

精装
典藏版

格局

领导的修为

高岩◎著

不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时。
胸怀往开阔处去，格局往高远处去，自能卓然于世。

时事出版社

精装
典藏版

「格局」

领导的修为

高岩◎著

时事出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

格局: 领导的修为: 精装典藏版 / 高岩著. —北京:
时事出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5195-0195-2

I . ①格… II . ①高… III . ①领导艺术
IV . ① C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 031870 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传 真: (010) 88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网 址: www.shishishe.com

印 刷: 三河市华润印刷有限公司

开本: 880×1230 1/32 印张: 8 字数: 180 千字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定价: 40.00 元

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)

前言

有格局意识方能成大事。格局太小，一件小事都容不下，更谈不上胸怀世界。因此，对于管理者而言，最基本也是最重要的一点要求就是要有格局意识。

所谓格局，就是能够把目光放长远，能够把握好整体和局部的利益，能够分清主要和次要矛盾，不因小失大，对待问题能够做出快速的反应和决策，以此来实现整体利益的最大化。

应该说，格局就是一种胸怀、一种能力、一种修为、一种内涵。无论是哪个行业，有格局意识的人一般都是团队的核心人物，能够影响甚至决定团队的未来。可以说，有没有格局意识，是衡量一个管理者带领团队能力强不强的重要标志。培养格局意识，拥有超凡格局，是一个卓越管理者必须具备的基本素质。

“不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时。”古人都明白缺乏格局意识的害处，处于现代社会中的我们更要在自己的工作

岗位上做到有远见卓识，谋全局、顾全局，养成从全局思考和处理问题的习惯。

基于这一认识，笔者撰写了本书，从思想意识到具体行动，再到检验标准，全方位、多角度地阐释了格局的重要性、必要性及具体训练方法，相信读后定能为你的实际领导工作带来极大帮助。精心修炼，你将慢慢拥有登临泰山之巅的感觉——“会当凌绝顶，一览众山小”。

在此，笔者特别说明一下，本书是《格局：中国上乘领导智慧》（时事出版社2014年8月出版）的精装版，因原书广受欢迎，不少读者建议提高图书的制作档次，因此特重新审校后精装出版，以满足不同读者的阅读、收藏需求。

目录

contents

第一个修炼 从大格局上出发

第1章 远与近的眼光

- ◎ 看得远才能走得更远 / 003
- ◎ 迈出一小时，看看三步外 / 008
- ◎ 着眼于长远的同时，更要立足于当前 / 011

第2章 主与次的拿捏

- ◎ 找到问题的关键所在，就等于解决了一半 / 016
- ◎ 做决策要分清轻重缓急 / 019
- ◎ 把劲用在紧要处 / 023
- ◎ 大局当前，不能忽视细节 / 026

第3章 得与失的取舍

- ◎ 别把眼前的得失看得太重 / 030

- ◎ 弃个人小利成全大局 / 033
- ◎ 没有格局意识，就有可能出局 / 037
- ◎ 有一种撤退叫前进 / 039

第二个修炼

在大格局下行动

第4章 如何做到统筹兼顾

- ◎ 企业要发展，科学合理的制度很关键 / 045
- ◎ 合理用人，才能高效地完成任务 / 049
- ◎ 团队精神，让大家一起创造奇迹 / 053
- ◎ 注重和谐，让各部门及下属之间关系融洽 / 056
- ◎ 良好的工作氛围，为企业增添力量 / 059

第5章 如何做到防患未然

- ◎ 先企业之忧而忧，时刻把危机意识放心头 / 065
- ◎ 增强预见力，对危机先知先觉 / 069
- ◎ 有备无患，多为企业提供合理化建议 / 073
- ◎ 为了少出错，事先要按计划做事 / 077
- ◎ 重用德才兼备的下属，才能使企业健康发展 / 081
- ◎ 随时了解下属的工作，别让小事变大事 / 086

第6章 如何做到主动应变

- ◎ 良好的心理素质是应对一切变数的关键 / 089
- ◎ 建立有效的危机处理机制，才不至于临时抱佛脚 / 093
- ◎ 问题发生了，就勇敢地面对 / 095
- ◎ 敢于道歉，才不会错过问题修正的机会 / 098
- ◎ 沉着冷静，心急解决不了问题 / 101

第7章 如何做到开拓创新

- ◎ 敏锐感知环境变化，与时俱进 / 104
- ◎ 勇于尝试，永不放弃，才能让企业更成功 / 107
- ◎ 鼓励创新，需允许失败 / 109
- ◎ 创新存在于每一个细节中 / 112
- ◎ 营造一个激发创新力的工作环境 / 116

第三个修炼

用大格局来检验

第8章 用胸怀来检验

- ◎ 宽宏大量，包容员工的个性 / 123
- ◎ 人非圣贤，原谅下属的过错和缺点 / 128
- ◎ 批评下属时，要顾及对方的颜面 / 132

- ◎ 下属犯错，温和处理是妙法 / 136
- ◎ 任用强于自己的人，才是真的有大胸襟 / 139

第9章 用责任来检验

- ◎ 责任重于泰山，不能有半点懈怠 / 144
- ◎ 主动承担责任，做下属的“挡箭牌” / 147
- ◎ 不是尽力而为，而是一定要完成好 / 148
- ◎ 把权力下放，让他人一起分担责任 / 152
- ◎ 同事的失误，领导者也有责任 / 156
- ◎ 帮助下属化解烦恼，提高工作效率 / 160

第10章 用压力来检验

- ◎ 很多时候，压力是动力的源泉 / 163
- ◎ 压力，让潜能得到更好的激发 / 167
- ◎ 用压力引导一种良性竞争的风气 / 170
- ◎ 敢于挑战压力的人，才值得培养 / 173
- ◎ 适当加压，更易促进业绩的提升 / 177

第11章 用榜样来检验

- ◎ 要想领导他人，先管理好自己 / 181
- ◎ 以身作则，方能提高团队战斗力 / 185
- ◎ 传递激情，发掘员工的潜在能量 / 189
- ◎ 为下属树立“尊重”的标杆 / 192
- ◎ 甘愿到最艰苦的地方去 / 196

第四个修炼 为大格局做修炼

第 12 章 沉得下心

- ◎ 拒绝浮躁，踏踏实实地工作 / 203
- ◎ 保持谦卑，向所有人学习 / 207

第 13 章 快得起来

- ◎ 上级的命令要努力贯彻执行 / 210
- ◎ 马上行动，习惯拖延的人缺乏格局意识 / 213
- ◎ 高效完成任务，第一次就把事情做好 / 217
- ◎ 有时速度比完美更重要 / 222
- ◎ 充分利用团队的力量 / 226

第 14 章 求真务实

- ◎ 诚信为人，以诚信立威信 / 230
- ◎ 把实事求是作为考核员工的第一标准 / 232
- ◎ 不偏心，才能赢得尊重和信任 / 236
- ◎ 赏罚分明，下属才能够踏实工作 / 239
- ◎ 实话实说，问题才容易解决 / 241

第一个修炼 从大格局上出发

良好的格局意识是一个人发展进步的成事之基、立命之本。

作为领导者，一定要从事业出发，从组织的利益出发，

也就是一切要从全局出发。

只有这样，才能真正发挥好“班长”的作用，

才能带领众人团结协作、共创大业。

第1章

远与近的眼光

眼光的长远与否，直接决定了其领导之路所能达到的高度。只有具备超越常人的眼光，才能先于别人发现现实中所蕴藏的机会，规避现实中可能遇到的风险，从而带领自己的团队一步步走向成功。

◎ 看得远才能走得更远

如今，社会已经进入超竞争的时代，任何一家企业或产品若想获得成功，都离不开企业的领导力，这也是为什么薪资高达数百万美元的企业领导者已经并不鲜见的原因。那么，什么才是卓越的领导力呢？其实，卓越的领导力最重要的就是要有格局意识，要有高瞻远瞩的眼光。

那么，格局意识主要指的是什么呢？

格局意识指的是一个人要拥有看得长远，不计眼前得失，从而得到最长远、最广、最多的利益的思想。可以说，一个领导者要有格局观，必须先看得远一些，想的全面一些。眼光的高度，决定了

一个人的领导者之路能达到的高度。

所以，想要成为优秀的领导人，首先就要培养自己卓尔不群的眼光，这对自己的发展有着举足轻重的作用。一旦具备了超越常人的眼光，就能先于别人发现现实中所蕴藏的机会，尽可能地规避现实中会遇到的风险，带领自己的团队一步步走向成功。

1975年，一个羞涩的男生向世界名校哈佛大学递交了自己的退学申请，因为他想去做一件他认为比学习更重要的事情。20多岁的时候，大多数人都在校园里学习，对他们来说学习才是更重要的事，更何况哈佛这个世界最著名的高等院校，拥有了一张那里的毕业证书，无疑就给自己的人生上了一份保险，而选择退学，在很多人看来简直是一项疯狂的举动。

那么他认为的这件更重要的事是什么呢？

他想建立一家属于自己的电脑公司。

他的这一行为遭到了很多人的不解，即使想创业，大学毕业后再做，岂不是更好吗？他的母亲还专门请来当地一位靠自己白手起家的成功者给他做思想工作。但他不想再屈从父母的意见了，便充满激情地辩解说，个人电脑时代已经到来，现在正是他大展宏图的好机会。在听完这个热血青年对未来蓝图一番激动而又绘声绘色的描绘后，这位成功者被打动了。他心里开始相信，这将是有一个一番作为的青年。

于是成功者由衷地说：“任何一个对电子学略有所知的人，都应该明白这确实存在，并且新纪元确已开始。”听了这话，男生更是下

定决心。他退学后，整天把自己关在小屋里，专心致志地做着自己的研究。经过几周的潜心努力，他终于取得了重要成果。他的研究成果一经问世，就引来全世界的关注。在他的引领下，计算机科技登上了一个新的历史高峰。不久，他就创建了自己的 IT 帝国。

说到这里，恐怕大家都知道了吧？他就是比尔·盖茨先生。

其实，任何一种产业，在一开始都只是一种很偶然的现象，当有人发现了这个机会后，它才逐渐成为一种行业，进而进化为一种产业。而其他一些人则是跟随者，另外大部分人便成了其消费主体。

不是没有机会，只不过是看不见机会。优秀的领导者一般都是看得比较远的人，面对时代的发展趋势，在机会一闪即逝之间，他们就能发现其中所蕴藏的契机，从而获取每一次商机，成为时代的弄潮儿，竞争中的胜者。而平庸的领导者则恰恰相反，他们中的大部分只能成为这些优秀领导者的追随者。

休斯先生少年的时候对新闻行业很感兴趣，从明尼苏达大学新闻系毕业后，他就一直在一家报社做记者。他在这家报社干得很不错，很多人都这样想，如果他继续干下去的话，说不定不久就能在新闻界小有成就。但是，突然有一天，他辞职了，并宣布要做一名发明家。

当时正是美国电力工业迅速发展的时期，休斯决定要在电器业上搞出发明，以此来创业。

发明对于专家们来说都不是一件说做就能做的事，更别说对电器知识了解并不多的休斯了。所以，亲朋好友都苦口婆心地劝他赶紧放弃，但他却不为所动，他从电器的基础知识开始学起，很快就掌握了电器领域中的精髓。

休斯到朋友家去做客，朋友打算炒几个好菜来招待他。菜是用煤油炉炒的，朋友在炒菜的时候，不小心把一滴煤油掉进了菜里，结果菜的味道特别难闻。

突然，休斯的灵感来了。他想，做饭是家庭主妇最基本的一项工作，如果他能发明出一种用电的炉子，不是又省事、又能避免煤油炉的缺点吗？有了方向后，他马上开始潜心研究“通电”的炉子。

他反复试验，不知失败了多少次，也不知被“电老虎”伤过多少次。经过了差不多四年的时间，他终于研制出了世界上第一个电炉。电炉本身的优点，再加上休斯的大力宣传，电炉迅速地走进了美国的千家万户。

古往今来，尽管存在没有预见而获得成功的领导者的事例，但这种事例大都有其偶然、特殊的原因与条件，虽然可以一时得志，但往往不能持久。在绝大多数情况下，“不预则废”才是必然。没有一定的预见能力，一般都难逃厄运。

一个领导人如果缺乏格局意识，看得不够远，凡事不懂得或不愿意做一些估计、判断，这就好比“盲人骑瞎马，夜半临深池”，即使大难临头他也浑然不知。

当然，没有人天生就能看得很远，所有看得远的领导者都是通

过不断的自我修炼而实现的。只有勇于面对自己的弱点，勇敢地挑战舒适的现状，才能成为一个具有长远目光的领导者。反之，只是躲在自己的舒适区内，抗拒改变，就只能是一个平庸的管理者，最后终将被竞争所淘汰。

关于如何培养自己长远的眼光，以下几个方法值得借鉴。

1. 善于学习

领导者一定要通过不断的学习来提升自我、充实自己，提高自己的预判能力。现在很多企业的领导层都陷入了“中年危机”，主要原因就是他们不像年轻的时候那么爱学习了。

2. 自律

领导者一定要有严格的纪律性，懂得自我约束，自律能让人一直保持对工作严谨、负责的态度，也能让人有较高的职业道德素养，在诱惑面前把握好自己。

3. 自我平衡

企业领导人应当是一个注重生活平衡的人，他们在努力工作带领公司走向更高层次的同时，也应时刻注意自己的婚姻、家庭、精神上的和谐与平衡，让自己以最完美的面貌去实现自身和企业的最大价值。

当然，没有人能在一瞬间就培养出自己卓越的眼光，企业的领导者只有通过日复一日的刻苦修炼，才能成为一个行业的引领者。