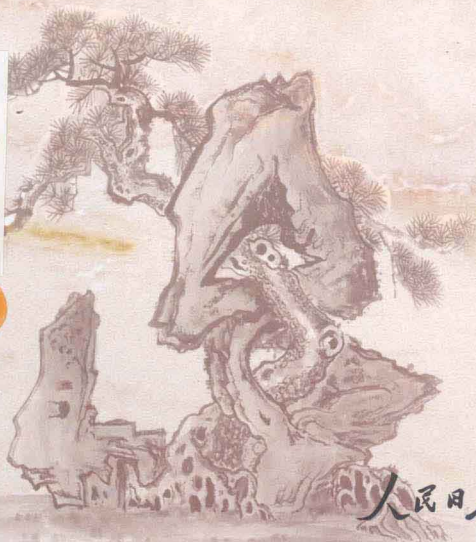


# 道德经

的柔性领导力

王丽平◎著



人民日报出版社

# 道德经

的柔性领导力

王丽平◎著



人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《道德经》的柔性领导力 / 王丽平著. —北京:

人民日报出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5115-1782-1

I. ①道… II. ①王… III. ①《道德经》—应用—领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 077602 号

书 名: 《道德经》的柔性领导力

作 者: 王丽平

---

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 鞠天相 杨冬絮

封面设计: 阮全勇

---

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369511

网 址: [www. peopledaily. press. com](http://www.peopledaily.press.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

---

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 15

印 次: 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

---

书 号: ISBN 978-7-5115-1782-1

定 价: 45.00 元

## 序

电视连续剧《宫》的片尾曲叫“见或者不见”，我很喜欢它的歌词：你见或者不见我，我就在那里不悲不喜；你念或者不念我，情就在那里不来不去；你爱或者不爱我，爱就在那里不增不减；你跟或者不跟我，我的手在你手里不舍不弃；来我怀里或让我住进你的心里，默然相爱，寂静喜欢。我喜欢这歌词，是因为这种情怀正符合老子思想的境界，如果相爱的人都能做到这样，就不会出现因为不爱而报复，甚至杀戮。这种人应该具备怎样的气质和品德？根据电视连续剧《宫》的剧情，这是四阿哥写给晴川的一首诗，表达对她的爱，四阿哥就是胤禛，也就是后来的雍正皇帝。不管对皇位还是对爱情，胤禛都能遵循道家思想的要求，不急不火，稳中取胜。

记得初次接触《道德经》时，我怎么也想不通“道可道，非常道”，看了一些学者的解释后，也只是勉强能接受，真正理解这句话的深刻内涵是在我经历了工作的变动、家庭的变迁与起伏、朋友的冷暖与变化，历经了人生命运的辗转之后，再去捧起老子的《道德经》，想想这句“道可道，非常道”，才发觉老子真是太伟大了，他老人家能说出这样饱含深刻哲学意味的句子肯定是在饱读经书，加上用心去感悟生活之后才可以的。而且，我越来越发觉对于我目前正在研究的领导力这个领域来说，处处都有《道德经》思想的体现，从领导者自身的素质到领导者的领导方式，从领导者如何为人处事到领导者如何反败为胜等等，无处不体现出《道德经》对于领导力提升的帮助。

法国作家拉封丹曾描述过一则寓言：北风和南风比试威力大小，看谁能把行人的衣服脱掉。北风首先展示威力，顿时狂风骤起，寒气袭人，吹得行人的

衣服敞开飘起,而行人则把衣服裹得越来越紧。南风则不然,徐徐吹动,暖意融融,行人周身发热,开始解开纽扣,继而脱掉衣服。寓言隐含的真谛不言而喻:真诚友善比强硬粗暴更加有力。人类社会已进入柔性管理时代,时代呼唤柔性化管理,柔性化管理已成为现代领导者的一项基本技能。

### 一、刚柔并济

刚和柔既是对立面又是统一体。刚柔之道在于:刚可压柔,柔可克刚。作为一个称职的领导者,就要把握好刚柔的尺度。刚并不是暴虐的代名词,而是指刚强;柔并不是懦弱的称谓,而是指谦恭。柔,其实是一种手段。水很柔,哪里低就往哪里流,哪里有缝就往哪里钻,但柔而有骨,信念执著,硬是将顽石穿孔、将大石变砂砾。

从滴水穿石、大浪滔天,我们可以看到刚柔相济的奇妙作用,水的柔是自然法则,也是领导者应当学习的一种工作方法。在处理问题时,因人的个体差异性很大,承受能力不同,是刚是柔就要因人因时而定。用柔的方法,通过热情体贴、循循善诱、耐心细致地工作,许多问题会迎刃而解。

刚与柔,从领导艺术的角度讲,是一种工作方法。作为一名领导者,必须具备刚与柔的心理素质,必须娴熟地运用刚柔相济的领导艺术。领导者既要具备刚的心理素质,又要具备柔的心理素质;既要会刚的工作方法,还要具备柔的工作方法,做到刚柔相济。

刚柔相济,作为一种领导艺术,它的内涵有软硬并举、以静制动、以柔克刚、刚中含柔、柔中有刚。古今中外,刚柔相济的领导艺术之所以被广泛应用,是因为事物本身具有刚与柔的两面性。由于事物的多样性、复杂性,同样的刚柔相济,在不同事物、不同地点,其具体内容、形式则不完全一样,这也是唯物辩证法的基本观点。这就要求领导者在具体运用这一方法时,必须从实际出发,针对不同情况而加以灵活的掌握和运用。

春秋末期,郑国有一位叫子产的宰相,他执政的特点就是刚柔并济,即在高压和怀柔两种政策中采取最适当的做法,把国家治理得国富民强。郑国是一个小国,想要在大国的觊觎之下力图生存,强化国力是当务之急。子产一方面提倡振兴农业,另一方面要确保军事费用,于是决定征收新税。因此民怨沸腾。朝中大臣们也有不少人出来反对,而子产却不让步,坚决实施既定政策。

过了几年,农村的振兴计划初见成效,农民的生活水平日益提高,连那些当年责备子产的民众,也转而歌颂他的政绩。子产的“刚”体现为:不因百姓和大臣的非难而低头,能够对自己的政策贯彻到底。身为领导,有时就是要能够力排众议,坚持己见,方能获得成功。

同时,子产“柔”的一面则体现在其教育政策上。当时各地普遍设有称之为“乡校”的学校,以此培养知识分子。但是乡校往往为那些对政治不满的人当作政治活动的场所,若任其发展下去,可能会对统治造成威胁。于是,有一些人提出关闭乡校的意见。但子产不同意,他反驳说:“众人在结束了一天的工作之后,聚集在那里批评政治,我可以把他们的意见当作为政的参考,有好的评话便继续实行,若得到批评则加以改良。如果加以弹压,也许会暂时抑止他们的言论,但那正如堵塞河川一样,暂时虽然堵住了,不久更大的洪水一定会滚滚而来,冲坏堤堰。若到了这步田地,那就真的无法挽救了。与其如此,不如在平时慢慢疏通洪水,引导出一条水道,不是更合适吗?”子产“柔”的政策就是宽容政策。允许别人发表不同意见,从而用来作为自己的借鉴,有则改之,无则加勉,这才是胸怀宽广的处世之道。

## 二、以柔克刚

纵观历史,我们不难发现,往往刚烈之人容易被柔和之人征服利用,因此,为人处世更需要以柔克刚。以刚克刚,两败俱伤,以柔克刚,马到成功。以柔克刚是为官处事的至高境界。

《明史》记载,有一次明武宗朱厚照南巡,提督江彬随行护驾。江彬素有谋反之心,他率领的将士,都是西北地区的壮汉,虎背熊腰,力大如牛。兵部尚书乔宇看出他图谋不轨,从江南挑选了一百多个矮小精悍的武林高手随行。乔宇和江彬相约,让这批江南拳师与西北籍壮汉比武。江彬从京都南下,原本骄横跋扈,不可一世。但因手下与江南拳师较量,屡战屡败,气焰顿时消减,蓄谋篡位的企图也打了折扣。乔宇所用的就是“以柔克刚”的策略。

毋庸置疑,领导者是强者。然而,强者行使权力,要取得理想效果,却不一定非要靠强悍。有时善于示弱,在那些吃软不吃硬的下属那里,是很管用的。在与人交往的时候,领导者必须注意了解对方的性格、兴趣,真正做到知己知彼。许多领导,当他们面临众人的反对或排斥时,当其想法与众人的意见相左

时,习惯于采用高压政策、大棒政策,希望借此消灭反对者的呼声。面对刚直不阿、态度强硬之人,许多领导者想到的第一个概念,常常是如何去制服他们,而不是如何用最委婉的手段从心灵的最深处去征服他们。领导者常常忽略了怀柔手段的重要性。殊不知,领导者越是强硬,往往越能激起对方强烈的反感、敌对和排斥抵触情绪。因此,领导者必须注意避免这种错误倾向,学会以迂回、柔顺的领导手段来征服大众,达到最终要达到的目的。

许多用高压政策、强硬手段征服不了的人,若领导者能改变一下方式,以温和、柔顺的态度与他们推心置腹地商榷交谈,反而能够达到预期的目的。领导者不一定凡事都要板起面孔,更不一定非得用强权才能制服众人。他们完全可以采用另一种方式,以真情流露、恳请赞同的方式,来达到前者达不到的目的,获得前者所不能获得的成功。

领导者要学会以柔克刚,必要时要善于向下级示弱,并不是说领导者就可以凡事一味妥协,也不是说柔弱之术就能够解决一切问题。诚然,有时用柔术的确能够达到用强硬之术所达不到的效果,但如果领导者长年累月一贯如此,就会给下属造成一种心理定式,认为自己的领导是软弱无能之人。长此以往,领导者就会在下属面前失去自己的威信和尊严,领导的严肃性、指挥性、强制性和权威性也会一扫而光。领导者要学会用辩证分析的方法,结合具体公关对象和具体环境背景,采用综合的领导公关手段,发挥自己的领导艺术。

### 三、琐事交给部属

我们常可看到勤勤恳恳、早来晚走的领导。他们的确很辛苦,但所负责的工作却常常杂乱无章。

汉宣帝时有一位宰相名叫丙吉,有一年春天,丙吉乘车经过繁华的都城街市中,碰见有人群斗,死伤极多,但是他若无其事地走过现场,什么话都没说,继续往前走。不久又看到一头拉车的牛吐出舌头气喘吁吁,丙吉马上派人去问牛的主人到底怎么一回事。旁边的随从看见这一切觉得很奇怪,为什么宰相对群殴事件不闻不问,却担心牛的气喘?于是有人鼓起勇气请教丙吉。丙吉回答说:“取缔群殴事件是长安令或京兆尹的职责,身为宰相只要每年一次评定他们的勤务,再将其赏罚上奉给皇上就行了。而我之所以看见牛气喘吁吁要停车问明原因,是因为现在正值初春时节,而牛却吐着舌头气喘不停,我

担心是不是阴阳不调。宰相的职责之一就是顺调阴阳,因此我才特地停下车询问原因何在。”众随从听后恍然大悟,纷纷称赞宰相英明。

陈平年轻时就协助刘邦打天下,可说是刘邦的作战参谋,对刘邦的贡献颇大。陈平晚年被汉文帝任命为宰相。有一天,文帝召见陈平和另一位宰相周勃。文帝首先问周勃:“你经手的裁决事件,一年约有多少件?”周勃回答:“臣不肖,对这件事不甚清楚。”文帝又问:“那么,国库一年的收支大概多少呢?”周勃仍然回答不出,以至于汗流浹背。接下来文帝又问陈平同样的问题。陈平回答:“关于这些问题,我必须询问负责人才能知道。”文帝又问:“谁是负责人呢?”陈平回答:“裁判事件的负责人是司法大臣,国库收支的负责人是财政大臣。”文帝步步紧逼:“倘若所有职务都各有所司,那么宰相又负责什么呢?”陈平冷静地回答:“宰相要使百姓各得其所;对外须镇抚四方的蛮族与诸侯;对内则要督促所有官吏作好分内工作。”文帝听完这番话,不由得点头称是。

不久周勃引咎辞职,此后便由陈平一人独承宰相大任。而其一向的作风,正如他自己告诉文帝的,是针对每个人的才能赋予其应做的工作,自己则加以督导。陈平因指挥得宜,被誉为名相。从陈平的行为可以看出,领导者不必事必躬亲,事无巨细地过问,该放手的就要放手。要运筹帷幄之中,决胜千里之外,充分调动每个下属的积极性,使其各尽所能,各安其职。

从这两个故事可以看出,领导者应下工夫做的事情,第一是对大局的判断和掌握;第二是调整团体的能力;第三是让部下各尽所能,充分发挥其积极性。把琐事交给下属去做,是因为领导需要去思考更重要的事情,需要去制定新的关系到整体发展的计划,这些才是领导的分内之事。

#### 四、成功地驾驭时势

据史载,建立了中国第一个中央集权帝国的皇帝秦始皇,原本是一个商人吕不韦的儿子。吕不韦早年经商,但他经商的目的在于积累财富而从政。他曾经献出过自己的资财,但并未因此得到执政者的赏识。当他看到自己的行动未能很好地达到自己的目的后,立刻改变了自己的策略,把已经怀孕的妻子献给了秦襄公,即驪姬。驪姬生下了儿子后,大受襄公宠爱,吕不韦由此得以进入朝殿,成为当时秦国的宰相。吕不韦晚年,曾编了著名的《吕氏春秋》,其中专门列一章“察今”,总结如何审察形势,以适时变的经验。



为了说明审时度势,适时变化的重要性,他编了一则寓言。古代的楚国有一人要渡江,不料船行至江心时,风急浪高,此人一慌张,把身佩的长剑弄掉了。他赶忙在船边刻了一个记号,待船停靠后,就在有记号的船边上跳入江面去摸剑去了。可是,船是在行驶的,而剑掉在水里却不会自己赶上来,只按船上的记号去捞剑,怎么可能得到这丢失的剑呢?而处世如果拘泥于旧法,不知因时而变的人,正如这刻舟求剑的人一样愚蠢!

要想成功地驾驭时势,领导者应当知变、适变和善变。

首先,贵在知变。孙中山先生说“世界潮流,浩浩荡荡,顺之者昌,逆之者亡”。“知变”,就要冷静思考,不被表面现象迷惑,以客观的心态分析周围环境。李冰父子被委任主持都江堰工程后,并不急于开工,而是先实地考察,寻访有经验的治水农民,经过了3年时间,才绘制出水系图谱,精心设计了“顺变”的治水方案,顺其水势,使这座治水丰碑两千年后仍在发挥作用。“知变”,就要自我反省、不懈求知。严格的自我解剖是人不断求得进步的重要条件。“吾日三省吾身”,领导者在公道正派处事、求真务实干事方面,做到经常自我解剖,才能做好本职工作。“知变”,就要敢于“雕琢”。领导者要有敢于接受雕琢的勇气,要敢于正视自身存在的不足,敢于接受别人的批评,做到言之有理、言之有情、言之有据、言之有度,有根有据讲政策,心平气和说服人。“知变”,就要有创新思维能力。领导者要自觉更新观念,不仅是指对某些新事物、新观点能够接受和认同,而且还要勇于转变观念模式和思维方式。没有思维模式上的破旧立新,就很难成为适应时代发展的领导者。

第二,善于随机应变。随机应变,是指随着时机或情况的变化灵活应付。人都处在一个变化的环境中,几乎没有一成不变的东西,军事谋略、政治、外交、商战,还有为人处世等等,无一不需要运用超强的“变”术,解自己所困,应对手之变,不能以一成不变的眼光和办法来观察和处理问题。一个精明能干的领导者,必须善于随机应变。只有善于应变,才能临危不乱、处变不惊,掌握工作的主动权。领导者处事时须随着实际情况和时机的变化而变通,不可千篇一律、拘泥不变。

《三国演义》中,刘备寄居曹操篱下韬光养晦,两人青梅煮酒论英雄,曹操一语道破“英雄”真面目,刘备惊慌失措,借雷声巧妙掩饰而过;曹操刺杀董卓

被发觉后顺势献刀；曹操马踏农田，割发代首等，无不闪烁着随机应变的才能。随机应变的诀窍是审时度势，不刻板，心中有数，了解实际情况和时机，是调动人而不是被人调动。应变的艺术来自于领导者广博的知识、卓越的见识、乐观的个性、非凡的性格、长期的实践锻炼。所以，随机应变不是小聪明，而是大智慧。

第三，入乡随俗。入乡随俗，最早见于《礼记·曲礼上》，“入境而问禁，入国而问俗，入门而问讳。”意思是，到了一个新的国家，要了解那里有什么禁令，以免触犯；到了一个新的地方，要打听一下当地有什么风俗习惯，以便适应；到了别人家里，要问问主人有什么忌讳，免得闹出不愉快。

入乡随俗，要学会放宽胸怀，采取开放和吸收的态度，接受先进的新鲜事物。领导者的随俗与随和，通常会给当地群众留下深刻印象。只有尊重对方，才容易与之打成一片。一般说来，适应能力越强，在不同环境中生存发展的可能性越大，甚至在逆境中也能增长才干、创造奇迹，成为大有作为的人。成熟的领导者往往能顺应客观，顺应民意，从而顺应己心，因势利导而驾驭时势。不成熟的领导者则往往不能控制自己的情感和行为，遇到刺激时易于激动，好意气用事，不顾后果。

### 五、贵人所长

用才必先识才，识才是为了更好地用才，领导者必须学会识人，领导识人用人的能力决定了其事业的大小。

好的识人技术可以让领导者更精明，让员工更有效率。《孙子兵法》里说：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。南怀瑾在他的《论语别裁》一书中谈道：“有人说，清代中兴名臣曾国藩有13套学问，流传下来的只有一套——《曾国藩家书》。其实流传下来的有两套，另一套是曾国藩看相的学问——《冰鉴》这一部书。”南怀瑾提到的《冰鉴》正是曾国藩读人的归纳结晶。

美国知名心理学家乔艾琳·狄米曲斯博士著有《Reading People》一书，其中开篇写道：“我个人的经验告诉我，读人既不是科学，也不算天分。它侧重的是，知道该去看些什么，听些什么，具有好奇心及耐心去收集重要的资讯，并且从一个人的外貌、肢体语言、声音和行为上归纳出他的模式。”

大凡不能做到知人善任,或以某人有缺点为名弃之不用的领导,究其心理,大都有嫉贤妒能,唯恐下属才高盖主的心理。刘备不善于谋略作战,但是,他具有优良的德行,能够以此感召部下为他卖命。他虽然缺乏贤才,却具备足够的德行,即使如此,他自己尚自谦无德,这正是他异于常人之处。谦虚自古是中国人的美德,而刘备正是具备了中国人的传统美德,所以他才会成功。与刘备比较起来,孙权在这方面给人的印象并不深刻。但是他在用人方面与刘备有相似之处。孙权成功的秘诀之一,在于他教育部下的独到方法。他指出“贵其所长,忘其所短。”即运用部下的时候,不要只看到他的短处,必须针对他的优点长处,使他有充分发挥的余地。这时的“忘”不是普通的忘记,而是明知道人的短处,却不去指点他。因为任何人都喜欢被人称赞,讨厌别人吹毛求疵。称赞自己的长处,就会产生积极向上的动力,而挑自己的毛病,就会萎靡不振,丧失工作的积极性。因此,身为领导者,应该学习孙权不吝赞美人的长处,多发挥部下的长处,勿揭人之短。

从历史的角度看,柔性管理的一个典范是汉高祖刘邦。据记载,刘邦在楚汉之争中胜利后,曾在洛阳南宫举行了一个高层峰会,期间,刘邦问部下:“我得天下与项羽失天下的原因是什么?”在听了众多解释后,刘邦很不赞同,他自己发表了那则极具震撼性的演讲:“运筹帷幄之中,决胜千里之外,我不如张良;镇定国家,稳定后方,充实军饷,我不如萧何;统帅军马,冲锋陷阵,战必胜,攻必取,我不如韩信。此三人可谓当今豪杰,但我能悉心委用,所以得天下。而项羽只有一个范增,尚不得重用,这就是他灭亡的缘故。”这就是柔性管理的“刘邦定律”,即知人善任。

现代管理中,人是管理活动的主体,也是管理活动的客体,是一切管理活动的中心。任何管理活动的开展,最核心的都是管理好人。正因为如此,人本思想成为中西方管理思想发展的趋势所在,以人为本,尊重个人也成为一种优秀的企业文化。儒家思想中诸如“民为邦本”、“仁者爱人”、“富民养民”的闪光思想,和现代人本管理形成一种契合,对现代管理有着深远的启迪意义。

#### 六、柔性领导是和谐社会的呼唤

随着社会主义现代化程度的提高,传统的领导观已逐渐变得不适应。新世纪领导活动的一个突出特点,就是领导作用的发挥正在由刚性转向柔性,由显性

转向隐性。领导者不只是靠控制、约束、命令、管理等刚性手段要求被领导者干什么,而是主要靠激励、沟通、协调、引导等柔性的方式来影响追随者;不只是靠直接的、外显的手段去指挥、监督被领导者,而是靠间接的、内隐的领导艺术去支持追随者。刚性的、显性的领导手段主要靠硬权力起作用;柔性的、隐性的领导则主要靠非强制性的影响力即软权力起作用。

领导者的权力离不开其能力和影响力;离开能力和影响力的权力是空的。正因如此,法约尔把影响力也归属于权力,称其为“个人影响力”。认为真正的权力应由“组织法定权”和“个人影响力”两部分组成;它们分别为“强制性影响力”和“非强制性影响力”,缺少一部分,就不是完整的权力。他第一次明确指出,出色的领导人需要职务规定的权力,也需要个人权力,个人权力是职务权力的必要补充。美国哈佛大学商学院教授约翰·科特则指出,真正的权力来源于知识;是建立在相互尊敬、羡慕、了解、义务和友谊基础之上的良好工作关系;是良好的业绩和较高的威望,以及人际交往能力、各种施加影响的技能等。凡此种种,无疑都是对影响力的强调。随着社会进步及民主化程度的提高,领导软权力的作用越来越凸现。

我们正在构建的和谐社会的领导力更应是一种影响力即软权力,而不是单纯的权力即硬权力。有两种不同性质的领导:强制性领导和凝聚性领导。强制性领导凭借组织体系维系,与被领导者无感情分享和行动的联结,领导者和被领导者之间存在一道巨大的鸿沟,领导者的权威来自于群体之外且凌驾于群体之上,往往得不到下属的响应和支持,人们接受领导者的支配,不是出于自觉,而是根源于遭受惩罚的苦痛。凝聚性领导则不然,其领导力的实施依靠的是群体成员的自发认同和对群体过程的奉献,以群体成员的参与为基础,领导者和被领导者是一体的互动关系,领导力建立在充分开发和运用感情资源的基础上,领导者的权威来自于组织成员的自发接受,人们对领导的接受根源于他们对领导者自身价值的认可及其需求的满足。凝聚性领导是一种柔性化的领导。这种柔性化的领导力正是构建和谐社会所需要的。领导者与被领导者之间,只有建立在相互信任的基础上,领导者对下级只有不仅靠硬权力,更在于靠软权力,即领导者的人格魅力、道德素养、智力能力、业务专长和领导艺术赢得下级的信任、拥护,才能建立起一种和谐的关系。

为此,和谐社会的领导力必须依靠具备智慧、幽默、乐观、进取、正直、公平、宽容、有爱心等个性人品魅力的领导者来施展。和谐社会的领导力要成为一种吸引、凝聚的力量,要能营造一个活力化的充满人情味的可信赖的氛围,并以此来激励下属潜能的发挥;要用爱心和榜样的力量去感化人,用尊重理解的心态去帮助人,用积极进取的激情去影响人,用设法提供舞台和机遇去吸引人,这样才能成为真正促成和谐的领导力。

王丽平

2012年9月于民大

# 目 录

---

## CONTENTS

|                     |    |
|---------------------|----|
| 绪 论 .....           | 1  |
| 第一节 一个智慧长者          | 2  |
| 第二节 一本惊世之作          | 6  |
| 第三节 道可道,非常道         | 12 |
| 第四节 上德不德,是以有德       | 18 |
| 第五节 圣人被褐怀玉          | 24 |
| <br>                |    |
| 第一章 自知者明,自胜者强 ..... | 30 |
| 第一节 认识自己到超越自己       | 30 |
| 第二节 知人不易,自知更难       | 35 |
| 第三节 自知与自胜           | 40 |
| 第四节 自胜者的“四不”之德      | 47 |
| <br>                |    |
| 第二章 至虚守静 .....      | 57 |
| 第一节 享受寂寞            | 58 |

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| 第二节        | 拿得起,放得下                | 64         |
| 第三节        | 不折腾                    | 72         |
| 第四节        | 行“不言之教”                | 77         |
| 第五节        | 沉静型领导                  | 84         |
| <b>第三章</b> | <b>柔弱胜刚强</b> .....     | <b>89</b>  |
| 第一节        | 弱者道之用                  | 89         |
| 第二节        | 上善若水                   | 95         |
| 第三节        | 我有三宝                   | 106        |
| <b>第四章</b> | <b>谦卑处下</b> .....      | <b>117</b> |
| 第一节        | “善下”的要义                | 117        |
| 第二节        | 谦卑的含义                  | 123        |
| 第三节        | 低调做领导                  | 130        |
| 第四节        | 仆人式领导                  | 135        |
| <b>第五章</b> | <b>知足不辱,知止不殆</b> ..... | <b>143</b> |
| 第一节        | 见素抱朴,少私寡欲              | 143        |
| 第二节        | 欲无止境                   | 148        |
| 第三节        | 功成不居,功遂身退              | 152        |
| 第四节        | 知止而后能定                 | 159        |
| 第五节        | 知足知止,全身保性              | 163        |
| <b>第六章</b> | <b>顺其自然</b> .....      | <b>169</b> |
| 第一节        | 道与自然                   | 169        |
| 第二节        | 顺其自然                   | 175        |
| 第三节        | 师法自然                   | 183        |
| 第四节        | 顺其自然的领导要求              | 189        |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>第七章 无为而治 .....</b> | <b>195</b> |
| 第一节 为无为,则无不治          | 195        |
| 第二节 “无为而治”的含义         | 202        |
| 第三节 “无为而治”:管理的最高境界    | 209        |
| <br>参考文献              | <br>216    |



## 绪 论

中国古代伟大的思想家老子把领导分为四个层次：第一是“侮之”的高压统治，第二是“畏之”的硬权管理，第三是“亲而誉之”的软权领导，第四是“不知有之”的艺术领导。从第一到第四层次，领导的柔性化趋势越来越明显。

有人问老子：“假如有一人，同时具有果敢敏捷的行动与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的领导者了吧？”老子摇摇头，回答说：“这样的人只不过像个小官吏罢了！只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏；如同虎豹因为身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因为身体活泼，猎狗因为擅长猎物，所以才被人抓去。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的领导者吗？”老子继续说：“一个理想的领导者应该是功德普及天下，但在一般人眼中一切功德又都和他无关；其教化惠及万物，但人们却丝毫感觉不出他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但对万物都具有潜移默化的影响力。”这就是理想的领导者形象。

俗话说，“此时无声胜有声。”有时候，人在许多场合并不需要太多的言行表现，只要默默无言，就足以使对方慑服了。就像诸葛亮布下空城计，看上去空空荡荡，反而给敌人一种受到包围的不祥预感，只得夹着尾巴溜走了。“欲擒故纵”，“大智若愚”，“大巧若拙”，其意思是遇事不慌，镇定自若，挥洒自如。这是在个人为人处世和企业经营或谈判技巧中都可运用的高招。