

「领导」

LING
DAO

低调做人、高调做事的9项修炼

CHENZHUQI CHENGDAQI

沉住气 成大器

博达 / 编著

做人做事要讲技巧，做领导更要讲策略。俗话说“做事难，做人更难”，难题愈多，愈能显示你的能力和才干。做人需要低调一些，做事则不妨张扬一些，二者巧妙结合，你就能成为一个仕途通畅的领导者，在没有掣肘的人际关系中，你就能想出较多的点子，提出非同凡响的主张，作出不同寻常的成就。

北京工业大学出版社

「领导」

LING
DAO

低调做人、高调做事的9项修炼

CHENZHUQI CHENGDAQI

沉住气 成大器

博达 / 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沉住气 成大器：领导低调做人、高调做事的 9 项修炼/博达编著. —北京：北京工业大学出版社，2008.5

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1936 - 9

I. 沉... II. 博... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046587 号

沉住气 成大器

——领导低调做人、高调做事的 9 项修炼

博 达 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编：100022 电话：(010) 67392308

各地新华书店经销

北京普瑞德印刷厂印刷

*

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

787mm × 1 092mm 16 开本 18 印张 230 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1936 - 9

定价：32.00 元

前 言

俗话说树大招风，领导者身居高位，一举一动，一颦一笑，一言一行，都在众人的注视之下，别人通过其说话办事的方式来揣摩、评价他。因此，作为领导者，要小心谨慎，注意自己的做人做事的方式方法。

领导者要获得成功，首先要会做人，其次要会做事，再次还要有灵活的策略。三者至关重要。不会做人，就没有人缘；不会做事，就没有影响；没有灵活的策略，就等于丧失了成功的可能。

领导者成功与否就在于他是不是做人做到滴水不漏，做事做得圆满、漂亮。

成功者无论从事什么工作，都绝对不会对上述两者轻视疏忽。因此，在与周围人打交道时，你必须让自己锋芒不外露，谦恭、温顺，无论遭遇多大的打击、挫折都不要显露出自己的愤懑、委屈；不管取得多大的成绩，也不要志得意满，给人以咄咄逼人之感。在做事方面，你应该以最高的规格要求自己，能做到最好，就必须做到最好，能完成百分之百，就绝不只做百分之九十九。只要你把工作做得比别人更完美、更高效、更有影响，你

就能引起他人的关注。做人做事要讲技巧，做领导更要讲策略。俗话说“做事难，做人更难”，难题愈多，愈能显示你的能力和才干。做人需要低调一些，做事则不妨张扬一些，二者巧妙结合，你就能成为一个仕途通畅的领导者，在没有掣肘的人际关系中，你就能想出较多的点子，提出非同凡响的主张，作出不同寻常的成就。

台上三分钟，台下十年功，没有台下的艰苦磨砺和低调历练，是不可能一飞冲天和一鸣惊人的。有些领导看似愚钝鲁拙，实际上却是心底透亮；而有些领导表面上精明灵透，骨子里却糊涂透顶。因此说，修炼低调做人、高调做事的本领是一门深奥的学问。

成功的领导者并没有什么特殊的法力，有的只是行为得体，言谈到位，处理各方面的关系得心应手，因而得到了更多人的支持而已，赢得了人心便赢得了一切。用自身的魅力感染人，用亲切的话语说服人，用显著的业绩打动人……你的人生会增添色彩，你的形象会变得越来越高大，你的领导生涯，路会越走越宽。

“沉住气，成大器”，这句话体现了中国人特有的聪明。它并非是老于世故、老谋深算者的处世哲学，而是对任何普通人尤其是身处要职的领导者都适用的生存智慧，是现代生活在人性丛林中的人必须遵守的法则。如果一个人能够真正领悟并运用好这一处世良方，那么对任何环境都不难适应，对再复杂的人际关系也不难处理。

目 录

Contents

第一章 头脑清醒：给自己一个准确的定位 1

领导者上有天，下有地，中间才是自己。所谓天就是上司，所谓地就是下属，如果你没给自己一个准确的定位，夹在中间的你，日子一定不好过。

也许你胸怀大志、满腹珠玑，也许你精明干练、才能过人，如果你有清醒的头脑，明白自己所处的地位是多么不稳固，前程又是如此的充满未知数，你就会多用智慧和技巧，少用情绪和意气，用圆融通达的手法解决你所遇到的重重困难。

- > 找准位置 / 3
- > 风紧扯呼，风松再来 / 4
- > 人不能事事出头 / 7
- > 刚柔相济，该低头就低头 / 9
- > 要争取应得之利 / 11
- > 新官上任九大忌 / 14
- > 空降领导如何安全着陆 / 17

第二章 做人原则：低调沉稳但不低声下气 21

不要一下子展现所有的本事，一步一个脚印，才能获得扎实的成功。倘若处处表现卖弄，志得意满时趾高气扬、目空一切，这样容易被别人当靶子打。所

以无论你有如何出众的才智或高远的志向，都要时刻谨记：心高不可气傲，不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，必须审时度势，收敛起锋芒，做好眼前的事。

- > 不要卖弄聪明 / 23
- > 把说话的机会让给别人 / 24
- > 以高姿态去化解别人的嫉妒 / 31
- > 遇事多考虑 3 分钟 / 33
- > 该“违心”时就要“违” / 38
- > 盛气凌人，惹火烧身 / 41
- > 得饶人处且饶人 / 42
- > 凡事三思而后行 / 44
- > 难得糊涂 / 46
- > 把握好人际交往的距离 / 48

第三章 行使权力：心善不能心软 53

领导者要有善心，要心地善良，不仅要扶贫助弱，还要从善如流。但是要分清施善的对象以及时间地点，不能对所有的人和事一概以善待之。过分施善，就不能做到“该出手时就出手”，人们会认为你软弱无能，缺乏威严。尤其在行使权力的过程中，领导者要心善，但不能“心太软”。

- > 做人要有主见 / 55
- > “妇人之仁”有害无益 / 57
- > 批评下属的“热炉法则” / 58
- > 舍得杀鸡给猴看 / 62

- > 执行纪律要公私分明 / 65
- > 专断一点儿没关系 / 67
- > 魄力绝对不是专横跋扈 / 70

第四章 识人用人：不以亲疏论人才 73

大千世界，没有两片相同的树叶，也没有哪两个人的性格会完全相同。不同性情的人适合做不同的工作。一个卓越的领导者，不必在各方面都才干超群，但必须具备超群的选才与用才的眼光，练就一副火眼金睛，把握手下人不同的性格特征，衡量一个人的才干，因人而异，量才而用。

- > 善于借重他人 / 75
- > 人尽其才，用其所长 / 77
- > 用人不能小马拉大车 / 79
- > 识别人才是领导的基本功 / 83
- > 知人知面要知心 / 86
- > 变领导为指导 / 89
- > 大权独揽，小权分散 / 92
- > 领导人的 13 忌 / 95

第五章 人际关系：少为自己制造冤家 105

面对无法答应请求，既要回绝，又不伤人面子；面对下属的顶撞，千万不能恼羞成怒，一定要动之以情，晓之以理；面对冲突，宁可采用迂回战术，拖延时间，静观其变……这些做法都是为了一个目

的：少为自己制造冤家。

- > 与上司相处的艺术 / 107
- > 让下属体会到你的人情味 / 111
- > 面对顶撞不急不恼 / 116
- > 与人争论时的策略 / 118
- > 批评的施与受 / 122
- > 不跟小人较劲儿 / 126
- > 以谦逊化解妒忌 / 129
- > 委婉拒绝别人不合理的请求 / 132
- > 吃喝应酬有三忌 / 135

第六章 言谈话语：可方可圆的说话技巧 139

自己无把握做到的话不要说；言不由衷的话不要说；伤人的话不要说；无中生有的话不要说；恶言恶语不要说；伤情感的话不要说；造谣的话也不要说；粗言秽语不要说。

若是到了非说不可时，那么你对所说的内容、意义、措辞、声音、姿势，都要加以注意。

- > 三思而后言 / 141
- > 用真诚打动对方 / 145
- > 说好应酬话 / 148
- > 提高说服力的七大窍门 / 150
- > 迂回周旋的说话技巧 / 154
- > 表扬下级的艺术 / 156
- > 如何对人进行忠告 / 160
- > 做到一言九鼎 / 167

- > 坦露心扉要谨慎 / 170
- > “悄悄话”说不得 / 171
- > 见什么人说什么话 / 173
- > 勿闯社交谈话的“地雷阵” / 177

第七章 展现才干：怀大志，抓小事 185

俗话说，人无远虑，必有近忧。同样，人无大志，也无法成大器。当你胸怀大志、有深远高明的见识时，当你计谋、策略高人一筹时，就应该静下心来踏踏实实地做好工作中的每一件事，让你的抱负、才干在实际工作中得到体现。

- > 敢于解决棘手问题 / 187
- > 培养果断决策的工作习惯 / 189
- > 相信自己，当断则断 / 191
- > 培养先见之明 / 193
- > 有政治家般的眼力 / 195
- > 与下属共同承担责任 / 199
- > 领导做事要灵活变通 / 202
- > 女领导应该借鉴男性的优点 / 206

第八章 高调做事：用业绩证明能力 211

说大话、喊口号、讲排场、搞形式并不是高调做事。真正的高调做事是：为你所做的工作宣传、造势、计划、部署。让人们明白你工作的意义、前景，以及将给人们带来的实惠。让上司与下属看到你工作

的热情，严谨的态度和真抓实干。当有了业绩，你的前程自然会更加光明。

- > 出色领导者的五大特点 / 213
- > “领导力”来自于“亲和力” / 216
- > 提高非权力影响力 / 220
- > 与下属平等沟通 / 222
- > 打动和影响下属的四个原则 / 225
- > 成功领导的 14 条标准 / 229
- > 形成自己的办事风格 / 234
- > 五种让下属瞧不起的上司特征 / 238
- > 争取升级的 17 条法则 / 244

第九章 个性魅力：树立良好的个人形象 251

积极向上的你，一定想通过敏捷矫健的步伐向全世界宣告：“我必须尽快到达我的目的地，有很多事情在等着我去处理，更重要的是，我会以最快的时间处理完我的事情。”努力让你的步伐比平常大一点，你对自己的印象、别人对你的印象都将有大大改观。

- > 良好的气质是成功的前奏 / 253
- > 端庄自尊的领导形象 / 256
- > 为人处事忌性急 / 260
- > 不要让一时的情绪左右你的言行 / 263
- > 展示开朗的一面 / 265
- > 领导需要学会微笑 / 268
- > 注意与人交往的小节 / 271
- > 穿出领导者的个性魅力 / 274

第一章



头脑清醒：给自己一个准确的定位



领导者上有天，下有地，中间才是自己。所谓天就是上司，所谓地就是下属，如果你没给自己一个准确的定位，夹在中间的你，日子一定不好过。

也许你胸怀大志、满腹珠玑，也许你精明干练、才能过人，如果你有清醒的头脑，明白自己所处的地位是多么不稳固，前程又是如此的充满未知数，你就会多用智慧和技巧，少用情绪和意气，用圆融通达的手法解决你所遇到的重重困难。

► 找准位置

一个人在社会生活中会扮演多种角色，并且他的角色会随时间和空间的改变而不断变化，在职业生涯中更是如此。你可能会从一个普通职员升为部门主管，从主管升为公司老总，从副职升为正职，职场角色不断地变换。在这个过程中，有些人由于找不准自己的位置，充当了不该充当的角色，结果，贻误了自己的前程。

每个人在社会中的位置不一样，说话、做事的方式也就有所区别。

这是很正常的事情，如果站错了自己的位置，就会犯大错。

有这样一个故事，慈禧太后和一个宠爱的太监下棋，这个太监是一个聪明伶俐的家伙，棋艺精湛，为了讨老佛爷的欢心，他总是把棋下得险象环生，然后在最后的时候，他才会惊险地败在慈禧太后的手下。也许是因为这个原因，慈禧很喜欢和他下棋，而他也因此得到了宠爱。

这一天，他同样是用这样的办法，不过，在他吃了慈禧一个马之后，不禁多说了一句：奴才吃了老佛爷的马。

正是这句话让他掉了脑袋。原来那天慈禧太后的心情不好，这个太监的一句话让她很生气，于是这个太监的脑袋就掉了。

当然，这个故事主要说明封建当权者的蛮横，但是从另一方面也不难看出，人，在什么地位就说什么话、办什么事，否则就可能要有严重的后果。

尽管现代社会强调平等，但是基于人的年龄、身份、阅历等因素，人微言轻的现象还是存在的。可以设想一下，如果你是某一专业领域的权威，你的说法肯定会受到别人的尊重和认可；相



反，如果你在某个领域资历尚浅，别人怎会看重你的想法呢？

所以，说话做事一定要知道自己的分量有多重。孔子说过，“不以人废言，不以言废人”。可是有这样胸襟的人到底有多少呢？当然，可以将这样的作风当做自己追求的标准，但是在行事之时，想的应该是如何适应社会上大部分的人。毕竟，要和我们打交道的不是一两个君子，大部分是凡人。

富兰克林在没有成为美国议会秘书长之前，一直从事印刷工作。他在民间较有名气，影响力也比较大，一般人也许会因为这些而骄傲自大，但是富兰克林没有这样，相反，他很清楚自己的位置，他给自己的定位就是一个印刷厂主。因为定位准确，在和那些议会议员、州长等打交道的时候，他总是能够做到游刃有余，而那些官员也尽量给他这个印刷厂主一些方便，很自然，议会的印刷工作也全部交给了他。

富兰克林在他一生中的每一个时期，对自己的定位都很准确，这样准确的定位也让他在非常时期总能做自己应该做的事情。在做了议会秘书长之后，在一些国家大事上面，他也勇敢地肩负起责任，难怪美国人在评论开国时期的伟大人物的时候，尽管他没有参加反对英国的战斗，但是得到的评价几乎和华盛顿一样高。

可见，准确的人生定位，对于一个人的选择是多么的重要。

► 风紧扯呼，风松再来

以前有一句黑话叫“风紧扯呼”，意思是发现势头不对，马上撤离。这虽是黑话，但在现实生活中也一样适用。

我们在做某件事时，如果情况对自己不利，再使蛮力继续下去很可能惨遭挫败。那就必须考虑如何全身而退，先保住自己的

本钱再说。此时，必须当机立断，绝不可拖泥带水，这最能反映一个人的心力深浅。因为，如果本钱没有了，一切就全完了。对于会做人的聪明人来说，此时的“扯呼”是为了以后的再来，眼下的退，是为了下一步的进。

第一，要仔细分清“风”是否很“紧”，慎之又慎地作出是否“扯呼”的决定。

因为，“扯呼”毕竟是一种退而求其次的手段，是为保存实力，不得已而为之的消极行动。假如形势并非很危险，再坚持一下就会成功，就绝不要轻言撤退。因此作出这种决定必须要慎之又慎。

武则天14岁便已艳名远播，被唐太宗召入宫中，不久封为才人，又因性情柔媚无比，被唐太宗昵称为“媚娘”。当时宫中观测天象的大臣纷纷警告唐太宗，说唐皇朝将遭“女祸”之乱，有一个女人将代李姓为唐朝皇帝。种种迹象表明此女人多半姓武，而且已入宫中。唐太宗为子孙后代着想，把姓武之人逐一检点，作了可靠的安置，但对于武媚娘，由于爱之刻骨，始终不忍加以处置。

唐太宗受方士蒙蔽，大服丹丸，虽一时精神陡长，纵欲尽兴，但不久，便身形枯槁、行将就木了。武则天此时风华正茂，一旦太宗离世，便要老死深宫，所以她时时留意择靠新枝的机会。太子李治见武则天貌若天仙，仰羡异常。两人一拍即合，山盟海誓，只等唐太宗撒手，便可仿效比翼鸳鸯了。

这时，武则天当然不会考虑“扯呼”，她还在想着如何大举进攻，攀附上未来的天子。

第二，“风”如果很“紧”，就一定要主动“扯呼”。情况不妙时，必须当机立断，主动撤退，否则，肯定是血本无归。

唐太宗自知将死时，还不忘确保李家江山的长久万代，要让



颇有嫌疑的武则天跟随自己一同去“见阎罗王”。临终之前，李治和武则天都在他床边，他当着太子李治的面问武媚娘：“朕这次患病，一直医治无效，病情日日加重，眼看着是过不来了。你在朕身边已有不少时日，朕实在不忍心撇你而去。你不妨自己想一想，朕死之后，你该如何自处呢。”

武媚娘是冰雪聪明之人，哪能听不出自己身临绝境的危险！怎么办？她心里清楚，只要现在能保住性命，就不怕将来没有出头之日。然而要保住性命，又谈何容易，唯有丢弃一切的一切，方有一线希望。于是她赶紧跪下说：“承蒙圣上隆恩，本该一死来报答。但圣躬未必即此一病不愈，妾才迟迟不敢就死。妾只愿现在就削发出家，吃斋拜佛，到尼姑庵去日日拜祝圣上长寿，聊以报效圣上的恩宠。”

唐太宗一听，连声说“好”，并命她即日出宫，“省得朕为你劳心了”。唐太宗本来是要处死武媚娘，但毕竟很喜欢她，心里多少有点不忍。既然现在武媚娘敢于抛弃一切，脱离红尘，去当尼姑，那么对于后世子孙而言，活着的武则天等于死了的武媚娘，不可能有什么危害了。

武媚娘拜谢而去。一旁的太子李治却如遭晴空霹雳，动也动不了。唐太宗却在自言自语：“天下没有尼姑要做皇帝的，我死也可以安心了。”

李治听得莫名其妙，也不去管他，借机溜了出来，径直去了媚娘那里，见媚娘正在检点什物，便对她呜咽道：“卿竟甘心撇下我吗？”媚娘满脸无奈的忧伤。她回身仰望太子，叹了口气说：“主命难违，只好走了。”“了”字未毕，泪如雨下，泣不成声。太子道：“你何必自己说愿意去当尼姑呢？”武媚娘镇定了一下情绪，把自己的担心告诉了李治：“我要不主动说出去当尼姑，只有死路一条。留得青山在，不怕没柴烧。只要殿下登基之后，不