

领导统御学——卓越领导者的用人智慧

课程背景：

领导者的两难在于喜欢任用听话的部属通常是不能干的，而能干的部属却常常不听话；更深层的意义是部属能干不只是做事能干，而经常是在最后能够把领导者干掉的。所以领导功力高低的展现在统御（统兵御将）能力，这也是为什么会有“千军易得，一将难求”用语的真谛。

中国盛世的帝王典范，如汉高祖、汉武帝、唐太宗、康熙、雍正、乾隆常为企业家所仰慕，随着二十一世纪中国经济的高速成长，其帝王领导统御学更值得现代企业家借镜，如唐太宗所言：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失”。

领导者的最重要任务就是知人善任而不是去作事；纵使有天大的才华，一旦事必躬亲就会造成诸葛亮一生的最大遗憾——英才早逝。所以我们老祖先才会在四大文学巨著编述三国演义的刘备、西游记的唐三藏、水浒传的宋江都写成看似没用的英雄特性反而当上首领，其目的是要开启子孙无为的领导智慧——领导者有答案反而听不到部属的任何答案。使领导者要有包容人才的胸襟并给予才能强的部属能有发挥的舞台，如此才能广邀天下英才集思广益共创大业，正是忙碌的现代领导者以最短时间快速了解中国领导统御学，提升组织经营管理的最佳方式。

领导者必须要能作阶层性调整		
重要观念	事必躬亲 (以身作则)	胸有成竹 (拥有答案)
高阶领导者	×坏习惯 (上侵下职)	×坏习惯 (大智若愚)
中坚干部	✓好习惯	✓好习惯
基层员工	✓好习惯	✓好习惯

【注】与时俱进：本来的好习惯，随组织职位提升未能应变反变成坏习惯。
【论语雍也篇】子曰：「中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。」

课程收益：

- ▲ 学重在安人效法天道，拥有道家深藏不露的高度智慧，避免投机取巧的干部只手遮天。
- ▲ 领导者须重视修己，提升自我品德修养，包容比自己更有才华的部属让他能全力以赴发挥。
- ▲ 提升领导者对中国历史经典及各家国学思想的兴趣，有助于建立可长可久的企业组织文化。

课程时间：1-3天，6小时/天

课程对象：企业界、政府机关、团体组织职位层级为副总以上的决策层领导者等。

课程方式：讲师讲授+ 视频互动+案例分析

课程大纲

第一讲：领导者必须要能与时俱进

一、无为才能无所不为（大有为）

——《人物志》曰：“夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能，君以能用人能为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能。所以不同，故能君众能也。”

二、有答案无法集思广益

——韩非子（八经）：「下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。」

三、事必躬亲会上侵下职

1. 诸葛亮一生的最大遗憾——英才早逝
2. 与时俱进：本来的好习惯，随组织职位提升未能应变反变成坏习惯。
3. 《论语雍也篇》子曰：中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也“

第二讲：人品德行比其才华更要紧

一、用人要重本事而非能力

1. 德本才末之道：

- 1) 大学"德者，本也；才者，末也"
- 2) 《易经》易为君子谋，不为小人谋
- 3) 《易经》积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃
- 4) 《大学》"德者，本也；财者，末也"

2. 本事与能力的差异

- 1) 能力要发挥到对方能接受才叫有本事
- 2) 伦理: 心目中有对方存在;对方能接受

案例演示：乾隆皇帝与大臣刘墉，突然在交谈时，刘墉回嘴辩驳顶撞乾隆皇帝，乾隆皇帝一时情绪失控下叫刘墉去死，您是刘墉要如何应变处理？

二、惟德取才——培育人才的两大方向

1. 品德（做人）

2. 才能（作事）

- 1) 《三字经》首孝弟，次见闻。知某数，识某文。
- 2) 《弟子规》泛爱众，而亲仁。有余力，则学文。
- 3) 《论语学而篇》子曰：“弟子入则孝，出则弟，谨而信，泛爱众，而亲仁。行有余力，则以学文。”

三、五伦孝悌之道

1. 孝（上下之间关系）

2. 悌（平行之间关系）

- 1) 孟子"教以人伦：父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信"
- 2) 论语"有子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与！”

第四讲：领导要具备统众与御将的能力

一、领导为何比管理更重要

1. 领导

- 1) 重点在发挥比自己强势部属的潜能
- 2) 适用于高层领导

2. 管理

- 1) 重点在控制比自己弱势部属的能力
- 2) 适用于中、基层主管

二、统众与御将的质量解析

1. 为何"千军易得，一将难求"

三、统兵御将的实务演练

情境演练：您是高阶领导者，有事较晚到场开会，一进入会议室却发现秩序吵杂混乱，您要如何快速掌控现场的秩序？

案例演示：大想科技集团为世界前三大，董事长张强聘用一位总裁杨飞很有才华，却在主持股东会议时，自以为是的决定重大投资案，不尊重其他投资大股东的意见，大股东私下向董事长报告说总裁杨飞不尊重他们大股东的意见，想要集体退股。您若是董事长要如何妥善处理此次的危机？

第五讲：领导者的察颜观色的识人学

一、发觉部属的潜能

——中庸"天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教"。

1. 不教而会：教没有几次，就已经很有心得。
2. 久学不厌：虽然遇到挫折，却能屡败屡战。
3. 能有创见：对事物常有与众不同的新想法。

二、识人的要领与训练通才

1. 识人的三大要领

- 1) 从外见内
- 2) 由显见微
- 3) 识同辨异

2. 训练通才的三大原则

- 1) 是非难明
 - 2) 屡败屡战
 - 3) 挑战创新
3. 通才必须兼有八种能耐

三、识人学应有的整体观

1. 人的官能部份

- 1) 心性
- 2) 言辞
- 3) 思维

2. 人的外观整体

3. 外在环境影响

——《论语为政篇》子曰：“视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？”

——《孟子离娄篇》孟子曰：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子瞭焉；胸中不正，则眸子眊（昏暗不明）焉。听其言也，观其眸子，人焉廋（掩藏）哉？”

——姜太公看透人的本心八法

——管仲观人的十二原则

——陈立夫知人之道八大要旨