

〔言行得当前程似锦 ● 口无遮拦必有祸端〕

领导



LINGDAO
SHUOHUADEFENCUN
BANSHIDECHIDU



说话的分寸 办事的尺度

功仁 / 编著

说话不知深浅，办事不讲方圆，历来是领导者的大忌。

有些领导者看似愚钝鲁拙，实际上却是心底透亮；而有些领导表面上精明灵巧，骨子里却糊涂透顶。富于魅力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、说话办事善于把握分寸与尺度。



内蒙古人民出版社



LINGDAO
SHUOHUADEFENCUN
BANSHIDECHIDU



说话的分寸 办事的尺度

功 仁 / 编著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者素质培训/功仁编著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社,
2005.9

ISBN 7-204-08085-8

I. 管… II. 功… III. 领导人员-素质-培训 IV. C933.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第107797号

管理者素质培训

领导:说话的分寸,办事的尺度

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城区东风路祥泰商厦写字楼副1号楼)

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2006年4月第1版 2006年4月北京第1次印刷

787×960毫米 1/16开 印张20 字数250千字

ISBN 7-204-08085-8/C·157

定价:29.80元(全三册:89.40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，别人总是通过你说话办事的方式来揣摩你、评价你。因此，作为领导者，不可不小心谨慎，注意自己的言行。

说话不知深浅，办事不讲方圆，历来是领导者的大忌。领导者由于其特殊的身份，最容易养成自以为是的毛病。官越大、气越粗，不可一世、目中无人、眼中无物、性情暴戾、处事急躁，都是领导者常犯的错误。说大话、吹牛皮、翘尾巴、抖精神、摆架子、耍威风，张扬卖弄、神气十足，这些表现严重地影响了领导者的人际关系和个人命运，必然使其经历比别人更多的挫折，遭遇更多的失败。

不装蒜，不炫耀，就不会让自己成为别人明枪暗箭的靶子。既不锋芒毕露，也不卑怯猥琐，关键是在上与下、高与低、强与弱、刚与柔、显与藏、进与退之间选择一种适当的、中和的处世之道，拿捏得恰到好处，才能在复杂的人际关系中左右逢源、游刃有余，为自己营造出更具发展的生存空间和更融洽的人际环境。

台上三分钟，台下十年功，没有在背后和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剔透，骨子里却糊涂透顶。处世做人，说话办事，分寸和尺度的把握是一门深奥的学问。

富于魅力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。世界是由人组成的，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，用发自肺腑的真诚打动人……你的人生就会陡然增色，你的形象就会变得越来越高大，你的领导生涯中，路就会越走越宽。

“说话讲分寸，办事有尺度”，这句话体现了中国人特有的聪明。它并非老于世故、老谋深算者的处世哲学，而是任何普通人都适用的生存智慧，是君子生活在人性丛林中必须遵守的法则。如果一个人能够真正领悟并运用好这一处世良方，那么任何环境都不难适应，再复杂的人际关系也不难料理。

目录

Contents

第一章 摆正身份：职场做人眼光要犀利 1

你和上司的关系，是一种工作关系，要学会以公关性质地对待它，圆滑通达地处理它。多使用头脑、智慧和技巧，少动用情绪、道义和书生气。在他的矮房子下，就照他说的那样做。因为他的手上掌握着对你的生杀予夺大权，他们决定着你的生存和命运，因此，对他们你要使用礼貌、谨慎，甚或伪装。

- > 找准自己的位置 /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
- > 不要得罪上司或冲撞权贵 /12
- > 以正当的方式争利 /14
- > 遇事多考虑3分钟 /17
- > 该违心时就要违 /22
- > 新官上任十大忌 /26
- > 空降领导如何安全着陆 /29

第二章 能屈能伸：人际关系的取舍之道 33

不要一下子展现你所有的本事，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，不可一世，这样不被别人当靶子打才怪呢！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，尽量收敛起锋芒，以免惹火烧身。

- > 不要显得比别人聪明 /35
- > 学会不表达什么 /36
- > 把说话的机会让给别人 /40
- > 以高姿态去化解别人的嫉妒 /47
- > 宽容做人，宽容成事 /49
- > 盛气凌人惹火烧身 /52
- > 得饶人处且饶人 /54
- > 凡事三思而后行 /56
- > 揣着明白装糊涂 /58
- > 对人不要太亲热 /61

第三章 能黑能白：关键时刻不含糊 65

仁义和善良不是说不应该有，而是在施与中要认清对象是否值得去给。真正的涉世深者大都懂得把握同情的分寸，不会不分对象不加节制地

慷慨付出一切。否则，一不小心，不但自己深受其害，也会使宝贵的善良同情白白浪费掉。所以说，不懂得把握分寸去做事，也就等于不会做人。

- > 不能一味迁就别人 /67
- > 同情要分对象 /69
- > 上下不要颠倒 /73
- > 批评下属的“热炉法则” /76
- > 舍得杀鸡给猴看 /80
- > 执行纪律要公私分明 /84
- > 专断一点儿没关系 /86
- > 魄力绝对不是专横跋扈 /89

第四章 看人下菜：用人分寸与尺度 93

大千世界，没有两片相同的树叶，也没有哪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，不需要在各方面都是才干超群，但必须具备超群的选才与用才的眼光，练就一副火眼金睛，把握手下人各自不同的性格特征，来衡量一个人的才干，因人而异，量才而用。

- > 善于借重他人 /95
- > 人尽其才，用其所长 /97
- > 用人不能小马拉大车 /100
- > 识别人才是领导的基本功 /103
- > 知人知面要知心 /107
- > 变领导为指导 /109
- > 大权独揽，小权分散 /112

- > 领导人的十三大忌 /114

第五章 刚柔并济：少为自己制造冤家 123

说话兜圈子，绕道而行；用比喻、影射的方法举例说明；说故事，讲寓言，用幽默及双关语开开玩笑；找出彼此的关系，攀亲带故，诸如老同学、老领导等等；采用游击战术，不正面冲突；拖延时间，爱理不理，静观其变……这些都叫迂回策略。

- > 动之以情，还要晓之以理 /125
- > 用真诚打动对方 /129
- > 当下属顶撞你时怎么办 /133
- > 掌握争论的主动权 /135
- > 批评的施与受 /138
- > 提高说服力的七大窍门 /145
- > 不跟小人较劲儿 /148
- > 言辞谦逊可以免遭妒嫉 /152
- > 有话好好说 /155
- > 迂回周旋的说话术 /159

第六章 可方可圆：把握好言谈的界限 161

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，那么你所说的内容、意义、措词、声音、姿势，都不可不加以注意。

- > 三思而后言 /163
- > 说好应酬话 /166
- > 吃喝应酬有三忌 /169
- > 表扬下级的艺术 /171
- > 如何对人进行忠告 /175
- > 和上司谈话有讲究 /181
- > 重视承诺与兑现 /187
- > 把“谨慎”二字刻在心头 /190
- > 对不同的人采取不同的策略 /193
- > 从容面对“大人物” /198
- > 勿闯社交谈话的“地雷阵” /200

第七章 谋事在人：办事要分轻重缓急 207

深事深谋，浅事浅谋，大事大谋，小事小谋，远事远谋，近事近谋，都必须具备深远高明的见识与策略。计谋贵在高人一筹，策略贵在远人一着。能看到人们不能看到的，思虑人们不能思虑的，推算人们不能推算的，这才是远谋大略。

- > 敢于解决棘手问题 /209
- > 培养果断决策的工作习惯 /211
- > 相信自己，当断则断 /213
- > 培养先见之明 /215
- > 一把抓住问题的要害 /218
- > 与下属共同承担责任 /221

- > 努力克服书呆子气 /224
- > 领导做事要灵活变通 /227
- > 女领导应该借鉴男性的优点 /231

第八章 沉着稳健：捕捉自我发展的良机 235

大多数成功的领袖，他们自身好像一块磁铁，深深地吸引着别人矢志不渝地追随他们。他们总能激发起人们的狂热情感，总能驱使人们不停地行动，他们身上体现出来的这种巨大的、宗教般神秘的力量，就是魅力，即非权力影响力。

- > 出色领导者的五大特点 /237
- > “领导力”来自于“亲和力” /240
- > 提高非权力影响力 /244
- > 与下属平等沟通 /246
- > 打动和影响下属的四个原则 /250
- > 成功领导的十四条标准 /254
- > 形成自己的办事风格 /259
- > 五种让下属瞧不起的上司特征 /263
- > 如何在职场做强做大 /269
- > 争取升级的十七条法则 /274

第九章 恰到好处：展示得体的领导形象 281

作为积极向上的你，一定会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快三分之一，你对自己的印象、别人对你的印象都将会大大改观。

- > 努力给下属精明强干的印象 /283
- > 良好的气质是成功的前奏 /284
- > 端庄自重的领导形象 /288
- > 为人处事要稳重 /291
- > 不要让情绪左右你的言行 /294
- > 展示开朗的你 /297
- > 领导需要学会微笑 /301
- > 检点说话的小节 /304
- > 穿出领导者的个性魅力 /306

第一章

LINGDAO
SHUOHUADEFENCUN
BANSHIDECHIDU



摆正身份：职场做人眼光要犀利

领导

你和上司的关系，是一种工作关系，要学会以公
关性质地对待它，圆滑通达地处理它。多使用头脑、
智慧和技巧，少动用情绪、道义和书生气。在他的矮
房子下，就照他说的那样做。因为他的手上掌握着对
你的生杀予夺大权，他们决定着你的生存和命运，因
此，对他们你要使用礼貌、谨慎，甚或伪装。

找准自己的位置

一个人在社会中会扮演多种角色，并且他的角色会随着时间和空间的改变而不断发生变化。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，从副职扶为正职，不断地变换自己的角色。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，行使了不该行使的权力。结果，贻误了自己的前程。

每个人的社会地位不一样，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。

据说，慈禧太后曾经做过这样一件事：有一天，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，在棋艺上也有不小的造诣，为了讨老佛爷的欢心，他总是下得险象环生，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。

那一次，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很不好，这个小太监的一句话让她很生气，于是一时生气，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，我们也不难看出，人，在什么地位就说什么话、办什么事，否则就要出很大的错误。

现代社会尽管强调平等，事实上也已经很平等，但是因为一个人的年龄、身份等等因素，人微言轻的现象还是存在的。你可以设想一下，如果你是一个专业的权威，你的说法肯定会得到别人的尊重；相反，如果你在某个领域一无所知，别人如何会看重





你的看法呢？

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，你可以将这样的作风当作你自己追求的标准，但是在行事之余，想的应该是如何适应社会上大部分的人。毕竟，我们要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，他为自己的定位就是一个印刷厂主，同时也是一个年轻的文化工作者。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，而那些官员们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。

纵观富兰克林的一生，在每一个时期，他对自己的定位都是那么的准确，这样准确的定位也让他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，但是他得到的评价几乎和华盛顿一样高。

可见，准确的人生定位，对于一个人的选择有着多么重要的参考价值。

风紧扯呼，风松再来

旧社会的江湖上有一句黑话叫“风紧扯呼”，意思是发现势头不对，马上主动撤离。这虽是黑话，但在现实生活中也一样适用。

在我们做某件事时，如果情况对自己不利，再使用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，这最能反映出你的心力深浅。因为，如果本钱没有了，一切就全玩完了。对于会做人的聪明者来说，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。所以作出这种决定必须要慎之又慎。

武则天年方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，但过不了多久，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，所以她时时留心择靠新枝的机会。太子李治见武则天貌若天仙，仰羨异常。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。

当唐太宗自知将死时，还不忘如何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。临死之前，李