

不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时

胜任 COMPETENCE
HOW TO CULTIVATE
A GLOBAL VIEW

管理者如何培养
大局观

管理哲学 · 高超境界 · 厚重内涵

兰涛◎著



中国华侨出版社

胜任 COMPETENCE
HOW TO CULTIVATE
A GLOBAL VIEW

管理者如何培养
大局观

兰涛◎著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

胜任：管理者如何培养大局观 / 兰涛著. —北京：
中国华侨出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5113-4588-2

I. ①胜… II. ①兰… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第087937 号

胜任：管理者如何培养大局观

著 者 / 兰 涛

责任编辑 / 严晓慧

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/16 字数/230 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4588-2

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010)64443056 64443979

发行部: (010)64443051 传真: (010)64439708

网址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

QIANYAN


有大局观方能成大事。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，最基本也是最重要的一点要求就是要有大局观。

所谓大局观，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的矛盾，不因小失大，对待问题能够作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，大局观就是一种胸怀、一种能力、一种修为、一种内涵。无论是哪个行业，有大局观的人一般都是团队的核心人物，能够影响甚至决定组织的未来。可以说，有没有大局观，是衡量一个管理者带领团队能力强不强的重要标志。拥有大局意识，设计超凡格局，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”。古人都明白缺乏大局观的害处，处于现代社会中的我们更要在自己的工作岗位上做到远见卓识，谋全局，顾大局，养成从全局思考和处理问题的习惯。

基于这一认识，我们撰写了本书，从思想意识到具体行动，



再到检验标准，全方位、多角度地阐释了大局观的重要性、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，久而修炼之，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。



目录 CONTENTS

第①个修炼 一切从大局出发

良好的大局意识是一个人发展进步的成事之基、立命之本。作为领导干部，一定要从事业出发，从集体的利益出发，也就是一切要从大局出发。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。

第一章 远与近的眼光

- 003 / 没有远虑，则必有近忧
- 007 / 看得远才能走得更远
- 011 / 迈出一步时，看看三步外
- 014 / 着眼于长远的同时，更要立足于当前

第二章 主与次的甄别

- 018 / 集中精力，做最重要的事情
- 023 / 作决策要分清轻重缓急
- 026 / 别在小事情上花费太多的精力

第三章 大与小的拿捏

029 / 找到问题的关键所在，就等于解决了一半

032 / 把劲头用在紧要处

035 / 大局当前，不能忽视细节

第四章 得与失的取舍

038 / 别把眼前的得失看得太重

041 / 弃个人小利成全大局

044 / 没有大局意识，就有可能出局

048 / 有一种撤退叫前进

第②个修炼 在大局下行动

“不谋全局者，不足以谋一域”。坚持在大局下行动，对领导干部来讲，就是自觉服从于企业和集体工作的大局，服从、服务于企业和集体建设的全局。只有胸中有全局，行动顾大局，才能明确工作的方向，进而让企业以稳定持续的速度发展。

第五章 如何做到统筹兼顾

053 / 企业要发展，科学合理的制度很关键

056 / 合理安排，才能高效地完成任务

059 / 团队精神，让大家一起创造奇迹

062 / 注重和谐，让各部门及下属之间关系融洽

065 / 良好的工作氛围，为企业增添力量

第六章 如何做到防患于未然

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

第七章 如何做到主动应变

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

第八章 如何做到开拓创新

- 107 / 保持好奇心，积极接纳新事物
- 110 / 勇于尝试，才能让企业更成功
- 112 / 鼓励创新，需允许失败
- 115 / 创新可以从模仿开始
- 117 / 创新存在于每一个细节中
- 120 / 营造一个激发创新力的工作环境

第③个修炼

用大局来检验

一个真正顾全大局的领导干部应具备以下品质：博大的胸怀、强烈的责任心、强大的抗压能力，以及自律能力。也就是说，只有具备了这些优良品质，才算是具备了坚定的立场和良好大局观念。相反，如果没有宽广的胸怀，缺乏责任心等，那么即便具备了大局意识，工作也仍会原地踏步、停滞不前。

第九章 用胸怀来检验

- 125 / 宽宏大量，包容员工的个性
- 129 / 人非圣贤，原谅下属的过错和缺点
- 133 / 批评下属时，要顾及对方的颜面
- 137 / 下属犯错，温和处理是妙法
- 140 / 任用强于自己的人，才是真的大胸襟

第十章 用责任来检验

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

第十一章 用压力来检验

- 164 / 很多时候，压力是动力的源泉

- 167 / 压力，让潜能得到更好的激发
- 170 / 用压力引导一个良性竞争的风气
- 173 / 敢于挑战压力的人，才值得培养
- 177 / 适当加压，更易促进业绩的提升

第十二章 用榜样来检验

- 180 / 要想领导他人，先管理好自己
- 184 / 以身作则，方能提高团队战斗力
- 187 / 做好“火车头”，车才跑得快
- 190 / 传递激情，发掘员工的潜在能量
- 194 / 为下属树立“尊重”的标杆

第④个修炼 为大局做贡献

领导干部象征着某种职位，也象征着特定的人生舞台。只有做到真正热爱并专注于自己的工作，才能准确把握工作定位，才能在自己的这方舞台上跳出优美的舞姿。这样做，也体现了一个领导干部懂得把大局落实在行动上，促进其在执行中贡献自己的能量，为集体创造更多的财富，同时也让自己充分实现人生的价值。

第十三章 沉得下心

- 199 / 大无畏，甘愿到最艰苦的地方去
- 203 / 拒绝浮躁，踏踏实实地工作
- 206 / 保持谦卑，向所有人学习

第十四章 快得起来

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

第十五章 求真务实

- 228 / 不折不扣地履行自己的承诺
- 232 / 把实事求是作为考核员工的第一标准
- 235 / 不偏心，才能赢得尊重和信任
- 238 / 赏罚分明，下属才能够踏实工作
- 240 / 实话实说，问题才容易解决



第 1 个修炼 一切从大局出发

良好的大局意识是一个人发展进步的成事之基、立命之本。作为领导干部，一定要从事业出发，从集体的利益出发，也就是一切要从大局出发。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。

第一章 / 远与近的眼光

眼光是否长远，直接决定了其领导之路所达到的高度。只有具备了超越常人的眼光，才能先于别人发现现实中所蕴藏的机会，规避现实中会遇到的风险，从而带领自己的团队一步步走向成功。

◎没有远虑，则必有近忧◎

领导干部不仅要完成今天的任务，还要完成明天的规划，有时，今天的困难就是因为昨天没有作准备。如果一个人没有长远的打算，那么就会有很多麻烦主动找上门来。

在公司里，最优秀的人才往往是那些具有大局观的人，他们认同公司的价值观，愿意为公司的远景规划和使命而努力，会致力于实现短期目标和终极目标。他们最大的满足感在于，他们了解自己现在所做的努力，可以让公司成为一个伟大的公司，尤其是公司面临危机的时候，他们懂得如何取舍。

诚然，一个人能坐到领导的位置，基本上工作方面的能力是没有什么问题的，但是要想成为公司的灵魂人物，我们不仅要很好地完成眼前的工作，还要多想想明天的事情该怎么办。因为做任何事情都要服从大局，长远地为公司着想，

将个人目标与企业大局相结合。只有这样，公司才能更好、更快地发展，我们自己也才能有升职和加薪的机会。

某公司要被一家法国企业兼并了，公司老板召开全体中层管理者大会。在会上，老板对大家说：“我们本来是不打算裁减人员的，但是，如果你们当中谁的法语太差，不能跟其他员工进行正常交流的话，那么我们不得不请他离开。下个月，我们将进行法语考试，只有通过的人才能继续在这里工作。”

散会后，几乎所有的人都马上出去找人或者找书学习法语，但是一位名叫张海涛的小主管却像往常一样直接回到了家里。由于张海涛在公司一直很低调，而且学历又低，所以人们就认为他准备放弃了。但是出人意料的是，当考试结果出来时，他竟然考了最高分。

上司笑着对他说：“你小子，真行啊！没想到我一直看走眼了！”他谦虚地回答：“您过奖了，其实，我的能力在各位同事当中偏低，所以我早在公司准备和法国公司合并之初，就开始笨鸟先飞了。”后来，由于张海涛的法语熟练，工作也没有问题，他得到了比其他同事更多的机会，很快就得到了一次提升。

有准备会让你成为事业上的先行者。在工作中，只有时刻关注环境的变化，不断改变提高自己，才能保住自己的竞争优势，保证自己的“地盘”不受侵犯并获得更大的发展。

因此，作为领导干部，不管任何事情都要看得长远一些、全面一些。从一定程度上讲，眼光有多高好，不仅决定了我们能将企业带到何种高度，也决定了我们个人会达到什么样的高度。看看职场中那些优秀的职业经理人，几乎都考虑得比较远。正是这种远虑，让他们成了优秀的领导干部，也让他们在各自的岗位上创造出了辉煌的成绩。

盛田昭夫是日本索尼公司的创始人，在日本素有“经营之圣”的美称。他在索尼有一个完美的开端和过程，也有一个备受争议，甚至有点悲凉的收场。

在索尼任职期间，盛田昭夫的决策一向是英明而正确的，但他晚年却进行了一笔当时被人们看作是荒唐透顶的并购。

1989年9月，索尼斥资48亿美元将哥伦比亚电影公司及其关联公司一并收购。对于此次收购，在很多经济学家和管理大家看来，实乃索尼的“发疯”举动，他们断言此次收购会将索尼推向万劫不复的深渊。这是因为，当时哥伦比亚的股价为每股12美元，但索尼的出价却是每股27美元。这样一笔看起来亏本的买卖，怎能不让人错愕呢？

果然，之后事件的发展被那些不看好此次并购的专家们言中。从收购那天到1994年9月30日，哥伦比亚公司累计亏损31亿元，创下了日本公司公布的亏损之最。在此局面下，索尼公司似乎大势已去，大厦将倾。面对如此沉重的压力，盛田昭夫有些招架不住了，很不幸他在1992年又染上中风，从此不再处理索尼的经营决策与管理事务。

然而，上帝似乎总是在和人们开玩笑，历史和时间也似乎在检验着真正的成功与英雄。当时间的脚步迈入21世纪时，人们逐渐惊讶地发现，原来当年盛田昭夫那一笔看似是“失误”的亏损并购，却是他为索尼留下的最“值钱”的东西。

想当初，那些死死抱着利益损益表在斤斤计较眼前的经济利益、却看不到盛田昭夫良苦用心的人万万没有想到，他用自己特有的眼光洞见了21世纪索尼赖以生存的根基——视听娱乐，而且用其敏锐的商业直觉，觉察到了好莱坞的知识产权对索尼发展的巨大战略意义。

发展至今，虽说索尼公司遇到了一些暂时的困难，但是业内人士仍然纷纷看

好索尼，因为它围绕着家庭视听娱乐而展开的完整产业链和从内容、渠道、网络到终端的商业体系，必将使之摆脱目前的危机，摘得家庭电子娱乐霸主的桂冠。

由此，我们可以看出，正是盛田昭夫战略家的超前眼光和企业家的过人胆略，告诉了人们 50 年后的索尼靠什么存活、凭什么竞争这一系列问题的答案。

一次备受争议的抉择，有人拍手叫好，有人怨声连连。直到多年之后，人们才不得不由衷地钦佩这位优秀的企业家。盛田昭夫的一招妙棋，让索尼找到了今天的“金饭碗”，也让人们认识到了优秀领导者的价值。

综观现实，很多领导干部最常犯的错误，就是总是在当前的工作中无法自拔。有的人甚至说，在企业追逐效率的前提下，工作团队根本不够用，如果自己不忙碌地工作，根本就不可能完成任务。其实，这样的想法是个错误。有些人之所以今天完不成任务，很可能是因为他们昨天的规划不合理，结果导致他们做的都是无效工作，并且让整个部门的人都跟着自己无效工作。

由此说来，作为一名领导干部，一定要对明天的事情作好分析、想象、规划，然后第二天早晨，把下属能做的事情全部交代下去，而自己只做必须有“我”才能完成的事情。

如果我们做到这一点，那么就可以说是具备了一个合格领导应该具备的敏锐眼光。这时候，成功离我们也只有咫尺之遥了。

因此，每个有志于成为一名优秀领导的人才，都应该格外培养自己的眼光，开阔自己的视野，提高发现机遇的能力。当我们具备了睿智的眼光时就会发现，自己已经能够轻松地洞察到事物的本质，能够在变化无穷的市场环境中作出最好的决策。