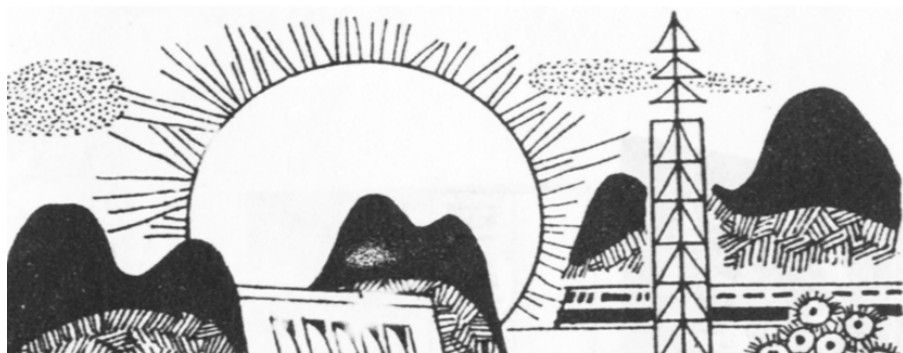


领导智囊

(三)

徐明 编著



目 录

领导育人法则	1
育人准则	1
育人方法	20
育人艺术	36
育人禁忌	43
领导励人法则	53
励人准则	53
励人方法	70
励人艺术	84
励人禁忌	113

领导育人法则

育人准则

任何一个地区或企业的人才资源，皆可分为两大部分：既成的人才，潜在的人才。对于前者，通过选拔而任用；对于后者，则要通过培育而造就。

育才，现称智力投资。作为投资，就得花本钱与气力，还有一个人才价值“增值”的过程。这对急于用才以开创事业的地区或企业来说，往往有远水不解近渴之感。其实，用才，不仅要顾及后断有人，还要形成“后浪推前浪”的势态。人才不断涌现，一代胜过一代，事业才能兴旺发达。着眼于发展，就能深刻认识育才之重要。

育才，虽以办学、轮训等为主要形式，但这只是基础性的教育。人才，总是在开创事业的实践中造就的。这就需要育才者结合工作实际进行培育。从这个角度谈育才，探索一些行之有效的方法，也许更有意义。

（一）优化道德

清代郑板桥曾说过：“读书，中举，中进士，作官，此是小事。第一要明理，作个好人。”对一个单位的工作人员来说，工作、学习，进取、成功固然重要；但是，良好道德、崇高品质更为重要。而要如此，必须注意：

1. 立身成败，在于所染

常言道：“染于苍则苍，染于黄则黄。”“人之性如水焉，置之圆则圆，置之方则方。”是将部属“染于苍”，还是“染于黄”，是将工作人员“置之圆”还是“置之方”，领导者起着十分关键的作用。

孟子说：“闻伯夷之风者，顽夫廉，懦夫有立志；闻柳下惠之风者，薄夫敦，鄙夫宽。”就是说，听到伯夷的风格的人，贪鄙之徒也会清廉起来，懦弱之辈也会有独立不屈的意志；听到柳下惠的情操的人，刻薄者就会厚道，胸襟狭小者就会宽大。孟子对此还举出例证：“由尧舜至于汤，五百有余岁；若禹、皋陶，则见而知之；若汤，则闻而知之。”尧、舜的师表作用，禹、皋陶是经过亲身接触才受到熏陶的。而汤则是从尧、舜的传闻中受到熏陶的。孟子由此而得出“善教”的结论：“仁言不如仁声之入人深也，善政不如善教之得民也。善政，民畏之；善教，民爱之。善政得民财，善教得民心。”可见，古人对“风格”所染，教化必“善”问题也早有察觉，并作出了科学的总结，甚至把“善教”强调到超过“善政”的程度。

惟有领导者先深明大义，才能使部属受到教诲。孟子说：“贤者以其昭昭使人昭昭，今以其昏昏使人昏昏。”孟子严厉批评了当时某些假贤者的荒谬行为，他们自己还弄不明白的事理，却想用来使别人明了。孟子的这一思想，对于领导者来说极为重要。部属的道德熏染，除受其群体环境的影响以外，主要的就是受其领导者的道德思想的熏染。所以，一个领导者特别要注意自身的道德修养，特别要注意自己的一言一行，切记不可为部属提供恶劣的道德风范。

2. 用兵之道，教戒为先

教化部属，树立良好的道德思想，不仅要重视“入门”教育和领导者自身的道德修养，而且要在日常工作中，作为一项经常性的教育内容，尤其是每遇大事，必教戒为先。以下五条为具体的教戒内容。

第一，“世之质文，随教而变。”一个单位有多项事业，一项事业有多种工作。事之不同，其道德要求也不同；反之，道德要求不同，其事情结果可能也不同，所以，用统一的道德标准去要求不同的事情，恐怕就不大妥当。因之，领导者必须在每一项较大的工作布置之前，提出各项要求的时候，绝不可忘记同时提出恰当的道德要求，以进行必要的道德教育，确保教戒为先。

第二，“爬罗剔抉，刮垢磨光。”挑选人才，罗致拔用，这是事业成功的重要步骤。但是，虽然“任用其长，不计其短”，可是，某些“短处”却也不可忽视，有的“短”处可能对其“长”的发挥将产生极大的影响。所以，对其有影响的“短处”、缺点进行“刮垢磨光”却也十分必要。而这“刮垢磨光”正是“教戒为先”的目的所在。

第三，“为将之道，当先治心。”“君子”当为正义之事，领导者确认自己的事业是正义的、合理的、合法的，就应在事前将其正义之道宣之于众，以激发部属的正义之感，唤起部属道德情感，使之理直气壮地进取，放心大胆地工作。而如果奉行“民可使由之，不可使知之”的愚民政策，最终也必为“民”所愚，事业为“民”所败，因为部属不知其可，何以奋斗努力？从这点意义上来说，教戒为先，则更为重要。

第四，“据职而教，以道御之。”不同的职业有不同的道德认识、道德情感和道德要求。因此，必须根据不同的职业进行不同的职业道德教育。职业道德是在一定

职业范围内的特殊道德要求，是人们在本职工作中必须遵循的行为规范。对工作人员进行职业道德教育，有利于帮助工作人员形成良好的职业行为和习惯、对其自我完善有着重要的作用；有利于协调单位内部相互关系，树立良好的风貌，造就一种相互关心，相互爱护，安定团结，奋发上进的社会环境。进行职业道德教育，一般来说，应从实际出发，注意教育的层次性和广泛性：要增进工作人员相互理解，传递道德情感共鸣；要教育工作人员树立正确的义利观；要正确处理职业道德教育与其他工作的关系；要明确提出各种职业道德的规范化、制度化的要求以及贯彻道德教育的知行统一的原则等等。

第五，必须重视对工作人员的“入门”教育。“新沐者必弹冠，新浴者必振衣。”新“入门”的工作人员虽说不是张“白纸”，但毕竟青年人为多，思想活跃，“染着力强”，而且大多抱着观望的态度，“彼松我松，彼紧我紧”，邪风吹则邪，正气染则正。虽说“入门”前就一身正气者有之，但毕竟不多。所以，高明的领导者必须抓住“入门”这一时机，乘其“新沐”而“弹冠”，乘其“新浴”而“振衣”，力使工作人员“入门”以后保持高洁之身体，一身之正气。若能把握好上述五条原则，则道德教育必能成效，也必能对工作人员的进取心、事业心、团结合作、人尽其才产生较大的积极影响。

案例赏析：尧舜禅让帝位千古留芳

据传说，尧为陶唐氏，名放勋，是我国上古时代贤明的帝王，都平阳。他曾设官掌管时令，观察日月星辰的变化，制订历法。由于他一心为公，所以深受各部落的拥护与爱戴。当他年老的时候，他召集各部落首领开

会，专门商讨由谁来接替自己的职位。有位名叫放齐的人提出尧的儿子丹朱，尧以丹朱“既顽固又凶暴”为由，坚决反对。最后，大家一致推举舜为尧的继承人。

舜，冀州人，姚姓，名重华。因最初封在虞地，故人称虞舜。舜生性笃厚，勤劳朴实，又很有开拓精神。他早年丧母，父亲再婚后生子名象。由于父亲粗暴蛮横，眼瞎又偏听偏信，后母心地狭小，又泼辣凶顽，弟弟自幼好吃懒做，长大后胡作非为，舜一直生活在逆境之中。但他逆来顺受，仍对父母竭尽孝道，对弟弟忍让爱抚。后来，见后母和弟弟欲置他于死地，万般无奈，只好离家出走，到妫水附近的历山脚下，盖起茅屋，开荒种地。当时，该地居民由于缺乏教养而常常打架斗殴。自舜来到这儿，就很快发生了变化：种地时，人们互让田地；打鱼时，人们互让场地；制陶时，相互交流技艺，相处得分外和睦。人们赞扬舜的德行，争相跟着他、靠近他。他居住的地方，也由当初几户人家迅速发展为一个小村庄，次年变为小乡镇，第三年则成为小城市。当人们得知尧将把帝位让给他，都非常高兴，人人赞扬尧有魄力、有眼力。

尧为了把帝位尽早传给舜，还对舜进行了多方面的考察和培养。他先是与舜晤谈，继而把自己的两个女儿娥皇与女英嫁给舜，又让舜协助自己处理一些政务。三年后，正式让舜取代了自己。舜继位后，学习尧的榜样，以天下为己任，不辞劳苦，巡视四方。又针对时弊，改革政治，起用贤才，制定五刑，确保社会安定；带领人们打垮来犯的三苗，解除了民众的后顾之忧。后来，连年洪水，江河横溢，严重地威胁着人们生命财产的安全。舜又根据人们的举荐，委派鲧全面负责治水事宜。可惜

鲧治了9年，终因所采纳的筑坝堵截措施不对，没能成功。舜鉴于他严重耽误大事，把他处死在羽山之野。同时，委派鲧的儿子禹接任其父职位，继续负责治水。

舜在位几十年后，又学习尧的榜样，没把帝位传给自己那“只知道唱歌跳舞”的儿子商均，而传给了禹。

禹，姒姓，因为他后来成了夏朝的第一位君主，又因为治水立下了伟大功勋，所以历史上称之为夏禹或大禹。禹为治水，婚后第四天便毅然离家去工地，儿子启出生，也顾不得回家看一看，前后在外治水13年，三过家门而不入。他接替父亲职位后，认真吸取父亲治水失败的教训，改用了疏导洪水的方针。并联合共工氏、伯益和后稷等部落首领，广泛发动群众，开展大规模的治水斗争。同时，身体力行，始终坚持在抗洪第一线。由于长期跋山涉水、辛勤劳动，他的脚指甲全部脱落，大腿上的汗毛完全磨光，走路一瘸一拐，形成了独特的“禹步”。但他不以为苦，仍旧一如既往地拼搏着。在他的率领下，人们终于解除了水患，过上了正常的生活。当听到“舜位传禹”的消息，人们奔走相告，无不称赞舜的大公无私和慧眼识贤。

禹继任帝位后，又领导民众开凿沟渠，聚蓄水潦，将水害变水利；开垦荒地，扩大耕田，学会农业生产；并将全国分为四正、四隅、中央九个区域，各设地方行政官。从此，五谷丰登，万民乐业。后人为纪念他，还写了这么一幅对联：“舍己忘家治洪水，劳身焦思画九州。”

（二）树立理想

理想是一个人的重要精神支柱，是完成各项事业的向心力、凝聚力和推动力。树立了崇高的理想，才能不

因一时得失而丧志，情愿冒风险而承重担，忍屈辱而奋斗不息；才能在学习与探索中，既能百折不挠、锲而不舍地对待失败，又能科学理智、谦虚谨慎地对待成功。所以，树立崇高的理想，是领导者对部属乃至全体工作人员进行教育的一项重要内容。

1. 鸟贵有翼，人贵有志

教育部属树立正确的理想，首先必须教育部属确立正确的志向，这对于调动部属的积极性，强化部属的进取心，有着十分重要的意义。因为：

(1) “志不立者事无成”。有志则明：“志不立，如无舵之舟，无御之马，漂荡奔逸，终亦何所底乎？”有志则智：“志立则学思从之，故才日益而聪明日盛，成乎富有；志之笃，则气从其志，以不倦而日新。”有志则强：“志为气之帅，有志则气不衰。”有志则专：“持志如心痛。一心在痛上，岂有功夫说闲话，管闲事？”有志则韧：“精卫口卸微木，将以填沧海。刑天武干戚，猛志困常在。”可见，立志对一个人的成长，对事业的发展是何等地重要。

(2) “志不强者智不达”。胸无大志，必无高能，立志不坚，其智慧也得不到充分地发挥。“君子进不败其志，退究其情，虽杂庸民，终无怨心，彼有自信者也。”一个有坚定志向的人，胜利了，必会认真总结经验，即使是杂处于庸民之中，也决无怨恨之心，而充满必胜的信心。另外，不仅“有志则智”，而且，志向高低对人的智力的发展也有很大影响，在某种程度上甚至可以说：志大则智高，志小则智低。志向渺小，其用心也不会深到哪里去；而志向远大，必然刻苦钻研，奋力进取，其识见也必高深。

2. 励世摩钝，启发致志

《汉书·梅福传》：“故爵禄束帛者，天下之底石，高祖所以励世摩钝也。”其“励世摩钝”之意为：劝勉世人，使迟钝不进的人也奋发起来。这对于理想教育，也深有启发之处。有些人，胸无大志，平庸无为，只求一般，不求进取，与同事们的奋进很不合拍，与事业的发展很不协调，“汰之”也非为不可，但若能给予教化，励世摩钝，启发致志，岂不更好！而且，即使目前胸怀大志者，也需给予必要的指导，既使其立志合理，也使其立志坚定。而要如此，必须给予下列指导：

(1)以社会需要为准，做到不违天。人欲立志，必须首先从社会需要出发，寻找自己的进取方向，否则，必无用武之地，即使奋发努力，也是枉然。《韩非子·说林上》载：“鲁人身善织屨，妻善织编，而欲徙于越。或谓之曰：‘子必穷矣’。鲁人曰：‘何也’？曰：‘屨为履之也，而越人跣行；缟为冠之也，而越人披发。以子所长，游于不用之国，欲使无穷，其可得乎？’”鲁人虽善做鞋，但越人亦足走路；其妻虽善织绢，但生绢主要是用于做帽，而越人披发不戴帽，若鲁人夫妻迁居越国，虽有其长，何以发挥？同理，如果不考虑社会需要或不考虑本单位、本部门事业需要而盲目立志，即使学成绝技，也必如鲁人迁越，徒劳而无功。

(2)自测其力，因力而立。“纒密不能，苴不学者拙。”“身无以用人，而又不为人用者卑。”“事君要利，大者不得，小者不为者。”“微事不通，粗事不能者，必劳；大事不得，小事不为者，必贫；大者不能致人，小者不能至人之门者，必困。”古人之言，深有哲理。人无志，事不成。但是，立志也必须对自己有个基本估价，

目前有多大能力，将来有可能发展到多大程度，能作出多大努力，必须心中大略有数。如果“有雄志而无雄才”，“志虽大而才不副”，眼高手低，大事做不来，小事又不做，也将一事无成。

(3)论其理义，计其可否。“立志，当立从善不从恶、从正不从邪之志”。“圣人之求事也，先论其理义，计其可否。故义则求之，不义则止；可则求之，不可则止。故其所得事者常为身宝。小人之求事也，不论其理义，不计其可否。不义亦求之，不可亦求之。故其所得事者未尝为赖也。故曰，必得之事，不足赖也。”立志方向的选择，必须以“理义”为原则，亦即不违人之常理，不违法之常义。那种置“理义”于不顾，置法纪于不顾，把自己的“志向”建立在危害社会、危害人民的基础上，必遭人民唾骂、历史贬责，也必无成功之望。

(4)知行统一，以劳趋志。“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。”“知之而不行，虽敦必困。”立志虽大，但必须以自己的艰苦奋斗，努力工作为基础，必须奉行“知行统一，以劳趋志”的原则。那种设想不通过艰苦奋斗而轻而易举地实现理想的事情绝无可能。

(5)立志宜早，但迟者也非不可。立志是不受年龄限制的。早在春秋时候，晋平公就学习问题问师旷：“吾年七十欲学，恐已暮。”师旷回答道：“少而好学，如日出之阳；壮而好学，如日中之光；老而好学，如炳烛之明。炳烛之明，孰同昧行乎？”学习与立志有着密切的联系，学而不立，何用之为？可见，中老年人立志或重新立志也未尝不可。三国时，吕蒙年近四十官高位显，听从孙权劝学，立志攻读，苦钻经史，终具“国土之量”，大败关

羽，立下赫赫功勋，即是一例。在职的部属和工作人员多属此类，也应作此教化。即使工作之前胸无大志，只要励世摩钝，必能启发致志。当然，这并不否认立志宜早，但这里是指在职工作人员而言，他们“早期”已过，年已“中、老”，还当鼓励其志。

案例赏析：唐太宗苦心育皇子

唐太宗李世民生于公元 599 年。他 18 岁随父反隋带兵征战，27 岁发动“玄武门之变”，登基做了皇帝。在位 23 年，合潮流，顺民心，求稳定，赢得了贞观年间的一派繁荣昌盛，被中国各族人民誉为“天可汗”。他总结自己一生的经验教训，深刻地认识到人才是治国安邦的根本。为确保大唐江山永固，不但要有坚能的臣子，更要有英明的国君。为此，他十分注重对太子李治的教育，简直做到了“遇物则诲”。

在处理政务时，李世民抓紧了对李治的培养。在多种场合接见群臣时，都经常让李治陪同，以便他进一步熟悉君臣礼仪和办案能力，多方面了解国家大事和众臣情况。每上朝议事，又都让李治一旁观摩，有时还询问他对某些问题的见解。如意见正确，就予以勉励；若意见不对，就耐心开导。李世民还亲自为李治写了《帝范》十二篇，作为他将来即位的行为准则。并推心置腹地告诉他：我即位以来，做了不少错事。面前不绝锦绣珠宝，却屡次兴造宫室台榭，寻求犬马鹰隼，不论远近，到处巡游，人民供应烦劳。你要知道，取法于上，只能达到中等，取法中等，就难免得其下。你要向古代的哲王看齐。我并不是你效法的榜样。

在日常生活中，李世民也随时对他进行多方教诲。有一次，李世民带他坐船游玩，问他：“你知道坐船的道

理吗？”李治表示不知道。李世民就给他耐心讲解，并告诉他：船就像皇帝，水好比百姓，“水能载舟，亦能覆舟”。你将来做了皇帝，要关心百姓疾苦，取得百姓支持，千万不要逼迫他们。否则，他们就会起来造反，祖上江山就要丧你之手！李世民在让李治陪餐时，又对他说：你应该知道种庄稼的艰辛吧！懂得粮食来之不易，才能保证你碗中有丰盛的饭菜。你一定要勤俭节约，要重视发展生产。有一日，李世民见李治在一棵大柳树下乘凉，就走过去问他：你知道如何利用这棵树吗？李治摇了摇头。李世民就指着这棵树说：你莫看它长得弯弯曲曲，样子难看，但经木工用墨线一划，即能将它加工成直的。作为皇帝，即使本身不太聪明，但只要听从贤臣规劝，也能成为圣明的君主。后来，李世民偕李治郊外骑马，又相机说道：你应当明白，马也必须有劳有逸。只有不过度使它疲劳，它才能长期供你乘坐。你做皇帝后，务必珍惜民力，不要无休止地征发徭役，而应百姓休养生息的时间。否则，你的统治就不会长久。

鉴于李治懦弱的性格，李世民还从人事安排上对他关心和教导，妥善安置了其他皇子，忍痛令武则天为尼，消除了可能对李治地位造成的威胁。临终前还特意将功勋卓著的元老重臣李世赓到外地为官，且深沉地嘱咐李治：李世才智有余，恐怕你不能制服他，我现在把他贬降远方。他如果听命，我死后就任他作执政大臣，如果徘徊迟疑，就杀掉他！后来，李世毫无迟疑就离京赴任，李治在他行至中途召回、重用了他。他果然感激李治，并表示忠忠耿耿地辅佐他。

由于李世民苦心抚育，李治多方面均有较快的长进。所以，他即位后继承了其父的治国路线，并在执政初期

几年中被世人称为“贞观遗风”。即使武则天参政后，他体弱多病又贪于声色，但对政事的处理仍遵循其父皇李世民的遗训。

（三）启发自知

古人曰：“知人者智，自知者明；胜人者力，自胜者强。”自知，是人的重要美德。没人不自知而能合理地树立理想，科学地进行自我安排，成功地有所建树者。然而，知人不易，自知也难。

一是因为，外人当其面评长论短者极少，而刚正直谏者更少。人之言行于外，得不到及时的评论反馈、效果反馈，因而对自己也就缺乏正确的认识。二是因为人的知觉有限，而且常常受到主观偏见的左右，因之对自己常常缺乏正确的评价。所以，《韩非子·观行》说：“古之人目短于自见，故以镜观面；智短于自知，故以道正己。故镜无见疵之罪，道无明过之怨。目失镜则无以正须眉，身失道则无以知迷惑。”正因自知之难，而必须经常以镜观面，以道正己，以求自知。

自知之难表现于两个方面，一是知“短”难，一是知“长”难。中国文化传统，最强调的乃是了解自我之“短”，知其不足而后改之，乃是一种公认的美德。但是，常有一些人，或则只知其长，不知其短；或则虽知其短，但却自谅，而不知其短之害；或则视“短”为“长”，甚至孤芳自赏。

自知其短很难，自知其长也很不易。虽然有不少人自恃其长，炫耀于众，但也确有不少人不知其长，只知其短，有的甚至因其短而对自己全盘否定，悲观失望。

一个不知己所长的人，也就等于不认识他自己，更不能发挥其长，甚至视“长”为“短”，落得个狼狈的结

局。

自知虽难，但也正因其难，而致“自知者英，自胜者雄。”西晋周处“朝闻夕改”，成为一代贤臣。可见，自知是一切智能之士成长，成功的前提，只有自知才能续长补短，人尽其才。

用人取其长，教人责其短，领导者用人当取其长，但教人必责其短，即教戒部属知己之短，并克服其短；或创造条件使其在有意或无意中补短为长，以使其更加适应工作需要。

“教人责其短”的目的主要是让其知短而补短。之所以大多能达到这一目的，主要是因为自知其短能够引起行为的改变，这种改变的方向经常是积极的。如果一个人在决定怎样行动时，经历了自知，行为就会很好地反映出他对内在规范的考虑。当然，行为的改变，即对“短”处的克服也非易事，它将遇到两大障碍，一是虚荣心障碍。虚荣心作为一种不良的心理品质，存在于许多人的身上。这些人十分看重别人对自己的尊重，对自己的缺点竭力遮掩，生怕露丑，有的甚至发展到虚伪的程度，不惜采用文过饰非、嫁祸于人、推卸责任、贪天之功等卑劣手段，以维护自己虚假的“尊严”，而要其一反“惯性”，极其困难。二是认知性障碍。人知其短，并非在其缺点初露之时，一般都在其发展至有严重危害时才逐步认识，而且，这其中有一个认识的过程，在他没有充分认识其“短”时，他是不会因“责其短”而“纠其短”的。而这种认识却又受主体自身的文化素质、思想素质、实践深度、后果的显露等许多因素的影响。因此，使其认识短处就比较难。而一旦“知其短”，则“纠其短”就大有希望了。另外，一般地说，后天之短，可

能克服，而先天之短，则难以纠正。一个人鼻歪嘴斜，经过整容，尚可变丑为美；而五官不全，或失明，或失聪，则就难以根治；至于因患侏儒症而奇矮，因患巨人症而特高，就更难以“取长补短”。但是，这也无妨。“补短”并不在于外形，关键在于思想和精神，奇有奇用，矮者未必不能成为优秀的棋手，高者未必不能成为杰出的球手。若能如此，又有谁能否认这是各取其长呢？

“教人责其短”，还应抓住一些有利时机，一是在其初露之时，教其引起足够的重视；二是在其犯错误或发生危害之时，此时最易引起“切肤之痛”，最易引起深刻认识而取得较好的效果。

2. 学会对自己负责

启发自知的最终目的，是为了对其自己负责，是为了使其根据自己的长、短在社会上找到一席发展之地；是为了使其正确权衡目前所处“位置”与自己的特长是否适宜，从而使其安心于适于其长的本职工作；同时，也是为了正确地对待自己，正确地对待同事，正确地处理好各种工作关系和人际关系，以利于各自的工作进取。

对自己负责，首先要对自己的智能负责，要选择那些最能发挥自己才智和特长的岗位，甚至不惜在其他方面作出重大牺牲。我国历史上著名的剧作家关汉卿，出身于士大夫家庭，本为太医，父兄是有名的御医，据说他在医术上也颇有造就。

但是，他有自己的理想、抱负，自认其文学才华远在医术之上，因此决然选择了“剧作”这一“下流”之业，不顾社会压力，混迹于优伶戏子、烟花勾栏之间，以笔代箭，在极其恶劣的环境中创作了六十多部剧作。每一部皆画鬼雕魅，淋漓尽致，入木三分。正是由于关

汉卿自己的正确选择，才使其成为我国一代剧作大师。

对自己负责，有时还要承受得住社会的压力，舆论的左右。在沿海开放城市福州，有一个女模特儿，她根据自己的条件和对艺术的爱好，一反世俗的偏见，选择了模特儿的职业，她说：“我用自己的人体美，去感应唤醒画家的创作灵感，使之变成艺术作品，去影响人、启发人，唤起人们心灵深处对自我的再认识，变得更纯真、美好、高尚……我认为这是值得的。”对自己负责，不仅要承受社会压力，有时甚至还要作出重大牺牲。

对自己负责，是人的本能，它常表现于扬长避短、趋利避害。五代时冯道，素以揣度胜败、估量强弱、避免危害、长享富贵而闻名于世。他自知“平庸”，“不能为大君致一统，定八方”。故“依违两可，浮沉取容。”冯道“自知”得清楚，也“负责”得可以。我们不能学习冯道的“德行”，但冯道之例也从反面证胆：对自己负责，确是人的本能。领导者在任人惟长的同时，也应教戒部属在工作中出于对自己的负责，力求克己之短；同时在工作中力避不利因素，充分利用有利因素，发挥自己的才干，力求在事业进取的道路上顺利一些。

案例赏析：伊尹义补太甲

伊尹，名挚，是我国商代名相。他原是奴隶，后来商汤发现他才干超群，就解除了他的奴隶身份，并让他做了右相。在他竭力辅佐下，商汤灭夏，建立了商朝。商汤死后，传位于外丙，不久外丙又传位于仲壬，仲壬死后又传位于太甲。其间，伊尹一直是首辅大臣。太甲是商汤的孙子，辅佐他的首要人物，仍然是伊尹。

伊尹为了让太甲像其祖父那样成为一代明主，就废寝忘食地一口气写了三篇文章请太甲阅读。其中，一篇