

为人守规矩，处世知方圆

分寸艺术书系  
FENCUNYISHUSHUXI

圆融 编著  
YUANRONG BIANZHU

# 处世的分寸

CHUSHI DE FENCUN

把握分寸是成功者的处世圣经

为人处世  
一定要知轻重，识眉眼，懂分寸  
绳短不至  
鞭长莫及  
皆非中庸之德  
不卑不亢  
不偏不倚  
是为分寸之道

中国审计出版社

## 总 序

世上早有“为人处世和说话办事要讲分寸”的劝勉，但“分寸”到底在哪里，大多数人却未必都能说得清。能说清这二字的人，可以说，都是聪明、练达和城府极深的人，凭着对人事的明达、老成和世故，他们中的绝大多数人都已经跻身于这世上少有的成功者队伍之中了。有人说，通往成功的路有多条，但殊不知每一条路上都布列着大小不一的“分寸”二字，不管是与人说话、与人交往、与人办事，差不多都深深蕴藉着分寸的玄机。很明显，一个人在社会上把握不好分寸，就说不好话，办不好事，也更难做到愉快地与人交往，这样的人，因不识分寸的眉眼高低，怎么会顺利地跨过成功的桥梁呢？

世上能够把握分寸的人总占少数，也许这就是成功者总是少数的原因。历数古今中外的成功者，特别是那些开国创业之君、霸业守成之主或那些历朝历代在仕途上春风得意的人，差不多无一不是知轻重、识眉眼、懂分寸的睿智之士。世人通常提到的所谓“会说话”、“会办事”、“有人缘”、“识体面”、“知礼节”，几乎都是讲究分寸之道的大报偿。想想那些碌碌无为的庸常之人，也想想自己曾经碰过的钉子、跌过的斤斗、吃过的苦头，哪一桩哪一件不是因为分寸使然呢？

因为世上有“分寸”二字，有些人掌握了它的妙用，于是成功了；也因为世上有“分寸”作祟，有些人把握不住它，于是失败了。人世间各种各样的竞争，成功者与失败者的分水岭，其实就在“分寸”之间啊！

从一定意义上说，分寸是一种不偏不倚、可进可退的中庸哲学。但中庸之道的抽象，不足以恰当地把握其中的内涵，而分寸之道，却是一种被形象化了的尺度，更易于让人明确地把握，具有可为人所用的实际操作性。

要想做到更好地把握分寸，不妨先看看分寸的历史渊源。孔子曰：“中庸之为德也，甚至矣乎，民鲜之矣”。这就是说，中庸是一种最高的德性，人们很久都不具备这种道德了。何谓中庸？即“不偏不倚”、“过犹不及”。他还说，做事只考虑实际的质朴以至胜过文彩，则显得粗野；做事只考虑外表的文彩以至胜过质朴，则显得虚浮；只有质朴和文彩全面兼顾，不偏于一面，才是做得恰到好处的君子。在孔子看来，凡事如果“过”了，就违反了中庸之道，就是不讲分寸。因此他说：“君子中庸，小人反中庸。”说白了就是君子讲分寸，小人不讲分寸。

人们在社会上为人处世时确实存在一个把握分寸的问题，处理得好，能使生活和谐圆融，处理得不好就会导致不良结果，轻则受到赏议与诮骂，重则自毁口碑或功败垂成。寻求这方面的实例无须在故纸堆中钩沉，现实的实例就数不胜数。

分寸，往往是生活长河上的一个分水岭，超越过它，好与坏、善与恶、爱与恨、喜剧与悲剧就可能发生转化：比如，酗酒能转化为肝硬化，大块朵颐能转化为肠胃疾病，超

强度体育运动能转化为筋骨损伤，民事纠纷能转化为刑事案件，狂欢能转化为灾祸……“分寸”伏机于这一系列“转化”之中，鬼使神差地改变着人们的生活质量与生活节奏。

即使在琐碎的生活中，“分寸”也是无所不在的。比如，炒菜，盐多了谓之咸，盐少了谓之淡；裁衣，尺寸大了谓之肥，尺寸小了谓之瘦；工作，做得太少了谓之懒，做得太多了谓之狂；给孩子以爱，少了谓之无情，多了谓之溺爱……等等。

人生碰到得最多的恐怕就是“将事情做到何种程度”的问题了。然而人们却不一定能够自发地产生高度重视分寸问题的自觉。在许多场合，人们是按照自己的价值与生活准则率性而为的，已经形成习惯，要改也难。率性而为时，一般都只顾做，忽视了大脑应该适时发出中止命令的问题。电影《红菱艳》的女主角穿上舞鞋就像上满了发条，永无休止地跳舞，就是这一情形的写照。从本质上看，在生活中掌握分寸是一个自律问题。自律者，自我约束也。不善于自我约束的人一定是不懂生活的人，至少不懂生活的真谛。这样的人，对自己有利的事情总是多多益善，完全由生理机制指挥与调节自己的生活，他们忘记了人是有意志与意识的，凭借意志与意识同样可以对生活进行自我调节。将生理调节与自我调节结合起来，才能构筑完美的人生，才能使生活变得更更有意义，爱因斯坦就是个自我意识极强的人。他有利用科学成果与名望聚财的条件，他却没有那样做，他说，每一件财富都是一个绊脚石。他被许多国民推荐为总统候选人，也许他真的当选总统的机会，但他却婉言谢绝了。他很好地把握住了分寸，终生老老实实在“科学家”的角色之

中，最大限度地实现了人生价值。

爱因斯坦风神才思，洵属罕见，是我等为稻粱谋的小人物可望而不可及的，但效法他的精神，失意时不气馁，得意时不忘形，过分之事，虽有利而不为，分内之事，虽无利亦为之——这却是完全能够做到的。

人们在社会生活的各种活动中，都要掌握适度的原则。通常所说的“掌握火候”、“划清界限”、“矫枉过正”、“过犹不及”、“欲速则不达”等等讲的都是这种“火候”和“分寸”的问题。

如果不掌握分寸，不在乎分寸，企图跨越它所匡定的界限，只想“急于求成”、“立竿见影”，除了拔苗助长，事与愿违、多栽几个跟头之外，不会有别的更好结果。

“分寸”二字谁也逃不过，任何追求成功、谋求立世的人都不敢小觑它。今人如此，古人亦无不如此。元朝王实甫《西厢记》第五本第3折：“横死眼，不识好人，招祸口，不知分寸。”《儿女英雄传》第2回：“你我向来相怜相爱，相敬如宾。就说闺房之中甚于画眉，也要有个分寸。”草明《乘风破浪》第四章也写道：“他似乎是怕她的心，很注意讲话分寸。”《红楼梦》第21回：“姐妹们和气，也有个分寸，也没得个黑家白日闹的。”可见，这些“分寸”讲的都是为人处世、说话办事必须掌握的尺度。

但这个“尺度”，这个“分寸”究竟在哪儿？答案并不像问题的提出那么简单，有的分寸在说话的多少上、详略上、言辞间、语调里；有的分寸在办事的轻重上、缓急上、大小上、情绪上；有的分寸在交往的生疏上、远近上、深浅上、礼仪上、感情厚薄上；也有的分寸在处世的态度上、观

念上、思想上等等，不一而足。本套丛书正是对这些分寸的各个环节进行逐一的分析与解悟，从理论上和实践上进行了双重推演与论证。相信读者朋友一定能通过本套丛书很好地感悟和把握到为人处世的各种分寸，并从这些分寸中找到通向人生成功的基本途径。

作 者

2001年4月于中国人民大学

# 目 录

<b>第一章 把握分寸是成功者的处世圣经</b> .....	(1)
一 讲分寸是为人处世的普遍规则 .....	(1)
二 讲分寸是获得好人缘的第一准则 .....	(8)
三 讲分寸是谋求生存与发展的需要 .....	(10)
<b>第二章 处世分寸通则</b> .....	(15)
一 处世不败的基本准则 .....	(15)
二 把握处世分寸的基本要领 .....	(48)
<b>第三章 怎样对待自己</b> .....	(77)
一 不要让自己显得无足轻重 .....	(78)
二 不要让自己显得高人一等 .....	(84)
三 自我认识的三种境界 .....	(86)
四 设法让自己引人注目 .....	(88)
<b>第四章 怎样对待别人</b> .....	(91)
一 对别人真诚地感兴趣 .....	(93)
二 记住别人的名子 .....	(95)
三 让别人保住面子 .....	(97)
四 不要告诉人家你更聪明 .....	(98)

---

五 使对方立即说“是” .....	(101)
六 永远使对方觉得自己重要 .....	(103)
<b>第五章 怎样对待人心 .....</b>	<b>(106)</b>
一 测度人心的科学方法 .....	(106)
二 人心难测，己心易解 .....	(110)
三 人心叵测，甚于知天 .....	(113)
四 弱者之心，防之尤甚 .....	(116)
五 闻言之微，察心之著 .....	(118)
六 外观仪表，内察人心 .....	(122)
<b>第六章 怎样对待人言 .....</b>	<b>(126)</b>
一 怎样对待闲言 .....	(128)
二 怎样对待传言 .....	(131)
三 怎样对待流言 .....	(133)
四 怎样对待谣言 .....	(137)
五 怎样对待谗言 .....	(141)
六 怎样对待恶言 .....	(145)
七 怎样对待冷言 .....	(149)
八 怎样对待美言 .....	(152)
<b>第七章 怎样对待人缘 .....</b>	<b>(156)</b>
一 缔结人缘的原则 .....	(157)
二 获得人缘的方法 .....	(163)



---

<b>第八章 怎样对待人情</b> .....	(186)
一 人情大，路子宽 .....	(187)
二 缔结人情讲互酬 .....	(191)
三 雪中送炭，情抵千金 .....	(196)
四 锦上添花，情值万语 .....	(199)
五 人情与面子 .....	(200)
六 人情与心情 .....	(204)
七 设法卸掉人情包袱 .....	(207)
<b>第九章 怎样对待人生</b> .....	(210)
一 轻松过好每一天 .....	(210)
二 至少要有一技之长 .....	(216)
三 人生的好运在于选择 .....	(218)
四 顺境逆境皆可成功 .....	(221)
五 要有处理挫折的能力 .....	(227)
六 学会处理情绪 .....	(230)
七 学会笑对人生 .....	(236)
八 平凡是人生的本来面貌 .....	(248)
<b>第十章 怎样对待人事</b> .....	(253)
一 人事沧桑本无常 .....	(254)
二 人事变故的表现形式 .....	(263)
三 人事变故的秘码 .....	(284)

---

<b>第十一章 怎样对待不同类型的人</b> .....	(293)
一 怎样对待争强好胜的人 .....	(294)
二 怎样对待溜须拍马的人 .....	(295)
三 怎样对待尖酸刻薄的人 .....	(296)
四 怎样对待挑拨离间的人 .....	(297)
五 怎样对待雄才大略的人 .....	(298)
六 怎样对待翻脸无情的人 .....	(299)
七 怎样对待愤世嫉俗的人 .....	(300)
八 怎样对待心胸狭窄的人 .....	(301)
九 怎样对待不拘小节的人 .....	(303)
十 如何与陌生人打交道 .....	(307)
十一 怎样对待刁难你的人 .....	(310)

## 第一章 把握分寸是成功者的处世圣经

几乎人人皆知分寸的重要，但为什么要讲分寸？分寸之于说话办事何以有如此大的干系？这个问题说起来却并不很轻松。打个比方也许会使问题更易于理解。分寸在很大程度上含有“火候”的意思，想一想什么叫“火候”就知道了：你烧锅造饭，不添柴不加温当然不会把饭做熟。但柴禾添少了，火候小，饭不熟；柴禾添多了，火太大，饭又被烧焦了，徒劳无功且有所失。炒菜更是如此，好的厨师是要讲究火候的，想一想那些色香味美的菜肴，哪一道菜不是对火候把握得恰到好处才端上宴席的。同样的，能不能办成事，能不能把事情办好，其中也有一个添柴加温的火候问题，也有一个进退得体、成败可资的分寸问题。说话有度，交往有节，办事伸缩得当，社会上的人才会通情达礼地承领你的要求，尊重你的体面，满足你的愿望。反之，你不懂分寸，说话冒失，举止失体；你不懂分寸，不识深浅，不知厚薄，到头来不但人缘一塌糊涂，处世也可能处处留下败笔。

所以，人生之福祸、社交之得失、事业之成败，可以说皆在为人处世的“分寸”之间。

### 一 讲分寸是为人处世的普遍规则

分寸是个很普通的词儿，可是你认真地想想，发现人们获取成功的所有奥秘都在这“分寸”二字上。

中国过去的五种人伦，父慈子孝兄友弟恭之类，其实也就是五种为人处世的分寸。中庸之道可不是平庸之道，是要求人们做人做事不要太过，也不要不及，这不正是通行于世的分寸之道么？

交情深浅不同，走路时距离就不一样。熟识的程度有别，说话方式遂殊。把握不当，便会在分寸上出毛病。荀子《劝学》中说：人们交谈，有问有答。不问而告，谓之傲慢；问一而告二，谓之多嘴。傲慢不对，多嘴不对，君子说话要像回音那样，没发声就别回声，发一声就应回一声。这是指说话方面的分寸。

分寸是人的天分与修养在内心沉淀而成的对人或事物的合理认可度。超过这个度是不行的。分寸感又因人而异，一个好法官判案，天理人情全照顾到；一个好的木匠运斤成风，砍掉人家鼻子上的白粉点而不伤鼻；一个好的卖油翁，不用“聚口”，直接由油葫芦往瓶子里灌油，都是得力于手与心并用多年而拥有的分寸感。

分寸感可以人工调养，比如贵妇闺秀仪态万方，雍容华贵，驯化成分很多。但有些则人力莫可奈何。有人说，嘴唇厚适合当厨师，嘴唇神经多，味觉敏感。嗟乎！仅凭两片厚唇决不会烹出美味佳肴来。美味是大脑里分寸感的杰作，火候、配料等等，全赖分寸感。

所以，把握分寸可不是件容易的事。获得分寸感不仅仅源自于内在的修养，也源自于外在的经验。分寸隐藏在何处，不是触摸出来的，而是体会出来的。分寸既不单纯囿于“情”字，也不单纯拘于“理”字，所谓通情达理者可识分寸，“分寸”二字就在情理之间！所以，要学会把握分寸，

必须通人情、晓世故、有修养。把握分寸是人的一种综合素质，是内在涵养与外在经的集中表现。

### 1. 把握好分寸必须具备的心理素质

我们知道一个不会运用理智控制情绪的人是很难把握好分寸的，而人与人之间的情绪又通常是会互相感染的，有时自己控制得还不错的情绪，一下子就被别人破坏了；而别人的情绪也常常会被自己“染污”。问题是谁都讨厌无故伤害别人情绪的人。哪怕他是为了工作，为了“正事”。

其实干工作干事业又何尝不如同演戏。好演员能很快“入戏”，并且可以既将戏里戏外分得很清，又看不出虚伪的矫揉造作。因为他能够收放自如地执行工作，把自己原来的情绪放在一边专心配合领导、同事的工作要求，表现出适当的情绪，从而制造了一个轻松、合宜的气氛，既有利于同事又表现合理的情绪，也无疑会令自己受到欢迎。毫无理智地放纵自己的情绪，实在是聪明的“上班族”不肯为的行为。

遗憾的是，学历高、能力强、经历多、见识广，未必能改善一个人的“人缘儿”处境，他们照样可能陷入苦闷。

由此可见，运用理智控制好自己的情绪多么重要。

每个人的情绪都会时好时坏。学会控制情绪是我们成功和快乐的要诀。

如你觉得伤心时，应设法找出失掉的是什么？失掉了今后能在哪里取得补偿？

如你发怒的时候，要自问：“谁得罪了我？怎样得罪的？我对那个人说了些什么？我本来要说些什么？为什么我没有说呢？”

如果你感到内疚，要知道大多数内疚来自压抑的忿怨，而忿怨又是因心灵受伤害而产生的，那么解决的方法应该查出心灵所受的伤害，再把忿怨引向原来它应该发泄的地方。

一切情绪，尤其是不愉快的情绪，都必须等它消了才会好。动感情是消耗精力的和无益的。

我们平时所遇到的事情或大或小，或间接或直接，其中涉及原则的事本没有多少，在一些无关痛痒的小事上犯不上与人斤斤计较，特别是感情用事。比如单位里某个同事就美国的好坏谈了一种观点，虽然他的观点过于偏颇，你也没有必要情绪激昂地去与之辩出个甜酸来，否则，因为一句话两句话伤了感情，实在没什么必要。

感情应时时受到理智的支配，一个情绪性太强的人大多被认为神经质，这种人易给人造成一种不合群的感觉，人缘也便随之而去，只有言谈举止始终保持常态，在公开场合上随圆就方，才会在社会上取得别人的认同。这种随圆就方，是掌握好分寸赢得好人缘的又一个原则。

## 2. 把握好分寸必须具备的行为修养

现代社会，竞争十分激烈，一个人想在社会上很好地生存和发展，必须在面对机遇与挑战时，把握好分寸。这除了要求我们具有诸多的应酬技巧以外，还要具有一些良好的行为修养。

在社会上，我们每日都要与不同地位、不同思想性格的人打交道，要处理各种各样的问题。对对方的误解、无礼，要有气量，以宽大为怀；要允许不同观点存在，也要原谅他人对你的利益的无意侵害。你谅解了他人的过失，允许别人

与你的不同，可以化解矛盾，赢得他人的敬重，有利于大局。

在工作中，我们有时需要代表组织与社会各界人士联络沟通，参加各种社交活动，所以要讲究姿态和风度。要做到既稳重端庄，又落落大方，举止自然。讲话、表演、道歉、走路等等都要大方，表现出自信和成熟，使人感到你所代表的组织可敬重。

不拘小节是一种不尊重他人的行为，其心理机制是蔑视对方的存在。比如，擤鼻涕、挖耳孔、跷脚趾、伸懒腰等等。这类人有较强的占有欲和攻击性。性格外向，作风散漫，而且不易控制情绪，好自作主张和把自己的意见强加于人。

还有的人做事大大咧咧，行为没有拘束，不拘小节，如进入他人会议室，推开门就往里闯；展览会上随便触摸展览品；当众捣鼻孔、剔牙齿等。卷弄头发、拨弄指甲、翻弄衣角、抓耳摸腮、用脚擦地等这类心神不定的“小节”是由于心情紧张、心不在焉或烦躁郁闷所致，因为手足无措而急于掩饰，所以方图借用外物使自己有所依从。殊不知，这样做恰恰把自己内心的真实意图表露无遗。这类体态动作无异在向对方表示：“我很拘束，我对你的话无所谓”、“我不同意你的看法，但我无话可说”或“你讲完了吗？我可想走了。”这些动作看似微小，却关系到谈话的气氛和波及到对方的情绪。总的来说，不拘小节，反映出一个人的行为修养较差。在注意礼仪的社会交往场合，不注意小节的人是不受欢迎的。作为一个优秀的青年人，注意小节，彬彬有礼，是最起码的交往行为修养。

总之，一些素质优良的人，总是能在社会上很好地立足。良好的礼仪与修养，是一个人优良素质的体现，也是搞好社会交往的基础。

### 3. 把握好分寸必须具备的社会经验

一个人的内在素质不仅有先天心理方面的，还有后天得来的社会知识和经验。前人说得好，世事洞明皆学问，人情练达即文章，一个涉世不深的毛头小伙子，由于不通晓社会上的人情世故，缺乏必要的社会经验，有些本来好办的事也会因把握不好分寸而碰钉子。

我们在扩展自己的交际圈子、建立朋友关系时，经常与那些“有实力的人”、“德高望重的人”以及“在某些方面有特长的人”、“有城府的人”交往，不但可以提高你的层次和身份，还能使你学到如何更好地把握分寸。

与这些水平比自己高的人来往，你会慢慢地融入他们的人际关系圈子，你的交际范围就扩大了，交往的层次也提高了不少，因此，你应该经常与这些水平比你高的人来往，在更高层次上建立自己的人际关系网。

同样，在单位里许多人认为年轻人和年纪大一些的同事存在代沟，没有共同语言，甚至很多人都为如何与“老”字辈同事相处感到为难。其实，这大可不必。相反，多与这些有城府的前辈打交道，反而会使你得到许多意外的收获。

首先，多与前辈同事打交道可以增加你的知识，丰富你的才干。在学校里，你可以与你合得来的同学交往，合不来的朋友就不和他交往。但在单位里就不一样了，即使是合不来的人，也应强迫自己与他交往。如果你只和年轻的同事交



往，而把一些老年同事判定为“老古董”而不与他搭讪，他可能以为你对他有什么成见或看不起他，这样他就不会向你敞开心扉，把他那宝贵的经验传授给你。

年老的同事有很多地方值得你学习，这也是你走上成熟的捷径。比如，一些老同事在单位呆的时间长，经历的风浪多，你如虚心向其请教，他可以传授给你许多有益的东西，如在工作中如何才能成功，如何掌握与各种人打交道的分寸，如何得到赏识等等，这可能是你需要花十几年时间才能学得到的。

其次，通过与这些水平比你高的人交往，可以潜移默化地改变你的人生观与世界观，改变你的性格，提高你的修养。这些内在素质的改变，必然重新校正你社会交际的方位与尺度，使你能够更加有分寸地来处世、交际和生活。在与这些水平比你高的人交往的时候，你可以学会少说多听，管好自己的舌头。俗话说：“逢人只说三分话，未可全抛一片心。”这句话是很有道理的，因为“言多必有失”。不分青红皂白地把任何人都当做知心朋友，动辄一吐心曲，更是不可取的。特别是与别人交情微酣或话语投机之时，更要把住口舌关。当自己觉得别人在倾诉知心话时，感到如果自己不把心掏出来就负了一分人情似的。这时候特别注意，你不知道哪句话会犯了对方的禁忌。而且人际关系是经常变化的，今天的知心人或许就是明天的对手，你的知心话或许就会成为明天握在他手中的把柄。给自己留一点余地，留一条后路总会让人觉得安全、踏实。

此外，与人讲话时，你更应该注意适当的时间、场合以及对象。在人家心情不好的时候就不要唠叨，在他们急着做