

第二版

清华

领导课

QINGHUA LINGDAOKE

张笑恒 著

清华大学，作为我国著名的高等学府，其教学水平和师资力量自然是中国教育界中的翘楚，而在培养领导者能力、树立领导者独立人格方面，又有着其独到的一面。

解读清华精髓 感悟领导大智慧

清华，政界领导人、商界精英、社会名士的孵化器

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



清华

领导课

QINGHUA LINGDAOKE

张笑恒 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

清华领导课 / 张笑恒著. —2 版. —北京: 中国法制出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5093 - 7382 - 8

I. ①清… II. ①张… III. ①领导学 - 通俗读物
IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 056504 号

责任编辑: 高慧娟

封面设计: 周黎明

清华领导课

QINGHUA LINGDAOKE

著者/张笑恒

经销/新华书店

印刷/北京海纳百川印刷有限公司

开本/710 毫米 × 1000 毫米 16

版次/2016 年 5 月第 2 版

印张/15 字数/161 千

2016 年 5 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 7382 - 8

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010 - 66033393

值班电话: 010 - 66026508

传真: 010 - 66031119

编辑部电话: 010 - 66010406

邮购部电话: 010 - 66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 66032926)



清华大学
领导课

顾问委员会

| | | | |
|-----|------|-----|-----|
| 李少聪 | 李尚芳子 | 李成坤 | 胡俊 |
| 丁修山 | 赵会会 | 金东东 | 刘悦 |
| 刘曼 | 刘冲 | 徐芳 | 王思聪 |
| 聂振岗 | 杨亚楠 | 张盛林 | 雷敏 |
| 刘威 | | | |

前 言

俗话说“火车跑得快，全凭车头带”，无论是一个企业还是机关单位，领导者都是组织内的核心，决定着这个团体的走向和成功与否。在当今这个飞速发展的时代，管理已经从最初的经验管理、科学管理发展到了文化管理、魅力管理阶段。管理可以学习，魅力可以培养。而这一切完全取决于领导者的修养和智慧。

我们无数次看到，一个岌岌可危的企业或者单位，在一个有能力、有水平的领导者的带领下力挽狂澜，转危为安，走向成功；一个实力很强的团队，在一个水平不够的领导者的指挥下一败涂地，走向没落。因此，对于一个领导者来说，仅仅处在领导的位置上是不够的，还需要有能力、眼光、内涵、气度等诸多成功的要素。

那么，如何衡量一个领导者的水平呢？管理能力是一方面，人生修为更是一个重要的方面，这两方面能够协调好，做到尽善尽美的领导者，才可以称得上是一个合格的领导者。

人有很多东西是天生的，比如智商，比如相貌，但是也有很多东西是通过后天的学习和经历形成的，这其中就包括领导者的个人修行、处世能力和智慧。

清华大学，作为我国著名的高等学府，其教学水平和师资力量自然是中国教育界中的翘楚，而在培养领导者能力、树立领导者独立人格方面，也有着其独到的一面。

在清华的历史上，走出了无数杰出的领导者，他们在各行各业中取得了令人瞩目的成就。这些成就未必是其一个人的功劳，然而能够将团队紧密地团结

在自己的周围，并带领下属取得最终的成功，作为领导者的他们自然是居功至伟的。

品读成功者的奋斗历程，能够帮助我们完善自身，提高领导水平和素养；向成功者学习，能够让我们在通向成功的道路上更加顺畅。在本书中，我们挖掘了很多关于清华大学的教授、名人和成功人士的真实故事和著名言论，涉及人生哲学、心态修炼、处世智慧、名利得失等生活领域，可以说涵盖了领导生活的方方面面，希望能够为读者的领导工作提供有益的参考。而且，本书将那些专业、枯燥的教条转化为生动的生活内容，以真人和实例为读者详细解释这些已经融入了清华人精髓的领导智慧，以期为读者成为领导者提供切实的帮助。

一个领导者要充分认识到学习对于自身领导品质养成的重要性，通过学习清华领导课，将自己身上已有的优点加以发扬，把身上存在的不足加以完善，只有如此，才能够成为一个不断进步的领导，才能够在快速发展的时代中牢牢站稳脚跟，更上一层楼。

目 录

第一章 涵养是一生的修行 / 1

1. 气显于外不如内敛于胸 / 2
2. 欣赏别人，而不是挑剔别人 / 4
3. 遇喜不亢，恭谨谦卑是涵养 / 6
4. 面对挑衅不生气 / 8
5. 先控制自己才能控制别人 / 11
6. 理智地看待谣言 / 13
7. 理性妥协也是一种涵养 / 15
8. 小不忍则乱大谋 / 17
9. 内不为烦恼所惑，外不被环境所扰 / 19

第二章 包容心会让人格魅力四射 / 22

1. 容许有人比你优秀 / 23
2. 量小非君子，无度不丈夫 / 25
3. 得饶人处且饶人 / 27
4. 少一点苛求，多一点鼓励 / 30
5. 面对刻薄的人，更应懂得宽容 / 32
6. 以德报怨的力量 / 34
7. 雅量是成熟的标尺 / 37
8. 何必为琐事计较，把心放宽就好了 / 39

9. 以惠我之心惠人，以责人之心责己 / 41

10. 水至清则无鱼，人至察则无徒 / 44

第三章 定力的能量，沉住气方能成大器 / 47

1. 燕雀安知鸿鹄之志 / 48

2. 心急吃不了热豆腐 / 50

3. “速成神话”终破灭 / 53

4. 每件小事都值得认真去做 / 55

5. 争一时不如争一世 / 57

6. 嚼得菜根，百事可做 / 59

7. 捷径不通，虫蛹化蝶的启示 / 61

8. 志存高远，脚踏实地 / 64

9. 韬光养晦真豪杰 / 66

第四章 君子坦荡荡，小人常戚戚 / 69

1. 心底无私事业更宽 / 70

2. 多给予少索取 / 72

3. 任何时候都做最真实的自己 / 74

4. 君子能成人之美 / 77

5. 对他人负责就是对自己负责 / 79

6. 光明磊落，不做亏心事不怕鬼敲门 / 81

7. 说到就要做到，君子一言驷马难追 / 84

8. 敢说真话也是一种责任 / 86

9. 穷则独善其身，达则兼济天下 / 89

第五章 岂能尽如人意，但求无愧我心 / 92

1. 但做事业，不问前程 / 93

2. 先尽人事再听天命 / 95
3. 认真对待人生每一件事情 / 97
4. 强扭的瓜不甜，凡事顺其自然 / 100
5. 珍惜人生的每一种滋味 / 102
6. 遗憾未必不是一件好事 / 105
7. 不去苛求百分之百的公平 / 107
8. 改变不了事实，就改变心态 / 109

第六章 知足常乐，勿让欲望变成枷锁 / 112

1. 知足，人生才能富足 / 113
2. 莫伸手，伸手必被捉 / 115
3. 保持一颗平常心 / 118
4. 在喧嚣尘世中淡定吟唱 / 120
5. 正视追求：心中的高度有多高 / 123
6. 那些云淡风轻的日子里，一箪食，一瓢饮足矣 / 125
7. 抛却心中的“私心杂念” / 128

第七章 淡定让你从容面对人生得失 / 131

1. 宠辱不惊，平常心是道 / 132
2. 不可以一时之得意，而自夸其能 / 134
3. 春风得意，也不可尽欢 / 137
4. 别把自负当自信 / 139
5. 失意人生得意诗 / 141
6. 能“忍辱”的人更能“负重” / 144
7. 不坐以待毙，勇敢走出生命低谷 / 146
8. 自助者必将得天助之 / 148

第八章 淡泊静心，莫让浮云遮望眼 / 151

1. 看不淡名利，就少不了困扰 / 152
2. 求名心太盛，容易走歪门 / 154
3. 荣辱不要太在意 / 156
4. 守得住平淡，才能守得住幸福 / 159
5. 心中无欲则天下豁达 / 161
6. 简单是一种高层次的活法 / 163
7. 急流勇退，留得清名 / 165
8. 淡泊名利是人生的最大修养 / 168

第九章 腹有诗书气自华 / 171

1. 尽信书则不如无书 / 172
2. 学而不思则罔 / 174
3. 有知识也要会用才行 / 177
4. 每天开卷一小时 / 179
5. 坏书如同坏朋友 / 181
6. 学会不如会学 / 184
7. 学习是为了创造 / 186

第十章 饱满的谷穗总是低着头 / 189

1. 若真有本事，又何须炫耀 / 190
2. 才不外露，智不张扬 / 192
3. 花要半开，酒要半醉 / 195
4. “假糊涂”才是“真聪明” / 197
5. 别拿自己太当回事 / 199
6. 不争为争，天下莫能与之争 / 201
7. 向高处立，就平处坐，从宽处行 / 204
8. 静时收敛，战时现本事 / 206

第十一章 知人者智也，自知者明也 ——认识自己 / 209

1. 知人者智也，自知者明也 / 210
2. 追求吾日三省吾身的境界 / 212
3. 要有从善如流的胸襟 / 215
4. 虚心接受别人的善意忠告 / 217
5. 善于倾听反对意见 / 220
6. 坚决不做别人的翻版 / 222
7. 人贵有自知之明 / 224
8. 本色出演，做最好的自己 / 227

清华 ① ② ③
领 导 课

第一章

涵养是一生的修行

1. 气显于外不如内敛于胸

你们看，竹子长得很高吧，但里面却是空的。要学习，学习，再学习，像竹子那样“长到凌空仍虚心”。^①

——吴官正（曾任中央政治局常委、中央纪律检查委员会书记。）

“气”是指一个人身上所带有的特质，不同人身上的“气”由于地位、职业、经历的不同而各异，书生有“书生气”，武夫有“英武气”，商人有“铜臭气”，而作为领导者就难免会有“官气”。

一般来讲，说一个人身上有官气并不是褒义，为什么呢？主要是一说到官气就难免会让人联想到“趾高气扬”“颐指气使”“矫首傲视”这样的词，而当一个人身上有这样的“气”表现出来的话，那么无论他是多么大的官，也只能够让人怕而不会让人敬。因此我们说，对于身上这种“官气”，最好还是收敛一些，不要太过张扬。

在《荣斋随笔》中有这样一段记载：宋时江西有一名士，平时为人就非常高傲，后来被卓拔进入了朝廷做了一个四品的布政使，这一下成了官，性情就更加傲慢了，凡人皆不理不睬，无论对谁都颐指气使。

^① 摘自吴官正：《正道直行：党风廉政建设的实践与思考》，人民出版社2008年版。

有一次，他自江西回京，得知大诗人杨万里在江西特别有名，于是便提出要同杨万里会一会。杨万里谦和地表示欢迎，并提出希望他带一点江西的名产配盐幽菽来，结果布政使一见到杨万里后便开口就说：“请先生原谅，我们读书人实在不知道配盐幽菽是什么乡间俗物，所以无法带来。”此时的杨万里微微一笑，不慌不忙地从书架上拿下一本《韵略》，翻开当中一页递给名士，只见书上写着“豉，配盐幽菽也”。

原来杨万里让他带的，其实就是家庭日常食用的豆豉，布政使顿时面红耳赤，方恨自己读书太少，立即收起了自己的傲慢之气，内敛了很多。

官高气粗，这是人之常情，一个地位高的人对自己信心足是必然的，身上带有一点“官气”也是在所难免的。然而对于身上的官气，成熟的领导者会将其内敛于胸，而不是让其招摇过市，更不是凭借自己的官威去压人，要知道，真正决定你领导位置的并不是一个名义上的官衔，而是你有没有追随者做基础。

曾国藩被称作曾圣人，可见其做人做事的成功，不论是修身齐家治国还是平天下，在晚清历史上以至在中国历史上他都可以说是首屈一指的。不仅这样，在为官做领导方面，他处理与下属间关系也可以说是淋漓尽致、尽善尽美。在领兵从政几十年的生涯中，曾国藩对待部下的态度就如同对待朋友兄弟一般，从来没有过颐指气使，更没有过以官位压人的情况出现，无论是先前的刘坤一还是后来的李鸿章，在他们对曾国藩的命令出现质疑的时候，曾国藩从来都是耐心解释，尽管他手中确实握有让他们强制执行的权力。

正因为如此，所以无论在九江口败于石达开之手，还是在破太平军之后被朝臣参奏之时，曾国藩身边都有众多的部下对其不离不弃，甘愿和他一同赴难，可以说这与他在平时对下属如子侄的作风、责人先责己的习惯不无关系，正是这样的过往为曾国藩在下属面前树立起了高大的形象，他们才自愿永远把自己拴在曾国藩这棵大树下，荣辱与共。对此两江总督刘坤一就说：“曾帅无论有无帅权都永远是我的曾帅，他指向哪里我就打向哪里！”

由此可见，作为一个领导者，权力的作用可能有失灵的时候，但道德积累下的力量却是永远存在的，而道德来自于何处，其中的一点就是将官位内敛，

平等对待下属。

《易经》上说：“君子藏器于身，待时而动。”对于领导者来说，官位就是这“器”。“器”露于外，虽然能震慑他人，锋芒对于你也只有害处不会有益处，所以聪明的领导者都懂得将“器”藏于身上，待时而动。

2. 欣赏别人，而不是挑剔别人

各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。

——费孝通（著名社会学家、人类学家、民族学家、社会活动家，中国民主同盟的卓越领导人，中国社会学和人类学的奠基人之一，第七、八届全国人民代表大会常务委员会副委员长，中国人民政治协商会议第六届全国委员会副主席。）

在《资治通鉴》中有一个关于领导者如何用人的故事，说的是春秋时期，卫国大夫子思向卫侯推荐一个人才，他说：“这个人有军事才能，可以统率全国的部队，战必胜、攻必克、守必定，是一个难得的军事人才。”

卫侯听了当然高兴，于是赶忙叫他把这个人才引荐给自己，但当知道子思向自己推荐的人是苟变时，卫侯却连连摇头，表示不以为然，他说：“这个人我是知道的，我也曾用过他，但他这人有爱占小便宜的毛病，以前在向邺这个地方的农夫征收田赋的时候，曾经吃过人家两个鸡蛋，还白拿了人家不少东西。”

听到卫侯这番话，子思不禁反驳他说：“英明的君主用人，就像是木匠选用木料一样，要取其所长，弃其所短，一棵合抱粗的大树怎么能够因为它只烂掉了几尺，就把他扔掉不用呢？现在，诸侯纷争、群雄并起，正是需要用人的时候，人君怎么能够仅仅因为两个鸡蛋的事就丢弃掉一个治世的人才呢？”这一番话，令卫侯茅塞顿开，于是接受了子思的意见，任命苟变为大夫。

经济学上有一个“木桶效应”的名词，说的是一个木桶的盛水量是由其

最短的那根木板所决定的，然而在用人方面，我们却应该采用逆“木桶效应”的思维去考虑，即对一个人的运用，应该是由其最突出的才能决定。

所谓“不拘一格降人才”，面对同样的一群下属，为何有的领导能够把他们捏合得非常好，带领他们取得很好的成绩，而有的领导则不然呢？关键问题就在于领导者的着眼点是在这个人的优点上还是在他的缺点上。

俗话说“水至清则无鱼，人至察则无徒”，大凡一个人缘好的人必定是那些原则性不那么强的人，而但凡是一个受下属爱戴的领导者也必定是那种能够抓大放小，不和员工的缺陷短处过不去的人。

鲁迅先生就曾尖锐地说：“倘要完全的书，天下可读的书怕要绝灭；倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”管理学大师彼得·德鲁克在其著作《有效的管理者》一书中也曾指出：“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平淡淡的组织。所谓‘样样都是’，必然一无是处，才干越高的人，其缺点也往往越明显。有高峰必有深谷，谁也不可能十项全能。”他还说：“一位管理者如果仅能见人之短而不能见人之长，因而刻意于避其所短而非着眼于展其长，则这位管理者本身就是一位弱者。”

但是，并非所有的领导者都能听取大师们的建议，我们在日常接触中就总会看到一些这样的领导者，他们不能认识到这一点，总是喜欢吹毛求疵、求全责备，他们总喜欢挑剔下属的不足和毛病，什么都要求下属做到最好，还一点都不能出错。因此我们看到，他们的身边几乎一个有才华的人也没有，而总是被那些碌碌无为但四平八稳的庸才包围。

松下电器公司的副总经理中尾哲二郎原来只是松下公司下属的一个承包厂的临时雇员。一次偶然的经历，他所在的承包厂的老板对前来视察的松下幸之助说：“这个家伙没用，尽发牢骚，我们这儿的工作，他一样也看不上眼，而且尽讲些怪话。”

承包厂老板的话引起了松下的注意，因为他觉得处于工作最底层的人很多时候埋怨是因为他的才干得不到发挥，只要给他换个合适的环境，采取适当的使用方式，爱发牢骚爱挑剔的毛病有可能变成敢于坚持原则、勇于创新的优

点。于是他当场就向这位老板表示，愿让中尾进松下公司总部工作。而中尾进入松下公司后，在松下幸之助的任用下，果然弱点变成了优点，短处转化为长处，表现出旺盛的创造力，成为松下公司中出类拔萃的人才。

没有无用的员工，只有不会用人的老板。在一个擅长管理、擅长挖掘人才的领导者眼中，任何一个下属都是一块宝，关键在于如何使用以令其人尽其才、物尽其用。作为领导者，你是不是也常常为某个下属有着这样或那样的毛病而头疼呢？其实，在毛病背后可能就是他异于别人的“长处”，只是被你的过于挑剔、不懂欣赏的态度所忽略。

因此，在用人时，领导者就应该明确，自己的任务不是让下属克服自己的弱点而是让他们发挥自己的长处。如果你的眼睛老是盯着人的缺点，那么即使是一块璞玉，你也发现不了他的美丽；相反，如果你懂得欣赏，那么即使是一块顽石，你也能最大限度地挖掘它身上的价值。

3. 遇喜不亢，恭谨谦卑是涵养

伟大的人是绝不会滥用自己的优点的，他们看出自己越过别人的地方，并且意识到这一点，然而绝不会因此就不谦虚。

——叶企孙（清华百年历史四大哲人之一。中国卓越的物理学家、教育家，清华大学教授、物理系系主任和理学院院长、中国物理学会会长。）

俗话说“人逢喜事精神爽”，当好运降临在我们头上时，很少有人能够不陷入极度的亢奋当中去的。因为喜事而高兴，这是人之常情，任谁都如此。然而，作为领导者来说，在高兴之余，还有必须要注意的地方，那就是无论情绪还是行为，都要保持在一个限度内，不能因此做出和身份不符的事情来，这样