

做人讲品性，办事讲火候

分寸艺术书系  
FENCUNYISHUSHUXI

慧来 编著  
HUILAI BIANZHU

# 办事的分寸

BANSHI DE

告诉你无往不利的办事手段 FENCUN

世上最数事难办  
人间当数人难求  
人人要办事  
事事须求人  
求人办事须讲分寸  
率性而为不可取  
急于求成事不成  
心慌难择路  
欲速则不达  
过分之事，虽有利而不为  
分内之事，虽无利而为之  
是为分寸之道

中国审计出版社

做人讲操行  
办事讲火候

# 办事 的分寸

慧来 编著

中国审计出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

分寸艺术书系/慧来编著. —北京:中国审计出版社,2001.4  
ISBN 7-80064-985-7

I.分… II.慧… III.人间交往 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07590 号

|      |                        |              |          |
|------|------------------------|--------------|----------|
| 出 版  | 中国审计出版社                |              |          |
| 地 址  | 北京市西城区北礼士路 54 号        | 邮政编码         | 100044   |
| 发行经销 | 新华书店总店北京发行所发行          | 各地新华书店总经销    |          |
| 制版照排 | 世纪风云图文制作中心             |              |          |
| 印 刷  | 北京顺义富各庄福利印刷厂           | 印 数          | 1-5000 册 |
| 版 次  | 2001 年 4 月北京第 1 版      | 印 张          | 10       |
| 印 次  | 2001 年 4 月第 1 次印刷      | 字 数          | 220 千字   |
| 开 本  | 850×1168 1/32          | (全 5 册)总 定 价 | 99.00 元  |
| 书 号  | ISBN 7-80064-985-7/C·4 | 本册定价         | 19.80 元  |

## 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，轻则受到赞誉与谏骂，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，酗酒能转化为肝硬变，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，也许他真的有当选总统的机会，但他却婉言谢绝了。他很好地把握住了分寸，终生老实地踟蹰在“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，过分之一事，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：“他似乎是怕分她的心，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 办事分寸通则</b> .....       | (1)  |
| 一 办事要因事制宜 .....               | (1)  |
| 二 办事要因人制宜 .....               | (6)  |
| 三 办事要因己制宜 .....               | (13) |
| 四 办事要因时制宜 .....               | (18) |
| 五 办事要因地制宜 .....               | (21) |
| <b>第二章 办事分寸测度要领</b> .....     | (27) |
| 一 人情，不可透支 .....               | (27) |
| 二 急火，不煨肥羊 .....               | (29) |
| 三 人亲，事理不亲 .....               | (32) |
| 四 求人，不强人所难 .....              | (34) |
| 五 余地，不可不留 .....               | (36) |
| 六 欲取，不妨先予 .....               | (43) |
| 七 舍脸，但不舍人格 .....              | (46) |
| 八 拒绝，但不冷漠 .....               | (48) |
| <b>第三章 办事时要把握仪态上的分寸</b> ..... | (52) |
| 一 讲究仪表能为你办事提高身价 .....         | (52) |
| 二 男子办事时的着装艺术 .....            | (58) |

---

|      |                    |       |
|------|--------------------|-------|
| 三    | 女子办事时的着装艺术 .....   | (62)  |
| 四    | 学会整理办事时的表情 .....   | (66)  |
| <br> |                    |       |
| 第四章  | 办事时要把握语言上的分寸 ..... | (76)  |
| 一    | 交谈时应把握的分寸 .....    | (76)  |
| 二    | 嬉笑怒骂悠着点儿 .....     | (79)  |
| 三    | 要学会顺情说好话 .....     | (83)  |
| 四    | 办事时的说话技巧 .....     | (90)  |
| <br> |                    |       |
| 第五章  | 办事时要把握行为上的分寸 ..... | (130) |
| 一    | 身体语言的类型 .....      | (131) |
| 二    | 身体语言对办事的影响 .....   | (133) |
| 三    | 表达身体语言的分寸 .....    | (134) |
| <br> |                    |       |
| 第六章  | 办事时要把握感情上的分寸 ..... | (143) |
| 一    | 用感情换取信任 .....      | (144) |
| 二    | 给他点儿甜头尝尝 .....     | (147) |
| 三    | 用“礼轻”换取“情义重” ..... | (149) |
| 四    | 适当“请客”得“人情” .....  | (154) |
| 五    | 重视酒桌上的感情 .....     | (156) |
| 六    | 要重视感情交流 .....      | (159) |
| 七    | 用心感激 .....         | (160) |
| 八    | 保持联系 .....         | (162) |

---

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>第七章 办事时要把握道理上的分寸 .....</b>      | <b>(164)</b> |
| 一 说理要讲究艺术 .....                    | (164)        |
| 二 说理分寸的活用 .....                    | (167)        |
| <br><b>第八章 办事时要把握特殊场合的分寸 .....</b> | <b>(180)</b> |
| 一 假戏真做的分寸 .....                    | (180)        |
| 二 以假诱真的分寸 .....                    | (183)        |
| 三 因势利导的分寸 .....                    | (184)        |
| 四 化被动为主动的分寸 .....                  | (186)        |
| 五 进退自如的分寸 .....                    | (188)        |
| 六 出语惊人的分寸 .....                    | (190)        |
| <br><b>第九章 办事时要把握应变的分寸 .....</b>   | <b>(192)</b> |
| 一 面对突发事件时应把握的分寸 .....              | (192)        |
| 二 面对尴尬处境时应把握的分寸 .....              | (194)        |
| 三 面对交际难题时应把握的分寸 .....              | (196)        |
| 四 面对被刁难时应把握的分寸 .....               | (199)        |
| 五 面对险境时应把握的分寸 .....                | (201)        |
| <br><b>第十章 与不同身份者的办事分寸 .....</b>   | <b>(208)</b> |
| 一 与领导办事的分寸 .....                   | (208)        |
| 二 与下属办事的分寸 .....                   | (230)        |
| 三 与同事办事的分寸 .....                   | (238)        |
| 四 与同学办事的分寸 .....                   | (256)        |
| 五 与亲戚办事的分寸 .....                   | (260)        |

---

|   |               |       |
|---|---------------|-------|
| 六 | 与朋友办事的分寸····· | (276) |
| 七 | 与老乡办事的分寸····· | (294) |
| 八 | 与邻居办事的分寸····· | (301) |

# 第一章 办事分寸通则

办事能力是一个人综合素质的集中体现，大凡在事业上行得通，在社会上吃得开的人都很会说话很会办事，你或许有所不知，他们办事屡试不爽的秘诀其实就是掌握了“分寸”二字。因为在办事过程中任何技巧和手段的运用都离不开对“分寸”二字的认真体悟和把握。

但生活中却有那么一些人，在所要办的事情已近成功之时，却因一思之异或一语之失而功败垂成；还有一些人，虽然已经把事情办成了，却还嫌不够完美，以致画蛇添足；更有那么一些人，尽管想办的事情如愿以偿，却给人留下了办事没有分寸不识深浅的印象……

假如计算一下，会办事与不会办事的界限与差别到底有多大？是千里之异，还是毫厘之别？正确的答案应该是“分寸”之间，因为只要掌握好了“分寸”，即使异之于千里之别的事，经过恰到好处的沟通，也可能峰回路转，柳暗花明；而把握不好“分寸”，差之毫厘的事，也可能因言语有失，沟通欠妥而与成功失之交臂。为此，我们在社会上办事必须把握分寸。

## 一 办事要因事制宜

人活着就要交际，就要办事。但是办事也是有学问的，俗话说：“一把钥匙开一把锁”，因此对不同的事应采用不同

的致变策略，切不可一视同仁吃大锅饭，千篇一律用一种方法去解决所有问题。如果总是这样“一根筋”，办起事来迟早会碰钉子。

寓言“守株待兔”告诉人们不要因循守旧，泥古不化。不能用过去的经验去对待变化了和正在变化的事物，要事变道亦变。从不同的事物中品味出更深的历史意蕴，抓住事情的关键，随机而发，才能发而必中。秦王派人去齐国，献了一副连环玉给齐国的君王后，说：“齐国人都很聪明，能解开这副环吗？”君王后二话没说，取过一把槌子，将玉环砸碎，对使者说：“已经解开了。”在此君王后以非常手段把这件事解开，使我们不难看出她的机智，但更令人称道的是她那快刀斩乱麻的手段。

非常事情，非常手段，才可以算是非常智慧。生活中许多事情只要你思想变通一下，抓住关键，提纲挈领，即可迎刃而解。

### 1. 办事要把握事情的分量

事情有大有小，有轻有重，是放弃西瓜拣芝麻，还是丢掉芝麻拣西瓜，这既可能涉及自身的利益，又涉及到他人及整体大局的利益。所以在这样的取舍两难的选择之间，就应该掂量一下事情的分量，尽量采用舍小取大、弃轻取重的处理原则。这样，虽然丢掉了小利，但所换取的可能就是大利或大义。

蔺相如是战国后期赵国人，他本是赵国宦者令缪贤的门客，通过完璧归赵、渑池之会后，后来一跃成为赵国的上卿。

廉颇是赵国上卿，多有战功，威震诸侯。蔺相如却后来居上，使廉颇很恼火，他想，我乃赵国之大将，身经百战，出生入死，有攻城野战之大功，你蔺相如不过动动三寸不烂之舌，竟位居我上，实在令人接受不了。他气愤地说：“我见相如，必辱之。”从此以后，每逢上朝时，蔺相如为了避免与廉颇争先后，总是称病不往。

有一次蔺相如和门客一起出门，老远望见廉颇迎面而来，连忙让手下人回转车子躲避开。门客见状，对蔺相如说：“我们跟随先生，不过是仰慕先生的高风亮节。现在，您与廉颇将军地位相同，而您见了他就像老鼠见猫一样，就是一般人这样做也太丢身份了，何况一个身为将相的人呢！连我们跟着先生也觉得丢人。”蔺相如问：“你们嫌我胆小，你们说廉将军和秦王相比，哪个厉害！”门客答道：“秦王厉害。”蔺相如说：“既是秦王厉害，我都在朝廷上呵斥他，侮辱他的大臣们。难道我连秦王都不怕，却单单怕廉将军吗？”蔺相如接着说：“我想强秦不敢发兵攻打赵国，是因为我和廉将军在位。如果我们二人争闹起来，势必不能并存。我所以这样做，是把国家利益放在前头，把个人的事放在后头啊！”门客恍然大悟。廉颇闻之，深感内疚，于是负荆请罪，与蔺相如结为“刎颈之交”，演出一幕千古流芳的“将相和”。

蔺相如之所以能千古流芳，就在于他能忍小辱而顾国家大义，对事情的分量把握得好。赵国之所以不被他国欺负，就是因为有将相文武二人的威势。可见，把握好处理事情的分量，不仅利于个人关系，对集体对国家也是幸莫大焉。

## 2. 办事要把握处理的火候

办任何事情都应有轻重缓急之分，有的事发生后，须马上处理，延误了时间就可能与预期目标相悖离，或是财产损失愈大，或是身家性命愈危。有些人际关系的处理，发生时，立即解决，可能会火上浇油，使事态发展愈严重，而冷却几日，使当事人恢复理智以后再处理，就可能会大事化小，小事化了。所以，处理事情，掌握处理的火候，对事情的成败至关重要。

像前面所说的“将相和”的历史故事，如果蔺相如在廉颇正气势汹汹之时，去找他解释，与他论理，即便和颜悦色，平心静气，廉颇也可能一句也听不进去。这样不但不利于解决矛盾，反而极有可能引起新的冲突，使事态扩大，使彼此双方更为不利。

为掌握解决冲突的“火候”，有人找到了一种“百分之十法”，即事情发生后，再等百分之十的时间，这百分之十的时间，你的朋友或对方，会因说出的话，办过的事向你道歉；这百分之十的时间，也使你有更清醒的头脑，而不至于在盛怒之下失去控制。

受到别人的伤害，我们很可能暴跳如雷、怒发冲冠，与其如此，不如暂且迫使自己先冷静下来，然后再去想应当怎样对待，要知道，大多数人不是有意要伤害我们的。

事实上，我们永远也无法避免受伤害，它是我们生活的一部分。既然如此，何必忧之恨之？除此之外，要想别人不伤害你，还要时刻想到不要伤害别人，只有这样，才能活得轻松，活得愉快。



### 3. 办事要把握进退的分寸

在这个世界上，我们毕竟不能独来独往。办自己的事情时，有时要涉及到别人的利益。因此，我们在处理事情的过程中，必须全盘衡量，把握分寸，协调好各方面的利害关系，在争取我们自己利益的同时，绝不能伤害他人。

有些事情，不该办时就不能办，一旦办了，可能就违法、违情、违理，使自己或别人遭受名誉、经济或地位的损害。

光武帝时期，他的女儿湖阳公主新寡，光武帝和她一块儿议论朝廷大臣，暗暗地观察公主的心意。公主说：“宗弘的风度、容貌、品德、才干，大臣们谁都比不上，……”。光武帝说：“我正要筹划办这件事。”过不多久，宗弘就被光武帝召见，光武帝叫湖阳公主坐在屏风后面，光武帝就对宗弘说：“谚语云：‘显贵换知交，发财易新妻’，这是人之常情吧？”宗弘说：“古语说，‘贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂’，共患难的妻子是不应该被赶出家门的。”光武帝转头对屏风后面的公主说：“事情不顺利啊！”

显然，这件事属于不该办的事，臣子宗弘有妻有室，湖阳公主显然是属于“第三者插足”。如果皇帝办成了这件事，虽然在当时不属违法行为，但却是违背情理的。皇帝借用“贵易知，富易妻”来表达，宗弘以“贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂”来回应。难能可贵的是，宗弘顶住了权势的诱惑，不为不道德的世俗观念所动，这种不攀龙附凤、清正无邪的高尚品格，堪称一代楷模。

所以，当有人违背你的人格信念而托你办事时，你也绝