

易经 与 领导智慧

学易经 用易经

提升管理智慧 掌控处世哲学

领导干部必备经典智慧书

易经
与
领导智慧

人民出版社

责任编辑：鲁艳芳

封面设计：阳 光

图书在版编目（CIP）数据

易经与领导智慧/梁旭主编. —北京：人民出版社，2012

ISBN 978 - 7 - 01 - 011582 - 5

I . ①易… II . ①梁… III . ①《周易》- 应用 - 领导学 - 研究
IV . ①B221.5②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 309268 号

易经与领导智慧

梁 旭 主编

人民出版社 出版发行

（100706 北京朝阳门内大街 166 号）

北京佳顺印务有限公司印刷 新华书店经销

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米×1000 毫米 1/16 印张：15

字数：180 千字

ISBN 978 - 7 - 01 - 011582 - 5 定价：35.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65260042 65258589

前 言

Preface

在中国古代传统文化典籍里，《易经》被尊为“群经之首”。数千年来，它在中国传统文化中具有永久的魅力，无数学者通人为研究《易经》耗尽心血，穷极智慧，也为我们留下了宝贵的精神财富。《易经》历经数千年，已成为中华文化的重要源头。

《易经》为什么会如此神奇，它究竟是什么样的书？从历史上看，从春秋时期开始，围绕《易经》的争论便没有停止过，直至今日，《易经》仍处于不断的争议之中。比如，有人认为《易经》是占卜算命的书，有人则认为它是讲哲理的书，也有人认为它是一本记载天文学的书，还有人认为它是一本关于数学的书，甚至有人说它启发了电子计算机的诞生……这一切，都是因为《易经》文字古奥、令人难以全面把握，更因为“易道广大，无所不包”。《易经》博大的智慧和巨大的价值，是各家公认的。

《易经》作为古老而又灿烂的文化瑰宝，其内容极其丰富，对中国几千年来政治、经济、文化等各个领域都产生了极其深刻的影响。无论孔孟之道、老庄学说，还是《孙子兵法》，抑或是《黄帝内经》，无不与《易经》的思想有着密切的联系。一代大医孙思邈曾经说过：“不知《易》，不足以言太医。”易，变也！各种病不了



解病根变化，如何了解医治之法？虞世南是唐朝初期的名臣，他博学多才，善于谋略，是一位精通《易经》的政治家，他根据自己的体会和历代将相成功的经验，总结出一句名言：“不知《易》，不可为将相。”可见，作为群经之首的《易经》，在古代往往被认为是帝王将相定国安邦的宝贵经典。它哺育了中国历史上一代代的明君贤臣、名将通儒。研读《易经》不仅有助于了解古代学术思想的发展，而且对于修己治人的人生之道也有所助益，对于人们探索天道自然、拓宽人生视野也大有好处。所以，无论哪一行从业者只要能读《易经》，都能从其中汲取智慧的力量。应该说《易经》是一门博大精深的学问，不能简单地说它是术数之学、哲学、科学、文化。

《易经》中蕴涵着博大精深的哲学思想，有着多方面的文化研究价值。《易经》讲究阴阳互应、刚柔相济，提倡自强不息、厚德载物的精神。可以说，在五千年文明史上，中华民族之所以能够久历众劫而不覆，多逢危难而不倒，独能遇衰而复振，在历史的长河中不断地发展壮大，文化根脉一传至今，是与我们民族对《易经》精神的把握息息相关的。

在漫长的历史发展进程中，《易经》的精神超越了国界。早在1687年，德国数学家和哲学家莱布尼茨从传教士白晋手中获得《易经》的译本，通过对《易经》中六十四卦图的数字结构进行研究后，发明了二进制数系。德国哲学家黑格尔对《易经》也有一定的了解，他在《哲学史讲演录》中说：“《易经》包含着中国人的智慧。”据说，这位西方哲学家后来曾经感叹地说，他一生中最大的遗憾是没有完全学透中国的《易经》！日本的汉学家本田成之称：“《周易》乃是中国人一



切智慧的基础，是唯物主义及其规律的基础。”

当代学者借助现代科技的方法，对《易经》的研究达到了一个新的高度，也提出了一些新的认识。比如著名学者郭沫若认为：“《周易》是一座神秘的殿堂。因为它自己是一些神秘的砖块——八卦——所砌成的。”国际《周易》研究会会长、美国哈佛大学哲学博士成中英教授指出：“《周易》是生命的学问、宇宙的真理、文化的智慧、价值的源泉。《周易》不仅是中国的，也是东方的，更是世界的；不仅是古代的，也是现代的，更是未来的。”物理学家杨振宁获得诺贝尔奖后，曾明确指出：“我的灵感来源于《周易》学说。《易经》中既有阴阳的道理，即同时也有阴阳消长或阳盛则阴衰、阴盛则阳衰、剥久必复、否极泰来的道理。”

《易经》是我们的国粹，是前人留给我们的国宝，如何发掘《易经》的智慧，“古为今用”，是我们每一个中华儿女的义务。当前，人们对《易经》的研究已经深入到从哲学到科学、从人生到养生的多个领域，也有不少从领导、管理的角度，挖掘《易经》的智慧，指导领导者、管理者的实践。《易经与领导智慧》就是我们从领导学的角度，发掘《易经》智慧的一部作品。

《易经与领导智慧》全书分为四个单元，共三十四章。我们力图系统地阐述《易经》对于增加领导智慧、提升领导能力方面的重大作用，因此对《易经》的领导哲学和领导实践进行了深刻的解读，并在解读中加上了许多中国传统的经典故事，把解读的重点放在挖掘《易经》中包含的关于领导者和领导力的思想精髓上。我们相信本书对领导干部的工作实践，有较高的参考价值和借鉴意义。

目 录

Contents

第一单元 不知《易》，不可为将相

唐太宗的重臣虞世南说：“不知《易》，不可为将相。”《易经》中的很多卦中都渗透着的领导学的智慧，而《易经·乾卦》中的“元、亨、利、贞”，则是领导智慧的根源性观念。《左传·襄公九年》载，穆姜读“元、亨、利、贞”，以元为仁，亨为礼，利为义，贞为正，称为“四德”。唐代易学家孔颖达在《周易正义》中指出，乾卦“四德”意味着阳气始生万物，物生而通顺，能使万物和谐，并且坚固而得其终。宋代大儒程颐将此四字解释为“元者万物之始，亨者万物之长，利者万物之遂，贞者万物之成”，以“元、亨、利、贞”为天道生长万物的四种德行。我们这里借用历代大儒的解释，阐发这四个字的观念对领导者的意义。

第一章 元：筑牢根基 培养元气.....	3
第二章 亨：沟通顺畅 排除阻力.....	9
第三章 利：和谐上下 齐心协力.....	16
第四章 贞：立身正派 坚持正道.....	22



第二单元 积极进取的领导方法

《易经》崇尚的是一种刚健有为、积极进取的哲学观念。《易经》中“天行健，君子以自强不息”的思想，是对这种进取精神的经典概括。而积极进取、勇于开拓的精神，正是每一位领导者必须具备的修养。不论顺境还是逆境，领导者都需要有强烈的事业心和责任感，特别是我们处于改革发展的关键时期，更需要领导者具有这样的进取和开拓精神。

第五章 乾：刚健有为 自强不息.....	31
第六章 坤：低调柔和 承载万物.....	38
第七章 观：细心观察 防微杜渐.....	46
第八章 蒙：培养下属 各得其所.....	53
第九章 革：穷则思变 创新有道.....	60
第十章 比：以身作则 同心同力.....	66
第十一章 履：谨慎行动 如履薄冰.....	72
第十二章 既济：守成不易 居安思危	80
第十三章 泰：身处顺境 广纳贤才.....	87
第十四章 临：统领全局 教化为先.....	94

第三单元 面对逆境的领导方法

《易经》描述了宇宙万物的四种状态：吉、凶、悔、吝。除了“吉”以外，其他三种状态都含有凶险的意味。领导者每天需要面对各种各样的矛盾或问题，其中许多问题是棘手的，也是符合《易经》



的这四种状态的。但是《易经》并不是教人消极地顺从逆境，而是教人怎样在身处逆境的时候，能够找到突破的方法。在《易经》的六十四卦中，多数都含有凶险的意味。其中如《屯卦》、《坎卦》等，描绘的都是险象丛生、环境恶劣的情况。但是《易经》认为，即使在这样恶劣的情况下，也还是有应对之策的。

第十五章 屯：艰辛岁月 耐心等待.....	101
第十六章 坎：克制冷静 团结群众.....	107
第十七章 否：身处逆境 摒弃私利.....	113
第十八章 蛊：有过就改 消除误解.....	119
第十九章 损：当机立断 险中求胜.....	126
第二十章 困：绝不逃避 战胜困难.....	132
第二十一章 无妄：克制盲动 踏实调研	138
第二十二章 蹇：直面困境 永不言败	143
第二十三章 大过：谨慎稳重 追求中和	149
第二十四章 小过：夯实基础 再求发展	155

第四单元 领导者的修养之道

《易经》中提出了“位时中应”的思想，告诉我们要掌握外界变化的规律，知道自己的行为，这样才能给自己定位，与时机相偕，坚守中正之道，从而达到顺天应人的境界。领导行为是一个不断探索、不断创新的过程。在这个过程中，领导者要不断地修正自己、完善自己。《易经》中的这种思想用到领导者身上，就是要求领导者不断地提升自己的思想修养，掌握外界的客观变化，不断提升自



己的能力，完善自己的领导策略，使领导者能够从被动转为主动，最终达到“不令而行”的状态。

第二十五章 讼：胸怀宽广 少惹争议	163
第二十六章 小畜：完善人格 刚柔相济	170
第二十七章 谦：待人谦虚 切忌虚伪	176
第二十八章 大壮：抵制诱惑 永葆本色	182
第二十九章 益：放下身段 拉近距离	188
第三十章 萃：能吃小亏 善于合作	195
第三十一章 井：与人为善 互相提升	201
第三十二章 节：克制欲望 留有余地	207
第三十三章 中孚：恪守信用 诚恳处世	214
第三十四章 未济：自我提升 永无止境	221

第一单元

不知《易》，不可为将相



唐太宗的重臣虞世南说：“不知《易》，不可为将相。”《易经》中的很多卦中都渗透着的领导学的智慧，而《易经·乾卦》中的“元、亨、利、贞”，则是领导智慧的根源性观念。《左传·襄公九年》载，穆姜读“元、亨、利、贞”，以元为仁，亨为礼，利为义，贞为正，称为“四德”。唐代易学家孔颖达在《周易正义》中指出，乾卦“四德”意味着阳气始生万物，物生而通顺，能使万物和谐，并且坚固而得其终。宋代大儒程颐将此四字解释为“元者万物之始，亨者万物之长，利者万物之遂，贞者万物之成”，以“元、亨、利、贞”为天道生长万物的四种德行。我们这里借用历代大儒的解释，阐发这四个字的观念对领导者的意义。

第一章

元：筑牢根基 培养元气

元者，善之长也……君子体仁足以长人。

——《易经·文言》

【译文】

“元”是善的首位……君子实行仁义，就能够做众人的首领。

《易经》的《彖辞》提出了一个重要的概念——“元”。根据历代易学家的解释，元的意思是“始”。《彖辞》在解释六十四卦中的首卦《乾卦》时说“大哉乾元，万物资始，乃统天”，指的就是宇宙天地间的万事万物，都依赖“乾元”，而后才开始有了它们。“乾元”不仅是万物的始基，而且统率天象。同时，《彖辞》又解释说“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”，指的是古往今来，万物都要依赖大地而生长。“坤元”具有顺从、协助天以生养万物的德行。因此，《易经》中把“乾元”和“坤元”作为宇宙间万事万物开始的根基。



《易经》中的《文言》也谈到：“乾元者，始而亨者也……大哉乾乎，刚健中正纯粹精也。”这就是把“乾元”作为一种刚健之德，认为“乾”代表一种刚健通畅的性质，这种性质是万物生成发展的根源。坤元则为地的德行，顺承协助天，以生养万物。根据这种解释，“元”即德行，一种品质。乾元是上天肇始万物的德行，因为天的德行是刚健的，才使得万物始有；坤元为大地滋养万物的德行，大地的德行是柔顺的，才使万物生长。万物依赖于天地生成长养，也就是依赖于天地的移行，因而称这种根本的宇宙本性为“元”。

每个人都像一个小宇宙，人的各种外在品质就像这个“小宇宙”中的万事万物，需要自己的根基，得到根基的滋养，然后才能茁壮成长，建功立业。领导者是社会各领域的带头人，没有一个领导者是天生的，都是通过后天的努力，筑牢自己领导力的根基，才有机会成为某个层级的领导者的，才能领导好下属，做好各种工作。

作为领导者，必须具备一定的素养，才能筑牢领导力的根基，这就是《易经》中“元”的观念的启示。关于什么样的领导素养才是领导者不可或缺的，前人做出过很多总结。例如《孙子兵法·计篇》中说过：“将者，智、信、仁、勇、严也。”后人把孙子提出的这五条作为领导者的基本德行，认为“五德皆备，然后以为大将”，就是说，作为一个领导者，必须具备这五个方面的素养，才能做一个好的领导者。

“智”，即领导必须有智慧。孔子说“智者不惑”，意指有智慧的人不会被纷繁的现象所迷惑，遇事能做出准确无误的判断和及时合理



孙武画像，在《孙子兵法》中，他提出“智、信、仁、勇、严”为领导者的五种基本德行。

的决定。这是领导者的重要素质。当然，这里的“智”一方面指的是领导者要有丰富的知识和广博的见识。另一方面“智”的内涵还包括领导者要有一定的预测力和谋划力；领导者要有一定的情商，善于控制自己的情绪，有一定的心理承受力；领导

者在遇事时反应敏捷，有良好应变力和处理力；领导者要善于学习、实践、总结和思考等。

“信”，一方面指的是领导者要赏罚奖惩有信，另一方面是指领导者必须信赖自己的部下，并能够获得部下的信任。俗话说：没有规矩，不成方圆。一个单位必须有合理科学的规章制度才能正常运行。领导者要明白一点，根据规章制度进行赏罚是一种手段，不是目的。赏罚奖惩的目的是通过赏罚让人知道什么事是可以做的，什么事是不可以做的，从而造就一个纪律严明、内部团结、积极向上的组织。领导者要注意使用奖惩制度，要做到奖有功、罚有过，公平行使，这是“信”的基本要求。此外，领导者还要打造一个内部互相信任的组织，首先



领导者自身要做到平时言而有信，不要随便下令却难以执行，不要轻易许诺而不兑现。只有这样才能树立领导者的威信。

“仁”，通常是指领导者要具备良好的道德品质，体贴、爱护部下，关心下属，为下属营造良好的工作环境。做事先做人，做人首重仁义。领导者的仁并不能局限于本单位或组织内部，而要广及自己的辖区，乃至整个社会，并视之为神圣的原则，持之以恒。当然，领导者要具有“仁”的品质，在工作中“行仁政”，但也不可过于偏颇，犯东郭先生的错误，如对敌人、小人只是一味仁义，结果就会适得其反。领导者也不应该只顾仁义而使自身陷于琐碎、烦劳，这样对自己的事业会有损害。

“勇”，在这里指的不仅仅是一般意义上的勇敢，而是指领导者必须有勇气、有魄力，处理事情的时候能够做到果断行事，雷厉风行。领导者往往会面临许多复杂的形势，或者必须处理一些棘手的问题，这时候就要考验领导者“勇”的修养。比如，当一个突发事件发生时，涉及各方面的利益纠葛，领导者能不能果断坚决，妥善处理问题，就要靠勇气和魄力。当然，勇气和智谋必须结合在一起，如果领导者有勇无智，就像三国时期许褚“赤膊上阵”一样蛮干而不顾后果，其结果也会很糟糕。此外，领导者也不能有智无勇，因为这样就会在问题面前束手束脚，什么事都不敢做或做得迟，导致错失机会。

“严”，即领导者必须纪律严明，平时严格要求自己 and 下属。俗话说，正人先正己，领导者要首先严格要求自己，在工作中以身作则，并以做优秀领导者的标准激励自己，为下属树立风范标杆。领导者还要严



格要求下属，要求他们把工作做到最好。当然，领导者的严与宽要适度，严得适度能够打造组织的凝聚力，对做好工作有很大的帮助。如果过于严格，往往会使下属心生怨恨，影响工作的效率；过于宽松则容易造成组织涣散，下属离心离德，什么工作都难以做好。

孙子谈的虽然是将领的问题，但是要成为优秀的领导者，也应该具备这五个方面的素质。《易经》中讲的“元”，从领导学上理解，其实就是领导力的根本。领导者只有具备了“智、信、仁、勇、严”这样的修养，才有了作为领导者的“元”能力，才有可能成为一个优秀的领导者。

领导者的“元”，不是天生的。孔子说：“我非生而知之者，好古，敏以求之者也。”可见，孔子的知识和修养，是他“敏以求之”的结果。毛泽东晚年在《人的正确思想是从哪里来的》一文中也说：“人的正确思想，只能从社会实践中来，只能从生产斗争、阶级斗争和科学实验这三项实践中来。”对于领导者来说，要具备“元”的修养，筑牢自己领导力的根基，需要不断地学习、实践、总结经验教训，在不断的实践中磨练自己，这样才能逐渐具有“元”的修为。

举个例子：一般人认为，拿破仑是一位“军事天才”。在其军事实践中，拿破仑创造了不朽的军事业绩。但是，他的“天才”是从哪里来的呢？其实是他刻苦求知得来的。拿破仑自幼奋发攻读，酷爱军事，十几岁就进入军事学校学习。他对历史、地理、天文、数学等知识，无所不学，甚至对《圣经》《古兰经》等宗教经典也有兴趣。拿破仑一生经过近 60 次大小战役，每次上战场都要带上相当多的