊กและตำนานสามก๊ก เจ้าพระยา
พระคลัง (หน), 2 : 448-450.

² Machiavelli, The Prince and The Discourses, pp.81-85.

จากรูปแบบหรือแนวทางในการปฏิบัติในกิจกรรมทางการบริหารของโจโจ
 ภายหลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้วตั้งกล่าว จะเห็นได้ว่า โจโจเป็น
 ผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ในการแสดงออกภายนอกให้คนทั่วไปเห็นว่าตนเองเป็นผู้
 มีคุณสมบัติที่ดี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีน้ำใจเมตตา โอบอ้อมอารีต่อคนทั่วไป
 และต่อสู้กับภัยของชน เป็นผู้ไม่คิดพยายาท และยกย่องสรร เสริญผู้ที่มีคุณธรรม
 ความซื่อสัตย์ ลงโทษผู้ที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือออกตัญญูอย่างรุนแรงเด็ดขาด เพื่อมิให้เป็นเยี่ยง
 อย่างแก่ผู้อื่น ในขณะที่ภายในนั้น โจโจสามารถรู้จักเปลี่ยนแปลงตนเองหรือปรับนโยบาย
 ของตน เลือกใช้วิธีการในการบริหารของคนที่ไร้คุณธรรม โกหก คดโกง หรือโหดร้าย
 ทารุณ ตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงชัยชนะ ผลประโยชน์ หรือความ
 มั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตนเป็นสำคัญ

ในการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของคณนั้น โจโจก็ได้แสดงให้เห็นถึง
 การเป็นผู้นำที่มีสติปัญญา และความรู้ความสามารถในการรับฟังคำปรึกษาที่ดี
 จากที่ปรึกษาของตน สามารถพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารของตน
 เพื่อวางแผนการในการดำเนินการหรือแก้ไขป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าได้
 อย่างรอบคอบ และสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้อย่างเด็ดขาดรวดเร็ว สามารถ
 จัดระเบียบความสัมพันธ์ภายในองค์กร และการให้รางวัลความดีความชอบหรือการ
 ลงโทษแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาได้อย่างเรียบร้อยและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงเหตุผลและ
 ข้อเท็จจริงอย่างยุติธรรม จนสามารถทำตนให้เป็นที่เคารพรักใคร่และเกรงกลัว
 เชื่อฟังของผู้ใ้บังคับบัญชา สามารถปรับนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้อง
 กับสถานการณ์และเวลาที่แตกต่างกันไปได้อย่างเหมาะสม เมื่อเกิดปัญหาหรือความ
 รุนแรงขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม โจโจก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถ

ของคุณ ในการบับยั้งหรือจำกัดความรุนแรงไว้ และพิจารณาถึงรากฐานหรือพื้นฐานของความรุนแรงที่เกิดขึ้นนั้น แล้วจึงวางแผนการจัดการแก้ไขปัญหาหรือจำกัดความรุนแรงที่เกิดขึ้นให้หมดไปอย่างรวดเร็ว แสดงความเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจในภาระทางกำจัดศัตรูหรือคู่แข่งที่อาจเป็นอันตรายต่อตน คอยป้องกันรักษาความมั่นคงของตนไว้ หรือช่วยเหลือองค์กรที่อ่อนแอกว่าในการเข้าต่อสู้กับองค์กรที่แข็งแกร่งกว่าตน จนสามารถกำจัดศัตรูหรือคู่แข่งของตนได้เกือบหมด

นอกจากนี้ โจโฉยังได้แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีวัตถุประสงค์ที่สนใจในเรื่องเกี่ยวกับการต่อสู้แข่งขัน การจัดเตรียมกำลังคน และการจัดระเบียบในองค์กรของตน เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ให้มีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารขององค์กรและป้องกันตนเองจากการโจมตีภายนอกได้ ให้ความสนใจกับการเพิ่มจำนวนสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกื้อหนุนผู้มีสติปัญญาและความสามารถเข้มแข็งให้เข้าเป็นร่วมงานของตน และให้ความสนใจกับการส่งเสริม บำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนมีความรักใคร่เมตตาและไว้วางใจผู้ร่วมงานของตนอย่างจริงใจ จนสามารถสร้างผู้ร่วมงานที่มีความซื่อสัตย์และยอมเสียสละเพื่อตนอย่างแท้จริง ทำให้โจโฉสามารถเป็นผู้นำที่มีอำนาจเด็ดขาดสูงสุดของตนเองเพียงผู้เดียว และเป็นที่รักใคร่ ยำเกรงของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ในส่วนที่เกี่ยวกับการต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่นนั้น โจโฉก็ได้แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่สามารถควบคุมสั่งการในการต่อสู้แข่งขันได้ด้วยตนเอง มีความรู้ความชำนาญและความสามารถของตนเอง ในการเข้าใจหรือรู้ถึงพื้นฐาน โครงสร้าง

ของฝ่ายตรงข้าม สามารถคาดการณ์หรือล่วงรู้ถึงกลยุทธ์หรือแผนการของฝ่ายตรงข้าม สามารถคิดวางกลยุทธ์หรือแผนการในการต่อสู้แข่งขันกับศัตรูได้อย่างเฉียบคม โดยพยายามพิจารณาถึงรากฐานหรือพื้นฐานสำคัญของฝ่ายตรงข้าม แล้ววางแผนการในการเข้าต่อสู้ให้ได้รับชัยชนะและเสร็จสิ้นลงอย่างรวดเร็ว ในการต่อสู้แข่งขันกับฝ่ายตรงข้ามนั้น โจโฉยังเป็นผู้หน้าที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นหรือสร้างความจำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเกิดกำลังใจหรือความจำเป็นที่จะเข้าต่อสู้อย่างเต็มที่ และตัดสินใจเข้าทำการต่อสู้แข่งขันหรือแสวงหาพันธมิตร โดยคำนึงถึงชื่อเสียงและความสามารถที่เข้มแข็งของกำลังของตนเป็นสำคัญ แทนที่จะหวังพึ่งพาหรือขอความช่วยเหลือจากกำลังคนขององค์กรอื่น จึงสามารถได้รับชัยชนะในการต่อสู้แข่งขันกับศัตรูหรือคู่แข่งของตนได้หลายครั้ง และสามารถปราบปรามศัตรูคู่แข่งของตนได้เกือบทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติหรือการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารของโจโฉ หลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้วนี้ ข้อบกพร่องสำคัญที่ทำให้โจโฉต้องประสบความล้มเหลวหรือเสียหายในการบริหารของตนเสมอ จนต้องได้รับความอับยศ สูญเสียทหาร หรือทรัพยากรของตนไปเป็นจำนวนไม่น้อยนั้น ก็คือ ความประมาท อีกริมของตัวโจโฉเอง ที่ทำให้โจโฉขาดความรอบคอบหรือระมัดระวังตนเอง หลงเข้ามุ้งเกี่ยวกับสตรีของผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำการหยาบช้ำ ละเมิดต่อพระเจ้าแผ่นดิน ซึ่งเป็นกรกระทำที่คนทั่วไปดูหมิ่นเกลียดชัง และตระเตรียมการหรือดำเนินการในการบริหารของตนโดยไม่รอบคอบ อันเป็นเหตุให้โจโฉต้องประสบกับความล้มเหลว เสียหาย หรือเกือบเอาชีวิตตนไม่รอดเสียหลายครั้ง

โจอิจึงเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่พึ่งพาความสามารถของตนเอง
 ในการสร้างอำนาจและความเข้มแข็งของตน คำเน้นการตามแนวทางของผู้ยิ่งใหญ่
 หรือผู้มีชื่อเสียงในอดีต ในการสร้างรากฐานหรือความมั่นคงของตน และสามารถ
 ปรับนโยบายของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง
 เหมาะสม เป็นผู้มีความตั้งใจ และจิตใจที่ไม่ย่อหย่อนในการสร้างและรักษาอำนาจ
 หรือองค์กรของตน ไม่ว่าโดยวิธีการพิเศษใดๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมาย ได้รับ
 อำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร มีอำนาจที่เป็นอิสระของตนเองในการบริหาร
 กิจกรรมขององค์กรได้สำเร็จ และภายหลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร
 แล้ว โจอิจึงสามารถพึ่งพาตนเอง มีความสามารถและอำนาจของตนเองในการ
 บริหารกิจกรรมขององค์กร เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับเรื่องการต่อสู้แข่งขัน การ
 จัดกำลังคน และการจัดระเบียบความสัมพันธ์ภายในองค์กร ให้ความสนใจในการ
 กำจัดศัตรู คู่แข่งขัน หรือผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อตนให้หมดไป สามารถสร้างและ
 รักษาองค์กรของตนให้มั่นคงเข้มแข็ง และสร้างชื่อเสียงเกียรติยศของตนเองให้
 เป็นที่รักใคร่นับถือและเกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนทั่วไป เป็นผู้ที่สามารถ
 เปลี่ยนแปลงตนเองหรือปรับนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 และเวลาได้อย่างเหมาะสม และสามารถขยายอำนาจและสร้างความมั่นคงแก่
 ตำแหน่งผู้นำของตน รักษาองค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้ได้ตราบนานชีวิต

ขุนกวน



ก่อนได้รับตำแหน่ง

ขุนกวนเริ่มต้นในการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหาร โดยได้รับสืบทอดตำแหน่งเป็นเจ้าเมืองกังตังจากขุนเช็ก พี่ชายของตน หลังจากที่ขุนเช็กได้ล้มป่วยจนสิ้นชีวิตลงแล้ว ในระยะแรกที่ขุนกวนเป็นผู้นำขององค์กรอยู่นี้ แม้ว่าขุนกวนจะมีองค์กร มีทรัพยากรและกำลังคนตลอดจนอำนาจในการบริหารของตน อยู่ก็ตาม แต่ฐานะความเป็นอิสระขององค์กรนั้น จะเห็นได้ว่า มีอยู่หลายครั้งที่ขุนกวนยังแสดงให้เห็นถึงการยอมรับฐานะหรืออำนาจของเมืองหลวงในการปกครองบังคับบัญชาองค์กรของตนในฐานะองค์กรกลาง ตามลักษณะการปกครองบริหารในขณะนั้นอยู่ ดังนั้นจึงถือว่าในระยะแรกนี้ ขุนกวนยังไม่ได้เป็นผู้นำขององค์กรที่มีอำนาจในการบริหารที่เป็นอิสระของตนเองอย่างแท้จริง ทรราชจนกระทั่ง ขุนกวนได้จัดพิธีราชาภิเษก "...ตั้งพระองค์เป็นใหญ่ในเมืองกังตัง..." และตั้งพระราชบุตรตลอดจนเสนาบดีของตนเองอย่างกษัตริย์ เป็นการประกาศฐานะความเป็นอิสระของตนเองแล้ว ซึ่งจะได้พิจารณาถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการของขุนกวน ในกิจกรรมทางการบริหารของตนในช่วงระยะแรกนี้ ในฐานะที่ถือว่ายังไม่ได้รับตำแหน่งหรืออำนาจ เป็นผู้นำอย่างแท้จริง

ขณะที่ขุนกวนได้รับสืบทอดตำแหน่งเจ้าเมืองกังตังสืบทอดจากขุนเช็กนั้น เมื่อโจโจรผู้ซาวก็คิดจะยกกองทัพไปตีเมืองกังตังอยู่ แต่เตียวเทียน ซึ่งเดิมเป็นที่ปรึกษาของขุนเช็ก แต่ถูกโจโจรเอาตัวไว้ทำราชการนั้น ได้แก่งทำอุบายบอกแก่โจโจรว่า "...ขุนเช็กตายแล้ว ขุนกวนกับญาติพี่น้องทั้งปวงก็ยังแต่งการศพขุนเช็กอยู่ ซึ่งท่านจะยกกองทัพไปรบเอาเมืองกังตังนั้นในขณะนี้ คนทั้งปวงก็จะครหาหนีไปได้ ประการหนึ่งถ้าท่านไปทำสงครามเสียท่วงที ก็จะอภัยเป็นอันมาก ท่านจงคิดอ่านเอาใจขุนกวนไว้ดีกว่า..." โจโจรจึงได้เห็นชอบด้วยและ "...เข้า-

ไปกราบทูลพระเจ้าเหียนเต๋ให้ตั้งซุนกวนเป็นเจ้าเมืองกังต้ง..." แสดงให้เห็นถึงอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาของเมืองหลวงในฐานะองค์กษัตริย์ที่มีต่อหัวเมือง หรือองค์กร เมืองกังต้งของซุนกวน ซึ่งซุนกวนก็ได้แสดงให้เห็นถึงการยอมรับฐานะที่ขึ้นต่ออำนาจขององค์กษัตริย์กวางต้งกล่าว เพราะเมื่อโจโฉได้"...แต่งตั้งให้เตียวเหียนถือกลับไปให้ซุนกวน..."นั้น "...ซุนกวนแจ้งตั้งนั้นก็มีความยินดี..."

ในระยะแรกหลังจากได้รับสืบทอดตำแหน่งผู้นำขององค์กรนี้ ซุนกวนได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีน้ำใจ เมตตา โอบอ้อมอารี สรรเสริญ ยกย่องผู้มีสติปัญญา ความสามารถ¹ และให้ความสนใจกับการเพิ่มสมาชิกขององค์กร เพื่อสร้างกำลังคน และที่ปรึกษาในการบริหารของตน สร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรของตน² กล่าวคือ หลังจากซุนกวนได้เข้าบริหารกิจการขององค์กรแล้ว ซุนกวนก็ได้แสดงความอ่อนน้อม สรรเสริญ ยกย่อง ผู้มีสติปัญญา ความสามารถ และขอให้เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือในการบริหารของตน ได้จิวอี้ เตียวเจียว โลซก เป็นต้น ให้"...สร้างตึกใหญ่ตึกหนึ่ง ไว้เป็นที่พำนักแก่อาณาประชาราษฎรทั้งปวงอันมีสุขทุกข์ตั้งให้กายงเตียวเหียนเป็นผู้ใหญ่สำหรับรับรองผู้มีสติปัญญาซึ่งไปมา แลช่องสุ่มเกลี้ยกล่อมผู้คนทั้งปวงได้เป็นอันมาก..." ใ้ที่ปรึกษาและนายทหารคนสำคัญไว้เป็นผู้ร่วมงานของตนหลายคน

นอกจากนี้ ซุนกวนยังได้แสดงให้เห็นถึงความมีจิตใจที่ทะเยอทะยาน และตั้งใจในการมุ่งสร้างองค์กรที่เข้มแข็งมั่นคงเป็นอิสระของตนเอง คิดตั้งตน

¹ Machiavelli, *The Prince and The Discourses*, pp. 81-85.

² *Ibid.*, pp. 39-41.

เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กรอยู่ กล่าวคือ เมื่อขุนกวन्दได้พบกับโลซกและได้นอนพักจากกับโลซกนั้น ขุนกวन्दได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจทะเยอทะยานของตนในการกล่าวกับโลซกว่า"...ทุกวันนี้พระเจ้าเหี้ยนเต้เสวยราชสมบัติแผ่นดินก็เป็นจลาจลต่าง ๆ เราเห็นว่าบ้านเมืองจะร่วงโรยสาบสูญอยู่แล้ว ซึ่งเราได้รักษาเมืองแทนขุนเช็กผู้พี่ เราคิดจะใคร่ทำการให้กว้างขวางใหญ่หลวงออกไปให้เหมือนครั้งพระเจ้าจินมุนก่งเสวยราชสมบัติ แลหัวเมืองทั้งปวงกล้าแข็งทำการหยามข่าต่าง ๆ ฝ่ายจินมุนก่งกับเจฮวนก่งเป็นมหาอุปราช คิดอ่านปราบปรามหัวเมืองรายคายนอนน้อมอยู่ในอำนาจสิ้น บ้านเมืองจึงเป็นสุขสืบมา..." แสดงความตั้งใจไว้นับแต่แรกเริ่มที่เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารขององค์กร หรือในครั้งต่อมาเมื่อโจโฉเตรียมทัพจะไปทำสงครามกับอ้วนเสี้ยว และได้ทำอุบายหวังจะผูกมัดขุนกวन्दไว้ โดย"...มีหนังสือไปถึงขุนกวन्दเป็นใจความว่า ให้ส่งบุตรมาถวายพระเจ้าเหี้ยนเต้ ให้ทำราชการในเมืองหลวงเป็นความชอบ..." ขุนกวन्दจึงนำความไปปรึกษากับนางงอสูหยิน เตียวเจี้ยวและจิวยี่นั้น เตียวเจี้ยวเสนอให้ขุนกวन्दยอมส่งบุตรไปให้เพราะเกรง"...จะฉกฉวยชนมกรรมนิยมโจโฉก็จะมีใจพยายาม..." ส่วนจิวยี่เสนอต่อขุนกวन्दว่า"...ทุกวันนี้ตัวท่านก็ได้เป็นใหญ่ในเมืองกังตั้ง มีเมืองใหญ่ขึ้นถึงหกหัวเมือง ทหารก็พร้อมมีความรักใคร่ท่าน อนึ่งเสบียงอาหารก็มั่งคั่งบริบูรณ์อยู่ และจะคิดขอยกตัวโจโฉหาควรไม่ แม้วาทานส่งบุตรไป ก็เหมือนเอาบุตรไปเป็นคนจ่านำไว้ เบื้องหน้าไปจะได้ความเคียดแค้นเป็นอันมาก..." ขุนกวन्दก็เห็นชอบด้วยกับจิวยี่และรักษาความเป็นอิสระของตนไว้ ไม่ยอมให้โจโฉผูกมัดตนไว้ในอำนาจ "...จึงว่าแก่คนถือหนังสือว่า ซึ่งโจโฉจะให้ส่งบุตรไปนั้น จะส่งไปมิได้ ท่านเร่งกลับไปแจ้งแก่โจโฉเถิด..." แสดงความตั้งใจในการสร้างและรักษาความมั่นคงขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตน ¹

¹ Ibid., pp. 14, 66.

² Ibid.

เมื่อได้จัดการบ้านเมืองและสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง มีกำลังคนและทรัพยากรในการบริหารของคนที่สมบูรณ์เพียงพอ คังค้ำกล่าวของจิวยี่ข้างต้นนี้แล้ว ซุนกวนก็ได้ให้ความสนใจในการกำจัดศัตรูคู่แข่งชั้นหรือผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อตน¹ โดยยกทัพไปตีเมืองกังแฮ ของหองจ้อ ตามที่โลซก ที่ปรึกษา ได้เคยกล่าวไว้ว่า"...เล่าเปียวเจ้าเมืองเกงจิ๋วกับหองจ้อเจ้าเมืองกังแฮนั้นเป็นเสี้ยนหนามอยู่ใกล้เมืองเรา..." ขอให้ซุนกวนกำจัดผู้เป็นเจ้าเมืองและยึดเอาเมืองทั้งสองไว้เสียก่อนนั้น ในการยกกองทัพไปต่อสู้ทำสงครามกับเมืองกังแฮนี้ แม้ครั้งแรกซุนกวนจะสูญเสียเล่งโจ นายทหารของตน ประกอบกับลมวาวพัดแรงอยู่ จึงต้องถอยทัพกลับเมืองไป แต่ในครั้งต่อมา ซุนกวนก็กลับได้กำเริบ นายทหารของหองจ้อเข้าไว้เป็นพวกของตน และสามารถตีได้เมืองกังแฮ มาหองจ้อเสีย แก่แคนแทนบิดาของตน กำจัดศัตรูของตนได้สำเร็จ และได้แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบในการเตรียมการป้องกันตนเองและการให้ความสนใจในการส่งเสริมบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้เข้มแข็ง โดยมีจิวยี่ นายทหารของตน เป็นผู้คอย"...ฝึกสอนทหารอยู่มิได้ขาด หวังจะให้ชำนานญ..." "...ให้จัดแจงเรือรบแลของเสบียงให้พร้อม จึงให้จิวยี่คุมทหารยกกองทัพเรือไปตั้งรักษาอยู่ปากน้ำเองฮอ..." และ"...ซุนกวนนั้นก็คุมทหารไปตั้งอยู่ตำบลชีสองนอกเมืองกังตั้ง หวังจะได้ตายนานเข้าศึก..." เตรียมการในการป้องกันรักษาความมั่นคงของตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ²

เมื่อโจโฉได้ยกกองทัพจากเมืองหลวงไปโจมตีเล่าปี่ จนเล่าปี่ต้องแตกหนีไปอาศัยอยู่กับเล่ากี้ ที่เมืองกังแฮ และได้ตั้งกองทัพอยู่ที่เมืองเกงจิ๋วนั้น ซุนกวนก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสนใจและความรอบคอบในการคิดเตรียมการป้องกันรักษาองค์กรของตน โดยได้นำเรื่องไปปรึกษากับที่ปรึกษาทั้งปวงล่วงหน้าว่า"...โจโฉ

¹ Ibid., pp. 53-55, 455-457.

² Ibid.

ยกทหารมาจะรบเอาเมืองกังเหลง เห็นจะมีหยุดแต่เท่านั้นจะลามมาถึงเราจะคิด
 อานป้องกันไว้ประการใด..."¹ และได้เห็นชอบตามคำปรึกษาของโลซก ที่ได้
 เสนอต่อตนว่า"...เมืองเกงจิวนี้เป็นเมืองใหญ่ผู้คนทั้งปวงก็รักพร้อมสรวัดจะ
 สมบูรณ์ ถ้าเราจะยกทหารไปตีเมืองเกงจิวตั้งมั่นอยู่ได้แล้ว จะปรารภอะไรกับ
 หัพโจโจ... ..อนึ่งถ้าได้เมืองเกงจิวแล้ว เห็นจะตั้งตัวเป็นใหญ่ได้..." โดย
 วางอุบาย"...จะพุดจาเกลี้ยกล่อมผู้คนทหารชาวเมืองเกงจิวแลเล้าบิให้ลงใจพร้อม
 กันแล้ว ก็เห็นว่าจะทำกรกำจัดโจโจเสียได้โดยง่าย..." โดยซุนกวนได้"...
 จัดแจงสิ่งของให้แก่โลซกไปเมืองกังแฮ..."ตามแผนการที่วางไว้ ซึ่งนับเป็นการ
 ตัดสินใจในการบริหารที่ถูกต้อง โดยพิจารณาถึงพื้นฐานความเข้มแข็งของตนเอง
 และการสร้างหรือรักษาความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง โดยการเป็นพันธมิตรช่วย
 เหลือองค์กรที่อ่อนแอกว่าในการต่อสู้ป้องกัน เพื่อต้านทานการโจมตีขององค์กรที่
 เข้มแข็งกว่าตนไว้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในการร่วมเป็นพันธมิตรกับฝ่ายเจ้าปี่ตู่ตู่ต้านทาน
 การโจมตีจากกองทัพของฝ่ายโจโจในครั้งนี้ ซุนกวนจะสามารถรบชนะฝ่ายโจโจ
 และได้กำสังคน ตลอดจนเครื่องศัตราวุธของโจโจเป็นผลประโยชน์ที่ได้รับในการ
 ต่อสู้แข่งขันกับฝ่ายโจโจเป็นจำนวนมากก็ตาม แต่จิวอี้ นายทหารของซุนกวน ก็มี
 ความรู้ สติปัญญาและความสามารถที่น้อยกว่าขงเบ้ง มีความรอบคอบและรวดเร็ว
 ในการดำเนินการบริหารน้อยกว่า² ซุนกวนจึงต้องประสบกับความล้มเหลวในการ
 มุ่งหวังจะยึดเอาเมืองเกงจิวไว้เป็นของตน แต่กลับต้องเสียเมืองเกงจิวและหัวเมือง
 อื่นที่ตนสมควรจะได้รับนั้นให้แก่ฝ่ายเจ้าปี่ไป

¹ Ibid., pp. 8, 196-197.

² Ibid., p. 94.

นอกจากนี้ ตัวซุนกวนยังได้แสดงให้เห็นถึงขอบพร้อมในการบริหารของคนที่สำคัญคือการ เป็นผู้นำที่ขาดความสามารถในการพิจารณารับฟังคำปรึกษาที่ดี ขาดความสามารถในการเลือกแนวทางในการบริหารที่คำนึงถึงชัยชนะ ผลประโยชน์ และความมั่นคงของตนเอง และตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว¹ ตลอดจนเป็นผู้ที่ไม่แน่นอน ไม่นั่นคง และเปลี่ยนใจได้ง่าย ซึ่งนับเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญของการ เป็นผู้นำที่ดีในการบริหารกิจกรรมขององค์กร²

กล่าวคือ แมว่าในครั้งแรกที่โจโฉชาวที่โจโฉยกกองทัพไปตั้งที่เมืองเกงจิว และซุนกวนจะได้เห็นชอบตามคำปรึกษาของโลซกที่จะคิดชักชวนเล่าปี่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร เพื่อช่วยกันกำจัดโจโฉเสีย โดยคำนึงถึงความเข้มแข็งของตนเองและการมุ่งสร้างองค์หรืออำนาจที่เป็นอิสระของตนเอง และได้ใช้ให้โลซกเป็นผู้ไปเกลี้ยกล่อมเล่าปี่ที่เมืองกังกแฮแล้วก็ตาม แต่เมื่อซุนกวนได้รับหนังสือเกลี้ยกล่อมจากฝ่ายโจโฉที่จะชักชวนตนให้รวมกำจัดเล่าปี่ และเที่ยวเจียวกับที่ปรึกษาทั้งปวงพากันเห็นชอบ"...ขอให้คิดไปอ่อนน้อมโจโฉ..."เสีย ซุนกวนก็"...นั่งอยู่มิได้ว่าประการใด..." จนเมื่อถูกเที่ยวเจียวเร่งซ้ำเสียอีก "...ซุนกวนสิ้นศรัทธาแล้วก็นิ่งเสีย..." ไม่สามารถตัดสินใจหรือรักษาแนวนโยบายเดิมของตนใหม่มั่นคงแน่นอนไว้ได้ จนโลซกได้ชี้ให้ซุนกวนได้เห็นอีกว่า"...โจโฉหรือจะเลี้ยงท่านเป็นใหญ่ถึงจะทำนุบำรุงก็แต่เป็นประมาณ... ..จะเหมือนท่านเป็นโลคแก่ตัวอยู่ในเมืองกังกตั้งหรือ อันคนทั้งปวงว่านั่นประโยชน์จะรักษาตัวให้เป็นสุข หาเจ็บร้อนด้วยท่านไม่..." ซุนกวนจึงได้คิดถึงความตั้งใจเดิมที่จะต่อสู้กับโจโฉ รักษาความมั่นคงและความเป็นอิสระของตนไว้ ตามโลซกว่า"...ซึ่งจะคิดทำการต่อสู้ด้วยโจโฉนั้นจะนอนฝันประการใด..." ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความมั่นคงแน่นอนและความ

¹ Ibid., pp. 85-89, 527-528.

² Ibid., pp. 66-67, 322-325.

เกิดขาดในการตัดสินใจของซุนกวน ครั้งต่อมาเมื่อซุนกวนได้พบกับขงเบ้ง และ
 ขงเบ้งได้สนทนาแนะนำซุนกวนว่า"...ขอให้ท่านกับ เล่าปี่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
 รวมทหารทั้งสองฝ่าย เขาช่วยกันคิดอ่านทำการกำจัดโจโฉเห็นจะได้ ค่ายทหาร
 โจโฉเป็นชาวคอน ถึงชาวเมืองเกงจิ๋วซึ่งชำนาญเรือ นั้นเล่าก็เป็นคนจำใจ จะทำ
 การก็มีเต็มมือเห็นจะสู้กันได้..." ซุนกวนก็เห็นค่ายและสรรเสริญขงเบ้งว่า"...
 ท่านว่าทั้งนี้ก็เห็นว่าเมตตาเราจริง คัจฉงมือเราออกมาจากที่มีคมาสู่ที่สว่าง อัน
 อุบายของท่านบอกให้ประการใดนั้น เราก็จจะทำตามทุกประการ..." ทั้งยังได้
 ใ้ให้โลซกไปบอกกับที่ปรึกษาทั้งปวงของตนว่า"... บัดนี้เราจะจัดแจงกองทัพไว้
 ให้พร้อม ถ้าโจโฉยกมาก็จะต่อสู้..." ฝ่ายเขียวเขียวและที่ปรึกษาทั้งปวงของ
 ซุนกวนก็ได้ชวนกันห้ามซุนกวนไว้ว่า"...ควรแล้วหรือจะองอาจต่อสู้ค่ายโจโฉ ดู
 แผลงหรืออันจะต่อสู้ค่ายซางสรร เหมือนแมกเอาฟางไปทุ่มเข้าที่กองเพลิง ก็
 เป็นอันตรายเพราะท่านเชื่อฟังคำขงเบ้ง..." คัดค้านการร่วมมือกับเล่าปี่ไปกำจัด
 โจโฉนั้นไว้ "...ซุนกวนได้ยินที่ปรึกษาทั้งปวงว่าดังนั้น ก็รู้แห่งที่จะว่าประการใด
 หนึ่งอ้ออยู่..." และบอกกับที่ปรึกษาทั้งปวงของตนว่า"...ท่านจงกลับออกไปก่อน
 เถิดเราจะตรึกตรองดูก่อน..."อีก แสดงให้เห็นการขาดความมั่นคง เกิดขาด
 ในการตัดสินใจของตน หรือแม้ในที่ใด เมื่อซุนกวนได้"...ชักเอากระบี่ออกแล้ว
 พันลงที่มุมโต๊ะประกาศเป็นอาชญาสิทธิ์ไว้ว่า ผู้ใดจะมารว่ให้เราไปคำนับโจโฉก็
 จะตัดศีรษะเสีย ทำดังนั้นแล้วก็ยื่นกระบี่มอบให้แก่วีเย่เป็นแม่ทัพหลวง..." ให้
 เตรียมยกกองทัพไปทำสงครามต่อสู้กับฝ่ายโจโฉแล้วก็ตาม แต่เมื่อขงเบ้งไม่ไว้
 วางใจ เพราะเห็นซุนกวนเป็นคนรวนเร และได้บอกให้วีเย่ไปปลอบใจซุนกวน
 ให้หายกลัวกำลังฝ่ายโจโฉให้มั่นคงไว้ ซุนกวนก็เลยแสดงให้เห็นถึงความไม่เด็ดขาด
 และการขาดความแน่นอนในการตัดสินใจของตน โดยบอกกับวีเย่ นายทหารของตน
 ว่า "...ซึ่งกลับมาถามเราทั้งนี้คืออยู่แล้ว เรายังมีความวิตกอยู่หน่อยหนึ่ง...
 ...กลัวจะสู้มิได้จะเสียการไป..." ทั้งที่ซุนกวนได้ตัดสินใจที่จะลงมือดำเนินการ
 และได้ประกาศ เป็นอาชญาสิทธิ์ไว้แล้ว

ต่อมา ในครั้งที่ขุนทวนคิดวางแผนการตามกลอุบายของจิวอี้ที่จะลวง"...
 เล่าปีว่าจะยกน้องสาวให้เป็นภรรยา ลวงให้เล่าปีมาทำงาน ณ เมืองลำชี..."
 เพื่อจะ"...จับตัวเล่าปีใส่คุกไว้ แล้วจึงจะให้ทหารไปหาขงเบ้งให้เอาเมืองเกงจิ๋ว
 มาเปลี่ยนเอาตัวเล่าปี..."นั้นขุนทวนก็ได้แสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในความกตัญญู
 รุกขุม รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมจนชาวอานาจเค็ดขาดในการตัดสินใจ
 ของตนเอง¹ ปลอຍให้สตรี คือนางงอกกไถ ผู้เป็นแม่น้าของตนและได้เลี้ยงดู
 ตนมา เข้าไปเกี่ยวข้องในกิจกรรมการบริหารของตน² นอกจากนี้ ตัวขุนทวน
 เองยังขาดความมั่นคง แน่นอนในการตัดสินใจ และขาดความรับผิดชอบในการ
 การตัดสินใจของตนเอง ซึ่งทำให้ขุนทวนไม่สามารถดำเนินการในการจับตัวเล่าปีไว้
 ตามแผนการของตนให้สำเร็จไปได้ เล่าปีจึงได้แต่งงานกับนางซุนฮูหยินและพานาง
 ซุนฮูหยินหนีกลับไปเมืองเกงจิ๋วพร้อมกับตนได้สำเร็จตามแผนการของขงเบ้ง ทำให้
 ขุนทวนไม่อาจหวังเมืองเกงจิ๋วของตนคืนจากเล่าปีได้และต้องผูกพันเป็นพันธมิตรอยู่
 กับฝ่ายเล่าปีสืบมา

กล่าวคือ เมื่อนางงอกกไถ^๒ หรือ^๓ ขุนทวนจะยกน้องสาวตนให้แก่เล่าปี
 ก็ให้หาตัวขุนทวนไปและร้องไห้ว่า "...ตัวเจ้านี้มิได้เกิดในอุทรเรา ๆ ก็รักเสมอ
 กับบุตรอันเกิดในอุทร เมื่อที่เราจะตายนั้นก็สั่งเจ้าไว้ จะทำการสิ่งใดให้ปรึกษา
 เราก่อน แลเจ้าทำการถึงเพียงนี้ก็มิได้บอกเรา..." และเป็นผู้ตัดสินใจในการ
 จัดการกับเล่าปีในครั้งนี้เสียเอง โดยกล่าวกับขุนทวนว่า "...อันเล่าปีนี้เรายัง
 ไม่รู้จัก เวลาพวกรุ่นนี้ให้เชิญเล่าปีไป ณ วัคกำลอส เราจะไต่ดูให้รู้จักก่อนแม่ชอบใจ
 เราจึงจะยกให้ ถ้าไม่ชอบใจเราเจ้าจะทำการสิ่งใดก็ตามแต่ความคิดเจ้าเถิด..."
 ซึ่ง"...ขุนทวนเป็นคนมีกตัญญูรู้จักคุณนางงอกกไถซึ่งได้เลี้ยงมา ครั้นได้ฟังดังนั้น

¹ Ibid., pp. 56-57, 65-66.

² Ibid., pp. 488-489.

ก็ไม่อาจจะขัดได้จึงลามาที่อยู่..." ครั้นลิห้อม ที่ปรึกษาของตน ได้เสนอให้ขุนกวน คิคอานคุมทหารไว้ที่ข้างทางวัดกำล่อ เพื่อเตรียมจับตัวเล่าปี่ให้ได้โดยง่ายนั้น

"...ขุนกวนก็เห็นชอบด้วย จึงเรียกแกหัวมาสั่งให้คุมทหารไปชุมนุมอยู่ตามคำลิห้อม ว่า..." เตรียมจับตัวเล่าปี่ไว้อีก ในวันรุ่งขึ้น เมื่อนางงอกกไถสนทนากับ เล่าปี่และรู้ว่าขุนกวนให้ทหารไปชุมนุมไว้เตรียมจับตัวเล่าปี่"...ก็โกรขจึงว่าแกขุนกวน ว่าเล่าปี่เป็นบุตรเขยของเรา เหตุใดตัวท่านจึงแต่งทหารมาชุมนุมไว้จะทำร้ายเล่าปี่ หรือ..." ขุนกวนก็กลับกลัวแม่นาของตน และไม่ยอมรับผิดชอบในการตัดสินใจที่ ตนสั่งทหารไปนั้น "...ด้วยความกลัวมารคาก็ตอบว่า การทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่แจ่ง จึงแกลงเรียกลิห้อมมาถามว่าผู้ใดคิคอานทำการทั้งนี้..." ซึ่งทำให้"...ลิห้อมเห็น ขุนกวนกลัวมารคาก็กลัวก็บอกว่า การทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่แจ่งแกหัวคิคอานทำต่าง หาก..."¹ เล่าปี่จึงได้อาศัยความนิยมรักใคร่ของนางงอกกไถรักษาตนไว้ได้ แต่งงานกับนางซุนฮุยอินและลอบพานางซุนฮุยอินหนีกลับ เมืองเกงจิว ทำให้ขุนกวน ต้องผูกพันอยู่กับตนสืบมา

จนกระทั่งต่อมา ขุนกวนได้วางแผนการตามกลอุบายของเตียวเจี้ยว ให้มีหนังสือลอบไปลวงนางซุนฮุยอินว่า"...บัดนี้มารคาป่วยระลึกถึงอยู่ จะขอเห็น หน้าสักครั้งหนึ่ง ให้รับมาทั้งกลางวันกลางคืนอย่าให้ขาด แล้วให้พาเอาบุตร เล่าปี่มาเมืองเราค่วย..." หวังจะเอาไว้เป็นตัวประกัน จนนางซุนฮุยอินได้ กลับไปถึงเมืองและแจ่งเนื้อความว่า ลูกของเล่าปี่ที่พาไคค่วยนั้นถูกเตียวหุยและ รูดงตามชิงไป ทั้งจิวเสียน นายทหารของตน...เล่าปี่ฆ่าเสียแล้วนั้น ขุนกวน จึงได้พ้นจากการผูกมัดของฝ่ายเล่าปี่ และกล่าวว่า"...บัดนี้น้องเรากลับมาได้แล้ว อันเล่าปี่กับเราก็คาดจากประเพณีที่จะผูกพันกันสืบไป เราจะยกทหารไปตีเอาเมือง เกงจิวคืนให้แจ่งได้..." คิดเตรียมการจะยกกองทัพไปทำสงครามต่อสู้กับฝ่ายเล่าปี่

Ibid., pp. 66-67.

แต่ทหารของตนได้มาแจ้งข่าวว่า"...บัดนี้โจโฉจะยกกองทัพมารบเอาเมืองกังตั๋ง...". เลี้ยกอน ชุนกวนจึงต้องยกกองทัพไว้และหันไปคิดเตรียมการที่จะต่อสู้กับฝ่ายโจโฉแทน

การต่อสู้ทำสงครามกับโจโฉในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ชุนกวนสามารถปรับนโยบายในการบริหารของตน และดำเนินการในการวางแผนเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้รวดเร็ว สามารถป้องกันยับยั้งความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ ด้วยกำลังความเข้มแข็งของตนเอง และรอโอกาสในการผ่อนผันความรุนแรงที่เกิดขึ้นให้หมดไป รักษาความมั่นคงขององค์กรไว้ได้¹ กล่าวคือ หลังจากที่ได้รับแจ้งข่าวจากทหารว่าโจโฉจะยกกองทัพมาตีเมืองกังตั๋งแล้ว ชุนกวนก็ได้หันไปปรึกษากับขุนนางของตนเพื่อหาทางต่อสู้กับโจโฉทันที และได้วางแผนการตระเตรียมการเพื่อป้องกันการโจมตีของโจโฉ โดย"...ให้ทหารเร่งไปซุกคนนามเพลาะรับกองทัพ ณ ปากแม่น้ำยี่ตู..." ไว้ล่วงหน้า ตามคำแนะนำของลิบอง นายทหารของตนอยู่ก่อนแล้ว² ดังนั้น ในครั้งแรกที่โจโฉยกกองทัพไปตั้งที่ตำบลแม่น้ำยี่ตู เพราะความสงสัยในข่าวที่โจหลง ซึ่งไป"...ตระเวณสอดแนมฟังดูกิจการทั้งปวง กลับมาบอกแก่โจโฉว่าชายทะเลนั้นเห็นธงปักอยู่เป็นริ้วรายไปเป็นอันมาก แต่มิเห็นผู้คนตั้งอยู่แห่งใด..." นั้น เมื่อโจโฉได้"...คุมทหารเอกประมาณร้อยเศษขึ้นไปดูบนเนินเขา..." โดยไม่ทันระวังตัว จึงต้องถูก"...ทหารชุนกวนซึ่งวางไว้ในสนามเพลาะนั้น ได้ที่ก็ให้ร้องยกปิดหลังโจโฉขึ้นไป ชุนกวนก็ให้เร่งทหารแจวเรือรบเข้าไปสกัดทางตามลำคลอง..." โจโฉต้องให้ทหารรบหักหนีกลับค่ายไป และถูกฝ่ายชุนกวนยกทหารจู่โจมรบหักเข้าค่ายไปในเวลากลางคืน "...ฆ่าพันทหารโจโฉล้มตายเป็นอันมาก

¹ Ibid., pp. 91-94, 198-201.

² Ibid., pp. 8, 196-197.

โจโฉก็แตกถอยมาตั้งอยู่ทางประมาณห้าร้อยเส้น..." ครั้งต่อมา เมื่อซุนกวนได้ยกไปพบกับโจโฉ และประณามโจโฉว่า"...ดวงบังคับขุนนางทั้งปวง มีใจกำเริบคิดการใหญ่หลวงหยามข้าต่อเจ้า..."นั้น โจโฉโกรธและประกาศให้ทหารจับตัวซุนกวนให้ได้ ซุนกวนก็มีจิตหายกับฮั่นต๋ง และต้นนุกับพั่วเจียง นายทหารของตน คุมทหารสี่กระหนาบ ینگเกาทัณฑ์เข้าใส่พวกโจโฉ จนโจโฉต้องยกถอยเข้าค่ายไป จนในที่สุด หลังจากที่ซุนกวนได้ตั้งรบอยู่กับโจโฉถึงประมาณเดือนเศษจน"...ดวงเข้าปีใหม่เป็นเทศกาลฝนตกหนัก..."แล้ว ซุนกวนเห็นว่า"...ทหารทั้งปวงจะทำการรบพุ่งลำบาก..." ก็ได้ทำหนังสือไปถึงโจโฉว่า"...ตัวเรากับมหาอุปราชก็เป็นข้าของพระเจ้าเหี้ยนเต้ ๆ ตั้งให้ท่านเป็นเสนาบดีผู้ใหญ่ว่าท่านจะช่วยทำนุบำรุงแผ่นดิน ให้อาณาประชาราษฎร์อยู่เย็นเป็นสุข... ..ขอท่านได้ยกกองทัพกลับไปเถิด แม้จะขึ้นอยู่ทำการสืบไปก็จะมีภัยถึงตัวท่าน..." เป็นการใช้วิธีการเจรจาให้เลิกการกระทำสงครามกันเสีย โจโฉก็ยอมยกกองทัพกลับไป "...ฝ่ายซุนกวนก็ยกทัพไปเมืองเบาะเหลง..." ตามที่เตียวเจียว ที่ปรึกษาของตน ได้ทำหนังสือเสนอแนะนำซุนกวนไว้ก่อนตาย รักษาความมั่นคงขององค์กรป้องกันตนเองจากการถูกโจมตีหรือความรุนแรงภายนอกที่เกิดขึ้นไว้ได้

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ซุนกวนได้ยกกองทัพของตนกลับไปตั้งอยู่ที่เมืองเบาะเหลงแล้วนั้น แม้ว่าซุนกวนจะได้นำเสนอให้เห็นถึงความสนใจของตนในการคิดวางแผนการกำจัดศัตรูหรือคู่แข่งชั้นของตน ปรึกษากับที่ปรึกษาทั้งปวงของตนว่า"...บัดนี้โจโฉยกกองทัพไปเมืองแล้ว ฝ่ายเล่าปี่ยังมีใจกลับมาแต่เมืองเสฉวน ยังตั้งอยู่ตำบลคานแฮบั้งกวน เราคิดว่าจะยกกองทัพไปตีเอาเมืองเกงจิ๋วที่เดียว..." เพื่อชิงเอาผลประโยชน์ที่ตนควรได้รับนั้นคืนมาจากเล่าปี่ ซึ่งจะเป็นรากฐานในการขยายอำนาจหรือองค์กรของตนไปได้อีกด้วยนั้น แต่เมื่อเตียวเจียว ที่ปรึกษาของตนได้ห้ามไว้ เพราะเกรงว่า"...เกลียดโจโฉรู้ไปจะกลับยกกองทัพมาทำอันตรายแก่เมืองเรา..." และเสนออุบายให้ซุนกวนทำหนังสือไปลวงให้เล่าเจี้ยง เจ้าเมือง

เสฉวน เตียวพ้อ เจ้าเมืองฮันตง และเล่าปี่ ต้องเกิดระแวงขัดแย้งจนต่อสู้กันเอง ขึ้น โดยหวังว่า"...ภายหลังเราจึงจะยกกองทัพไปที่เอาเมืองเกงจิ๋วก็จะได้โดยง่าย..."¹ ชุนกวนก็กลับเห็นชอบด้วยและให้ดำเนินการตามแผนการของเตียวเจี๊วย นั้น เป็นการละทิ้งโอกาสที่ดีในการยกกองทัพไปที่เอาเมืองเกงจิ๋วของตนคืนมาเสีย ในขณะที่เล่าปี่ไม่อยู่ เพราะชุนกวนเป็นผู้นำที่ขาดความสามารถในการพิจารณาว่า ที่ปรึกษาของตนนั้นได้เสียสละและเห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์กร หรือคำนึงถึงความปลอดภัยและผลประโยชน์ของตนเองเท่านั้น² จึงได้รับเอาแนวทางในการดำเนินการของตนตามคำปรึกษาของเตียวเจี๊วย ซึ่งหาทางหลีกเลี่ยงจากการทำสงครามเสมอ ดังเช่นในครั้งที่คิดจะร่วมมือกับเล่าปี่ และแนวทางเลือกหรือแผนการดังกล่าว ก็ไม่ได้เป็นผลประโยชน์ของตนของชุนกวนเองเลย นอกจากการร้องร้อหรือฉ้อฉลของการทำสงครามโจมตีเมืองเกงจิ๋วไปเท่านั้น เพราะในขณะนั้นฝ่ายโจโฉเองเพิ่งจะได้ยกทัพกลับเมืองของตนไป จึงไม่น่าจะควนยกกลับมาอีกง่ายนัก ซึ่งหากจะยกกลับมาตีเมืองของชุนกวนอีกจริง ก็น่าที่ชุนกวนจะป้องกันรักษาตนเองได้ดังเช่นที่ผ่านมา ชุนกวนจึงไม่สมควรจะพะวงถึงจนไม่กล้ายกไปที่เมืองเกงจิ๋ว นอกจากนั้นการทำอุบายที่หวังจะให้ผู้นำทั้งสามดังกล่าวเกิดขัดแย้งกันขึ้นเอง ก็เป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์หรือไร้ผลในการดำเนินการเลย เพราะการที่เล่าปี่ยกทัพไปที่เมืองเสฉวน โดยมีความคิดที่จะยึดเอาเมืองเสฉวนอยู่ก่อน

¹ คนไม่ควรปล่อยให้แผนการของตนต้องเสียไปเพื่อจะหลีกเลี่ยงจากสงคราม เพราะเราไม่อาจจะหลีกเลี่ยงจากสงครามได้ แต่มันจะเลื่อนไป ซึ่งจะทำให้ตัวเองเสียเปรียบไปด้วย Ibid., p. 14.

² Ibid., pp. 85-87.

และเล่าเจียงกับเตียวพ้อ ซึ่งอยู่ใกล้กันนั้นก็ขัดแย้งพัวพันกันเองอยู่ก่อน ซึ่งก็เป็นพื้นฐานที่ผู้นำทั้งสามจะขัดแย้งกันขึ้นเองอยู่ก่อนแล้ว การดำเนินการของซุนกวนตามแผนการของเตียวเจียวนี้ จึงไม่น่าจะเกิดผลประโยชน์หรือผลดีต่อองค์กรเลย แต่ซุนกวนก็ได้รับไว้เป็นแนวทางในการดำเนินการของตน ละทิ้งโอกาสที่ดีในการโจมตีเอาเมืองเกงจิ๋วของเล่าปี่ และตัด่อนการทำสงครามนั้นออกไป

ต่อมาภายหลังจากที่โจโฉยกกองทัพไปตีได้เมืองฮันต๋งของเตียวพ้อและตั้งบำรุงกองทัพของตนอยู่ที่ใกล้เมืองเสฉวนของเล่าปี่นั้น ขงเบ้งได้วางอุบายเสนอต่อเล่าปี่ "...ขอให้แต่งผู้มีสติปัญญาไปว่ากล่าวแก่ซุนกวนว่า ท่านจะให้เมืองกังแฮ เมืองเตียงสา เมืองสุยเอียง แล้วยุยงให้ซุนกวนยกมาตีเมืองหับป่า..." ของโจโฉหวังจะให้โจโฉเลิกทัพกลับไปรบกับฝ่ายซุนกวน และอิเจีย ซึ่งเล่าปี่ให้ถือหนังสือไปถึงซุนกวน ได้บอกกับซุนกวนว่า "...เมื่อจู่ก็กินไปว่าช่วยเมืองเกงจิ๋วนั้น เล่าปี่ก็รับว่าจะให้สามเมืองนั้นเป็นเท็จไปแล้ว บัดนี้เล่าปี่จะคืนเมืองกังแฮ เมืองเตียงสา เมืองสุยเอียงให้ก่อน จึงให้หนังสือมาให้ท่านเป็นสำคัญ อันเมืองเกงจิ๋วเมืองเลงเหลงเมืองลำกุนก็จะคืนให้ท่านด้วย แต่ติดขัดอยู่เพราะโจโฉยกกองทัพมาตีเมืองฮันต๋ง กวนอูยังไม่มีที่อาศัยจะยืมไว้ก่อน อันเมืองหับป่าซึ่งโจโฉแต่งคนมารักษาอยู่นั้น ทหารก็เบาบาง ขอให้ท่านยกกองทัพไปตีเอาเมืองหับป่า โจโฉก็จะเลิกกองทัพมาช่วยเมืองหับป่า เล่าปี่จึงจะยกมาตีเอาเมืองฮันต๋ง แม้ได้แล้วก็ให้กวนอูไปอยู่เมืองฮันต๋งแลเมืองเกงจิ๋วเมืองเลงเหลงเมืองลำกุนนั้นก็จะให้ท่านด้วย..." ฝ่ายซุนกวน เมื่อเตียวเจียว ที่ปรึกษาของซุนกวน ได้เสนอว่า "...ซึ่งเล่าปี่ให้หนังสือมานี้เป็นกลอุบาย เพราะกลัวโจโฉจะยกไปตีเอาเมืองเสฉวนถึงมาตราว่าเป็นกลของเล่าปี่ก็ดี แต่เป็นประโยชน์แก่เราสองประการ หนึ่งจะได้เมืองสามตำบล ประการหนึ่งจะได้เมืองหับป่าด้วย ถึงมาตราว่าเล่าปี่จะมีใจกำเริบ

¹ Ibid., pp. 63-66, 244-246.

ว่าลองเราไต่ก็ตามเถิด จำจะทำตามหนังสือนี้ให้จงได้..." ชุนกวนก็เห็นชอบด้วย
กับเตียวเจียว และสั่งอิเจียให้"...เร่งกลับไปบอกเล่าปีเถิดว่า เราจะยกไปตีเมือง
หับป่า..."¹

การเลือกตัดสินใจในการยกไปตีเมืองหับป่า อันเป็นเมืองหน้าด่านสำคัญของ
ฝ่ายโจโฉในครั้งนั้น จะเห็นได้ว่า พื้นฐานของปัญหาในขณะนั้น ซึ่งมีฝ่ายเล่าปี่ โจโฉ
ชุนกวน และมีเมืองเกงจิ๋ว เมืองฮันต๋ง และเมืองหับป่า เป็นเมืองหน้าด่านสำคัญ
สามเมืองกันไว้ ฝ่ายเล่าปี่ได้เมืองเกงจิ๋ว ซึ่งคั่นเมืองเสฉวนกับเมืองกังกังไว้
ฝ่ายโจโฉได้เมืองหับป่า ซึ่งคั่นเมืองฮูโตกับเมืองกังกังไว้ และทิ้งได้เมืองฮันต๋ง
ซึ่งคั่นเมืองฮูโตของตนกับเมืองเสฉวนของเล่าปี่ไว้อีก ทั้งยังได้ตั้งกองทัพอยู่ที่เมือง
ฮันต๋ง ซึ่งทำให้ฝ่ายเล่าปี่ระแวงโจโฉจะยกไปตีเมืองเสฉวนของตนอยู่ จึงได้วาง
อุบายจะให้ชุนกวนยกไปตีเมืองหับป่า ของโจโฉ และต้องต่อสู้ทำสงครามกับฝ่ายโจโฉ
เพื่อกำจัดอันตรายหรือความไม่ปลอดภัยจากกองทัพของโจโฉที่ตั้งอยู่ในใกล้กันนั้นแทนตน
ฝ่ายชุนกวนเอง น่าจะได้ปรับแผนนโยบายของตนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ในขณะนั้น
โดยรวมมือกับโจโฉกระหนาบตีฝ่ายเล่าปี่ เพื่อที่ตนจะได้ชิงเอาเมืองเกงจิ๋วคืนไป
เป็นของตนเสีย หรือจะให้โจโฉตีเมืองเสฉวนของเล่าปี่เสียก่อน และรอโอกาสที่
เมืองเกงจิ๋วว่างลงจึงคอยยกกองทัพไปยึดเอา หรือจะให้ฝ่ายเล่าปี่ยกไปตีเอาเมือง
หับป่าเสียเอง เพื่อให้ฝ่ายเล่าปี่และโจโฉขัดแย้งกันเอง แล้วจึงยกไปยึดเอาเมือง
เกงจิ๋ว เพราะเมืองหับป่านั้นมีความสำคัญต่อโจโฉ ในขณะที่เมืองฮันต๋งนั้นมีความ
สำคัญต่อเล่าปี่ และเมืองเกงจิ่วนั้นมีความสำคัญต่อตน แทนที่ชุนกวนจะหาทางยึด
เอาเมืองเกงจิ๋วไว้เป็นของตน เพื่อรักษาความมั่นคงของตนเองในการป้องกัน
โจมตีจากภายนอกได้ และหวังที่รู้ว่าเล่าปี่คิดกลอุบายให้ตนต้องต่อสู้ทำสงครามกับฝ่าย
โจโฉ เพราะไปตีเมืองด่านสำคัญของโจโฉนั้น ชุนกวนกลับยกกองทัพไปตีเมืองหับป่า

¹ Ibid., pp. 63-66, 244-246.

ตามแผนการที่ฝ่ายเลาปีได้คิดวางไว้ ต้องต่อสู้สูญเสียกำลังคนและทรัพยากรของตนไปเป็นจำนวนมาก โดยไม่ได้รับผลประโยชน์ใดๆเลย เนื่องจากไม่สามารถเอาชนะโจโจและตีเมืองหับป่าของโจโจได้ ในขณะที่ฝ่ายเลาปีรอโอกาสเข้ายึดเมืองฮันตั้งไว้เป็นของตนได้อย่างสะดวกในเวลาต่อมา และไม่ได้คืนเมืองเกงจีวให้แก่อุนกวน การตัดสินใจของขุนกวนในครั้งนี้จึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการขาดความสามารถในการพิจารณาถึงแนวทางเลือกในการบริหาร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ และเลือกตัดสินใจเอาวิธีการหรือแนวทางที่ยากลำบากหรือสร้างความล้มเหลว เสียหายแก่ตน ตามกลอุบายหรือแผนการที่ศัตรู คู่แข่งขันของตนวางไว้นั้น เป็นแนวนโยบายในการบริหารของตน ต้องสูญเสียทหารและทรัพยากรในการต่อสู้ทำสงครามกับโจโจไปเป็นจำนวนมาก จนรบกันอยู่ได้เดือนเศษแล้ว ขุนกวน ก็ได้เปลี่ยนแปลงนโยบายของตน ยอมขออ่อนน้อมต่อโจโจ ขอให้โจโจยกกองทัพกลับไป และ"...ถ้าถึงกำหนดปีจะแต่งเครื่องบรรณาการไปขึ้นตามประเพณีใหญ่ผู้น้อย..." แล้วจึงยกกองทัพกลับ เมืองกังตั้งไปก่อนตามข้อเรียกร้องของโจโจ เลิกวางแผนการต่อสู้ทำสงครามกันไป

หลังจากที่เลาปีตีได้เมืองฮันตั้งของฝ่ายโจโจและตั้งตนขึ้นเป็นเจ้าฮันตั้งแล้ว โจโจก็มีหนังสือไปถึงขุนกวน ขวนให้ขุนกวนยกทัพไปตีเมือง เกงจีวของฝ่ายเลาปี โดยตนจะยกทัพไปตีเมืองฮันตั้งและเมืองเสฉวนของเลาปีด้วยนั้น ขุนกวนก็ได้ปรึกษากับขุนนางของตนและยอมรับตามคำแนะนำของเปาจิดว่า"...ท่านจงใช้ทหารไปหาโจโจว่า ให้ใช้โจหยินไปรบเอาเมืองเกงจีวแต่ถ้ากวนอูรู้ก็จะยกไปตีเมืองอ้วนเสี้ยวแล้วท่านจึงวกไปตีเมืองเกงจีว..." เป็นการรอโอกาสที่จะยกไปโจมตีได้สะดวกแทนที่จะเป็นผู้เริ่มเข้าต่อสู้เสียเองก่อน ให้ฝ่ายโจโจได้โอกาส ตามที่เปาจิดได้ชี้ให้เห็นว่า"...บัดนี้โจหยินคุมทหารอยู่รักษาเมืองอ้วนเสี้ยว แสหัวขุนอยู่รักษาเมืองซงหยง ก็เป็นทางบกหามีแม่น้ำกั้นหน้าไม่ เหตุใดจึงไม่ไปตีเอาเมืองเกงจีว..." ทั้งที่ฝ่ายโจโจก็สามารถยกเข้าตีเมืองเกงจีวได้สะดวก

ดังนั้น หลังจากที่ถูกกวนอู ซึ่งรักษาเมืองเกงจิ๋วอยู่ ได้รับหนังสือจากเล่าปี่ ให้เร่งยกไปตีเอาเมืองอ้วนเสี้ยวของฝ่ายโจโฉ เพื่อชมขวัญฝ่ายโจโฉ สามารถยึดได้เมืองซงหยงและตั้งทัพล้อมเมืองอ้วนเสี้ยวของฝ่ายโจโฉแล้ว เมื่อโจโฉมีหนังสือไปให้ซุนกวนยกไปยึดเอาเมืองเกงจิ๋วเสียในขณะที่กวนอูไม่อยู่อีก ซุนกวนก็เตรียมการจะยกทัพไปที่เมืองเกงจิ๋วตามคำปรึกษาของลิบอง นายทหารของตน และในการสงครามครั้งนี้ ลกซุน นายทหารของซุนกวน ก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกลยุทธ์และวางแผนการสร้างทำอวนล้อมตอกกวนอู จนกวนอูประมาท ไม่คิดระวัง หลัง และทหารของกวนอูที่กวนอูใช้ให้ตั้งค่ายรายตามลำน้ำป้องกันเมืองเกงจิ๋วนั้น ก็เดินเลอ ไม่ระมัดระวัง ลกซุนจึงให้ทหารฝ่ายตนแกลงปลอมเป็นพ้อคาลอบเข้ายึดเมืองเกงจิ๋วไว้ได้สำเร็จ¹ เมื่อกวนอูแตกทัพจากฝ่ายโจโฉจะกลับไปเมืองเกงจิ๋ว ซุนกวนก็สามารถวางแผนการจับเอาตัวกวนอูและกวนเป้ง ให้มาเสียที่เมืองเป่กเสีย ยึดเมืองเกงจิ๋วไว้เป็นของตนได้สำเร็จ สามารถสร้างความมั่นคงในการป้องกันตนเองจากการถูกโจมตีภายนอกได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในการสงครามครั้งต่อมา ในครั้งที่เล่าปี่ยกทัพหลวงจะไปที่เมืองกั๋งตั้งของซุนกวนแค้นแทนกวนอู และในครั้งที่โจผี ซึ่งสืบทอดตำแหน่งวุยกองต่อจากโจโฉ ได้คาดการณ์ว่าเล่าปี่จะต้องแตกทัพกลับไป และเตรียมการจะยกไปตีเมืองกั๋งตั้งเสีย ในขณะที่ลกซุนไล่ติดตามเล่าปี่ไป ลกซุนก็ได้แสดงให้เห็นถึงสติปัญญาและความรู้ความสามารถของตนในการเป็นแม่ทัพควบคุมบริหารการต่อสู้กับฝ่ายศัตรูที่แข่งขัน ที่สามารถคาดการณ์และล่วงรู้ในแผนการของฝ่ายตรงข้าม² มีการทดสอบแผนการหรือทดลองแนวทางที่ตนจะเลือกใช้ในการดำเนินการให้มั่นใจก่อน มีความรอบคอบในการคิดอ่านเตรียมการป้องกันตนเองไว้วงหน้า สามารถวางแผนการเข้า

¹ Ibid., pp. 450-454.

² Ibid., pp. 467-470.

จุดเพลิงและกระหนาบตีค่ายของเล่าปี่ จนต้องแตกทัพหนีไปที่เมืองเป่กเต้ และเตรียมการป้องกันการโจมตีของฝ่ายโจโฉ โดยให้เตรียมกองทัพไปตั้งสกัดรบชนะฝ่ายโจโฉ ฆ่าพันทหารฝ่ายโจโฉและเก็บได้อาวุธ เสบียงและม้า ไว้เป็นผลประโยชน์ของซุนกวนได้เป็นจำนวนมาก ช่วยเหลือซุนกวนในการป้องกันอันตรายหรือการโจมตีจากภายนอก รักษาความมั่นคงขององค์กรไว้ได้สืบมา

ในที่สุด หลังจากที่ฝ่ายเมืองเสฉวนและเมืองลกเอี้ยง ของเล่าเสี้ยนและโจยอย ใดต่อสู้ทำสงครามกันมาเป็นเวลานาน และ"... ขงเบ้งยกพลทหารมาทำการรบพุ่งกับโจจิ๋น ฆ่าทหารพระเจ้าโจยอยล้มตายเป็นอันมาก..."แล้ว ในระหว่างที่ซุนกวนยังไม่ได้ตัดสินใจในเรื่องจะยกทัพไปที่เมืองลกเอี้ยงของโจยอยนั้น เตียวเจียวได้เสนอต่อซุนกวนว่า"... เทศกาลนี้เป็นมงคลอันประเสริฐของพระองค์ ให้ตั้งการพิธีราชาภิเษกเสียก่อน..." ซุนกวนก็เห็นชอบด้วย และได้"... ให้ตั้งการพระราชพิธีพร้อมเสร็จทุกประการตามประเพณีแต่ก่อน ตั้งพระองค์เป็นใหญ่ในเมืองกังตั๋ง..." ตั้งตนขึ้นเป็นผู้นำขององค์กรที่มีอำนาจในการบริหารกิจการมั่งปวง เป็นอิสระของตนเอง อย่างเป็นทางการ บรรลุเป้าหมายในการมุ่งเป็นผู้นำที่เป็นอิสระของตนเองได้สำเร็จ ¹

จากรูปแบบหรือแนวทางการประพฤติปฏิบัติในกิจกรรมทางการบริหารของซุนกวนดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ซุนกวนเป็นผู้นำที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร โดยการสืบทอดตำแหน่งจากพี่ชายของตนตามระบบครอบครัว มีองค์กรเมืองกังตั๋งที่สมบูรณ์ มีกำลังคนทั้งทหารและที่ปรึกษาและทรัพยากรมากเพียงพอในการต่อสู้ป้องกัน

¹ Ibid., pp. 8, 196-197.

การโจมตีจากภายนอกอยู่แล้ว การดำเนินกิจกรรมทางการบริหารขององค์กรนั้น
 แม้ว่าขุนทวนจะเป็นผู้นำที่ยังขาดความรู้ความสามารถในการพิจารณาถึงคุณภาพของ
 ผู้ร่วมงานของตน ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือผล
 ประโยชน์ของตนเอง ขาดความรู้ความสามารถในการพิจารณาถึงแนวทางเลือกใน
 การบริหาร ที่คำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กร และตัดสินใจด้วย
 ตนเองอย่างเด็ดขาด แน่นนอนใด นอกจากนี้ขุนทวนยังได้ยึดมั่นอยู่กับขนบธรรมเนียม
 ประเพณีที่ดี ในการเชื่อฟังคำสั่งสอนหรืออำนาจของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสตรี
 จนไม่อาจตัดสินใจด้วยอำนาจของตนเองอย่างเด็ดขาด เพียงผู้เดียวได้ปล่อยให้สตรี
 เข้าไปยุ่งเกี่ยวในกิจกรรมทางการบริหารขององค์กรของตน จนทำให้ขุนทวนต้อง
 ประสบกับความล้มเหลวในการบริหารและความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่องค์กรของตนหลาย
 ครั้งก็ตาม แต่ด้วยพื้นฐานที่มั่นคงของตำแหน่งที่ได้รับสืบทอดมา และความเข้มแข็ง
 ขององค์กร มีกำลังคนและผู้ร่วมงานที่ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และยอมเสียสละเพื่อตนเอง
 มีผู้ร่วมงานหรือที่ปรึกษาที่เข้มแข็ง มีสติปัญญาความสามารถ เป็นผู้ช่วยเหลือในการ
 ทอสู่อุปสรรคกับศัตรูภายนอก ป้องกันรักษาความมั่นคงของตนอยู่เสมอ ขุนทวนจึง
 สามารถรักษาความมั่นคงขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้ได้ไม่ยากนัก เพียง
 แต่แสดงตนให้เป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติ
 มา และปรับแผนนโยบายในการบริหารของตนในบางโอกาสเท่านั้น ก็สามารถ
 รักษาความมั่นคงของตนเองไว้ได้ และรอโอกาสที่เหมาะสม ตั้งตนขึ้นเป็นผู้นำที่
 เป็นอิสระ มีอิสระในการบริหารกิจกรรมทั้งปวง ในองค์กรของตนโดยไม่ขึ้นแก่ใคร
 ต่อไปได้สำเร็จ

หลังได้รับตำแหน่ง

หลังจากที่ขุนทวนได้ทำพระราชพิธีราชาภิเษกเรียบร้อยแล้ว ขุนทวนก็คิดการ
 จะไปตีเมืองลกเอียงของโจยอย ตามที่ขุนนางทั้งปวงได้ปรึกษาเสนอไว้ แต่เสียวเจียว
 ที่ปรึกษา ได้ห้ามไว้และได้เสนอแผนการว่า"... จึงตั้งของสุ่มผู้คนเกลี้ยกล่อม เมืองเสฉวน

ให้เป็นไมตรีด้วยกันแล้วจึงบรรจบทหารทั้งสองฝ่ายไปช่วยกันกำจัดศัตรูรบเอาเมือง
ลกเอียงเห็นจะได้โดยง่าย..."ขุนกวนก็เห็นชอบด้วย และให้หนังสือไปถึงเล่า-
เสียน ตามคำเตียวเจียว เมื่อขุนกวนได้รับหนังสือจากเล่าเสียนตอบรับเป็นทาง
ราชไมตรีต่อกันแล้ว ลกซุน นายทหารของตน ก็ได้คิดกลอุบายและเสนอแผน
การต่อขุนกวนว่า"...ซึ่งพระเจ้าเล่าเสียนมาเป็นไมตรีด้วยทั้งนี้ ก็เพราะความ
คิดของขงเบ้งกลัวสุมาอี้จึงมาเป็นไมตรีด้วย การของเราจะให้ได้ ทางไมตรีก็
มิให้เสีย จำจะบอกไปถึงเมืองเสฉวนว่า เราจะยกทัพไปที่เมืองลกเอียง ให้ขงเบ้ง
ยกทัพไปกองหนึ่ง สุมาอี้ก็จะยกออกมาสู้กันกับขงเบ้ง ฝ่ายเราก็จะลอบยกเข้าไป
ตีเมืองลกเอียงได้โดยง่าย..." ขุนกวนก็เห็นชอบกับลกซุนและให้หนังสือไปถึง
พระเจ้าเล่าเสียนตามคำลกซุนนั้น ยังไม่ได้ยกกองทัพไปที่เมืองลกเอียง แต่"...
ให้กะเกณฑ์กองทัพไว้พร้อมทุกหัวเมือง..." รอโอกาสที่จะเข้าตีเมืองลกเอียงโดย
สะดวกต่อไป

จนกระทั่ง ขงเบ้งยกกองทัพไปที่เมืองลกเอียงเป็นครั้งที่หก และได้มี
หนังสือไปถึงขุนกวน "...ขอกองทัพเมืองกังตั๋งมาช่วยรบ เมืองลกเอียงเป็นทัพ
กระหนาบ..." ขุนกวนก็ยอมรับ "...จึงให้ลกซุนกับจูถักกินอยู่รักษาปากแม่น้ำ
เมืองกังแฮไว้ให้มั่น แล้วให้จัดแจงทหารไว้ประมาณสามสิบหมื่น..." เตรียมยก
ไปช่วยขงเบ้งรบกระหนาบตีเมืองลกเอียงของโจยอยแต่โจยอยก็ได้ยกกองทัพไปตั้ง
อยู่ที่เมืองหับป่า เตรียมป้องกันขุนกวนไว้ สามารถที่ได้ค่ายที่ปากน้ำเมืองกังแฮ
ที่จูถักกินรักษาอยู่ จนทหารขุนกวนต้องยกทัพกลับเมืองกังตั๋งไป ขุนกวนไม่สามารถ
เข้าตีเมืองลกเอียงของโจยอยได้ และอยู่รักษาเมืองกังตั๋งของตนราบจนสิ้นชีวิตลง
เมื่ออายุได้เจ็ดสิบเอ็ดปี เสวยราชย์ไฉยสิบสี่ปี

ในระยะหลังจากได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรอย่างสมบูรณ์ มีอำนาจ
ในการบริหารที่เป็นอิสระของตนแล้วนี้ เนื่องจากขุนกวนมีองค์กรที่เข้มแข็งมั่นคงของ
ตนเองอยู่แล้ว และสภาพการณ์ภายนอกที่ฝ่ายเมืองเสฉวนกับเมืองลกเอียงต่างต่อสู้

ซึ่งเกี่ยวข้องทำสงครามกันเรื่อยมา ชุนกวนจึงเพียงแต่รักษาองค์กรของตนให้มั่นคงปลอดภัยอยู่เท่านั้น และไม่เกิดปัญหาหรือความรุนแรงจากภายนอกแต่อย่างใด คำว่าตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรอย่างสมบูรณ์ มีอำนาจบริหารที่เป็นอิสระเป็นของตนเอง เรื่อยมานานถึงยี่สิบสี่ปี¹

ชุนกวน จึงเป็นรูปแบบของการ เป็นผู้นำที่ได้สืบทอดตำแหน่งตามระบบครอบครัว มีองค์กร กำลังคนและทรัพยากรที่เข้มแข็งสมบูรณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อตน เป็นผู้ช่วยเหลือในกิจกรรมทางการบริหารของตนอยู่ก่อนแล้ว และแม้ว่าชุนกวนจะไม่ค่อยมีความรู้ ความสามารถในการบริหารกิจกรรมขององค์กร ขาดความมั่นคงเด็ดขาดในการตัดสินใจ ไม่ได้เป็นผู้นำที่มีอำนาจเด็ดขาดสูงสุดเพียงผู้เดียว และขาดความสามารถในการเลือกแนวทางในการบริหารที่คำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กรได้อย่างเหมาะสมก็ตาม แต่ชุนกวนก็สามารถอาศัยคุณลักษณะที่ดีของตนในการแสดงความมีเมตตา โอบอ้อมอารี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชายกย่องสรร เสริญผู้มีสติปัญญา ความสามารถ เพื่อชักชวนให้เข้าเป็นผู้ร่วมงานของตน สนใจในการเพิ่มสมาชิกขององค์กรให้เข้มแข็ง และส่งเสริมบำรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อตน และผู้ช่วยในการบริหารการต่อสู้ที่เข้มแข็ง มีสติปัญญา ความสามารถ คอยช่วยเหลือป้องกันการถูกโจมตีจากภายนอก และคอยสนใจในการเตรียมการป้องกันการโจมตีจากภายนอก รักษาความมั่นคงและความเป็นอิสระขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้ได้ นอกจากนี้ การได้รับตำแหน่งโดยการสืบทอดตามระบบครอบครัว ซึ่งบริหารองค์กรอยู่ก่อนตามปกติ ของชุนกวน ยังทำให้ชุนกวนไม่ต้องประสบกับปัญหาหรือความรุนแรงภายในองค์กรแต่อย่างใด นอกจากการดำเนินการไปตามรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารที่เป็นอยู่เดิมเท่านั้น และเมื่อสถานการณ์ภายนอกได้

¹ ผู้ปกครองที่ได้รับตำแหน่งโดยการสืบทอดอำนาจนั้น จะปกครองได้ง่ายเพียงแต่ระมัดระวังไม่ละเมิดขอบปฏิบัติเก่า ๆ และปรับนโยบายของตนให้เข้ากับเหตุการณ์เท่านั้น Ibid., pp. 5-6.

เปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะที่ทำให้องค์กรของชุมชนเองมีความเข้มแข็งและมั่นคง
เพียงพอแล้ว ชุมชนก็สามารถประกาศตนเป็นผู้นำขององค์กรที่มีอำนาจเป็นผู้นำของ
องค์กรที่มีอำนาจเป็นอิสระ เกิดขาดของคน ไม่ขึ้นแก่องค์กรอื่นใดและดำเนินการบริหาร
ตามปกติ รักษาความมั่นคงขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนไว้ตราบนานชีวิต

ผู้นำกับการบริหาร

พิจารณาจากรูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการ
ในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำทั้งสาม อันได้แก่ เล่าปี โจโจ และชุมชน
จากสาระสำคัญของเนื้อเรื่องในหนังสือวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ดังกล่าวข้างต้นนี้
จะเห็นได้ว่า วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ ได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบหรือแนวทาง
ของผู้นำในการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของตนในบริบทเป้าหมายใน
การได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร และเป้าหมายในการรักษาความ
มั่นคงและความ เป็นอิสระขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำที่ตนได้รับมา ตลอดจนผลของ
การดำเนินการที่เกิดขึ้น ผิดแยกแตกต่างกันไป ดังจะได้นำมาสรุปเป็นผลการศึกษา
วิเคราะห์ถึงความรู้ที่เป็นรูปแบบหรือคำสอนสำหรับผู้นำที่จะได้รับ "ความสำเร็จ"
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ผู้นำกับการบริหาร ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้

ตามสาระของเนื้อเรื่องในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ วิธีการในการ
บรรลุเป้าหมายในการที่จะได้รับอำนาจและตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร มีองค์กร
ของตนเองที่มั่นคง เข้มแข็งนั้นอาจแบ่งออกได้เป็นสามวิธีคือ

การได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร โดยเริ่มจากพื้นฐาน
ของสามัญชนธรรมดา ซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีของตนเองเป็นที่ยกย่องสรร เสริญของคนทั่วไป
อาศัยโชคชะตาที่ดีของตน และความช่วยเหลือสนับสนุนของผู้อื่น จนสามารถบรรลุเป้า
หมายเป็นผู้นำขององค์กรที่มีอำนาจ เป็นอิสระ ของตนเองและมีองค์กรที่เข้มแข็งมั่นคง

โดยที่ผู้นำดังกล่าว ขาดสติปัญญา ความสามารถในกิจกรรมทางการบริหารขององค์กร อย่างเพียงพอไม่สามารถพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเอง และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเองตามสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีความประมาท ฮึกเหิม จนทำให้ต้องประสบกับความเสียหายหรือล้มเหลวและอุปสรรคในการบริหารอยู่เสมอ ทั้งที่คนมีผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาที่มีสติปัญญา และความรู้ความสามารถเป็นพิเศษคอยช่วยเหลือในการบริหารของตนอยู่ หลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้ว เมื่อผู้นำดังกล่าวยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการรักษาผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กร และตำแหน่งของตนเป็นสำคัญ ไม่สามารถพึ่งพาความสามารถและอำนาจในการบริหารของตนเอง และไม่สามารถรับฟังคำปรึกษาที่ดี เพื่อใช้ในการพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหารและการตัดสินใจตนเองได้แล้ว เพียงภายในระยะเวลาสามปีเท่านั้นผู้นำดังกล่าวก็ต้องประสบกับความเสียหายและความล้มเหลวในการบริหารของตนอย่างใหญ่หลวงต้องตรอมใจจนสิ้นชีวิตลง

วิธีการที่สองนั้น เป็นการเริ่มต้นจากพื้นฐานจากสามัญชนธรรมดา เช่นเดียวกับวิธีแรกแต่แตกต่างที่ผู้นำในรูปแบบที่สองนี้ เป็นผู้นำที่มีสติปัญญา และความรู้ความสามารถในกิจกรรมทางการบริหารเป็นอย่างดี สามารถพึ่งพาความสามารถและอำนาจในการบริหารของตนเอง สามารถเลือกใช้ทั้งวิธีการที่ดีและโหดร้ายในการบริหาร และสามารถปรับนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม จนได้รับ "ความสำเร็จ" ได้รับอำนาจหรือตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรด้วยความสามารถและอำนาจของตนเอง หลังจากที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้ว ผู้นำดังกล่าวก็ยังคงพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเองในการบริหารกิจกรรมขององค์กร กำจัดศัตรูคู่แข่งหรือความรุนแรงที่อาจเป็นอันตรายต่อองค์กรของตนให้หมดไป ป้องกันรักษาผลประโยชน์และความมั่นคงของ

องค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรของคุณ จึงสามารถรักษาความมั่นคง และความเป็นอิสระขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของคุณไว้ได้ตราบนานาชาติ

วิธีการในแบบสุดท้าย เป็นการ เริ่มต้นก่อนได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำที่มีอำนาจค่อนข้างเป็นอิสระในการบริหารของคุณจากการได้รับสืบทอดตำแหน่งตามระบบครอบครัว มีองค์กรที่เข้มแข็งสมบูรณ์มีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอในการป้องกันตนเอง มีผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อคุณอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้น แม้ว่าผู้นำในแบบสุดท้ายนี้ จะเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและอำนาจในการบริหารของคุณเองไม่มากนัก ขาดความมั่นคงเด็ดขาดในการตัดสินใจของตนเองและไม่สามารถพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหารที่คำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กรได้อย่างเหมาะสมก็ตาม แต่ผู้นำดังกล่าวนี้ ก็เพียงแต่ดำเนินการตามรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารที่ผ่านมา คอยป้องกันรักษาความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรจากการถูกโจมตีภายนอกเท่านั้น และเมื่อสถานการณ์และเวลาเหมาะสม ผู้นำดังกล่าวก็สามารถตั้งตนขึ้นเป็นอิสระ มีอำนาจในการบริหารกิจกรรมทั้งปวงเป็นอิสระของตนเองอย่างแท้จริง สามารถรักษาความมั่นคงและความเป็นอิสระขององค์กรและตำแหน่งผู้นำของคุณไว้ได้ตราบนานาชาติ

จากวิธีการในการประพฤติปฏิบัติหรือดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำทั้งสาม ที่มีพื้นฐานหรือคุณลักษณะที่ต่างกันไปดังกล่าวนี การประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารขององค์กรและผลลัพธ์ที่ตามมา ทั้งที่เป็นคุณประโยชน์และเป็นอันตรายต่อองค์กร ของผู้นำทั้งสาม ที่ได้แสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่อง หรือมีความถี่ที่เกิดขึ้นซ้ำซ้อนอยู่เสมอ ในสาระของเนื้อความดังกล่าว จึงน่าจะเป็นรูปแบบคำสอนที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของเรื่อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำกับการบริหาร และนับ เป็นความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำกับการบริหาร สำหรับผู้นำที่ได้รับ

"ความสำเร็จ" ว่าจะต้องมีความรู้ความสามารถและอำนาจในการบริหารของคนที่
อย่างไร และจะต้องหลีกเลี่ยงการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการอะไร จึงจะ
สามารถสร้างและรักษาความมั่นคงและความ เป็นอิสระขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำ
ของตนได้ ตามทัศนะที่สะท้อนให้เห็นจากวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ คือ

ในการบริหารกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างหรือ
รักษาองค์กรและตำแหน่งผู้นำที่เป็นอิสระของตนเองนั้น ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจ
ทะเยอทะยาน และมีจิตใจที่ไม่ย่อหย่อนในการเลือกใช้ทั้งวิธีการที่ดีและโหดร้ายในการ
บริหารของตน หรือเลือกพิจารณาแนวทางในการบริหารของตน โดยคำนึงถึงผล
ประโยชน์ ชัยชนะ หรือการสร้างและรักษาความมั่นคงและความ เป็นอิสระของ
องค์กรและตำแหน่งผู้นำของตนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงคุณ-
ลักษณะของตนเองและปรับแผนนโยบายในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์
และเวลาหรือโชคชะตาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม สามารถแสดงออกภาย
นอกให้เห็นว่าตนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ มีน้ำใจเมตตา โอบอ้อมอารี
เป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี ในขณะที่ภายในสามารถรู้จักเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นผู้ไร้คุณธรรม
คดโกง โทกทหลอกลวง หรือโหดร้ายทารุณ ตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม
ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงความซื่อสัตย์ จงรักภักดีหรือความเสีย
สละของผูรร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน สามารถพิจารณารับฟัง ชักถาม
และยอมรับในคำปรึกษาหรือคำแนะนำที่ดี สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด มั่นคง
และรวดเร็วด้วยตนเองในการบริหาร และสามารถวางแผนเตรียมการในการคำ-
เนินการอย่างรอบคอบ แล้วลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาหรือความ
รุนแรงขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม ผู้นำจะต้องสามารถยับยั้งหรือป้องกัน
อันตรายหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นไว้อก่อน และพิจารณาสืบสวนถึงรากฐานหรือ
พื้นฐานของปัญหาหรือความรุนแรงดังกล่าวอย่างรวดเร็ว เพื่อลงมือกำจัดได้ตรง
รากฐานหรือพื้นฐานของปัญหาหรือความรุนแรงให้หมดสิ้นราบคาบไปอย่างรวดเร็ว

ผู้นำจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือความสนใจในการจัดระเบียบความสัมพันธ์ภายในองค์กร ให้เป็นระเบียบเข้มแข็งสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ให้มีความรักใคร่และเกรงกลัวต่อตน สามารถพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบ หรือลงโทษผู้ประพฤติผิดได้อย่างยุติธรรม โดยคำนึงถึงความจริงและเหตุผลอย่างเหมาะสม สามารถวางรากฐานหรือสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตน และรอโอกาสในการสร้างอำนาจหรือผลประโยชน์ของตนเพิ่มขึ้น ขณะที่คอยสนใจกำจัดศัตรูคู่แข่ง หรือผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตน ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรให้หมดสิ้นไปอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด

ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สนใจกับเรื่องเกี่ยวกับการต่อสู้แข่งขัน การจัดทำผังคนปฏิบัติงาน และการจัดระเบียบบริหารขององค์กร เป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดสูงสุดของตนเองเพียงผู้เดียว และทำหน้าที่เคารพ เกรงกลัว และเชื่อฟังของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร หาทางเพิ่มสมาชิกขององค์กรให้มีผู้ร่วมปฏิบัติงานมากขึ้น และส่งเสริมบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้เป็นผู้มีความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่สร้างความเข้มแข็งและชื่อเสียงให้แก่องค์กรและอำนาจของตน และมีทรัพยากรในการบริหารที่เพียงพอสำหรับป้องกันรักษาความมั่นคงของตนเอง ในการมีความสัมพันธ์หรือการร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อดำเนินการกิจกรรมร่วมกันนั้น ผู้นำจะต้องมีกำลังคนที่เข้มแข็งสามารถเป็นของตนเอง และเพียงพอในการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ แทนที่จะคอยพึ่งพากำลังคนของผู้อื่น ซึ่งไม่แน่นอนหรืออาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของตนเอง

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาและความรู้ความสามารถในการควบคุมบริหารในกิจกรรมการต่อสู้ แข่งขัน กับองค์กรอื่นหรือศัตรูของตนได้เป็นอย่างดี

ผู้นำจะต้องให้ความสนใจในการพิจารณา ศึกษา หรือติดตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ และเวลาที่เปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปอยู่เสมอ สามารถรู้ถึงพื้นฐาน หรือรากฐาน โครงสร้างของฝ่ายศัตรูคู่แข่งชั้น หรือของปัญหา ความรุนแรงที่เกิดขึ้น สามารถ คาคการณ์หรือล่วงรู้ถึงกลยุทธ์หรือแผนการของฝ่ายตรงข้าม และสามารถตัดสินใจ วางแผนการและเตรียมการในการเข้าต่อสู้แข่งขันไวล่วงหน้าอย่างรอบคอบและรวดเร็ว ในการต่อสู้แข่งขันกับฝ่ายตรงข้ามหรือศัตรูภายนอกของตนนั้น ผู้นำจะต้องสามารถ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็ง ขณะที่ทำให้ฝ่ายตรง ข้ามหรือศัตรูเกิดความไว้วางใจประมาณเลือนเลื้อ หรือทำให้เกิดความจำเป็นที่บังคับ บัญชาให้ต้องยอมพ่ายแพ้ตน เพื่อให้สามารถได้รับชัยชนะในการต่อสู้แข่งขันได้อย่าง เกิดขาดรวดเร็ว ไม่ว่าโดยวิธีการพิเศษใด ๆ โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการได้ รับชัยชนะ ผลประโยชน์ หรือการรักษาความมั่นคง ขององค์กรและตำแหน่ง ผู้นำของตนเป็นสำคัญ

สำหรับข้อห้ามหรือสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงสำหรับผู้นำที่ได้รับ "ความสำเร็จ" ตามที่คณะที่สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ที่สำคัญ คือ ความประมาท อีกริม ของผู้นำ ดังจะเห็นได้จากความซำซอน หรือความดี ที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ทั้งสาม ซึ่งมักนำอันตราย ความเสียหาย หรือความล้มเหลวมาสู่การบริหารหรือ การรักษาความมั่นคงขององค์กร ของผู้นำเสมอ เพราะความประมาท อีกริม ดังกล่าว อาจทำให้ผู้นำไม่ได้เตรียมการวางแผนในการป้องกันรักษาความมั่นคง หรือผลประโยชน์ขององค์กรและตำแหน่งของตนให้รอบคอบ ไม่ได้เตรียมการวางแผน ในการต่อสู้แข่งขันกับฝ่ายศัตรูคู่แข่งชั้นให้รอบคอบ ไม่ได้คิดการกำจัดศัตรูคู่แข่งชั้น หรือผู้ที่อาจเป็นอันตรายต่อตนเอง ทำให้ผู้นำขมขู่ หรือคุกคาม ฝ่ายตรงข้ามหรือ ศัตรูของตน จนทำให้ฝ่ายตรงข้ามหรือศัตรูระแวงและลงมือดำเนินการโจมตีตนเสีย ก่อน นอกจากนี้ ความประมาท อีกริมของผู้นำ ยังอาจทำให้ผู้นำประพฤติปฏิบัติ ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนทั่วไปรังเกียจหรือไม่นิยม ทำให้ตนเป็นที่เกลียดชัง

หรือโกรธแค้นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนทั่วไปได้ ข้อห้ามหรือสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง
ประการต่อมาคือ การขาดความมั่นคง แน่นนอน ขาดความเด็ดขาด รวดเร็ว
ในการใช้อำนาจสูงสุดของผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว ซึ่งมักนำความเสียหาย ล้มเหลว
หรืออันตรายมาสู่ผู้นำ แสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอของผู้บังคับบัญชาในการบริหาร และข้อ
ห้ามหรือสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงที่สำคัญประการสุดท้าย ก็คือ การมีสตรีอยู่ในกิจกรรม
ทางการบริหารขององค์กร ไม่ว่าโดยการที่ผู้นำเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องสตรีหรือ
โดยสตรีได้เข้าไปมีส่วนกับกิจกรรมทางการบริหารขององค์กรด้วย ซึ่งมักเป็น
สาเหตุที่นำความเสียหายหรือความล้มเหลวในการบริหาร มาสู่ผู้นำขององค์กร
ที่เกี่ยวข้องด้วยนั้นเสมอ

นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงข้อบกพร่องหรือผิดพลาดอันเป็นจุดอ่อนของ
ผู้นำทั้งสาม ทั้งในระยะก่อนและหลังได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรแล้ว จะเห็น
ถึงทัศนะหนึ่งของวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ที่ได้สะท้อนให้เห็นในสาระของเนื้อความ
นี้ได้ว่า ผู้นำแต่ละคน ต่างก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะหรือแก้ไขข้อบกพร่อง
บางประการของตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลง
ไปได้ เพราะผู้นำทั้งสามต่างมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนในการประพฤติปฏิบัติหรือ
การดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของตน ทั้งในระยะก่อนและหลังได้รับ
ตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กรเหมือนกันทั้งที่ต่างก็ได้เห็นถึงผลเสียหรืออันตรายจาก
การดำเนินการที่บกพร่องหรือจุดอ่อนของตนนั้นแล้ว ซึ่งอาจสรุปได้ว่าข้อบกพร่อง
หรือจุดอ่อนที่ผู้นำทั้งสามต่างไม่อาจเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะหรือแก้ไขจุดอ่อนของตน
ดังกล่าว คือข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่สำคัญของมนุษย์ ที่ไม่สามารถแก้ไขหรือ
เปลี่ยนแปลงคุณลักษณะพื้นฐานบางประการอันเป็นธรรมชาติของแต่ละคนไปได้ทั้งหมด

ความรู้ที่เป็นรูปแบบคำสอนที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ผู้นำกับการ
บริหาร ที่สะท้อนให้เห็นในสาระของเนื้อความในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้

จึงอาจสรุปได้ว่า ในการประพฤติกฎีหรือการดำเนินการในกิจกรรมการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างและรักษาความมั่นคงและความเป็นอิสระขององค์กร หรือตำแหน่งผู้นำขององค์กรนั้น ผู้นำที่จะได้รับ "ความสำเร็จ" จะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และอำนาจที่เข้มแข็ง เค็ดขาดในการบริหารของตนเอง สามารถพึ่งพาความสามารถและอำนาจของตนเองเป็นสำคัญ และสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเองหรือปรับนโยบายการบริหารของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเวลาหรือโชคชะตาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ผู้นำจะต้องให้ความสนใจในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ให้มีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารหรือการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นและมีความสามารถในการควบคุมบริหาร การต่อสู้แข่งขันกับคู่ต่อสู้หรือศัตรูของตนได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญในการประพฤติกฎี หรือการดำเนินการในกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ ของตนทั้งหมด โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างและรักษาความมั่นคงและความเป็นอิสระขององค์กร และตำแหน่งผู้นำของตนเท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย