



汇智光华

# 领导的底气

领导的气场 **实** **践** **版**

底气决定魄力，气场决定影响力

**品味历史深处的大哲学，真正读懂在中国如何当领导**

国内著名管理培训专家  
妙语解读靠德做官之道

李飞龙◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 领导的底气

李飞龙◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导的底气 / 李飞龙著. —北京: 北京大学出版社, 2014.5

ISBN 978-7-301-24097-7

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067963 号

**书 名:** 领导的底气

**著作责任者:** 李飞龙 著

**责任编辑:** 刘 维 李淑华

**标准书号:** ISBN 978-7-301-24097-7/F · 3929

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区成府路 205 号 100871

**网 址:** <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

**电子信箱:** sdghbooks@163.com

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82345436 出版部 62754962

**印 刷 者:** 北京雁林吉兆印刷有限公司

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 154 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

**定 价:** 42.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

## 「自序」

# 做领导，道德是“1”

---

这几年，随着年龄的增长，日渐慵懒，脑子虽然一直没闲着，但越来越懒得提笔，凡有约稿，总是托词谢绝，尤其是发誓不再写书了，因为知识也已经老化。最近禁不住几位老朋友的鼓动，让我把近几年讲的关于“国学与管理”的课程内容整理成书，尤其强调，要结合当前对各级干部的党风廉政建设的教育，突出思想品德的自我修养。想来也对，权当是一个老年人的责任吧。

从事了几十年的干部教育工作，接触过相当数量各行业的企业领导干部和各级党政机关干部，他们之中绝大部分随着水

平的提高，为国家做出了突出的贡献。但是也不无遗憾地看到，有个别领导虽然级别提高了，但由于忽视了思想品德、领导素质的修养，面对歪风邪气不能坚决抵制，面对突发事件束手无策，面对发展难题无能为力，逐步滑向了犯错误乃至犯罪的深渊，实在令人惋惜！据我的观察，这些人智商不可谓不高，我形容他们眼镜片后面的眼神里总是透着那么一股子精明；而且他们的情商也不可谓不高，人际关系和自我情绪的调整不亚于心理咨询师。尤其是业务能力都非常强，不少人都是从基层业务部门一步步拼搏上来的。但是，这些人往往因为缺少做人做事的“底气”，而在春风得意之际栽了大跟头。

惋惜之余，我常常反思，这些人的失败，和我们教育工作者有没有关系？也就是说，我们搞干部培训的机构有没有一定的责任？回答应该是肯定的。反观这几十年的干部培训经历，我们取得了不小的成绩，各级干部的领导能力、管理技能以及业务技能得到了大幅度提升。但是我们也不得不承认，这些年来，社会上无论哪个年龄段的培训，都是过分强调了各种能力的培养，而忽视了道德的教育。换句古人的说法，就是注重了“术”的教育，却放松了“道”的教化。

古来素有“体”“用”之争，或者是“道”“术”之辨。我们常说“道德为体”“谋略为用”，道德是本，方法手段仅仅是一种工具。随着时代发展，竞争加剧，作为领导者必须提高工作能力和执政能力，但是如果缺乏职业操守，能力越强，反而为害；如果不能洁身自律，堂堂正正做事，干干净净做人，说话就没有底气，办事就没有魄力。一个人，一个企业，

乃至一个民族，如果失去了道德底线，失去了社会责任感和诚信，绝对没有发展前途，甚至自毁前程。小平同志曾经语重心长地嘱咐全党：我们最大的失误在于教育。胡锦涛同志在谈到社会主义核心价值体系建设问题时强调，要继承和发扬优秀的中国传统文化。最近，习近平总书记反复号召全党干部要重视对国史、党史的学习。应该说，在灿烂的中华文明中有不少值得我们学习和继承的东西，比如“民为本”的思想，比如君子“浩然之气”的养成，比如“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的使命感，再比如淡薄功名利禄的心态，等等，都足以使人正伟岸之身、养浩然之气，是激发领导者内外兼修、坚守中立的真正力量，值得我们不断深入学习，并给予时代的全新诠释。

这几年的“国学热”在某些方面反映了这种时代需求，不过在这股“国学热”的浪潮中，也存在着一些不健康的现象，有些人利欲熏心，把腐朽当精华，导致沉渣泛起，把封建时期的尔虞我诈当作灵丹妙药进行宣传，致使封建迷信思想肆意横行：谈《易经》必奇门遁甲，说方法则“权术谋略”，有些自我标榜为“大师”的骗子到处授人以奸，极大地败坏了中国传统文化的声誉，有些学员也抱着急功近利的心态想学几招“一招制敌”的方法，而视道德教化为迂腐。以至于“中国式”一词已经由一个褒义词（起码是中性词）变成了贬义，这应该是“中国式管理”的悲哀。

客观讲，这么多年来我们讲“争”讲得太多了，曾经我们“以阶级斗争为纲”强调的是斗争，后来又把丛林法则拿来，时时处处讲

竞争，始终离不开一个“争”字，以至于争得人心浮躁，诚信缺失。殊不知中国文化中“和”字的珍贵。心地的平和，社会的祥和才是最为美好的。而要达到这一点，都离不开道德，套用一句关于健康重要性的话，健康是“1”，其他一切都是“0”；我们说对于一个人或一个企业来讲，道德是“1”，其他各种能力都是“0”，随着各种能力的提高，数字会越来越大，但是一旦把前面的“1”（道德）去掉，那么就全部化为乌有！

新一代党的领导集体反复强调各级领导干部要进行党史和国史的学习，我们只有继承和发扬优秀的中华传统文化，向历史借智慧，努力加强道德修养、提升管理水平，才能有足够的“底气”，承担起实现伟大中国梦复兴梦的历史重任！

“大胜靠德，小胜凭智；治长以德，治短以术”，历史的教训一再证明了这一点。所以，做人做事，还是阳光一些为好。这就是我写这本小书的宗旨，也是自己活着的哲学。是为序。

李飞龙

## 目 录

# 领导的底气

---

自序 做领导，道德是“1” / VII

## 第1章 ◎ 你凭什么受人欢迎

一个能管理别人的人，不见得能管好自己；而那些频频落马的官员们在感叹自己“治家无方”的时候，恰恰忘了最根本的一点：无德者必然无家，自身的垮台常常源于“后院起火”！

看看自己有几斤几两 / 3



- 孔夫子的人生总结 / 9
- 更重要的是改改性子 / 11
- 管人首先要管好自己 / 14
- 最要紧的是“三戒” / 17

## 第2章 ◎ 心中何时有关

究竟什么是“大”，什么是整体，什么是全局，这要因人、因事、因时而异。也就是说，这个大局或整体对每个人、每个时期是不一样的。总的来说是把握总体目标，把握基本原则，掌握事物之间的辩证关系和发展方向。“小”中不是不能见“大”，甚至也能做大。

- 关注“大”和“长远” / 23
- 孙子的全局考量 / 29
- 诸葛亮和毛泽东的战略 / 30
- 钱粮和牛喘，哪个该管哪个不该管 / 33

## 第3章 ◎ 管还是不管

有些管理者，由于平日里严格管理，必然会得罪一些人，结果在民主测评中可能被评价不高。因此单纯依靠民主评议，

就会导致管理者平日里不敢管理，把精力用在讨好下级上，造成了组织纪律涣散、效率低下。

管理其实有“两仪” / 39

儒家：站在你的角度考虑 / 42

法家：用法的天平审查罪恶 / 46

道家：在无为中作为 / 53

读《长短经》，论辩证 / 57

## 第4章 识错了人还是用错了人

为什么识错人、用错人的例子仍比比皆是呢？这一方面说明观人确实不易，另一方面大家都忽视了一点，就是“识人者”本身怎么样？俗话讲“物以类聚，人以群分”，如果识人者自身居心不正，不出以公心，那么有多少识人的经验和模型都是没有用的。

我心正，方能风清气正 / 67

知面知心的窍门 / 71

善用入者，人皆可用 / 76

骡子和马都要“育” / 81

## 第5章 ◎ 心里到底装了谁

臭名昭著的赖昌星有一句名言：“不怕此人不贪，就怕他没有爱好，只要了解了此人的爱好，我就可以把他拿下！”这正是赖昌星的聪明之处，遗憾的是他把这套摩意技术用在拉一些官员下水上了，因此还是那句话，精通此道，心术必须要正。

“小怨不赦，大怨必生” / 95

嘴巴的开合不能太任性 / 96

见鬼说鬼话 / 100

就算对牛弹琴，也要因牛而异 / 104

## 第6章 ◎ “竞争”让大家很受伤

团队就要做到“同欲”“同志”“同谋”。怎样才能做到这三点，考验的是各级领导水平的真功夫。最关键的是看能不能通过有效的政策把个体的利益、各部门的利益和企业的利益紧紧地捆绑在一起。

团队要“同欲”“同志”“同谋” / 119

和谐，团队第一要义 / 120

赏贱罚贵 / 130

用什么来堵住裂缝 / 135

## 第7章 ◎ 看“枪”握在谁手里

美德是领导人成为领导的原因，但的确不是唯一的原因，他还必须懂“法”用“术”。伟大的领导人之所以能出类拔萃，是因为更坚强更足智多谋，而且具有准确的判断力。

从来管理有政治 / 141

谋略，谁都能用的工具 / 148

别让游戏没规则 / 153

## 第8章 ◎ 一路变革原来是“瞎折腾”

一切事物虽然都是变动不居的，但是变中有常，才能“动而不乱”。遗憾的是这些年有些人打着改革的旗号，任意破坏规律，结果破坏了平衡，成了搞乱人心的“瞎折腾”。

“人挪活”与“树挪死” / 161

情器世间永远都是“未济” / 163

创新，就是创造性地搞破坏 / 173

## 第9章 ● “元气”终需静心养

很多现代人都是因为强烈要求结果而生活在痛苦当中，这并不是靠吃药或者靠心理治疗就能够解决的问题。最终还是要靠内心世界的和谐，这就是今天我们倡导的哲理养生。

恶劣情绪是百病之源 / 190

移境不如移心 / 196

做自己的心理医生 / 197

去浮躁，守静笃 / 198

# 领导的 底气

## 「第1章」

### 你凭什么受人欢迎

一个能管理别人的人，不见得能管好自己；而那些频频落马的官员们在感叹自己“治家无方”的时候，恰恰忘了最根本的一点：无德者必然无家，自身的垮台常常源于“后院起火”！



在西方的管理理论与实践 中，尽管也越来越强调领导者的影响力以及人格魅力等因素，但仍然给人一种居高临下的感觉，其出发点和目的仍然以“管人”为宗旨，而中国的传统文化则强调管人之前先要管理好自己，那就是“修身，齐家，治国，平天下”。古人的这四件事，有着严密的逻辑关系：我们很难想象一个道德不良的人能够“齐家”，而一个连三口之家都管不好的人能在外面管好一个组织。总之，个人的道德修养是做好一切事情的基础。无数事实都证明了这一点：一个能管理别人的人，不见得能管好自己；而那些频频落马的官员们在感叹自己“治家无方”的时候，恰恰忘了最根本的一点：无德者必然无家，自身的垮台常常源于“后院起火”！

## 看看自己有几斤几两

无论在历史上还是在当今，我们总会发现一批才高八斗但处处碰壁的倒霉蛋，有人将之归罪于时代和环境，但细细究来，这种人的结局不能不和他们乖张的性格和心态有关，而对他们这种性格、心态深入分析，这种人往往是心胸狭隘的自我中心主义者，或者是狂放不羁根本不知道尊重别人的傲慢之辈。典型如古代击鼓骂曹的祢衡之流，走到哪里骂到哪里；如今这类人也不鲜见，而且这中间有不少还是号称学过工商管理的“高级人才”，遗憾的是这种人无论走到哪个单位，都处理不好起碼的人际关系。是这个单位不好吗？他换一个单位依然如故，结果他走到哪里都觉得是小人当道，自己总是怀才不遇，走一处骂一处，走一路骂一路，甚至是活到老骂到老。



我们归纳一下，这种人大部分都有一个共同点，那就是自视甚高，高到了不知自己是谁，忘了自己到底有多大分量。这种人一生最大的失败就在于缺少自知之明。诚如古人所言：“量随识长。然有人识长而量未长，何也，实识未至也。”这段话说的实在是太透辟了，用今天的话来讲，这种人就是没活明白，可悲的是有人一辈子也没活明白。

### 1. 我是谁？

每个人都要经常问问自己三个字：“我是谁？”一个人只有弄明白了这三个字，才算活明白了。早在两千多年前，老子就在《道德经》第三十三章中指出“知人者智，自知者明”，意思是说：能了解别人，是有智慧；而只有清楚了解自己，才算活得敞亮。关于“我是谁”这个最简单的命题，有人一辈子没弄明白，也有人可能开始明白，后来又糊涂了。为什么？就是因为人有一个很大的劣根性——容易自我膨胀，常常“高看”了自己。年轻人不明白这一点叫少年气盛，春风得意时不明白这一点叫得意忘形，老了还不明白这一点叫为老不尊。一句话，不知天高地厚！而不知天高地厚的人，肯定和周围人处不好关系，所以他们走到哪里都招人讨厌，其实这种人活得也挺痛苦，因为心理学理论告诉我们：自负其实是自卑的另一种表现。

要弄清楚“我是谁”，其实也不难。笔者也绝不敢说自己就完全活明白了，但是随着年龄的增长，渐渐明白了这么三点：第一，明白自己究竟有多大本事；第二，明白自己在什么位置；第三，明白自己处于什么时代和国家。

关于第一点，就是要客观地估量自己的能力。有人常说现在的年轻