

S I T U A T I O N

做人有格局， 做事顾大局

王海山◎著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

做人有格局， 做事顾大局

王海山◎著

S
I
T
U
A
T
I
O
N



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

图书在版编目 (C I P) 数据

做人有格局,做事顾大局 / 王海山著. — 南京 :
江苏凤凰文艺出版社, 2019. 4

ISBN 978-7-5594-3315-2

I. ①做… II. ①王… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848. 4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第024232号

书 名	做人有格局,做事顾大局
作 者	王海山
责 任 编 辑	丁小卉
出 版 发 行	江苏凤凰文艺出版社
集 团 地 址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
集 团 网 址	http://www.ppm.cn
出版社地址	南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
印 刷	三河市金元印装有限公司
开 本	700×980 毫米 1/16
字 数	188 千字
印 张	17.25
版 次	2019 年 4 月第 1 版, 2019 年 4 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-5594-3315-2
定 价	45.00 元

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

前言

做人应当有格局，有格局的人做事儿才能顾大局。因为能够顾大局，所以才能做大事。曾国藩所说的“谋大事者首重格局”，道理也就在此。在这个大众创业、万众创新的大好时代，越来越多的人心怀着做大事的梦想和豪情，但事实证明，光有这些还不足以让我们梦想成真。比起做事的激情和能力，格局对于我们的影响显然要更大一些。国学大师钱穆曾经游览一座古刹，看到一个小沙弥在一棵历经五百年的古松旁种夹竹桃，他感慨地说：“以前，僧人种松树时，已经想到寺院百年以后的发展了；今天，小沙弥在这里种花，他的眼光仅仅是想到明年啊！”钱穆这番感慨道出了一个道理：大事难成，是因为心中的格局太小。

心中的格局，是指一个人的眼光、胸襟、胆识、智慧等心理要素的内在布局。

格局是一种眼光，有格局的人看得要比常人远得多。在时代的巨变面前，他们拥有站在未来看现在的远见，所以他们能够抢在变化之前做出应变，把稍纵即逝的机会掌握在手中。

格局是胆识和魄力，有格局的人总是比别人多一份担当。当机会化



装成责任来到我们面前的时候，被吓跑的一定不是一个有格局的人。担当的责任多了，舞台自然也就大了。

格局是一种胸襟，有格局的人总是表现得很宽容。宽容的人既可以跟不同性格的人相处得很融洽，也可以把秉性各异的人才聚拢在自己的周围。聚拢的人才越多，他能做的事就越大。

格局更是一种智慧，能够让人有效掌控自己的情绪和欲望，懂得如何以退为进，以不争的姿态消灭对手，以利他之心收获人脉。这种智慧能告诉我们如何才能高效地利用时间和精力，把时间和精力都留给最重要的事情，然后取得最大的成功。拥有这种大智慧的人，自然就不会因猝不及防而进退失据，不会因情绪失控而自毁前程，不会因不懂取舍而让自己的努力毫无章法。

这就是只有有格局的人做事才能顾全大局的原因所在，同时也是这本书的重点所在。

格局并不是与生俱来的，它更倚重的是我们后天的努力，所以格局的修炼还得由我们自己来完成。在本书中我们还分享了格局修炼的法则：目标要大；思维要新；保持开放；建立联结；投资大脑；掌控自我。

如此，我们就可以慢慢养大自己的格局，然后成就大事。

第一章 做人有格局，做事顾大局

- 002 做人有格局，做事顾大局
- 006 将才和帅才之间到底差一些什么
- 011 心中有大局，才能高效统筹
- 015 没有好心办坏事，只有格局不够大
- 020 不顾大局终将被大局抛弃
- 025 大格局，要能预见未来
- 031 能看到什么取决于你想看到什么

第二章 做大事者当有全局思维

- 038 器量够大，格局才够大
- 042 如果不是格局太小，绝对没人能够阻止你成功
- 047 眼里不揉沙，因为格局不够大
- 052 有格局的竞争不是你死我活
- 058 有格局的人生没有猜忌
- 061 主观偏见，因为格局里只容得下自己

第三章 | 纠结小处，怎能做成大事？

- 068 成大事者，不在小处纠结
- 073 吃得起亏，才能容得下人
- 077 不过度纠结过失，为做大事准备
- 082 先付出再索取，还是先得到再付出
- 087 低薪的“总助”和高薪职员，怎么选？
- 092 怕丢脸？还是因为没格局
- 097 患得患失不如果断出击
- 101 格局太小才会跟“不公平”赌气

第四章 | 做事先做人，情绪靠边站

- 106 懂得控制情绪的人都是高手
- 111 有格局靠理性，没格局靠好恶
- 117 因格局而心静，不浮躁
- 122 娇气和任性是一根藤上的两个瓜
- 128 气定神闲才能不入对手的“局”
- 133 静气当先，力挽狂澜
- 138 跟着大格局，永远不迷茫

第五章 | 高调做事低调做人，有舍才有得

- 144 格局让你看见“舍”的价值所在
- 149 舍弃眼前，你会得到未来
- 154 不懂得舍弃繁杂，生活就会舍弃你
- 161 在大格局下重新认识薪水之外的得与失
- 166 格局大的人懂得舍“大”取“小”
- 171 心中有大局，紧抓取舍精髓

第六章 勇担责任万事方成

- 178 有多大担当，就有多大舞台
- 182 敢于担当，不为自己找借口
- 187 大局面前不做一个责任的旁观者
- 192 扔掉“受害者”心态，担当是一种魄力
- 196 主动担当远比被动接受好很多
- 201 欲先谋其位，必先担其责

第七章 做事能屈能伸，进退游刃有余

- 208 当进则进，天予不取，必受其咎
- 214 当退则退，极盛时常怀退让之心
- 218 当不了主角时就让配角出彩
- 222 适当弯一下腰才不会倒
- 228 分寸感，少一点、过一点都不行
- 234 知进退，看破不能点破，更不能越权

第八章 做人做事终极修炼六大法则

- 240 你与成功者之间只差一个坚定的目标
- 245 拆掉思维里的墙，思维不受限才能突破局限
- 250 保持开放，互通有无
- 255 学会跟更大的局建立联结
- 260 脖子以上才是最值得投资的地方
- 264 自控力，学会控制自己进而掌控全局

第 一 章

做人有格局，做事顾大局

做人当有格局，有格局才能顾全大局。能否顾全大局，不管是对个人还是其他人的利益而言，都能起到决定性的作用。

做人有格局，做事顾大局

做人当有格局，有格局才能顾全大局。能否顾全大局，不管是对个人还是其他人的利益而言，都能起到决定性的作用。在“格局”一词被当做一个时髦词语来用的当下，这样的观点更是被经常提起。但是，当我们看到这句话，很多时候，我们只能想起几百甚至上千年之前的故事。比如蔺相如为了顾全大局，不与大将军廉颇争一时之气，主动向对方示弱，反而使得知真相的廉颇羞愧难当、负荆请罪。再如三国时期的诸葛亮，当自己的爱将马谡犯下错误的时候，为了顾全大局，不得不掩面挥泪将之斩杀。然后便是貌似放之四海而皆准，但是感觉不怎么接地气的人生哲理。久而久之，难免会觉得鸡汤的味道到底是浓了一些，在工作和生活中并没有多少用途。

有鉴于此，当我们再一次谈到这一话题的时候，我们先来分享一个真实的故事。这个发生在当下职场上的事件，是清华大学管理学教授宁向东在讲述公司组织类型课时分享的，原来的标题叫做《为什么销售不嫌事大》。

故事里讲了一家以技术服务为主要业务的公司，公司的主要业务部

门有四个：技术产品的研发部门、技术产品的运营维护部门、销售部门和售后服务部门。在问题出现之前，这家公司一直处于高速发展阶段，是整个行业当中的标杆企业。这主要得益于公司那支完全可以用精英来形容的销售团队。公司销售部门的经理是一个团队激励的高手，通过对员工进行物质和精神方面的有效激励，使所有的销售人员都处于一种自动自发的状态。当然，在这种超一流的状况下，他们的业绩也是非常惊人的。通常情况下，他们这个团队一个季度所取得的业绩，行业内其他公司的销售人员就得用一年来完成。这家公司的老板坚信“市场为王”的商业规则，他一度以为有了这样强悍的销售团队，公司在行业内的地位就有了保障。但是，问题还是出现了，而且严重性远远超出了他和公司管理层的预料。

最早出现问题的是公司的售后服务部门，这是一个 24 小时服务呼叫中心，随着公司的销售业务越做越好，呼叫中心的电话就变得越来越频繁了。当然，这并不是什么很严重的问题。真正的问题在于当呼叫中心的员工加班加点把客户反映的问题整理好反馈给运营维护部门之后，运营维护部门竟然对这当中的很多问题束手无策，他们给出的答案是，只有当时的产品研发者才能从根本上解决问题。然后领导就要求产品的研发部门解决，却被告知有些产品的研发工作被外包给了合作的团队，团队当中还有很多是兼职人员，还有很多在校的硕士生和博士生，这些人毕业以后就已经各奔东西了，现在根本就联系不到他们。无奈之下，公司的研发部门只能采取临时的解决方案，在出现问题的产品上打上补丁，但是那些打补丁的产品还是会不断地出现新的问题。而那些问题得不到

彻底解决的客户又开始不停地打电话给呼叫中心抱怨甚至投诉。还有些客户实在忍受不了，直接找到公司的上层领导反映问题。上层领导和呼叫中心的员工又把这些问题的连带情绪一起交给了运营维护部门，维护部门又把解决不了的问题再次塞给研发部门。

如此这般，公司的运营慢慢陷入了一种恶性循环当中。为了彻底把问题解决掉，公司的领导曾多次把几个部门的员工叫到一起商讨解决方案。但是各个部门除了相互指责、推诿之外，并没能制订出什么有效的方案。经过几番尝试之后，公司的状况变得越来越糟糕，老板也已经到了即将崩溃的边缘，企业已经到了生死存亡的关口，问题必须及时解决。

这种情况下，宁向东教授带着自己的团队入驻了这家公司。经过非常细致地了解之后，他们发现问题的源头竟然是一直被老板视为企业最宝贵的资产的销售团队。原来，为了最大限度地激励销售人员的工作热情，公司制定了诱惑力极大的奖惩制度，奖惩的唯一标准就是销售业绩，单子越多、越大，得到的奖励就越丰厚；反之将会受到严厉的处罚。在这种激励措施的影响下，销售人员完全置公司的产品研发能力和后期的运营维护的承受能力于不顾，只要有单子就签，单子越大越好，而且不管对方提出什么样的要求，都会不顾难度和成本地答应下来。然后研发部门接到远远超出自己部门承受能力的订单就只能把一部分无法完成的工作外包。于是这种恶性循环的链条就完成了闭环，销售越疯狂，签下来的单子的数量和难度就会越大，后续的问题就会越严重。

发现问题的源头之后，宁向东教授只用了一个看起来并不复杂的方法就帮这家公司解决了危机，至于这个看起来并不太复杂的方法到底是

什么，这并不是我们复述这个真实案例的重心所在。我们需要从“疯狂的销售”当中看到“格局”和“顾大局”的信息。毋庸置疑，公司四个主要的业务部门合在一起组成了公司的这个“大局”。如果每个部门的员工都有格局，心里都装着公司这个大局，处处顾全这个大局，公司的运营和发展就会处于一种平稳的良性状态。这些“疯狂的销售人员”，在奖惩制度的刺激下，心里装的全是自己的利益，公司的利益和其他人的利益，完全不在他们考虑的范围内。不得不说，这种状态下的这些销售人员是没有什么格局的，更谈不上什么顾大局。而这种做人没格局、做事不顾大局的销售方式，直接把一家处于高速发展期的上市公司推到了死亡的边缘。与此同时，这些“疯狂的销售人员”也因此即将被淘汰。

这件事就发生在我们身边，也不是危言耸听。做人有没有格局，做事儿能不能顾大局，无论是对当下商业竞争日趋激烈的企业还是对个体来说，都是一念生、一念死，一念破局、一念出局的大事儿。想要有所发展就必须有格局、顾大局。

将才和帅才之间到底差一些什么

曾经跟一位资深的 HR 聊过猎头眼中的人才观，他说，一个人不管他有多么好的运气，拥有什么样的技能，或者说他本人多么努力，他在职场上的成就其实都是可以预判的，这个预判的依据就是这个人的格局。有的人格局大，他就是帅才，即使现在不是，只要他愿意，他就可以是。而有的人，他的格局小，不管他付出比别人多几倍的努力，或者是遇上了什么样的机遇，只要他没在自己的格局上下工夫，他就永远只是一个将才，最多算得上是一个优秀的将才。

这就像是古人所说的那样：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这当中讲的“谋万世”“谋全局”，其实就是在说一个人的格局。一个人到底能成为一个帅才还是将才，就取决于他“谋”的这个东西的大小。纵观历史上的一些将才和帅才，如果把他们放在一起比较的话，不难发现，论行军布阵，论阵前搏命，那些帅才跟名将比起来是有一定的差距的。但是帅才之所以能够为帅，他们凭借的是胸怀和眼界，落到实处，那就是运筹帷幄、决胜千里的格局。而这一点，将才是有不足的。这不由得又让人想起刘邦和韩信之间的那场著名的谈话。

刘邦和韩信是将才和帅才的杰出代表，但是如果不比格局的话，看起来却是将才完胜帅才。

很明显，在发起这场谈话的时候，刘邦是相当具有优越感的。当然韩信把自己跟其他将军比较的话，也有点优越感爆棚的意思。于是自我感觉都还不错的刘邦和韩信就开始了对众将带兵能力的点评。评到最后，刘邦自信满满地问韩信：

“像我这样的人，如果我去带兵的话，你看我能带多少兵呢？”

韩信不愧是不可多得的将才，一开口就是实话：

“以陛下的能力来说，最多 10 万。”

统兵 10 万，不算多，不过也还算可以了，但是没有比较看不出优劣，刘邦需要找个人来比较一下：

“那么大将军你呢？你觉得自己最多能够带多少兵呢？”

韩大将军依然是实话实说：

“我嘛，我带兵的话当然是越多越好了，数量上没有上限。”

这番比较下来，刘邦明显是被比下去的一方。这让刘邦很不舒服，他要回击：

“大将军厉害呀！我带兵最多 10 万，你带兵没有上限。这么大的差距，为什么你还得听我的呢？”

“没错呀陛下，要说带兵这个事儿，确实是这样，因为带兵是我的看家本领啊。而陛下您擅长的却不是带兵，而是专门降伏我们这些带兵的将才。您是老天派来掌管天下的，您的心中装着整个天下，我们又怎么能不听您的呢？”



从韩信的回答来看，他不仅是一位能征惯战的将军，还是一位聊天的高手呢。之前的两次实话实说都是伏笔，最后的解答才是“包袱”，而且从效果来看，这“包袱”甩得挺响。不过实话实说，这个流传了两千多年的千古话局的真正伟大之处就在于向我们诠释了将才和帅才的区别所在。他们中间差着一个格局，一个胸怀天下做万世之谋，一个偏安一隅图一时之快。

这位资深 HR 说，从用人单位的角度来看，他们会把人才分作三类。一般情况下，这三类人才会分别与用人单位结成三种不同的关系，分别是：利益共同体、事业共同体、命运共同体。这里面会有一个普遍的现象，那就是跟公司结成利益共同体的人，基本上都是一些基层管理者；跟公司结成事业共同体的人出现在中高层管理位置上的概率会比较高；而与公司结成命运共同体的人，他们更多地会出现在公司合伙人的名单当中。这也是因这几类人才格局不同所致。

习惯跟公司结成利益共同体的人才，在他的精神世界里，他跟公司就是单纯的雇用和被雇用的关系。他的目的非常明确，我到公司来就是赚钱的，如果公司能够赚到钱，并且利益分配的机制又比较合理的话，那就在公司踏踏实实干下去；如果公司不赚钱，或者是感觉利益分配不符合自己的意愿，随时可以另谋高就。公司用人？对不起，另请高明吧。所以，格局如此的人无论才华能力如何，一般很少有走上高层管理岗位的机会，也没有哪个公司的负责人敢把公司交到这样的人手中。

与公司结成事业共同体的人就会好很多，在他的世界里不仅仅有利益，还有事业心，他看重的是一个成就事业的机会，除了赚钱之外，他

更享受事业带来的成就感。在这类人才的眼里，公司不只是让自己赚钱的地方，更是自己的一份事业。很多时候，他并不认为自己是在为老板打工，他觉得自己是在跟老板一起做一件非常了不起的事情。这样的人才不管是归属感、自驱力还是忠诚度，都是用人单位所看重的。所以，一旦发现这样的人才，公司都会考虑把他们放到中高层的位置上去。一旦公司的经营进入低谷或者遭受挫折的话，坚守岗位并力挽狂澜的就是这些能够与公司结成事业共同体的人，因为他们的格局能够装得下整个公司。

关于那些能够与公司结成命运共同体的人，有一个在几年前很有影响力的话局，这次话局的主角是比尔·盖茨和一个记者。面对这位当时在全球最有影响力的人物，这位记者提出了这样的假设：

“如果让您离开现在的公司，您还能再创办第二个微软吗？”

面对这样一个假设的问题，比尔·盖茨的回答显得自信满满：

“没问题，我能。”

但是，比尔·盖茨马上就提出了一个非常必要的条件，那就是：

“只要允许我带走现在团队中的 100 个人。”

比尔·盖茨在这里提到的这 100 个人，就是能够与微软公司结成命运共同体的人，这些人都是具有大格局的人。可以想象，如果比尔·盖茨真的要创办第二个微软的话，那么他带走的这 100 个人绝对是公司高层的核心甚至是合伙人。当然，这只是一个假设。要说现实中的例子，只要关注一些连续创业者，创业者从一个领域转战到另外一个领域，之所以短时间内就能够东山再起，无不是因为他的身边聚拢了一些具有大