



道高而商久远
术精而营轻

天下万物皆不出道术
道不正则术不明
术不明则道难行
以道为本
以术御事——领导的本源

道术

合一的领导力

李刚◎著

DAOSHU HEYI DE LINGDAOLI



道术 合一的领导力

DAOSHU HEYI DE LINGDAOLI



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

道术合一的领导学 / 李刚著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 6

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-5227-7

I. ①道… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 113382 号

策划编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5227-7/C·0178

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 6 月第 1 版

印 张 17.25 印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷

字 数 230 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

推荐序一

道高而商久远，术精而营轻

认识李刚先生的人都知道，他最近几年一直在研习中国历史文化的精髓。同时，也在禅修的道路上不断行进着。当我在一个月前受邀为李刚先生的第一本管理书籍《道术合一的领导力》写此序时，内心是兴奋而充满感激的。为什么会感激？因为本人以为，这是一个难得的学习和提升的好机会——学习如何将中国古代的文化精髓和当代的管理相结合，并进一步梳理自我的管理知识和提升自我的管理能力。

众所周知，当今世界变化之快，市场竞争异常激烈，每一个人，每一家企业，甚至是每一个政府机构都面临着诸多的、史无前例的挑战和机会。试问，个人、企业或是政府机构间竞争的实质究竟是什么？到底具备什么才可以在这场白热化的、全球性的变革中最终脱颖而出呢？出自老子《道德经》中的“知道、学道、悟道、得道、出道”或许对当今的管理者和企业有很好的借鉴。

中国的古人都力求溯本求源，即把握事物的根本。本书第一章就从何为“道”和“术”谈起，并逐渐引申到“经营之道”，再过渡到企业文化建设注意点等。在一开始就把本人最关心的，或许也是众多企业管理者最关心的问题提了出来，阅读的兴趣油然而生。

一家企业要保持快速发展，领导者不仅要“严于律己，宽以待人”，更重要的是要正心修身以实现德高望重。那么，“德”即是领导力的第一要素。本人一直以来在外资企业工作，深深体会、理解和遵循西方国家的企业管理中关于“职业道德”第一的原则。因为，这个“德”是关于正派经营，可以小到关乎做人，亦可大到关乎一家企业在市场上的立足和持续性发展，是根本。正如书中所说，“高尚的道德涵盖多个方面”——正确看待手中权力、做人做事有原则、常常脸上挂着笑、学会感谢下属、言行如一，都是企业管理者必须具备的道德。

趁此机会分享一下本人对“感谢下属”的一点理解和体会吧。首先，我们都知道当今世界瞬息万变，这就要求企业领导者不断地学习和更新有关什么是领导力的知识和经验。21世纪领导力的实质是什么呢？是在个人和集体两个层面上改变行为的内在发源地。它已绝不再是“孤胆英雄”模式下的管理了，我们已经步入“集体领导力”的时代，即无谓职位或头衔，所有人都在这场新兴的变革里发挥着他们的作用。基于此，事实就是，我们的下属是最直接的支持和帮助我们成功的人，他们是我们的合作伙伴，是我们的团队成员。既然如此，作为一名领导者，是不是应该要真诚地感谢下属的支持以及他们付出的努力和贡献呢？此外，从激励员工的角度讲，除了报酬因素外，如今与上司的交流和反馈、整个团队工作氛围如何是更重要的激励要素，尤其对年轻的员工而言。领导者若能怀着感恩的心态，真正地尊重下属的工作、个性，给予充分的信任和自由的沟通空间，下属的工作主观能动性和积极性，乃至创造力都会被大大激发，一个团队的绩效提升就不再是难事了。正如古人云“知恩图报，善莫大焉”，注重感恩其实本就是中华民族的传统美德。

再说说这场全球的新兴变革，对企业而言，当今的竞争实质就是人才

的竞争。不论身处哪个行业的企业，管理者们最重要的职能就是人才管理，包括选才、纳才、育才、励才、用才和留才。这一过程是环环相扣、不可分割的系统。本书第四章全面讲述了人才管理的重要性和在实践中的注意要点，非常值得读者仔细阅读。

作为一名从事人力资源工作多年的专业人员，我深深了解人才管理对一家企业的重要性。如“高绩效团队”“高绩效组织”等“高绩效体”相信大家早已耳熟能详。那究竟什么是真正的“高绩效组织”？怎样才能带来“高绩效”呢？本人以为把人才管理作为首要企业发展战略，并能脚踏实地，用严谨的态度，一步一个脚印地对人才进行系统管理的组织才是真正的高绩效组织。当人才能在企业找到适合他们各自的位置，能人尽其才，必定会给企业带来高绩效。

人才即是一切，善用人才者就能得天下。企业的发展需要人才，如何选到人才是人才管理的关键一步。本书中提到“放下自我，用客观公正的态度读人”——这是领导者必须做到的。在如今这个多元化的竞争环境中，只有用积极而开放的心态，加上客观公正的态度，企业才能发现并选择所需要的、真正能“为我所用”的合适的人才加入企业。这一步一旦效果不理想，企业后续因此而产生的各方面成本或损失会非常巨大。

再看育才和用才。不少企业非常注重选才和纳才的过程，但当人才加入企业后便不再有其他与之相关的人才管理程序了，而是任由其“自生自灭”，最终导致人才流失率高，企业的经营业绩不能达到预期。就如种子的生长需要土壤、阳光和水分等，人才也一样。企业的领导者好比是园丁，需要向人才这颗种子提供合适的土壤，定期施肥，供给水分等，人才方能健康成长。把人才放在合适的岗位上，提供必要的培训，给予不同的工作挑战和任务，并允许犯错，及时倾听来自人才的建议，并给予建设性

的反馈等，只有这样才能真正地做好育才和用才的工作，企业的业绩才会不断地提升。若仍有企业还仅仅在关注绩效，还在为“为什么这些数据总上不去”而百思不得其解时，恐怕该企业首先要做的就是看看那些领导者是不是合适的人才以及其人才管理的理念是否早已被淘汰。

最后，要特别表达对本书最后一章中关于“领导者内心修炼”部分的喜爱。李刚先生提出“管理即修行”的理念，这里的“修行”指的是领导者在实践中修正自己的思想和行为。本人非常同意书中有关“优秀的领导者懂得自觉去修正自我，尤其是在工作中，更是需要不断地修正自我心态”的观点。

日新月异的时代要求每个领导者不断地开拓自己的眼界，提高自我修为。想要不断跟上这个时代脚步，作为一名杰出的领导者，“知行合一，道术兼修”已是必需。

瑞典钢铁集团 (SSAB) 亚太区人力资源副总裁 陆佶

2014 年 4 月

推荐序二

与李刚老师相识，印象中应该是 2007 年了，第一次见面，他一个光头，一张笑容可掬的脸，一身中山装，一口老祖宗的文化腔，给我留下了极其深刻的印象，当时就觉得他非常的特别，同时非常的中国，我们一见如故，并且开始了愉快而顺畅的合作之路。

接到李刚老师的邀约撰写序，是我在管理培训行业工作的第十二年，也是和李刚老师合作的第六个年头，当时我正在筹建创问中国教练中心，李老师是我们首期国际进化教练班的学员，以他的资深程度，每年能投入这么长的时间持续学习也让我非常钦佩，这是他成功的要素之一。不过说实话，接到邀约我还是吃了一惊，因为若干年前就知道他在张罗出著作，我以为他早就完成了，没想到历时这么长时间，这在著作界不太常见，同时我也诚惶诚恐，备感压力，深知以自己的学识给李老师写序确实是班门弄斧，好在李老师学识渊博、博古通今，为人却是难得的真诚、亲和、谦卑，因此我就勉为其难了。

初拿到书稿，看书名，“道术合一”这几个字眼立即让我联想到中国的传统文化，如老子、庄子、《道德经》等玄而又玄的东西。说“道”很难，说“术”很杂。“道”难在于“道可道，非常道”，“术”很杂是因为“术”无定型，无论表现如何，都与“道”密不可分。道术相合则盛，道

术相违则衰。

这样一个玄而又玄的理论跟现在流行的词汇“领导力”结合，古代与现代的碰撞，东方的中国传统文化与西方的现代管理学的思想结合起来，在当今西医和中医“水火不容”的状况下，初期是怀着一份好奇心和一定要看作者如何能够避免陷入只是两张皮粘在一起的拼凑而探个究竟的心态去翻阅本书。

翻看目录，发现与一般的目录不同，高度的结构化设计思路确实让人耳目一新。本人曾涉猎老子的《道德经》，对“四书五经”也有所耳闻，但是就像很多初学者刚阅读这样的经典古籍那样，由于古文的生涩难懂，曾经好多次半途而废。尽管对古人的智慧向往之，但是由于各种原因，不能一气呵成，只了解皮毛。如果希望最终到达终点，没有一番毅力是无法完成的。现在作者用通俗的现代管理学词汇，融合了古人的智慧，用“道术合一”的大脉络一以贯之，而且能够融合得这么自然，绝对是需要有自己独到的见解、文学的造诣、“道”的悟性的。顺着作者的“三位一体”的思路——大道为基、道术合一、术行天下，很容易理解本书的全部内容。有了这样的结构，使得本书阅读的思路和方法有了很大的变化。一般来说，看书从头到尾看，而本书可以在管理一团乱麻后空闲的时候研读，也可以在管理发生突发问题的时候快速查阅，比如团队如何协作，或者如何有效进行员工激励等，直接翻阅到相关的章节就可以找到答案，非常适合现代快节奏下微信化、碎片化的知识阅读习惯。从不同的视角和问题切入点，使得本书更好地集理论和实际操作于一体，信手拈来，不拘一格，避免了像目前泛滥的管理书籍中要么讲理论过于空泛，过于雷同；要么过于具体，书中描述的具体方法和手段又无法落地实施的缺陷。本书既有理论的高度，又有实际可执行的操作手段借鉴。对于理论工作者，是一本思

路开拓的向导手册；对于实际执行者，是一本提升自己管理水平的指导教材，是一本难得的管理工具参考书。

从本书的描述来看，作者的思路清晰明了。一切管理的根本在人，管理制度要生效靠人，企业生产经营出效益也靠人。规则是死的，人是活的。“以人为本”，传统西方管理学以往是弱化的。传统的西方管理思想，包括哈佛等许多西方名校的管理学大师都将很多精力花在研究成功企业的管理制度、管理模式上，以“术”的整理为主，整理了一大堆“术行天下”的规章制度和手册。在初期的管理学推广过程中，有具体执行步骤的管理制度和运营策略看上去能很快入手，省去了大量的文档和筹划工作量，但是用久了才发现，由于忽略了不同公司的不同文化背景、人员素质差别以及“以人为本”，没有实现真正的“道术合一”，结果可想而知。如曾经风靡一时的学习六西格玛、丰田的管理制度等课程，慢慢地才意识到不能简单照抄，而是要结合实情，结合人，最终离不开“道”，只有这样才能一举成功。观察当前中国异军突起的几个互联网企业，会发觉少了西方管理学的束缚，多了东方的文化思想，比如，阿里巴巴马云提到的太极禅文化，不仅企业运用取得了很大成功，而且也立志于在全世界推广。

望着窗外微风吹落的树叶，飘飘然落在大树的周围，在雨水的拍打下与地上溅起的泥土融为一体，叶落归根，不同的树不同的姿态，同一类型的树叶亦各不相同。不管外形如何，都离不开根。掩书而叹，“道”无处不在，企业各种“术”学繁杂，离开了“道”的根，犹如无根之木，其衰不远矣。“人法地，地法天，天法道，道法自然。”天地之悠悠，又有什么事物能逃脱呢？

因此，无论你是企业的管理者，还是志向高远的公司员工，抑或是学校在读的学生，任何坚信东西方文化交融的人，本书不会让你失望。它是



一本难得的集智慧和具体操作为一体的管理书籍。

期望所有的企业在成功后，不要忘记自己的社会责任。每个企业为什么生存在这个社会？是因为对这个社会有益。做一个负责任的企业，成功了不忘回馈社会，因为不能忘“根”，这就是“道”。我眼中的李刚老师就是这样一位德才兼备、特别具有社会责任感、热心公益事业的道术合一的领导者。非常期待大家在本书中找到并享受适合自己的道与术。

创问中国教练中心创始人 何朝霞 (Tess)

2014年3月2日

前 言

市场竞争如此激烈，企业如同置身战场一样，无论是对内还是对外，道术合一的方式会让领导者在为人处世方面游刃有余。所谓观古论今，就是要学习古时贤人的思想精华，来指导现代人的所作所为。在老子《道德经》中体现出道的五个方面，即知道、学道、悟道、得道、出道。对于当今企业来说，这五个方面都是需要企业领导者学习借鉴的。

古语云：“术合于道，相得益彰；道术相离，各见其害。”可见，道与术只有合而为一，才能彰显出无穷威力。用于企业管理学中，则是要将企业经营之道与管理之术相结合，提升企业领导力。企业的领导力一旦有所提升，上下级关系、同事之间的关系、企业与对手的关系都会变得更加和谐。强大的领导力就是一种正能量，其直接作用于企业本身，间接促进社会的发展。

领导者作为企业中关键的人员构成部分自然需要学会更多的经营之道、管理之术，不仅需要带领企业走“正道”，还需要自己“修身心”；不仅需要学会用人之道，更需要懂得管人之术；不仅需要经营团队，更需要做到顺势而为。各行各业的企业领导者都应该明白，行行有道，道道有术，做到道术合一，方能领导各色员工，铸就企业辉煌。

市场经济下竞争日益白热化，企业领导力的提升成为战胜竞争对手的



关键。作为企业领导者，有责任也有义务为促使企业走上康庄大道而不断完善和提升自我，不仅要提升自己应对危机的能力，更要提高自己的预见能力，只有不断提高自我，才能让自己的队伍变得更加强大。

所谓天下万物皆有其道术。道，为规律；术，为方法、途径。企业作为大千世界中的一种存在形态，自然有其存在的规律和发展变化的途径、方式。由于影响企业发展的原因各有不同，其方法也有所不同。作为企业的领头人，需看到企业的发展规律和方向，为企业走向更好的发展平台找到更顺畅、宽阔的道路，这就是强大领导力的作用与魅力。

所谓道术，即有道有术。企业主要想拥有道术合一的领导力，就需要顺应企业发展规律与时局，做出恰当的决策，提高对未来的预见性。与此同时，对待员工与对手都要找到科学的方法，做到以道御术、以术卫道，方能带领企业走上康庄大道。

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、方光华、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、张旭婧、王京刚、陈宁华、王军生、辛海、蒋志操、王咏等人在文字修改和图书推广宣传方面的协助。

作者

2014年4月

第一章 无道术不精，无术道难达

——道术合一是领导力的根 1

万物运行皆有其道，而万物之道又有相通之处。对于企业领导者来说，要想将企业治理得井井有条，究其根本则是领导之道与管理之术合而为一。企业领导之道与管理之术相辅相成，互不可缺。

大道为基 道为根，是做人做事的根本 3

道术合一之一 天下万物皆不出道术 6

道术合一之二 道不正则术不明，术不明则道难行 8

道术合一之三 以道为本，以术御事——领导的本源 11

术行天下 术是方法、手段与技巧 15

第二章 万物归本源，道正基方实

——领导者必知的领导道 19

领导者对自我领导方法的选择，需要认真对待。一个自身具有魅力的领导者，所构建的领导力也是充满正能量的，而散



发正能量的领导之道，无非是中庸之道、仁义之道、顺势之道、无为之道、博爱之道。

大道为基 什么才是领导者的真正大道	21
道术合一之一 中庸之道——中正不阿，不偏不倚	24
道术合一之二 仁义之道——心存仁爱，以人为本	26
道术合一之三 顺势之道——道法自然，顺势而为	29
道术合一之四 无为之道——转大放小，解放人性	32
道术合一之五 博爱之道——关爱有加，以德服人	35
术行天下 成为领导者需具备的九种性格	38

第三章 正心修身，德高方能望重

——德是领导力第一要素	43
-------------------	----

要想学会做事，就先学会做人。无论是企业领导者，还是其他行业的管理者，要想发挥自己的作用和价值，要具备的第一要素便是“德”。尤其是作为企业领导者，更是应该通过“德”来对自我身心进行修正。

大道为基 严于律己，做人做事有原则	45
道术合一之一 摆正自我位置，正确看待手中权力	48
道术合一之二 老是板着脸不如脸上挂着笑	50
道术合一之三 心存感恩，感谢自我的下属	53
道术合一之四 言行如一，赢取下属的信任和尊重	56
术行天下 领导者提升自我品德素质的常见方法与通道	59

第四章 人才是一切，善用者得天下

——领导者选人用人的道与术	63
---------------------	----

一己之力实属有限，企业要想壮大发展，自然离不开人才的选拔与聘用。那么，在选拔人才的过程中，领导者又要以怎样的心态来应对呢？选人用人是一门学问，领导者只有选择正确的人，给他们安排合适的岗位，才能够在工作中让每个人发挥出最大的作用。

大道为基 放下自我，用客观公正的态度读人	65
道术合一之一 既要看到对方缺点，更要看到对方优点	68
道术合一之二 不求最好，但求最合适	71
道术合一之三 把人用到点子上、用到位置上	73
道术合一之四 怀有开放心态，善于接纳不同的个体	76
道术合一之五 善用比自己强的人才能更强	79
术行天下 领导者选人用人的基本技巧及方法	82

第五章 做事有规矩，管人要靠制度

——领导运营管理的道与术	85
--------------------	----

俗话说得好：“没有规矩，不成方圆。”可见，各行有各行的规矩，企业运营也不例外。作为企业领导者，在对企业事务和人员管理过程中，势必要遵照一定的规矩和准则，而对于这些规矩的确定，又要根据一定的方法和手段，这样才能够形成统一的制度。

大道为基 摈弃个人情感，管人理事有准则	87
---------------------------	----



道术合一之一 结合实际情况，遵循下属建议制定制度	90
道术合一之二 遵规守制，从自我做起	92
道术合一之三 把规章制度贴在墙上，更要印在下属心里	94
道术合一之四 执行，没有任何折扣	97
道术合一之五 先理后情才能让下属口服心服	99
术行天下 切实可行的规章制度制定方法与步骤	103

第六章 和气为要，团队就是生产力

——领导团队管理的道与术	107
--------------------	-----

俗语有云“家和万事兴”。家庭如此，企业亦如此。只有和谐的团队与上下级关系，才能够促使企业的团队价值最大限度地发挥出来。与此同时，员工在工作中，才能够保持良好的状态与心态。“和气生财”，意义在此。

大道为基 消除冲突的根本，企业与个人的共同目标	109
道术合一之一 即便是再优秀的团队，内部同样有冲突	112
道术合一之二 管好自我情绪，冷静对待团队成员的矛盾	115
道术合一之三 先听后说，让对方把话说完	118
道术合一之四 一视同仁，不偏不倚才能让人信服	120
术行天下 有效化解内部矛盾的实用方法与技巧	124

第七章 无无能下属，只有无能领导

——有效激励下属的道与术	129
--------------------	-----

在企业中，上下级关系是重要的一种关系组成。而企业领导力的提升，很大程度上表现在对下属的激励方法上。当员工更加