

分寸

FENCUN

做人的火候和 办事的尺度

ZUOREN DE HUOHOU HE
BANSHI DE CHIDU

黄传颂◎编著

唯有把握为人处世的分寸，
做到恰到好处，才是处世最根本的需要，
也是做人的最佳智慧。

为人处世不必一味“忍让”，躲、让、屈、虚、舍、软，误己误事；
为人处世何必苦心“厚黑”，捧、拍、控、逼、装、骗，伤人伤己。

分寸

FENCUN

做人的火候和
办事的尺度

ZUOREN DE HUOHOU HE
BANSHI DE CHIDU

黄传颂◎编著

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

分寸：做人的火候和办事的尺度/黄传颂编著.

—北京：金城出版社，2009.10

ISBN 978-7-80251-246-7

I. 分… II. 黄… III. 成功心理学—通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 185349 号

分寸：做人的火候和办事的尺度

作 者	黄传颂
责任编辑	苏 雷
文字编辑	陈珊珊
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	15.25
字 数	210千字
版 次	2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷
印 刷	河北固安保利达印务有限公司
书 号	ISBN 978-7-80251-246-7
定 价	29.80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)84250838

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

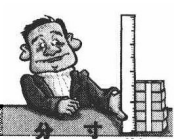
为人一辈子,有两大主题:做人,做事。

我们生活在这个社会上,不仅是要做人,而且还要做好人,会做人。做人,说起来很大,大到我们要用一生去体验它,琢磨它;但做人似乎又很小,小到生活的每一个小细节、小旮旯里都充满着做人的哲学与技巧。我们如何掌握这样一个火候,这样一个尺度,直接关系到我们的现实生活和切身利益。

这世上最难拿捏的,就是做人、办事的火候与分寸。比如,我们一直提倡为人要坦诚,做事要光明磊落,但在为人处世的过程中,很多时候并不是这样的。为人实在固然好,但是一味地实在,实在是不可取的处世方式,实在要看对象,对于不实在的人或事,我们也不能太实在。有些事情我们认为完全可以很轻松地办好,但是按照常理去做,就是办不好,怎么办?这个时候,我们就不能走常规路线了,这就需要绕个道,拐个弯,换个角度看问题,或许这样做事更有效率,结果会更加完满。

我们的日常生活中,有很多人因为不懂得把握做人的火候,办事的尺度而吃尽了亏,受尽了苦。最明显的,莫过于职场上的一些事情:小王的业务素质高,工作能力强,来到单位之后除了工作就是工作,他在平日里跟同事们的接触不多,关系也比较一般。与小王同单位的小刘各方面都比小王稍弱一些,但是,小刘每天来到单位后的第一件事就是到各科室转转。这样的两个人,可以说是形成了鲜明的对比。你一定会说小王是个业务骨干,奖金一定不少拿,错。到了年终考核,小王的成绩平平,而小刘却拿到了丰厚的奖金,领导对小王的评价是:工作能力尚可,但群众基础薄弱,希望以后多团结同事;而对小刘的评价却是:此人一向团结各部门同仁,努力与群众打成一片,与大家共同进步……

为什么努力工作的小王没有拿到奖金,而小刘却得到了丰厚的奖励呢?他们的差别就在于做人,就在于处世。小王虽然有工作能力,但是他不懂得联络感情,不懂得掌握做人的火候;而小刘则不同,他知道适度地维系众位同仁的好处,所以他得到了实惠。



做人的火候和办事的尺度

事实上,我们的现实生活中,有相当多的人都像小王这样,每天都很努力地工作,没比谁少干多少,但就是没有得到回报,有时甚至还会遭到领导的批评。

基于此,我们编写了本书。本书的出发点在于,从正反两个方面阐明了做人、做事应该掌握的火候与分寸。本书的一大特点,就是通过两个方面进行对比,结合大量真实、生动的案例来说明问题,读起来让人感到轻松、愉悦。

编者

2009年10月



目 录

第一章 把握隐与显的分寸

——做人要锋芒不露,办事要抓住时机

锋芒毕露要不得	3
学会藏身待出头	5
愚钝一些不碍事	9
糊涂一次又何妨	12
优越感会害死人	14
得意之时莫忘形	18
大智若愚,大巧若拙	20

第二章 把握真与假的分寸

——做人要辨明真假,办事可弄假成真

真情假意须分清	25
负负得正有奇效	26
表象的作用	27
谎言未必都是错	29

第三章 把握虚与实的分寸

——做人要看清真伪,办事要善用虚实

没有卖点就造一个	35
模棱两可时更要灵活机动	37
外借之饵更好用	39



做人的火候和办事的尺度

- 把握好手中的奇货 41
- 别把退路全堵死 44
- 察言观色再出招 45

第四章 把握屈与伸的分寸

——做人要能屈能伸,办事要灵活机动

- 放下身段好办事 51
- 以诚动人最见效 53
- 用眼泪打动对方 55
- 弯腰低头巧示弱 58
- 低头才有抬头日 61

第五章 把握深与浅的分寸

——做人要海纳百川,办事要点到为止

- 掂清自己的斤两 67
- 向秩序表示敬意 69
- 好话说到心坎上 71
- 捧场浓淡有说道 74
- 寻求共鸣好办事 76
- 夸赞对方的闪光点 78
- 细微之处摸底线 80

第六章 把握直与曲的分寸

——做人要坚守底线,办事要曲线向前

- 委婉说服效果好 85
- 善套近乎好成事 87
- 直言也应有曲意 89
- 弯曲发力势最佳 92
- 多绕弯子可以少碰钉子 94



目 录

迂回沟通有奇效	96
送礼送到点子上	99

第七章 把握进与退的分寸

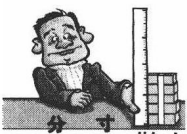
——做人要愈挫愈勇,办事要知难善退

内部纷争,外人止步	105
遇事多个心眼	107
人有远虑才能远行	109
引领对方的思路	112
进退自如是高人	113
退一步是为了进两步	115
得理让人天地宽	117
退让时不要顾忌面子	119
预留伏笔便可从头再来	123

第八章 把握刚与柔的分寸

——做人要刚柔结合,办事要软硬兼施

先声夺人达目的	129
遇事要有两手准备	132
黑脸开戏红脸收	134
把怀柔之术带在身上	137
随时准备好下台的台阶	139
刚柔相济好办事	142
仁慈就是护身符	144
用仁慈爱护身边的人	146
小事最易打动人	149
老乡关系最好用	150
大度能让人敬服	152
以静制动巧成事	154
沉默背后蕴含着力量	156



做人的火候和办事的尺度

第九章 把握忍与争的分寸

——做人要敢想敢争,办事要会让会忍

偏激狭隘易招灾	163
忍乃成事第一课	166
成大事要沉住气	169
急于求成不可取	172
忍短痛保长久安	175

第十章 把握长与短的分寸

——做人要深谋远虑,办事要当下着手

一技之长有好处	181
人情投资须长远	182
机会是创造出来的	184
冷庙烧香火更旺	185
做好前期投资	188
用未来打动对手	190
一线希望出生机	192
好事多磨功自成	195
做人眼光要长远	197

第十一章 把握舍与得的分寸

——做人要先予后取,办事要以失换得

舍弃后才有所得	201
舍得吃亏得实惠	203
把面子留给别人	205
吃亏就是占便宜	208
失去之时即为得	209
得失就在一念间	213

第十二章 把握明与暗的分寸

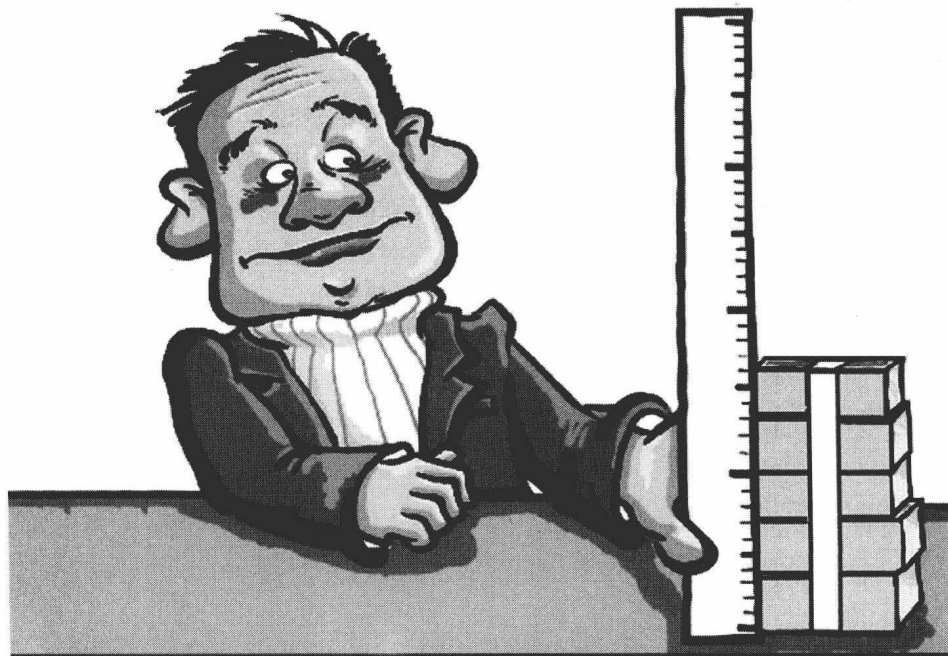
——做人要光明磊落,办事要技法圆融

高大形象树明处	217
好话放在背后说	218
莫在暗处论人非	221
言多必失要记牢	223
个人隐私是雷池	226
他人短处不可揭	228
参考书目	231

第一章

把握隐与显的分寸

——做人要锋芒不露，办事要抓住时机



分寸的标尺：

左手是隐

在我们的日常生活中，很多时候别人都需要我们表态：这件事情你是怎么看的？如果出现那种情况你会怎么做？在某个机构里，我们遇到竞选或者评优时，该怎么做？是该出头，还是该把自己隐藏起来？这些看起来都是很小很琐碎的事情，但是真正把这些琐碎的小事都做好，那就不是小事了，也不是简单的表态的问题了。其实，如果我们还没有想好这件事情该如何做，或者说这件事情如果现在做，时机还不够成熟，那么，我们最好先不要轻举妄动，误打误撞，倒不如先像动物冬眠那样隐居起来，待到来年“春暖花开”之际再出来把事情“摆平”。

右手是显

身处这个复杂多变的社会，我们处世要谨慎、小心，该隐的时候隐，该藏的时候藏。但是，隐并不是绝对的，隐并不等于完全、彻底地放弃表现自己的机会。隐，是为了更好地显，隐是相对的，在对自己不利的环境里，我们选择隐身；当时机成熟，条件有利于我们时，我们则要毫不迟疑地、当仁不让地显露出自己来。



锋芒毕露要不得

一个才华横溢的人,即使自己并不自满,但他只要锋芒毕露,也会很容易受到别人的攻击,受到损伤。因为你的流光溢彩使周围的人相形见绌,黯然失色,所以,你越能干,事情做得越完美,就越容易得罪人。也许你完全没有意识到这一点,甚至百思不得其解。可事实就是如此,人们完全可以这样想:“都是爹妈生的,你凭什么?!”

所以,凡事当留有余地,不要那么锋芒毕露、咄咄逼人。会做人的人,总是能做到这一点:让别人感到他很重要,但他却不会对别人造成威慑。

要做到这一点,有时就需要装“傻”了。这就是“以能问于不能,以多问于寡,有若无,实若虚”。明知故问,给别人一个表现的机会;明明知道他不如自己,也去向他请教;明明自己懂得很多,但把它埋藏在心底,表面上做出一副什么都不懂的样子。有了这些,再加上人家冒犯了自己也不针锋相对地去计较,不以牙还牙,以眼还眼,这就不会对他人构成威慑了。反过来,自己也就可以减少一些来自于他人的攻击和中伤了。

你还能高过皇上吗?

唐代的顺宗在做太子时,曾豪言壮语,慨然以天下为己任。在中国古代,太子有能力、服人心,自然也是顺利当上皇帝的一个条件。但如果太子的能力高过父皇,又往往有逼父退位的举动,这就非常危险了,往往会遭到父皇的猜忌而被废黜。聪明的太子因此必须不能表现出太强的才干,造成太大的影响,以免给自己招来不必要的麻烦。顺宗做太子时,曾对东宫僚属说:“我要竭尽全力,向父皇进言革除弊政的计划!”他的幕僚告诫他:“作为太子,首先要尽孝道,多向父皇请安,问起居饮食冷暖之事,不宜多言国事,况且改革一事又属当前的敏感问题,如若过分热心,别人会以为你争名夺利,招揽人心。如果陛下因此而疑忌于你,你将何以自明?”太子听得如雷贯耳,于是一改往日的健谈,变得顺从温良。德宗晚年荒淫而又专制,太子始终不声不响,直至熬到即位,方有唐后期著名的顺宗改革。而隋炀帝的太子杨昭就没有那么好的涵养了,一次父子同猎,炀帝一无所获,太子却满载而归,炀帝本来就



做人的火候和办事的尺度

感到太子对自己不够尊重，这一下被儿子比得抬不起头来，于是寻了个罪名把杨昭的太子名号给废了。

同为太子，顺宗能够听取幕僚的意见，审时度势，终登上皇帝之位，而杨昭却到处炫耀，处处表现自我，功高盖主，后被废黜，可见锋芒能否适时显露，事关一人的前途命运。

锋芒尽显丢饭碗

小史毕业于上海某大学金融专业，毕业之后到一家国营大型企业担任销售助理一职，试用期为6个月。

销售助理这个职位让小史觉得能够完全发挥自己的能力。在工作方面，小史完成得十分出色，一次业务谈判连老总都对他刮目相看。但令人意外的是，6个月试用期结束时，公司人事部门却委婉地告诉他：“‘五·一’长假结束后，你不用来公司报到了。”

“现在想想，可能是我表现太好了，有些人际关系的问题没有注意，反而丢了工作。”丢掉工作后的小史向朋友说起这件事时只能这样苦笑。当时，通过层层面试进入单位，小史自然想好好表现，但是过犹不及。事后才知道，单位领导和同事对他的能力没有任何疑义，但是对于他的综合表现给予了四个字——“锋芒太露”。过于希望崭露头角，不注意处理人际关系，对于前辈同事也不够尊重，这些都是小史的致命伤。更让领导和同事难以接受的是，对于他们的一些错误，以及单位某些制度上的不健全，小史都会毫不保留地提出，丝毫不注意给他们保全情面。

对于自己的意外出局，小史无奈地表示，可能自己对社会关系怎样处理还不是很明白，想把事情做好结果却适得其反。“就拿那次谈判来说，我确实完成得很出色，但是后来觉得有些越俎代庖了。其实我只不过是个销售助理，很多事情还是应该让销售经理来处理 and 决定，我当时没有意识到。后来老总表扬了我，反而让我们经理脸上难看了。”虽然满肚子委屈，但小史也无可奈何，只得接受这个事实。



在 日常 的 处 世 中 ，
我 们 要 考 虑 到 对 方 所 处 的 位 置 、 环 境 ，
做 事 时 不 妨 留 一 些 破 绽 ， 收 敛 一 些 才
华 ， 以 免 被 人 嫉 妒 ， 成 为 众 矢 之 的 。

也许，小史通过这件事，以后会收敛一些自己的锋芒，毕竟，锋芒太露是会遭人嫉妒的。



所以说,不管是在职场,还是在生活中,都要学会掩其锋芒,低调做人,学会深沉,学会深藏不露。这样,人生的道路才会少一些嫉妒的目光,少一些恶意的陷害,才会多一些顺利,多一些和谐。

学会藏身待出头

规避风头,才能走好人生路。在行动上不前不后,保持中庸,在社会生活中就不会成为众枪围攻的“出头鸟”,这样的生存哲学虽然有点保守,但这样做却大有可取之处。

因为那些喜欢自我炫耀的人,必然会招致别人的反感。所以,一个有才华的人,要善于审时度势,隐匿自己。“大成若缺,其用不弊;大盈若冲,其用不穷。大直若屈,大巧若拙,大辩若讷”,说的就是要善于藏而不露,以待时机。

等待时机的“卧龙”

诸葛亮出生于东汉乱世,父母双亡,早年贫困潦倒,居于隆中,在当时无依无靠的他要想出人头地成就大事,可以说是比登天还难。

诸葛亮 27 岁时,袁绍、袁术、公孙瓒、吕布、陶谦等在混战中陆续灭亡;刘表、刘璋没有灭亡,却没有前途;还有一些则脱颖而出,其中首推曹操和孙权。对于曹、孙,诸葛亮有能力到那里谋得较好的职位,可是他不去,宁肯“不求闻达”,为什么呢?

因为他更了解当时的历史情景。

曹操是个大能人,精通谋略,行军用兵大略依照《孙子兵法》,因事设奇,克敌制胜,变化如神。曹操割据的起点不高,论名气和实力,都无法同袁绍抗衡,最后却是他成功了。他眼光远大,挟天子以令诸侯,屯田积谷,仓库充实,又善于利用矛盾,分化瓦解,身处四战之地的兖州,周围分布着吕布、袁术等五大割据势力,从未受到联合的包围,反而把对手各个击破。官渡一战,他以劣势兵力,把袁绍打得望风逃窜,从此天下无敌,眼看就要统一北方。也许是诸葛亮反感曹操在徐州滥杀无辜,也许是看穿曹操挟持汉献帝、包藏不轨的野心,诸葛亮没有选择曹操。最后事实也证实了曹操为人奸诈,而且不善用绝顶聪明之人,若依诸葛亮的才智,一定得不到他的重用。



孙权领导的江东政权，拥有长江天险，久经考验，并且得到一方民心，拥有大批人才，诸葛亮的兄长便在那里效力。然而诸葛亮也没有投奔江东。晋人袁准讲了一个传闻，说诸葛亮为刘备出使江东期间，张昭建议孙权留下诸葛亮，诸葛亮不肯留，说道：“孙将军后生可畏，不过观察他的气度，能重视亮而不能尽用亮，我所以不留。”史家裴松之以为，诸葛亮君臣际遇，可谓世间少有，谁能离间？连关羽都不肯背主，何况诸葛亮呢！诸葛亮也许早在隆中就预料孙权不能充分发挥自己的作用，才不肯去投奔东吴吧！

再有就是割据着长江上游益州的刘璋了。益州僻居西南，是四塞之地。秦岭横在北面，三峡锁其东面，大雪山、夹金山阻其西面，蛮障之地阻其南面，土地肥沃，物产丰富。汉末太常刘焉来此益州，既避世乱，又雄踞一方。刘焉死后，儿子刘璋据州自保，没有多大的作为。故此，诸葛亮根本没把刘璋放在眼里。

既然没有合适的明君可以重用自己，那就继续观察等待。宁缺毋滥，决不轻易投奔。他终于发现了刘备，刘备是个常败将军，其远祖是中山靖王刘胜，到刘备这一代已经败落无边。刘备就学于名儒卢植。天下大乱，刘备乘势而起，领兵救过徐州，代理过徐州牧，又丢了徐州，投靠曹操。曹操授予他左将军，出则同车，坐则同席，他却密谋杀害曹操，被曹操打得落荒而逃，转而投奔曹操的对头袁绍。袁绍失败后，刘备在北方无处存身，只好南下投奔刘表。

刘备屡败屡战，有股硬汉子气概，从不服输，胸襟开阔，宽仁大度，礼贤下士，善于团结部下，部下同他均为死党。关羽被曹操所俘，大受优待，仍然伺机离开曹操，返回处境不佳的故主身边。仅此一端，就可见刘备的笼络人心做到何等程度了。因此刘备对士人号召力很大，为海内所畏惧，以致连曹操也对他说：“现在天下的英雄，只有你我两人，袁绍之辈，不足挂齿。”

这可能是诸葛亮要寻找的“主”。恰好这时，刘备也产生了网罗名士的强烈愿望。

在司马徽的推荐下，刘备去请诸葛亮出山。

刘备比诸葛亮大20岁，但他相信诸葛亮是个了不起的人才，就带着他的两员大将关羽、张飞亲自到隆中去请诸葛亮，而且三顾茅庐，终于得以见到隆中“卧龙”。

诸葛亮确实受到了感动，觉得刘备不仅心诚，礼贤下士，很有耐力，而且十分宽厚、容忍，连关羽、张飞这样勇烈的人，也听命于他便是明证。

谁没有凌云壮志，诸葛亮想出山，但绝不是轻易出山，因为他需要时机，



需要机缘,他懂得当时的政治形势,只有刘备才是他最适合的明主。诸葛亮追随他,政治环境较为宽松,不容易被人嫉妒与陷害。

还有,封建时代的士人都有“士为知己者用,为知己者死”的忠义观念。诸葛亮为刘备三顾茅庐倾心结交的诚意所感动,在后来他给后主刘禅所上的《出师表》中,还念念不忘地说:“先帝不以臣卑鄙,猥自枉屈,三顾臣于草庐之中,咨臣以当世之事,由是感激,遂许先帝以驱驰。”这确是诸葛亮的肺腑之言。

在常人看来,一个能在曹操、孙权、刘表、刘璋等手握雄兵、显赫一时的群雄那里谋到一席之地的人,偏偏看上既没有地盘、又没有多少兵马的刘备,岂非将一生事业系在前途未卜的人物身上?撇开刘备反曹最坚定、以兴微继绝为己任这一层不说,还能受重用,一展平生管乐抱负,刘备其谁?刘备不以自己一介布衣、一名青年为鄙陋,三次屈尊就教,单凭这一点,就很感激的了。岂不闻“士为知己者死”!

其实,如果我们想起庞统自己跑去找刘备,却因为外表不佳而备受刘备冷落时,就可以明白诸葛亮不主动地去寻找主人的原因:因为他要的是一种机缘和地位,只有当刘备三顾茅庐并聆听其“教诲”后,诸葛亮才能在刘备身边获得他所需要的地位和信任。诸葛亮实际上是在韬光养晦,等待合适的机会出山。

韬光是隐藏自己的光芒,养晦是使自己处在一个相对不显眼的位置。

韬光养晦与低调的基本意思是相同的,是中国人为人处世中最具特色、最有价值的一大亮点,是低调做人的一种优秀策略,它的意义博大精深。

人生在世,总会受到强势者的压迫,韬光养晦便是奋发图强的内在动力。面对冷遇或者强势而不能马上做出反抗或者回击时,不妨先收起自己的武器,积蓄力量,等待时机。古语言:不是不报,时辰未到。在时机尚未成熟的时候,做事很难成功。所以,凡能成大事的低调者,无一不是伺机而动的。历史上,因为成功运用韬光养晦的谋略而胜,因为不懂得韬光养晦的道理而败的事例比比皆是,不胜枚举。

韬光养晦除奸相

明代时,丞相严嵩父子专权,当时官员纷纷上疏揭发他们的罪行。因严嵩得到嘉靖皇帝的信任,所以不但无法制止他们的恶行,反而使正派势力受到多次的打击。如杨继盛、沈炼等人,都被迫害致死。徐阶就在严嵩炙手可热