

# 领导真功、统驭智慧

## 《卓越领导艺术六项修炼》

(2天版课程，主讲：吴国华)

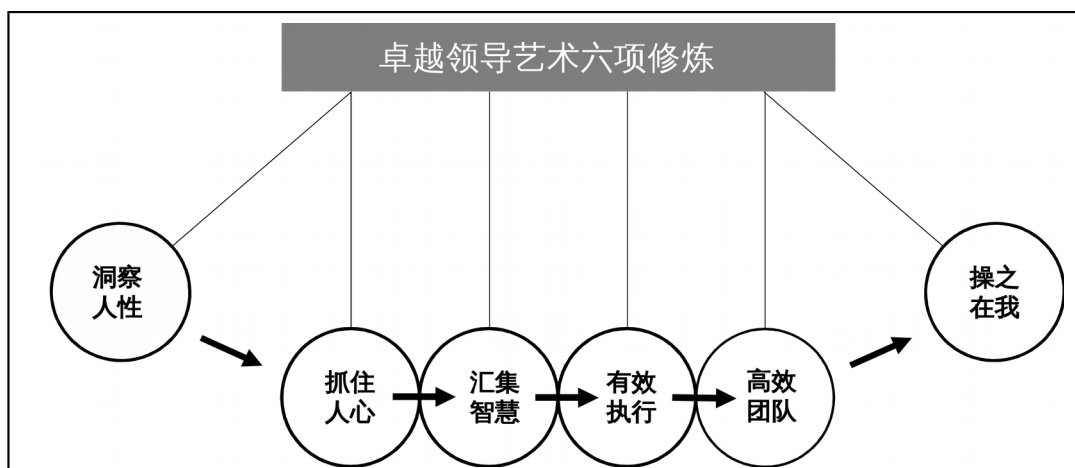
### 【培训背景】

21世纪，世界进入了竞争白热化的阶段。这不仅包括经济领域的市场竞争国际化、快速化，而且还包括政治、文化、军事领域的激烈竞争。这正如疾风骤雨下的海上航行，到处都会遇到惊涛骇浪。大海航行靠舵手，靠船长、靠领导者直面挑战的勇气，靠领导者随机应变的智慧，靠领导者激发成员斗志的统帅力和大刀阔斧的实施力。

做水手难，做船长更难，自古以来，许多哲人先贤都在思考领导的艺术，而要具备卓越的领导艺术则需要长期修炼。管理是“三分做事，七分做人”，**人性问题是管理的一个重要课题**。一个管理干部如果不懂人性，很难想象他能教导好下属、带领出一支有战斗力的团队。管理干部要最大程度发挥基于人格魅力的领导力，最大程度提升管理效能，洞悉和把握人性则是一把总钥匙！**如果说管事主要依靠的是技术方法，那么带人则需要充满想象力的艺术手法。**

本课程以揭示人性的本质作为出发点，**通过大量鲜活、生动的实际案例，帮助管理干部系统把握人性特点，进行卓越领导艺术的六项修炼，并结合新冠肺炎疫情下一些经典案例，具体分析如何在疫情下具体运用领导艺术，达到解决长期困扰的有关部属主观能动性、创造性等问题，以及团队凝聚力和战斗力等诸多问题。**

### 【课程结构】



### 【培训收益】

- 了解人性的真相、人性上下限理论和XYZ理论、人生三度空间理论以及人类心理的六种形态及其运用，找准管理的靶心。
- 通过利益对称、责任分配和愿景管理等艺术手法，充分调动员工的主观能动性和积极性。
- 通过有效的的辅导，以及领导模式的灵活运用，最大限度发掘被管理者的创造性。
- 通过目标管理、强势管理以及发挥组织结构效率等手段，树立员工的危机意识，让员工自动自发地工作并提升执行效率。
- 掌握如何有效发挥组织利益、员工的核心利益、激励2.0和3.0，以及团队建设技术等开发员工的价值和撬动团队，打造高效能团队。
- 灵活运用筹码理论，学会正确授权、控权以及发挥人格魅力和感情管理，合理有效地驾驭权力、驾驭团队，最终达到预定目标。

**【培训特色】** 干货~~紧贴实战、干货满满； **系统**~~结构完整、逻辑清晰；  
**新颖**~~视角独特，一针见血； **生动**~~模型解构、案例解析；  
**有效**~~实践检验，解决问题； **实战**~~工具练习，即学即用。

**【培训对象】** 企业高层领导、中基层管理干部、后备管理干部

**【培训时间】** 详讲2天（每天6小时/天）

**【培训模式】** 线下：现场授课——主题讲解+互动教学+案例解析+视频分析+课堂练习+角色扮演+团队竞赛+游戏互动+问题解答+作业点评  
 线上：直播/录播——主题讲解+案例解析+视频分析+问题解答+作业点评

## **【课程大纲】（2天版详讲）**

### **第一单元 如何洞察和把握人性真相？**

#### **1、管人管小人——利益相关者与X理论**

案例：1500万保险要不要买？

- 案例：亿万富翁的遗嘱问题
- 利益相关者理论

#### **2、感动中国人——世间三种人与Y理论**

案例：小儿国里寻找肩膀的人

- 三种人模型：弱者、强者、强盗及其管理
- 弱势群体——被过问的需要
- 弱势心理的部属：要你一个关怀

讨论：疫情期间，我们应当如何关怀员工？

- 弱势心理的主管：知道了还问什么

- 询问与过问——接近与亲切感
- 弱势群体与感情管理——相互取暖  
案例：新冠肺炎疫情下，有一份情怀叫“守望相助”
- 弱势群体与弱势心理——感动式领导
- 恋爱中的女人需要什么？

### 3、不对称管理——感情管理的真相

- 人情≠感情  
案例：如何处理部门里的关系员工？  
案例：制度遇到皇亲国戚怎么办？
- 多情总被无情恼——感情管理  
案例：伊朗主持人直播下跪请求民众“宅在家中”避免疫情传播  
案例：刘备——最会用情的“老总”  
案例：主管可以同部下做朋友吗？——谁在催眠谁？
- 现实筹码+精神崇拜——感情管理对谁管用？
- 领导艺术的两个维度——感情换物质，未来换现在  
案例：应用“服务优势”对冲“工资劣势”  
运用：疫情下，干部应该如何发挥领导艺术

### 4、天使与魔鬼——人性上下限理论

- 案例：靓女嫌马桶不卫生，两脚站在马桶边缘如厕
- 人性假设——人性上下限理论  
案例：疫情下暴露的人性——哪些人毫无底线？
- 管理的靶心是人性，人性的核心是需要
- 为人民服务与为人民币服务  
启示：人性假设的对错决定着管理的有效性  
案例：遇到问题就特别重视——制度只能坚持一周
- 不是为钱而工作吗？
- 原点状态与下限管理  
案例：先买单后吃饭
- 下限管理：堵住“人性的下限”  
讨论：员工不自觉怎么办？  
讨论：如何提高员工的积极性？
- 管理的上下限  
案例：疫情时期“一问三不知”的干部被免职
- 管理运用：做人做君子，管人管小人

## 5、生存与发展——人生三度空间理论

- 民以食为天——头嘴在前生存为本
- 经济、政治、文化三坐标
- 对症下药——基于人生三度空间的管理模式
- 人际关系的六大本质模式
- 五坐标人格模型与管理手段对照表

分析：人生三度空间理论在疫情下组织管理有哪些运用？

## 6、人类心路历程理论——人类心理六种形态

- 舞场中的我：自我意识
- 主体意识：她有拒绝的权利，我有请示的权利
- 自主意识心理：自主的人不会生气
- 人类心理历程——基于意识心理学的领导要点
- 如何管人——基于人性假设的管理艺术

讨论：疫情下基于人性假设如何运用发挥与管理艺术？

## 7、认识你的员工——员工的多种类型及管理技巧

- 员工的能量级别与管理方式
- 员工的心态分级
- 员工构成分类
- 老板心目中的员工分类
- 管理人员人品三种类型（企业政治生态的识别与对策）
- 依赖型与独立型——独立型矩阵

分析：疫情下如何进行员工管理？

## 8、“超社会人”理论

- “超社会人”
- 创业者的第一项修炼：利益人格与利益鸿沟
- 商业头脑与利益人格

案例：诈毛与机敏

- 能力和态度是员工他们家自己的事
- 能力和态度不能被管理，只能被辅导

案例：疫情期间，如何对员工进行有效的辅导？

- 员工分为两种：为我所用

案例：培训经理周末去外面讲课，该不该管？

## 第二单元 如何才能真正抓住部属的人心？

## 1、管理的尖刀——与钱有关：你的事变成他的事

- 带人带心、打开心门——制度、要求要与钱有关
- 天下所有制度若不跟利益挂钩，不要叫制度
- 制度的本质
- 制度的广义与狭义：一个叫制度，一个叫机制
- 制度要解决两个问题
- 制度不能执行的四个原因

分析：为什么制度很多，但总是得不到执行？

运用：疫情期间的组织制度建设和制度的有效执行

- 责任等于目标加减利益
- 钱动——心动：没有人跟钱过不去
- 不扣钱，他是帮你做事；扣钱，他才为自己做事
- 轨道与发动机

问题：疫情期间如何让员工成为发动机？

## 2、扣人心弦，让员工眼睛发亮——关系系数

讨论：送车送房管不管用？

案例：老板让出20%股份，就能激励合作者吗？

- 文字表达答案——激励必须针对当事人的业绩
- 数学表达答案——薪酬敏感系数等于关心系数

案例：参与车站防疫被扣年假，对待一线医护别总“斤斤计较”

- 一亩三分地——管人的灵魂： $Y=kx+b$
- 感动一时，不如感动一世

## 3、责任田与承包机制——让员工像老板一样工作

案例：不拿基本工资，就自己做老板

- 责任到位——承包机制

案例：疫情时期的联防联控机制：一省包一市

- 如何让员工欣喜若狂，像老板一样工作

原理：他创造的部分，一定要给到他

## 4、股份与分红、资本与人本——利益对称

案例：晋商的身股——如何激发员工的自动自发

- 人本的价值
- 动力学理论应用
- 员工持股是大锅饭——利益相关灵敏度
- 股份不可轻谈，分红则是必须——用分红代替股份

分析：疫情期间企业做到利益对称的方法

## 5、激励1.0——收入落差与利益机关

- 重赏之下必有勇夫——非线性激励原则

案例：疫情期间为何美团外卖的小哥还在满城跑？

- 赌博中的三个因素——利益机制设计技巧
- 工作娱乐化——团队PK与机制对赌
- 投入，乐在其中——日程排得满满人们更有激情

## 6、愿景管理——勾魂术：梦想的神奇力量

- 案例：恋爱中的“悖论”——为什么你喜欢的人偏偏不喜欢你？
- 分析：人为希望而活着——人们喜欢被“吊”
- 人心不足——“放心”=“不动心”
- 让他“来电”——工作中容易忘记让他“来电”

案例：疫情期间工作中如何让员工“来电”

- 带人带心——愿景管理是对人心的管理
- 期望账户

## 第三单元 如何才能让部属做到求同存异、共同成长？

### 1、共创价值——管理=可控性+创造性

- 管理者与被管理者的互动：管理=可控性+创造性

案例：疫情特殊情况下，如何实现管理的可控性与创造性？

- 利益不对称：企业做不大的本质原因
- 企业岗位新分类：创造性指数与可控性指数
- 对称式管理与非对称式管理
- 创造性与企业薪酬体系
- 高管合作模式与利益对称——“用人”“激励”用词不当
- 职业经理人把股东给卖了
- 价值创造

### 2、选择与接纳——尊重&全员激励

- 每个人对自己负责——一个人有权没有追求
- 接纳——你有权辞退一个员工，却无权改变一个员工
- 接纳、阿弥陀佛、存在就是合理
- 带人带团队，必须从接纳和尊重开始

案例：在疫情下带领团队需要注意哪些关键要点？

- 全员激励——把掌声送给有进步的人

- 阳光普照——针对每个人的进步展开

案例：常常有好的建议提了不被当回事、也没反馈，症结在哪里，如何解决？

### 3、有效沟通——你说清楚了不等于他听清楚了

- “投缘”的关键——合作需要求同存异
- “气顺”——“和气生财”“和为上”
- 目标导向——把好输入端，把话听清楚

案例：谁说孩子一定会有“叛逆期”？

- 管理者交代工作的四种情况
- 界面失效模式：你说清楚≠他听清楚——何况你没说清楚
- 管理者与被管理者业务界面

分析：真的要花了很多时间才能让大家都知道什么是工作标准吗？

工具：工作分解结构——WBS

案例：如何让生手变得老练？

- 诚恳：尊重事实，尊重对方
- 避免政令衰减——WBS工作模式

案例：疫情期间，如何采用WBS工作模式有效向下安排工作？

- 有效解决平行部门之间的工作分歧

案例：用表格把他（们）罩住

### 4、成长辅导——人不是拿给你管的，而是拿给你带的

案例：人性很复杂很微妙吗？

讨论：老员工离职，如何给留下的员工打气，提高积极性？

分析：疫情期间，如何提高员工工作的积极性？

- 因材施教——道术相对论
- GAPS法——让下属识别差距
- 全方位辅导的C5教练法
- 员工训练——四种方式

案例：从疫情期间医护人员的感染防控培训看企业如何提高培训成效

- 培训课程以讲为主，还是以互动为主

案例：初入职的文员工作要点

视频：浣熊师傅是如何训练功夫熊猫的

### 5、建立友情——感情不是谈出来的，而是玩出来的

讨论：感情到底真的是谈的吗？

- 玩耍是人类最大的共同语言

- 女人为什么喜欢猪八戒？

## 6、领导模式——管理=管理者+被管理者=1

- 两种领导行为
- 管理方格理论
- 领导行为与工作环境
- 管理者与被管理者的三种合作模式
- 人格落差决定领导方式的有效性
- 情境领导模式

练习：情境领导模式的案例练习

案例：疫情期间的有效领导模式运用

## 第四单元 如何才能让组织有效地执行任务？

### 1、目标坚持——目标是人性的，手段是残酷的

讨论：挣钱快乐还是花钱快乐？

- 管理，真的可以人为本吗？
- 目标共享——看在目标的份上
- 企业两件事——生产与分配之别
- 基层搞生产，高层搞分配
- 人类三件事：生产、分配、玩耍
- 人类两种能力——创造与迁移之别
- 分析运用：创业者四种类型
- 征服自然还是征服人类——商贸与农工之别
- 分配不公的是混账国家，绩效考核不好的是混账企业

分析：疫情期间，如何做好绩效考核？

- 红花还须绿叶扶——总体平衡定律&结构平衡定律
- 社会效率指数和社会进步指数

### 2、危机意识——每个人对自己负责：激发自动自发

讨论：如何才能让员工自动自发工作？

- 选择=权力

案例：疫情时期人手不足——如何让30人变成36人？

- 没有危机感哪来成就感？

案例：职务代理人制度

分析：疫情期间如何建立职务代理人制度？

案例：华为为什么不上市？

- 竞争不是浪费
- 末位淘汰法

案例：你的分布点在哪里？

- 奖金不会让人心动，扣款才会让人心痛
- 底薪和浮动工资构成上的两种立场
- 什么样的工资机构可以让人“关心”

分析：“奖不如罚”还是“罚不如奖”？

### 3、结构效率——组织原则与组织效率

- 团队效率与个人效率——强势管理的会计学基础
- 强势管理可以获得超额回报

分析：疫情下强势管理还能适用吗？

案例：计划执行总是会打折扣，有何解决之道？

- 与员工约法三章

分析：疫情下如何与员工约法三章？

- 差之毫厘谬以千里——去除做事不到位的劣根性：学校教育的误导

### 4、强势管理——口服心不服：如何降低管理成本

讨论：让员工口服心服才是最好的管理，事实真的如此吗？

- 口服心服——交锋点上总是让步

分析：疫情下你的管理措施能让大家口服心服吗？

- 物美价廉是褒义词吗？——买卖没有绝对满意，无非“想得开”而已
- 开源与节流——主管很难让部属口服心服
- 管思想还是管行为
- 强势管理的做法要点

分析：疫情下如何强势管理？

### 5、服从文化——行情说话：愿意=不得不

案例：父母可以打孩子吗？

案例：愿意=不得不

- 什么叫做服从——不求口服心服
- A+B：何谓文武全才？
- 管理与领导——民主对人，独裁对事
- 强势管理与人性化管理
- 软硬兼施——人类的六种约束力

案例：疫情期间开展工作如何软硬兼施？

## 6、强势心理——以事为本，以公司为参照系

案例：章惇——我的强势有错吗？

- 管理人员“强势”管理心理建设

分析：疫情下如何进行“强势管理”？

- 不要輕易被感动——审查他的报告
- 不可輕易签字
- 莫要“心太软”——管理者“心太软”的表现
- 克服“心太软”的修心秘诀
- 强者逻辑成就强者

分析：疫情下如何做真正的强者？

- 什么时候需要威信？

案例：疫情下干部如何树立威信？

- 当官就要当孤家寡人
- 吵架的原则
- 吵架的艺术

案例：探春教训奴才护丫头

- 骂人的艺术

案例：春梅正色闲邪

## 第五单元 作为领导，应当如何组建和带领高效团队？

### 1、组织以利益为纽带——乘法原理与利益捆绑

讨论：主管都给自己手下打高分怎么办？

案例：如何依靠群众——让他“与人民为敌”

- 管理新概念——乘法原理
- 组织以利益为纽带——培养团队意识

分析：疫情下如何加强部属的团队意识

### 2、打桩与利益集团——核心员工与利益倾斜

案例：何谓“积歪德”——利益集团的概念

- “忠诚度”拿来做什么用？
- 中国式码头——联合一帮人去搞掂另一帮人
- 何谓政治——不搞生产搞分配
- 如何应对利益集团？
- 在企业内部如何讲政治？

案例：粉丝文化与不明真相者——感情与是非谁最大？

分析：疫情下如何看待与把握感情与是非？

### 3、激励2.0：羡慕嫉妒恨——荣誉场：撬动团队

- 从男女搭配干活不累到羡慕嫉妒恨
- 团队建设之：争风吃醋与荣誉感

案例：如何破解虚假团结，下级有异议不敢向上提？

- 红地毯：人格尊严是一种需求吗？
- 气氛烘托、场效应理论

分析：疫情下，如何在组织内运用场效应理论于实践？

### 4、做法决定心态——有形打造无形

- 走出乌托邦——通过“有形”打造“无形”

案例：疫情防控不担当不作为，9名干部被处理

分析：没有责任，哪来责任心

- 责任稀释定律
- 责任跳动定律

案例：为何相互推诿、没有人对结果负责？

案例：权力清单

- 从自我意识到宗教意识
- 用做法代替说法，把观念变作规范

运用：《质量责任追究一览表》

### 5、团建技术、文化管理——心灵统治与团队建设

讨论：如何占领团队思想阵地？

- 企业文化建设“两步走”

分析：疫情期间企业文化建设要做哪些工作？

- 占领思想阵地：不断重复，让错误思想抬不起头
- 循序渐进：新的做法他可能不接受
- 加强宣导，讲出来——团队共识桌面化
- 心理暗示与群体无意识——企业文化建设之“照妖镜”技术

讨论：如何让员工愿意加班？

分析：疫情下让员工任劳任怨有哪些行之有效的手段？

### 6、激励3.0：员工价值管理——乐在其中，工作是一种生活方式

- 从激励1.0到激励3.0——员工激励的三个层面
- 两手管理——两面三刀
- Z计划：员工价值管理

分析：疫情如何实行弹性工作制？

分析：疫情下如何培养员工的积极心态？

## 第六单元 领导应该如何加强对企业管控力和提升人格魅力？

### 1、操之在我——管理=自理+代理

- 管理者创造价值——资金资本只能买到“可控性”
- 管理=代理+自理

分析：疫情下哪些工作需要自理，哪些工作需要代理？

- 自理靠心力，代理靠法制

案例：董事长要“懂事”

- 何谓机制——管理者可以无为而治吗？

### 2、掌握主动权——筹码理论

- 为什么要有筹码？
- 筹码理论
- 领导者人格魅力的本质——筹码+精神崇拜
- 人格魅力是蹂躏出来的
- 他求你变成你求他
- 筹码理论与风险管理

案例：合同管理中的筹码审查

- 筹码的使用
- 管理者手上的筹码

运用：疫情期间，管理者如何用好手中的筹码？

- 记账与城府

### 3、授权与控权——把一个苹果切成五块

案例：初做老板如何防范资产被偷？

- 放权≠放任——自理是源头
- 授权的艺术——把关键职能抽出来
- 企业管控若干做法

运用：疫情期间企业如何加强管控？

### 4、水能载舟亦能覆舟——驭人与权术

- 权术与权力的基础
- 权力运用技术
- 表扬是为批评做铺垫——及时表扬可以换取批评的“权力”
- 激励中要带有压力，甚至威胁

案例：奔赴抗疫前线，火线入党

## 5、权力展示与人格魅力

讨论：“酒香就真的不怕巷子深吗？”

- 偏要不认错，偏要不讲理
- 人格较量——展示肌肉
- 文武双“拳”
- 什么是王道，什么是霸道？
- 以人为本，为什么？——以人为本，就是以我为本

分析：疫情下的领导艺术——你说了算还是我说了算？

- 何谓高尚——选择=权力

## 6、感情管理中的操纵与被操纵

讨论：管理者可以同手下交朋友吗——谁在催眠谁

- 何谓情场高手？
- 做曹操还是做刘备？
- 人格博弈与操纵

案例：什么叫操纵？

- 操纵是否不道德？
- 操纵=通过输入得到输出
- 非对称式管理

运用：疫情期间的非对称式管理

- 谁操纵谁——投入与跳出理论

案例：自行车和三轮车，哪个好骑？哪个不好骑？

案例：如果你到乡下，狗来咬你，你怎么办？

- 非对称：领导艺术=调情手法吗？
- 领导艺术是学不来的吗？

结尾：

- 课程回顾与总结
- 学员课堂表现点评
- 学习体验与分享
- 团队与个人表现嘉奖

备注：本课程大纲为本课程的基本结构，在此基础上，企业可结合自身情况提出相关需求，讲师将根据企业需求对实际授课作适当调整。