

- ★ 领导谋略，本质乃管人管事分寸的拿捏
- ★ 下属之道，核心是做人做事尺度的把握
- ★ 职场百度，摆渡你顺利通达成功的彼岸

职场百度

Zhi Chang Bai DU


杨宝藏◎著



为人为官之谋略、艺术、技巧，全在一个“度”字
做事创业之成败、荣辱、兴衰，全在一个“度”字



为人为官之谋略、艺术、技巧，全在一个“度”字
做事创业之成败、荣辱、兴衰，全在一个“度”字

 金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职场百度 / 杨宝藏著. —北京: 金城出版社,
2013. 2

ISBN 978-7-5155-0694-4

I. ①职… II. ①杨… III. ①人际关系学—通俗
读物 IV. ①C912.1—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 025776 号

职场百度

作 者 杨宝藏
责任编辑 李 健
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 23.5
字 数 475 千字
版 次 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
印 刷 三河市灵山装订厂
书 号 ISBN 978-7-5155-0694-4
定 价 45.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013

发行部 (010) 84254364

编辑部 (010) 64210080

总编室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501



前 言

PREFACE

身处职场，要想有所成就，什么最重要？有人说是德，有人说是才，有人说是为人处世、人际关系，有人说是个人能力等。这些说法在一定范围、一定程度上可以说都有一定的道理，但都不够全面和概括。职场是一个人群聚集、关系复杂的地方，是一个利益纠缠、矛盾集中的地方，是一个竞争激烈、展示人性的地方，有上级对下级的关系、同事关系、下级对上级的关系、性别关系、新老关系，各种因素相互交叉，各种人性相互交集，各种利益相互交织，涉及有关做人做事、人际交往、管理协调、决策领导等数十上百个方面，哪一方面把握不好，哪一方面处理不好，都可能出现短板效应，影响自己的成长进步。

做为职场人士，在自我表现的时候，既要懂得如何既能表现自己，又不让人感到张扬；在与人说话时，既要懂得说话的轻与重、虚与实，知道何时该多说、何时该少说；何时该表扬、何时该批评；在与人交往时，既能严于律己，也能宽于待人，既善于与人相处，又不失自我；在做事上，既会实干，也会巧干，会争也会让，既服从领导又不盲从领导，既忠诚又不愚忠，既有激情又保持沉稳，既顾上又顾下，既务实又务虚，既能刚硬又能柔和……可以说，把握好“度”应该成为职场人的最高追求，而“度”存在于万事万物之中，职场官场的方方面面也都有一个“度”，这个“度”是各个方面的共性和基点。掌握好了“度”，也就逐渐达到了成熟、完美的地步，才算掌握了职场官场中的真谛。

“度”即适度、程度、尺度、限度、分寸、界限、范围和火候。哲学上将事物保持其质的量的界限称为“度”。事物在“度”的范围内进行量变，就是在不断向“度”的边界推动和趋近，当达到或超过“度”的临界限时，量变就会引起质变，质变又产生新的量变。如此相互联系、相互转化，推动事物的发展，因此，哲学上的“度”指的是量变与质变的区分标志，适度是保持事物物质和量的统一、维系事物之

“度”。

“度”一般有三层含义：

一是任何事物都存在一个“度”。从某种意义上讲，“适度”二字支撑、维系着整个世界。任何事情都要有个分寸，有个“度”，如果过了“度”，往往会走向事物的反面，好事也就变成了坏事。在人的潜意识中，往往都有追求极致、巅峰和圆满的冲动，都有理想主义和完美主义的倾向。但好事做过了头，就会不那么好，甚至变成坏事；但好事如果做得“不足”或“不及”，也就没那么好，甚至会变成坏事。所以，好事做得适度才是真正的好事。我们常说的“乐极生悲”、“物极必反”、“欲速则不达”等，都是说的“度”的问题。

二是任何事物都存在客观的适度性和适度区间。“适度性”就是事物内在的规律性，表现为处理事情、解决问题的适度方法和行为。任何事物都存在适度性问题，均可用它的“适度区间”来表示。在这个区间的两头是最低临界适度值和最高临界适度值，这两个值区间的行为都是适度的。事物的适度性和适度区间是客观存在的，不是办事人主观设定的。但是，把事情办到什么程度，是适度还是过度、还是不足，是由办事人的工作能力、对事物的适度性的理解程度、办事人的努力程度、客观条件等因素决定。

三是“适度”的极限是“正确”、“最佳”。在适度区间内都有一个最佳适度值，做事情、处理问题，如果达到了事物的最佳适度值，就达到了事物的“真值”、“真理”、“顶点”、“十全十美。”越接近这个最佳适度值，效果越好。因此任何事物、任何问题，都存在“适度”、“过度”、“不足度”、“最佳值”这四种状态。把事情办到适度状态，就是高水平，寻求最佳适度值，就是追求做事的最高水准。

“度”的把握是分层次的，大体可分为三个层次：水到渠成、恰到好处，这是第一层次的“度”；思虑深远、留有余地，“退一步前程更大，让三分后路还宽”，这是第二层次的“度”；宁可不足，不可过头，不足可以弥补，过头则难于挽回，所以，两害相权取其轻，这是第三层次的“度”。

从理论上讲，任何事物都存在一个正确值或正确点，但实际上除了数学之外，人们很难找到这个值或点，只能接近、逼近这个值和点。这就是我们通常所说的，世界上没有十全十美的人和物，我们只能向这方面努力，但任何人恐怕都难以真正达到这一状态。大量的实践和研究证明，那些成功人士之所以能在职场和人生的道路上一帆风顺，其原因不仅仅在于他们的聪明，也不仅仅在于他们的勤奋，更不在于他们懂得多少方法与手段，而在于他们对人性的洞察，他们懂得什么叫恰如其分、什么叫不偏不倚、什么叫见好就收。一句话，他们善于把握分寸。

身处职场，要想有所作为、顺心顺意，必须掌握一定的技巧和艺术，而这种技巧和艺术归根到底就是“度”的把握。因为大道理人们往往都懂，原则性的东西也几乎人人都明白，但要做得恰到好处，把握好分寸和尺度，就需要一定的“道行”。正如炒菜做饭一样，同样的蔬菜和佐料，会做的，刀工、火候、调料的多少等把掌握的适当，做出来就会色、香、味俱到；不会做的，或者夹生、或者糊锅、或者无色无味。可以说，分寸是人的天分与修养在内心沉淀而成的对人对事的合理认可度，这个“度”把握好了，才是一个成熟的人。

管理上有一句话：“管理的艺术就在于把握‘度’”。身处职场官场，能否把各方面的关系调整到“适度”的状态，能体现一个人的能力和水平。可以说，能力高、水平高的人，也就是“度”的把握比较到位的人。“度”把握得越好，水平、能力就越高。在工作中，“度”把握的好，天时地利人和，就能够乘势谋事，适时而行，顺势而为，行于当行，止于当止。

“度”的掌握是行走职场最重要也是最难掌握的一门艺术，需要经常用心去揣摩、体会和比较、体验。每一个有志于作为职场的人士应当根据自身的素养、能力、性格及周边的环境等，适当确定自己言行的“度”。也就是说，要通过努力，不断探索，把握好适合自己的“平衡点”、“最佳值”。因为即使是在同一方面，不同的人有不同的平衡点，这就只能在工作中用心体会。只要我们找到了这个“度”，我们就找到了处理事情、把握平衡、通向成功的坦途。

本书之所以取名《职场百度》，并非牵强附会，而是一种巧合。职场上经常涉及的问题也恰恰在一百个左右，本书通过对这些问题逐个进行“度”的研究，针对经常遇到的和实际存在的问题，一一进行反思、分析，解疑释惑，并提出把握分寸的解决方案，力求为被各种问题困扰的职场奋斗者提供一点借鉴、参考。

本书力求突出实用性，重实践、说实话、求实效，在选材、构思、说理均以“有没有用”、“能不能用”、“好不好用”为标准，紧贴当代职场的现实，从自我共性管理、下属与领导关系、领导者与下属关系、领导者自身管理、领导者实施管理等五个方面的100个经常涉及的问题入手，对每个问题又都从正反两方面，以辩证的方法分析职场上目前存在的一些问题，警示大家引以为戒，并提出一些解决之道，内含许多经典深刻的哲理、经验、技巧、论述，道出了职场人士大量切身的感受、经验，阐释了职场工作的特点、奥秘，力求做到系统、准确、透彻、明晰。

本书既针对有志于取得成功的一般职场人士，也针对具有一定职务的领导者、管理者，既针对有一定工作经验的职场“老鸟”、也针对刚刚参加工作的职场“菜鸟”，既有深入浅出的分析论证、也有实用简约的工作方法，既有现实的可操作性、

又有较强的说理性，可以说是对多如牛毛的职场一类书的大集合、大集成、大总结、大提炼，希望对读者起到一定的启发作用。

本书自身也力求在语气、措辞上的分寸感，既避免长篇大论、一本正经地讲那些空泛的无用的大道理，也不显摆那些自以为看透现实、教人厚黑圆滑、投机取巧的所谓秘笈，既不把话说的那么绝对、那么偏执，也讲究圆融、执中，既不大量罗列一些牵强附会、千篇一律的这个故事那个题材，也适当选取少量经典的、有内涵的寓言、实例予以适当启发，在说事论理上，既保持为人为官的底线和原则，又针对现实而提出迂回、婉转的应对策略，方中有圆，圆中有方，努力为大家提供一些做人做事的理念、方法、戒鉴，以减少走弯路。

本书语言朴实精炼，论述系统规范，既通俗易懂，把许多方法融于说理之中，又切中要害，把许多理念寓于方法、技巧之中。书中的观点和理念，有一些是笔者悟出来的，有一些则是学习借鉴他人的成果、经验得来的。这些成果、经验，有的是在报刊杂志或书籍上公开发表的，有的是在网络上搜集整理的，也有的是笔者二十多年日积月累的“笔记资料”。本书引用时虽然都经过笔者反复的润色、修改、整理，但还是向给予笔者启发和引导的原创者特别表示衷心的感谢。

编者

2012年6月



目 录

CONTENTS

第一部分

自我共性管理的“度”

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 高调低调有度 /3 | 24. 沟通交流有度 /79 |
| 2. 谦虚谦恭有度 /7 | 25. 宽容忍让有度 /84 |
| 3. 认真较真有度 /9 | 26. 固执己见有度 /88 |
| 4. 方圆灵活有度 /12 | 27. 老实本分有度 /90 |
| 5. 刚柔软硬有度 /15 | 28. 把握机遇有度 /94 |
| 6. 顺逆应对有度 /19 | 29. 学习提高有度 /96 |
| 7. 说做言行有度 /22 | 30. 职场交往有度 /101 |
| 8. 聪明精明有度 /26 | 31. 同事相处有度 /107 |
| 9. 相处距离有度 /30 | 32. 落实执行有度 /111 |
| 10. 人情往来有度 /34 | 33. 推功揽过有度 /114 |
| 11. 实干苦干有度 /38 | 34. 细节管理有度 /116 |
| 12. 争让舍得有度 /41 | 35. 牢骚抱怨有度 /120 |
| 13. 忙闲松紧有度 /45 | 36. 面子自尊有度 /123 |
| 14. 竞争进退有度 /49 | 37. 魄力果断有度 /127 |
| 15. 成熟老练有度 /52 | 38. 当个好人有度 /130 |
| 16. 表现展示有度 /58 | 39. 简单复杂有度 /134 |
| 17. 激情热情有度 /60 | 40. 心态控制有度 /136 |
| 18. 自信自立有度 /63 | 41. 幽默玩笑有度 /141 |
| 19. 情绪管理有度 /66 | 42. 规则潜显有度 /143 |
| 20. 个性展现有度 /68 | 43. 自律自励有度 /146 |
| 21. 嫉妒攀比有度 /70 | 44. 新人入职有度 /151 |
| 22. 对待小人有度 /73 | 45. 冷静沉稳有度 /156 |
| 23. 清高脱俗有度 /77 | |

第二部分

下属与领导关系的“度”

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 46. 相处领导有度 /161 | 53. 揣度上意有度 /187 |
| 47. 服从领导有度 /166 | 54. 公平追求有度 /191 |
| 48. 忠诚领导有度 /169 | 55. 职场定位有度 /194 |
| 49. 建言汇报有度 /173 | 56. 晋升进取有度 /197 |
| 50. 奉承恭维有度 /178 | 57. 依靠靠山有度 /199 |
| 51. 接受批评有度 /182 | 58. 应酬来往有度 /202 |
| 52. 顾上顾下有度 /186 | |

第三部分

领导与下属关系的“度”

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 59. 监管下属有度 /207 | 65. 领导亲和有度 /233 |
| 60. 笼络下属有度 /212 | 66. 解决矛盾有度 /236 |
| 61. 处罚下属有度 /217 | 67. 用权集权有度 /239 |
| 62. 批评下属有度 /221 | 68. 授权放权有度 /243 |
| 63. 怒骂下属有度 /225 | 69. 赞美表扬有度 /248 |
| 64. 关心下属有度 /229 | 70. 奖励赏识有度 /252 |

第四部分

领导者自身管理的“度”

- | | |
|-----------------|------------------|
| 71. 作风转变有度 /259 | 78. 领导团结有度 /284 |
| 72. 领导雅俗有度 /262 | 79. 领导述职有度 /287 |
| 73. 求官为官有度 /265 | 80. 领导讲话有度 /291 |
| 74. 领导糊涂有度 /269 | 81. 有为无为有度 /293 |
| 75. 树立形象有度 /272 | 82. 抓大放小有度 /295 |
| 76. 正职总揽有度 /276 | 83. 轻重缓急有度 /298 |
| 77. 副职站位有度 /280 | 84. 新官三把火有度 /302 |

第五部分

领导者实施管理的“度”

- | | |
|------------------|------------------|
| 85. 决策拍板有度 /309 | 93. 思想工作有度 /340 |
| 86. 民主管理有度 /312 | 94. 形式讲求有度 /344 |
| 87. 制度管理有度 /315 | 95. 务虚务实有度 /347 |
| 88. 规范管理有度 /319 | 96. 创新变革有度 /349 |
| 89. 选人用人有度 /323 | 97. 创造政绩有度 /353 |
| 90. 用老实人有度 /330 | 98. 人性化管理有度 /358 |
| 91. 用人年轻化有度 /334 | 99. 办会开会有度 /360 |
| 92. 民主投票有度 /337 | 100. 办文行文有度 /363 |



第一部分

自我共性管理的“度”

1. 高调低调有度

“高调处事、低调做人”是目前社会上流传的对处世与做人的忠告，也成为一些人的处世哲学和金科玉律，这话应该确实没错。没有人会喜欢一个整日张牙舞爪、指手画脚、高谈阔论的人，也没有人会喜欢一个整日懒散漂浮、无所事事的人。身处当今之世，做人之难，难从躁动的情绪和欲望中稳定心态；成事之难，难从纷乱的矛盾和利益交织中理出头绪。

高调处事，是针对一个人自身来说的，是指做事要高标准、高目标、高要求、高姿态，就是要脚踏实地、任劳任怨、争创一流。有了高标准，才能高屋建瓴；有了高目标，才能高瞻远瞩；有了高要求，才能高歌猛进；有了高姿态，才能高视阔步。高调处事是一种对自我的激励，一种肩负的责任，一种干事创业的气魄，一种精益求精的风格，一种执着追求的精神，也是对自己安身立命的永久鞭策。

低调做人，是针对人与人之间关系来说的。它是指在做人方面必须提醒和注意的一种内敛行为、一种稳重姿态，就是用平和的心态来看待世间的一切，就是谦虚谨慎，忍外迫、节内敛，不太招摇，不处处想着冒头，不矫揉造作，不故作呻吟，不虚伪浮夸，不盛气凌人，不自高自大，不目中无人，不假惺惺，不颐指气使、横行无忌。低调做人既是一种姿态，也是一种风度，一种涵养、一种品格、一种智慧、一种谋略、一种胸襟。只有低调做人，才可以保持一颗平常心，才不至于被外界所左右，才能够冷静务实，也才能保护自己，融入人群，为人所赞，也才可以让自己积蓄力量、韬光养晦，少数对立面。低调做人不仅可以让人在位卑时安心静心、豁达大度，也可以让人在位高时持盈若亏、不骄不狂，这是一个人成就大事最基本的前提。

高调处事与低调做人是相辅相成的。古往今来，凡成大事成大业者，大多是高调做事、低调做人的践行者、遵循者，是分寸把握得准、尺度掌握得好的典范。低调做人、高调做事是一门精深的学问，也是一门高深的艺术。但若矫枉过正，真理再进一步就是谬误，掌握不好，也容易走向极端。这其中关键是这个“调”的高低的把握，高要高到什么程度，低要低到什么水准，里边大有讲究、大有学问。现实中，有些职场人士，或由于把握不准，或由于认识不准，而导致低调或高调的异化、误入歧途的现象屡见不鲜。如：

1. 做人“调门”太高。这样的人往往耐不住寂寞，在多变的生活里把握不住自己。如有的好高骛远、眼高手低，喜欢浮夸吹嘘、给自己脸上贴金抹粉，有点成绩就为自己邀功请赏；有的被领导拍拍肩膀，鼓励几句，就飘飘然、欣欣然，忘乎所以了；有的听到下属几句不着边际的奉承、马屁，也会感到晕晕乎乎，百般受用；

有的吃了人家几顿饭、喝了人家几口酒，就把人家视为知己，不遗余力地为人家跑腿办事，而置原则于不顾……现在社会非常复杂，诱惑多多，搞不好就会迷失自己，落进人生路上的陷阱。

2. 做人“调门”太低。时下有一种现象令人忧虑，就是一些宣传和文章，过于强调“低调做人、善于藏拙”，低调似乎成了一些人的金字招牌。在职场上，低调之人经常表现得老实听话、不言不语，让领导信赖；与世无争、温良恭俭让，令同事认可；亲切随和、不摆架子。受群众欢迎，得到的多是青睐，这本无不正确，但错的是有些人把“藏拙”作为保护自己的盾牌，无论什么事、什么时候，总是表现出一种与世无争的样子。长此以往，往往因此而失去自知，自我封闭，不与人交流，谁也不知他心里想的什么，内无改造的动力，外无修养的压力。

3. 做事“调门”过低。有些人追求“不求有功、但求无过”，事业上毫无雄心壮志。有的干工作只求过得去，不求过得硬；只讲“差不多”，不讲创一流；只求混日子、图清闲，不求干实事；不求对得起自己的良心，工作平庸，作风懒惰；有的上进心不强，一遇到困难就退缩，安于现状、随大流；有的人说起来头头是道，自以为是，这也行那也行，但工作起来这也不行，那也不行，结果一事无成。

4. 做事“调门”过高。高调做事，不是曲高和寡、高高在上、自命不凡。据一项对3000名职场人士的调查显示，大多数人对张扬的人比较反感，过分张扬个性已成为一些人职业发展的最大瓶颈。特别是一些职场新人，工作冲劲很足，也很热情，可就是什么事情都要大声张扬，做了一点成绩就要炫耀一番，得意之情溢于言表，最终遭人嫉妒，这些都是非常忌讳的。

其实，仅仅笼统地谈是高调好还是低调好，都不对。关键是“低”与“高”之间，要有一个度，这个度既要适应自己所处的环境，也要适应自己的性格和地位，说到底就是要“实”，即真实、真诚。只有“实”才能做人低调而有所建树，高调做事而不空浮于上，做到高调而不高傲，高调而不张扬，高调而不浮夸，做到低调而不低沉，低调而不懦弱，低调而不自卑。建议从以下几个方面努力：

1. 以合理的心态做人做事

低调做人并不是说自己的利益被别人剥夺了也不出声，自己的人格被人侮辱了也不反抗，这不是低调，这是懦弱和胆怯。高调处事，并不是到处嚷嚷，让满世界的人都知道你做了什么，这不是高调，这是招摇。其实，高调与低调并不是简单的一种表象处事方式，而是一种对人生的深层次理解，其中包含了很多值得我们去品味的东西。只有把自己调整到一个合理的心态去做人做事，才能成就品格和事业。

这个心态就是要做到低调做人，就是要“别人持才傲物，你却虚怀若谷，别人显示口才，你却多思少说；别人争来斗去，你却洞若观火；别人显摆炫耀，你却暗中积蓄；别人收放不如，你却宠辱不惊；别人直面相争，你却迂回取胜；别人软硬不吃，你却刚柔相济；别人趾高气扬，你却诚惶诚恐。”要做到高调做事，就要“别

人借口躲避，你却自动自发；别人事不关己，你却用心用力；别人视为困难，你却看作挑战；别人三分出力，你却十分干劲；别人不紧不慢，你却时不我待；别人在意分歧，你却不忘大局；别人一蹶不振，你却永不言败；别人自甘平庸，你却追求卓越。”

2. 做人低调而不懦弱自卑

在浮躁虚华的社会现实里，应该说低调不失为一种保护自我的方法，但因为有些人并未真正把握其中之内涵，往往使低调产生变异。

谦虚、低调绝不是懦弱，低声下气，唯唯诺诺，也不是一味地当“老好人”，不讲原则，丧失底线，也不是失去自我的自卑自艾自怨，更不是算计来算计去、琢磨人的阴毒，而是与张扬相对的，是不刻意地在人面前显摆自己、吹嘘自己、张扬自己，是多思索、少说话、多安静、少表现；是潜心力量、积蓄能量、蓄势待发、铸就辉煌的前奏，是聪明持久的象征。

从这个意义上说，低调做人不是一“低”到底，在低调的同时，需要适时把握“不鸣则已、一鸣惊人”的机会，如果缺乏这种气量，那么这个人大概就不会有什么出息了。特别是一些官员，如果一味强调低调，低到了小心翼翼、战战兢兢，低到了噤若寒蝉，低到了失语、失聪、失明，那就是老百姓的悲哀了，因为没有人替他们说话了。所以说，低调可以是自信与蛰伏，也可以是自负与阴毒，而用低调来达到所追求的效果，才是最高谋略。

3. 做人与做事相结合

做人与做事，两者是辩证统一、相互结合、相辅相成的，做事能反映出做人，做人其实就包含着做事。

要想先做事，必须先做人，做好了人，才能做好事，做事做好了，做人水平才能提高。在官场一片“好好好、是是是”的唯唯诺诺之声里，在对上司马首是瞻、性命是从的大环境里，锋芒毕露一直被视为“幼稚病”，也是职场一大忌。低调做人，首先要在做事时不招摇，不要有点事就拿出来比划，不要有事没事就往领导跟前凑，然后做出一副领导红人的模样。而且不管做什么事，自己心中都要有数、要清楚，把本事慢慢拿出来用，在别人最需要用的时候拿出来用。

高调做事，也要在做人时不要扛着红旗、让满世界的人都知道你要做什么，而是你对自己所做的事情要看得很透彻，把握了其根源和关键，在自己有把握的时候，以一种很高及很专业的姿态去做，踏踏实实地做，做好做成功，让别人充分认识到你的实力。

4. 高调低调要因人而异

音乐的旋律是由多声部组成的，其中不乏高调与低调的和声。凡是曼妙悠扬的鸟鸣，都是婉转曲折之音，低调、高调组合之曲。高调、低调都是美妙旋律的客观

需要。做人做事也一样，高调、低调本无高尚与卑鄙之分，只是高调者常因抢了别人的风头，遮盖住了人家的光亮，才招致了他人的指责。

其实，一个人如果没有太大的野心，没有太大的私心，没有太大的欲望，真诚地做人做事，高调、低调本不那么重要，关键是要适合自己。偏向高调的要适当克制一下自己，偏向低调的要适当放开自己一点，这样才能让人认同。而不是过于压抑自己的本性。如果本性外向高调，而偏要表现的很低调；如果秉性内向低调，而偏要表现的很张扬，那只会给人一种假假的感觉。试想，只要我们弘扬的是人性的良善，高调的是人生进取的精神，我们一路高歌猛进，没有一点错。只要我们低调的不是人性恶的一面，低调的不是人与人之间的争权夺利，我们一路平缓稳重，也没有一点错。无论高调低调，我们提倡因人而异、真实自然，能够唱什么调就唱什么调，唱适合自己的调，唱最能发挥自己水平的调，才能不离谱、不跑调、也不串调。

5. 高调低调要因事而异

比如在姿态上要低调，要谦卑处世、大智若愚、平和待人、等待时机、懂得让步，大智若愚、主动吃亏、为对手叫好、容人之过；在心态上要低调，不恃才傲物，不锋芒毕露，不把自己太当回事，淡泊名利、宽容下属、简朴平凡；在行为上要低调，才大不可气粗、知足常乐，不要太精明；在言辞上要低调，不要揭人伤疤，不要逞一时之快，不要耻笑讥讽同事和下属，不要总是抱怨，不要说话太露骨；在思想上要高调，保持向上的激情，做事自信，不轻言放弃，不惧困难困苦，充满激情；在细节上要高调，从小事做起，脚踏实地、用心做事、尽职尽责，等等。

6. 做官要“平调”

就是做官要收起或者放平桅杆，不去争抢，始终做到心静如水，但求对得起手中的“权力”。一要保持“平常”心态。对职务的进退留转要坚持做到“宠辱不惊”，不以“升”喜，不以“降”悲。宦海沉浮皆是正常，不必过分苛求，更不能为了获得个人升迁，不惜走旁门左道。二要保持“平等”身姿。对待下属及群众，要做到平视，不能有一种高高在上的感觉，总喜欢命令式、指挥式；对待上级领导，不能唯唯诺诺，更不能惟命是从。三要保持“平稳”前进。工作中不能急躁冒进，不搞劳民伤财的形象工程、政绩工程，也不能畏首畏尾，不求有功，但求无过，而要在平稳中发展，低调中前进。

7. 有时要甘当第二

人生如一场赛跑，但并非跑到第一才有意义。在这个世界上，第一永远是少数，我们也可以快乐地做第二、第三，量力而行，宽厚自己。不能做总经理，就做尽职的员工；不能做艳光四射的人，就做个真诚善良的人；不能吃上山珍海味，粗茶淡饭更好养生。

人会有各种潜能，但你不可能在所有地方都有机会发挥出来。你不如人的地方绝对很多很多，只能在一个地方用你的力气。只有对这一点看明白了，才有从善的心态，也才能真正地进入第一的行列。刘德华有一句话说得很通俗：“我就是喜欢做第二。做第二很好，前面永远有个目标追，做第一高处不胜寒”。一开始低调一点，甘做第二，以后才能有可能会做第一。

2. 谦虚谦恭有度

“满招损、谦受益”，“谦虚使人进步，骄傲使人落后”，“虚心竹子低头叶，傲骨梅无仰面花”，这些弘扬谦虚美德的格言警句，都是启迪人们要谦虚做人做事。因为谦虚不仅是一种美德，同时更是一种明智之举。如果说才干是成功的必要条件，那么谦虚则是成功的基础。一个茶杯，要想从茶壶里得到水，杯子的位置就一定比茶壶低，即使是七宝夜光杯，要想从破瓦壶里得到水，杯子的位置也要比壶低。人只有姿态低一些，别人才愿意接受你接近你接纳你，你也才可能得到更多，学到更多。谦虚、低姿态，是一份境界也是一份智慧。

谦虚和懂得如何谦虚，从来都是赢得他人好感和受人尊敬的最重要法宝之一。谦虚的人总是既可以看到自己的优点与长处，又可以看到自己的缺点与短处。谦虚的人总给人以好感，因为在人与人的交往中他不趾高气扬、不盛气凌人，人们就愿意与他多接触多交心，人们与他相处感觉放松、亲切。一个人如果心理上骄傲自满，往往会丧失继续进取的兴趣，容易忽视自我检点、忽视周围的危险；言行上的骄傲自满，往往表现为洋洋得意或不可一世，这是招致领导、同事或下属厌恶的一大祸根。

谦虚的人往往也能得到别人的信任。因为谦虚，别人才不会认为你有威胁，才会减少对你的防范之心，你才会得到人们的信任和认同。越谦虚的人越受尊重，他们都能超越浅薄的虚荣。尤其在职场这个小社会里，若能谦虚待人，诚心待事，把自己的视点降低点，把自己的调门调低点，这样的人才会受领导和同事们的信任和喜欢。正如亚里士多德所说：“对上级谦虚是本分，对同级谦虚是和善，对下级谦虚是高贵，对所有的人谦虚是安全。”不懂得谦虚，必然会使竞争对手或潜在的对手加强对你的防范之心，从而给你设置障碍，排斥你、躲着你，影响你的人际关系和进步。

谦虚虽然很重要，但也并不是说越谦虚越好，谦虚也要有度、有分寸。明代学者徐学谟说：“谦、美德也，过谦者多怀诈；默，懿行也，过默者或藏奸”。法国哲学家伯格森也说：“真正的适度的谦虚，是被社会所尊重的一种美德，也是社会和人自身发展的一种动力；而过度的谦虚，则偏向了一种虚伪做作的境地。”一旦谦虚的

本意被裹上了一层伪善的躯壳，使其蜕化成一种社交场上的寒暄技巧，就毫无品德可言了！所以说，过度的谦虚，一方面扭曲了谦虚的真义；另一方面，麻醉了人性的真实情感，它使主体与客体增加了很多潜在的不信任感和逢场作戏的伪善。可以说，过分的谦虚有时甚至比骄傲还令人生厌，因为它往往让人联想到人品问题，联想到人的动机纯不纯的问题！

动机不纯的“过谦”往往有三种误区：

1. 把谦虚当作表现自己的手段。谦虚不是出自自己的本意，不是发自内心的，不是真诚的，而是装样子、做给人看的，是刻意表现出来的，因而让人感觉太虚了，不那么真实，不那么自然。比如，当领导把一个重要任务交给你时，你却谦虚地说：“这个我恐怕做不好吧。”这样说，还让领导怎么放心呢？当你出色地完成了一项重要任务，受到领导夸奖时，如果你还说你不行，领导会不会认为你怀疑他的判断能力呢？会不会怀疑这项任务不是你完成的，或者其中有水分呢？所以，过度谦虚有时反而让人觉得你對自己都没有信心。

2. 把谦虚当作伪善的掩护之法。有些人在职场中，论资历、论能力，他不是不行，但就是不表露自己的真实实力，甚至在那些明明与他相差很多的人面前都自称不如，或表面上一副与世无争的样子，或在同事中尽展寒暄礼让技巧，但骨子里的鬼主意、小算盘比谁都多。鲁迅先生曾一针见血地对这种人予以揭露：“自称为人君子的人必须防，虚伪的老实人在逆境中往往逆来顺受，待人谦恭，一旦时来运转，或发了财，或有了权，便会扯下伪装，发泄一通。”

3. 把谦虚当作伪装自己的保护伞。处处表现为表里不一、口是心非、八面玲珑。如明明对领导决定的事有意见或反对，而嘴上总是“英明正确”之类的话；受批评、处分，本来心里不舒服、不服气、不认同，却依然说些“经过大家的批评教育，对自己的错误有了深刻的认识”之类的话；对某位领导或同事，本来就看不惯，觉得他是平庸之人、无能之人，却依然把“水平高、能力强”之类的话送上去，肉麻地吹捧奉承。凡此种种，都是伪装自己的表现。

谦虚过一分便成了懦弱，少一分便成了狂妄和轻浮。谦虚过度很容易给人假假的感觉，会让人以为你不是在谦虚，而是有什么目的，甚至被当成伪君子。在职场上经常可以看到，很多人是因为傲气冲天、牛气冲天而混不下去，也有不少推崇谦虚的人也因为动机不纯而郁郁寡欢。究其原因，大多是由于没有调整好自己的心态，没有对人性的正确理解和把握，没有摆正自己的位置，更不懂得傲气也好，谦虚也好，都应该因对象、环境、时间、条件的不同而有不同的“度。”只有把握分寸，才会做人做事时更加灵活机动，游刃有余。那么如何把握好这个分寸呢，笔者有几点建议：

1. 谦虚要讲方法

很多人不是不知道谦虚的重要性，有的人得到领导的表扬、同事的夸奖、下属