

一种格局决定布局、布局决定结局的顶级思维

格局

中国上乘领导智慧



高岩◎著

但凡世间大成，能有大包容，必有大慷慨；能有大慷慨，必有大气象。胸怀往开阔处去，格局往高远处去，心性往豁然开朗处去，大开大合，大收大放，自能卓然于世。



时事出版社

格



局

中国上乘领导智慧

高岩◎著



时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

格局:中国上乘领导智慧 / 高岩著. —北京:时事出版社,
2014.8

ISBN 978-7-80232-745-0

I. ①格… II. ①高… III. ①领导艺术-中国
IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第150155 号

出版发行:时事出版社

地 址:北京市海淀区巨山村 375 号

邮 编:100093

发行热线:(010)82546061 82546062

读者服务部:(010)61157595

传 真:(010)82546050

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

网 址:www.shishishe.com

印 刷:北京建泰印刷有限公司



开本:787×1092 1/16 印张:18 字数:181千字

2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷

定价:32.00元

(如有印装质量问题,请与本社发行部联系调换)

前言

PREFACE

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的矛盾，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。拥有

格局意识，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”。



第 1 个修炼

一切从大格局出发



003 / 远与近的眼光 | 第 1 章

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，规避现实中会遇到风险，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 / 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 / 012

017 / 主与次的拿捏 | 第 2 章

问题有大小，事情有主次。有些事从局部来看很重要，但是对全局来说却可有可无。这时候，就应当让局部服从全局，先做对全局有利的事情。只有分清主次，顾全大局，才称得上是一个称职的领导者。

◎找到问题的关键所在，就等于解决了一半 / 017

◎做决策要分清轻重缓急 / 021

◎把劲头用在紧要处 / 025

◎大局当前，不能忽视细节 / 029

第3章 得与失的取舍 / 033

甘瓜苦蒂，物无全美。很多时候，有所失才会有所得。领导者在得失面前，要识得大体，明晓是非，甘愿为全局而放弃眼前的利益，为团队而放弃个人的利益。

◎别把眼前的得失看得太重 / 033

◎弃个人小利成全大局 / 037

◎没有格局意识，就有可能出局 / 041

◎有一种撤退叫前进 / 044

第2个修炼 在大格局下行动

第4章 如何做到统筹兼顾 / 049

对于领导者而言，统筹兼顾不仅是一种工作方法，更体现为一种能力和素质。它深刻地反映了领导者的格局观念、宏观把握的能力和高瞻远瞩的眼光。只有领导者做到统筹兼顾，才能科学筹划、协调发展。

◎企业要发展，科学合理的制度很关键 / 049

◎合理用人，才能高效地完成任务 / 054

◎团队精神，让大家一起创造奇迹 / 058

◎注重和谐，让各部门及下属之间关系融洽 / 062

◎良好的工作氛围，为企业增添力量 / 066

072 / 如何做到防患于未然 | 第5章

作为领导者，我们需要时刻把危机意识放在心头，要对危机有足够的预见力，并能够为企业提供更合理化的建议，帮助企业顺利渡过危机。这样做，不仅是在为企业保驾护航，也是在保护自己的事业。

◎先企业之忧而忧，时刻把危机意识放心头 / 072

◎增强预见力，对危机先知先觉 / 077

◎有备无患，多为企业提供更合理化建议 / 081

◎为了少出错，事先要按计划做事 / 086

◎重用德才兼备的下属，才能使企业健康发展 / 090

◎随时了解下属的工作，别让小事变大事 / 096

100 / 如何做到主动应变 | 第6章

谁能在问题发生后及时解决问题，谁就能成为最后的“王者”。因此，领导者应该具备主动应变的能力。要实现这一点，需要具备良好的心理素质，需要有面对问题的勇气和解决问题的魄力。

◎良好的心理素质是应对一切变数的关键 / 100

◎建立有效的危机处理机制，才不至于临时抱佛脚 / 105

◎问题发生了，就勇敢地面对 / 108

◎敢于道歉，才不会错过问题修正的机会 / 112

◎沉着冷静，心急解决不了问题 / 116

第7章 | 如何做到开拓创新 / 119

企业要想发展，创新是根本。创新关系着全局，要想创新，领导者需要做到积极地接受新事物、勇于尝试、打破常规、注重细节。与此同时，还要激发下属开拓创新的积极性。

- ◎敏锐感知环境变化，与时俱进 / 119
- ◎勇于尝试，永不放弃，才能让企业更成功 / 123
- ◎鼓励创新，需允许失败 / 126
- ◎创新存在于每一个细节中 / 130
- ◎营造一个激发创新力的工作环境 / 134



第3个修炼 用大格局来检验



第8章 | 用胸怀来检验 / 139

宽容是领导者必须具有的一种格局观的职业素养。只有具备容人容事的雅量，才能带领出一个极具战斗力和凝聚力的团队，才能和大家一起披荆斩棘，使企业走上发展的快车道。

- ◎宽宏大量，包容员工的个性 / 139
- ◎人非圣贤，原谅下属的过错和缺点 / 145
- ◎批评下属时，要顾及对方的颜面 / 150
- ◎下属犯错，温和处理是妙法 / 155
- ◎任用强于自己的人，才是真的大胸襟 / 159

164 / 用责任来检验 | 第9章

责任意识是格局意识在工作中的具体表现。如果没有敬业尽责的态度,那么格局意识就如同纸上谈兵,工作也不会取得理想的成绩。所以说,看一个领导者是否有格局意识,要着重看他是否具有强烈的责任心。

- ◎责任重于泰山,不能有半点懈怠 / 164
- ◎主动承担责任,做下属的“挡箭牌” / 167
- ◎不是尽力而为,而是一定要完成好 / 169
- ◎把权力下放,让他人一起分担责任 / 173
- ◎同事的失误,领导者也有责任 / 177
- ◎帮助下属化解烦恼,提高工作效率 / 181

184 / 用压力来检验 | 第10章

人们常说“有压力才有动力”。从某种意义上说,压力是动力的来源,从一个领导者是否敢于承受压力,可以看出他勇于拼搏、甘于奉献的信念有多强,他的责任心有多强。

- ◎很多时候,压力是动力的源泉 / 184
- ◎压力,让潜能得到更好的激发 / 188
- ◎用压力引导一个良性竞争的风气 / 192
- ◎敢于挑战压力的人,才值得培养 / 195
- ◎适当加压,更易促进业绩的提升 / 199

第 11 章 | 用榜样来检验 / 203

领导的所有行为都会变成工作者的基准：好习惯，员工会慢慢地学；坏习惯，员工马上上手。这就是组织的常态。换言之，有什么样的领导，就有什么样的下属，一个心怀格局的领导者必须要以身作则，做出榜样。

- ◎要想领导他人，先管理好自己 / 203
- ◎以身作则，方能提高团队战斗力 / 208
- ◎传递激情，发掘员工的潜在能量 / 212
- ◎为下属树立“尊重”的标杆 / 216
- ◎甘愿到最艰苦的地方去 / 220



第 4 个修炼 为大格局做贡献



第 12 章 | 沉得下心 / 227

古人云“非宁静无以致远”，旨在告诫人们，遇事不要慌张，只有沉得下心才能走得更远。同理，作为领导者也需如此，只有真正把心沉下来，才能真正为团队做出贡献。

- ◎拒绝浮躁，踏踏实实地工作 / 227
- ◎保持谦卑，向所有人学习 / 232

235 / 快得起来 | 第 13 章

工作要有条不紊，也要高效执行。可以说，执行是计划与成功之间最关键的一环，它不是简单的战术，而是一整套提出问题—分析问题—解决问题的系统流程。没有执行，领导者的任何决策都不能得到实现。应该说，一个有格局意识的领导者既要沉得住气，也要快得起来，在工作过程中力求高效。

◎上级的命令要努力贯彻执行 / 235

◎马上行动，习惯拖延的人缺乏格局意识 / 239

◎高效完成任务，第一次就把事情做好 / 243

◎有时速度比完美更重要 / 248

◎充分利用团队的力量 / 252

256 / 求真务实 | 第 14 章

求真务实指的是在实事求是的思想路线指引下，不断地认识事物的本质、把握事物的规律，并在规律性认识的指导下去实践。一个领导者不能在工作上做到求真务实，就无法真正地做到心怀格局。

◎诚信为人，以诚信立威信 / 256

◎把实事求是作为考核员工的第一标准 / 259

◎不偏心，才能赢得尊重和信任 / 263

◎赏罚分明，下属才能够踏实工作 / 267

◎实话实说，问题才容易解决 / 270



第 1 个修炼 一切从大格局出发



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，规避现实中会遇到的风险，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，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，这对我们的发展有着举足轻重的作用。一旦具备了超越常人的眼光，我们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。他不想再屈从父母的意见了，便振振有词地辩解说，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一番激动而又绘声绘色对未来蓝图的描绘后，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

格局智慧

没有任何一条路比
远方的路更吸引人了。