

《群書治要 360》學習分享      蔡禮旭老師主講      （第一四四集）  
2013/11/9      馬來西亞中華文化教育中心  
檔名：55-057-0144

尊敬的諸位學長、諸位長輩，大家下午好。

我們剛剛跟大家談到，「子曰：不在其位，不謀其政」。這句話從自我的提升當中，強調的是不要隨性，包含不要太有把握。像上一節課，我要上來以前把頭髮梳得很整齊，但是忽略了沒有做沙盤推演，這都是剛剛課程裡面講的，不好意思，我是反面教材。因為我的沙盤推演忽略了，我上來以後，鞠了兩個躬，鞠了躬以後頭髮掉下來。孔子教導要「不貳過」，要效法顏回夫子不貳過，所以我以後上來只要鞠完躬，要先做這個動作，不然可能又忽略了頭髮又掉下來。頭髮掉下來，會讓底下的人整節課都不是很專心，他在那裡擔心，好像有學長就比了一下。我剛剛下去叫了一位學長，我說我頭髮掉下來，你沒有看到嗎？他說有，我在底下比了好幾下。比好幾下我還是沒看到，所以這裡又有一個很重要的態度：做一件事一定要把它做到位。另外一個學長又跟我講，他說可是我們坐在旁邊，老師你直接看不到，有沒有道理？你不會走到這裡來是不是？很有意思！

人什麼念頭都有，就沒有一個把它做到位。所以做什麼事情，可以找十個、二十個藉口，但是你想幹，鐵定可以把它幹好。但是又想一想，坐在旁邊的人不敢來這裡給我比？他又有想法：那個攝像的人。我的頭髮還是這樣，顯然他沒有給我提醒的！就是說我們在思惟一些事情跟實際情況要符合，不然這個不符合的情況，又讓我們把這件事就不幹了。所以思惟要是有意義的思惟，不要變成不符合實際狀況的思惟。為什麼坐在旁邊反而不敢來中間提醒？所以

孔子講「慎而無禮則蕙」，就你太謹慎，反而做什麼事怕怕的，想去做，我想可能有學長因為我頭髮的問題，他在那裡：我要去，算了，可能有其他的人。

所以孔子這些話很有味道，在我們生活當中就會發生。「恭而無禮則勞」，禮是節度，你的節度要掌握好。「慎而無禮則蕙」，你太謹慎，謹慎到自己有點害怕，想做又不敢做就在那裡猶豫、躊躇，就做不出來。但是大家要注意，害怕是自己的心理反應，我們有時候會隨順自己，沒有想到大眾的利益。所以為什麼說「仁者必有勇」，因為他時時考慮就是他人的利益、大眾的利益，那個「仁」就會推動他，突破他的那種比較太過謹慎，或者有點畏懼的性格，就把他推過去。所以人不能突破習氣，往往是慈悲心不夠切，利益對方、利益大眾的心不夠，想自己比較多，你的顧忌就退下來了。「勇而無禮則亂」，個性很勇敢，但是沒有深入經典學做人的分寸，勇而無禮則亂。人很正直、直率，但是沒有經教的學習，「直而無禮則絞」，可見得學很重要，有好的性格，還要經過經典的教誨、人事的歷練，慢慢才能走到中道。你看，正直的人他不知道講話的分寸、因緣，講得也對，但太衝、太直了，對方會受不了，很像繩子絞在一起，都快要斷的那種感覺。

我們剛剛還講到，人君的本分，每個人都應該了解本分。所以諸位學長，在台下聽課也有一個本分，就是台上的人頭髮掉下來的時候，你們看到了要盡一分道義提醒我，人的本分anytime anywhere。比方趙學長今天做主持，他有沒有本分？有，這整個開課前、開課後，他的職責在哪裡？他要把它串聯好。再來，麥克風他要檢查，他想說我們信息部的人會檢查。你再檢查一遍不就萬無一失！有些做法都要有double check(再次確認)，這樣比較不會因為剛好一個人疏漏。疏漏是有可

能，為什麼？他剛好那一段時間身體不好，剛好他太太要生孩子，是不是？人之常情，都會有不穩定的時候，可是你有重複的檢查，就不會出這個情況。

不然剛好今天有哪個國家的元首來，還是什麼重要的人物來，我們一上去，麥克風講不出聲音，人家一看，辦事怎麼這麼不牢靠，接下來的話人家還會慎重來聽嗎？人家很內行的人他都看細節，看你落實的程度，不是只看你講話。包含台上這個坐墊的高度，上一個講課老師可能是一百五十五公分，下一個講課的老師是一百七十四公分，本來有墊子現在不用了，本來腳底下有墊子現在不用。假如這個都沒有檢查，那麻煩了，我坐上來就變成這樣，所以這個都要了解到，扮演每個角色，都要細心去沙盤推演，這樣才能讓人家感覺辦事特別仔細、縝密，人家才能信任我們，我們這些經教都是落實在工作、落實在生活當中。好，我們剛剛延伸到二百六十二句，這是提醒我們在君臣關係當中，應該怎麼順著君臣的綱常、倫常。我們一起念一下：

【是以人君自任而躬事。則臣不事事矣。是君臣易位也。謂之倒逆。倒逆則亂矣。人君任臣而勿自躬。則臣事事矣。是君臣之順。治亂之分。不可不察。】

經句提到『人君』，一個君主凡事都是親自去做，『躬』就是親身、親自，什麼事都是自己親力親為，把下屬的事情都做了，他的下屬就不知道要做什麼好。甚至於他做了，每一次都不合我們的意，好像動輒得咎，都是被罵，罵了又不講怎麼改善，罵得他最後就緊張，不敢做，反正你都會來做，那我都讓你做好了。每個人在五倫的因緣當中，心態都會起變化，他是往好的變化、還是往不好的變化？首先當父母、當老師、當領導的人，這個心態的變化一定要往正念、正確的態度去變化。因為他處上位，他一正，底下的人

比較容易效法、信服、認同，因為上行下效。有沒有下行上效？這就是人情事理。你的身分比較高你以身作則，底下的人很容易接受跟效法；你處在下位，領導者又很固執，你要影響他就不是那麼容易。而且本身高位者就有本分要身教，「其身正，不令而行」，這個才是辦政治。

往往我們在這個道理當中不清楚，所以學很重要。信解行證，對經典相信不懷疑，願意去學，所以信是第一步。但人對於聖教的信心，來自於哪裡？他連經典都還沒有深入，他怎麼知道好東西？所以他認同經典有個緣，有個增上緣是什麼？介紹他的人。所以為什麼要「為人演說」？演要在前面，你演得好，人家認同才能說；演得不好，信任沒有，愈說可能人家愈反感。比方說領導常常遲到，然後他在開會的時候：諸位同仁，不可以遲到。你相不相信反效果更嚴重？所以這個信，假如我是一個領導者，底下的人還沒接觸聖教，那他的信跟我有關。「身教者從，言教者訟」，自己帶頭去做，人家很容易接受。你恭敬他們，他們很歡喜，自自然然就恭敬你；但是我們自己很傲慢，要求他們恭敬，很難接受。我們先做到位，這個信有積累對我們信任，然後帶著他們深入經典。人要明理，也要有個過程，甚至於明瞭理，「理有頓悟，事要漸修」。知道了不在其位，不謀其政，本來的慣性又跑出來，還要再提醒，還要再陪伴。

科學家調查，一個人對一個道理要記住，要重複幾遍？二十一遍。告訴大家，是記住，還不是契入。知道、悟道、做到、得到，二十一遍叫知道。所以從事教育工作，耐性很重要，你要不厭其煩。孔老夫子說，「學而不厭，誨人不倦」。他有所感悟了，他還會反反覆覆在跟慣性、習性做個拉扯，這都是正常現象。所以真正放下習氣的人，他絕對不苛刻要求別人，因為他已經走過來，他知道

不容易。凡是很會批評別人的人，決定自己還不是修學的過來人；因為修學的過來人，不可能是這樣的心境跟行為。反而我們曾經跟大家說到的例子，看到別人的問題，可能就是自己也有這樣的習氣。心中有佛，見人是佛；心中有糞，見人是糞。這個故事非常有味道。所以一些大儒，他們修學的體悟就講到，凡是見別人的過失，假如把這個過失一反省，自己幾乎都跑不掉，只是深淺嚴重的程度不一樣，但是還有。

要不見人過，不跟人對立，一定要落實《弟子規》說的，「見人惡，即內省」。他也是我們的老師，他也在教育我們，尊重、恭敬他就不會見他的過，這叫愛敬存心，他在幫助我們提升，恭敬他。再來，我一定要做好，給他好的影響，你愛護他，叫正己化人。人能把愛敬兩個字放在心上，決定任何境界一提起來，煩惱就調掉了。所以《了凡四訓》行善的總持法門，就是「愛敬存心」。其他的你可以不隨時記住，就這愛敬存心記住了，不會被煩惱障住，不會被煩惱牽著鼻子走。正念現前，邪念自然污染不上，這也是《了凡四訓》提醒的。所以，人的心不定，隨時都在變化，隨時都受環境的影響，除非自己很理智，隨順聖賢教誨，不隨順自己煩惱習氣。我們講到君臣，今天我們不懂這個，你把底下人的事情都攬去做叫做『倒逆』。他還不懂，他還繼續看底下的人做：這樣不合格，來來來，我自己做。又不教他，最後他會變成什麼？底下的人都無能。麻煩了，他這個態度一出來，他對底下的人都苛責，彼此不就很難過。

大家都被打擊了，他的心態愈偏愈厲害，我一個人當十個人用。一般人聽到覺得：他好厲害！一個領導者怎麼可以一個人當十個人用？他一個人可以培養出十個人，這樣是對的。所以人沒有經典的指導他的心會一直偏，愈偏，底下的人就偏得愈厲害。他愈覺得

底下的人無能，底下的人要不自卑，要嚴重的變什麼？怨。你都不給我們機會，你也不指導我們，就是會罵而已。上下相怨，上面的說，底下無能；下面的說，都不體恤我們，也不教我們，只會罵我們。《孝經》說「先王有至德要道，以順天下，民用和睦，上下無怨」。我們不能學成上下有怨，為什麼孝可以上下無怨？孝就有愛心，會設身處地。孝是父子有親的原點，而且孝一開，性德開。「愛親者不敢惡於人，敬親者不敢慢於人」。我們對人不能保持愛敬，就是這真心還發得不徹底、孝心還不徹底，鐵定對父母還不夠愛敬，可能還有不耐煩，還有見父母過這些現象。所有修行的根源問題，都離不開孝道。

所以為什麼找人才都是回到，「君子之事親孝，故忠可移於君；事兄悌，故順可移於長」。所以少成若天性，真正培養人才要從小開始，發掘人才要觀察他的家庭教育，這是根本。除非當事人非常受教，這個緣分，領導者要指導下屬才容易，因為三歲看八十，七歲看終身。我們學的時候都二、三十歲了，師長老人家講，二十歲以上可以講，二十歲到四十歲要用暗示的，四十歲以後講都不能講。我以前聽到這句話：真的嗎？你看我都不老實。這句話是師父的人生閱歷講出來的，代表人隨著年齡的成長，很多習慣愈來愈固著。除非他發真心，我這一生一定要成就，不然光是一個面子要放下，談何容易？連對父母道歉都很困難，怎麼去尊重老師？怎麼去跟老師真誠相待？怎麼去跟領導真誠相待？所以我們愈是成年接觸聖教，我們學貴自知，要有自知之明。要下真功夫、要下大功夫，對自己的習氣要趕盡殺絕，不能有絲毫放任。

人家講得對，一定要表態：謝謝你的提醒，我一定改給你看！沒有這種決定的氣概，我們學很多年真的自己冷靜想想，退多進少。「修道須是鐵漢，兩字信條真幹」。真幹二字心境，呈現出來是

什麼？沒有一毫自欺，沒有一毫夾雜叫真。我們在思惟的時候，把自私自利、把貪瞋痴慢夾雜進來，不真，不是用真心。明明自己發脾氣了：我哪有、我哪有？自欺，這不是真。幹呢？一毫自恕一毫懈怠即非幹。感覺到人要改變自己的命運，不容易。我們有學長也有研究《易經》，真正能改造命運的人，一百個人當中難得有一、二個人。為什麼？因為改變命運大根大本就是改變習性，「改習為立命之基」。我們能不能看出自己的命改了沒有？很簡單，我的貪念減少多少？我的脾氣減少多少？人脾氣不調伏，該衝突的因緣還是衝突，該犯的過失還是犯，他忍不住。

有一位長輩，他的父親就跟他講，依你的背景種種，要娶一個不錯的太太，應該沒有問題，但是父親最擔心你的，就是你的脾氣。知子莫若父！請問大家，我們學習聖教，有沒有曾經問過自己的爸爸媽媽：爸，你覺得我最嚴重的習性是哪幾點？有問過的請舉手，好，請放下。我們連最親的父母都不敢直接請教，然後來提醒我們，其他的要接受也不容易。我們面對自己最信任的身邊人，「聞過欣」，有沒有請教他？為什麼不請教？「惟從心源隱微處，默默洗滌」。沒有主動，自己的顧慮在哪裡？自己的牽掛在哪裡？那是更深的習氣，不這麼探下去，自欺一關要破談何容易？明明自己在乎，嘴上又說不在乎，人家就不可能繼續給我們講下去。明明有得失，你說沒有，我看得很開了。其實我們跟這些親戚朋友在交流的時候，常常都會看到：我最放得下我兒子，我不擔心他了，我都放下，全放下了。那就是最放不下的人。我才不罣礙他了，真放下的人不會嘴巴掛著。所以人修學最可悲的事，是被自己給賣掉，不願意承認自己，不自知之明，那不就被自己給耽誤了嗎？

所以，我們看到俞淨意公，他修學的過程，有一段自己的體會是什麼？只要你這一生修學要成就，必然要跟他下同樣的決心，不

然種種習氣打不過去。大家以前有沒有看過，武俠片「十八銅人陣」？少林寺你要畢業。有沒有看過《西遊記》九九八十一關？人只要一覺得：我還不錯！保證不出三天，絕對遇到事情過不了，一有得意馬上考試就來，戰戰兢兢，不能得意忘形。俞公他已經得到高人指點，明理了，但還是起起伏伏、進進退退。最後在觀音聖像前面，懺悔磕頭磕到流血，願自己的「善念永純」，善念一直保持。

「善力精進」，什麼是善力？懺悔力、反省的力、感恩的力量讓它相續。人感恩的力量不相續，埋怨就進來了，念恩就忘怨，念怨就忘恩，正念就沒有辦法相續。人的正念能提起來，感恩重要！我們每天吃飯前念感恩詞，能夠放在心上，邪念不容易進來。為什麼？要感恩的太多了，感恩國家、感恩父母、感恩師長、感恩農夫、感恩各行各業、感恩大眾的支持，不要多，其中一個句子提起來邪念就進不來了。懺悔力，要承認錯誤，然後愈挫愈勇。又犯錯了，不要沮喪，迎難而上百折不撓。所以俞公講的善力精進，善力是孝的力量、感恩的力量、懺悔的力量。

「倘有絲毫自寬」，你看自恕、自寬一樣的意思，有絲毫自寬自恕即非幹。他下決心了，我有絲毫的自寬永墮地獄。那他就沒有後路了，沒有後路就勇往直前；有後路就還有明天、還有明年，最後還有下輩子，這就麻煩了。「明日復明日，明日何其多，我生待明日，萬事成蹉跎」。所以諸位學長，我們今天回去，晚上列三個最需要克服的習性，痛改、痛下功夫，用一個月的時間改這三點，一個月之後我們來互相切磋交流一下。所以聖教能不能有功夫都在改過、放下，這才是功夫。沒有改過、放下，學的是知識跟學術而已，自己很難得真實的利益。什麼是真實的利益？學而時習之，不亦說乎，有法喜，煩惱會輕、會少，智慧會增長。

剛剛我們提到，領導者的心態偏了，底下人也會跟著被影響，



所以上下相怨，不被理解。《孝經》是非常好的管理學的經典，我們一個領導者要愛眾，「愛親者，不敢惡於人；敬親者，不敢慢於人」。「諸侯章：在上不驕，高而不危」。對下，「必謙以和」，謙虛、和藹、和氣；對上，「必忠以敬」，對上忠誠，不失恭敬。我們的心態一偏，對上諂媚，對下變成傲慢，變成苛求，變成不體恤、忽略，這樣就不好。我們不管是君還是臣，都是在這個本分當中積功累德，不能變成造作罪業，就非常冤枉。尤其我們在傳統文化的單位，是可以跟廣大的大眾結善緣、結法緣，要珍惜好這個機會。我們盡心盡力做出來的書籍、光碟，假如有一萬個人受益，這是我們整個團體對他人的服務貢獻，我們這一生就在服務當中積累自己的功德。一般的人在其他的行業因緣，要跟上萬的人結善緣，不一定有這個機會。

我記得二〇〇五年十月底，剛好我們在廬江第一期的課程，當時時候有三十幾個學長，我跟他們共勉，能夠來做弘揚文化的工作，是跟大眾廣結善緣，是有福氣能夠來做這個事情。當時時候我還給他們講了一句閩南話（福建話），好像是周潤發的廣告，他不知道有沒有版權，我必須要講一下是？台灣有一些廣告詞滿有味道的，比方孫越先生，他說好東西要跟好朋友分享。這挺好的！孫越不簡單，演藝圈名跟利都是達到很高點，他最後走向公益事業，盡心盡力在服務大眾，可佩。為什麼？公眾人物做公益活動，認識他的人這麼多，起而效法，功德無量。所以人有名，你要藉這個名利益更多的大眾，不是拿來炫耀那就墮落，麻煩了，就對不起上天、對不起大眾的信任，對不起領導對我們的栽培。名的背後是對社會、對團體的責任才對。當時時候周潤發的廣告是說：福氣！所以我跟這些學長們共勉，我們來幹這個事情，老祖宗、聖賢人會保佑我們，我們好好幹。「人生自古誰無死，留取丹心照汗青」。「立身行道，揚

名於後世，以顯父母」，以顯祖宗。

所以我想，我們祖宗在天之靈，一定默默的祝福我們加油、加油。你有時候氣餒了、退心了，突然晚上一作夢，比方說你假如是魏徵的後代，突然魏徵就來到你的夢中：不要氣餒，我支持你。或者姓李的，唐太宗就出現；或者是姓劉的，劉邦就來。我們的祖先很慈愛後代，冥冥中都在護佑我們，大家看《三字經》就很清楚，「竇燕山，有義方，教五子，名俱揚」。誰點化他的？他去世的祖父到夢中點化他的。「祖宗雖遠，祭祀不可不誠」，他隨時都在護佑我們。新疆有一位老師，她的老闆很仁慈，拿了很多傳統文化的光碟跟書籍免費送給他們。她有一個習慣貪小便宜：免費的拿了很多，裝了一箱回去放在床底下，沒有看、沒有學。有一天早上她三、四歲的女兒過來跟她說：媽，昨天我作夢，夢到爺爺。她公公已經過世，結果她的女兒夢到她公公來，爺爺說，叫媽媽把床底下那個書拿出來學，尤其《了凡四訓》。孩子怎麼知道？什麼叫《了凡四訓》？她爺爺在夢中告訴小孫女的。

大家想一想，怎麼不直接跟媳婦講，還得要託小孫女講？因為我們的腦子亂七八糟，連睡覺都不安寧，作夢很多，祖先的頻率插不進來。能夠夢到周公不簡單，夢到聖賢人你的心很真誠清淨。不然你夢夢看周公來不來？誠則靈。「一念不生是謂誠」，雜念要放下，尤其邪念那更感不來。邪念都感妖魔鬼怪，都做惡夢。她聽完之後嚇了一大跳，為什麼？她那一段時間起了不好的念頭，打算要跟她先生離婚，她的公公趕快提醒她：趕快學聖教。這是她親口跟我們分享的，她現在在新疆也在教傳統文化。「人非聖賢，孰能無過，過而能改，善莫大焉」。浪子回頭金不換，這個都是很可貴的例子。

我們看到，「君臣易位也，謂之倒逆」。這個現象就稱為顛倒

錯位，那顛倒錯位必然會造成混亂，造成上下相怨。所以『人君任臣而勿自躬』，君主任用臣子，不用事必躬親，臣子就會各司其職。我們傳幫帶接著能夠信任、肯定他們、鼓勵他們，他就不斷提升。這樣子做就是『君臣之順』，因為他們各司其職，盡職盡責完成任務，這樣君臣的倫理就順暢，有正常的發展。這樣是『治亂之分，不可不察』，是「君臣之順」、還是「倒逆」，這就是治世跟亂世的區別所在，不能不審慎、明察。

我們再回到「不在其位，不謀其政」。在其位就要謀其政，一個領導者要知道他的職責本分，權責、權責，我的權利背後的責任是哪些，很清楚。清楚了他就會照著去做，不會越權、不會攬權，這個分寸不會去侵人家的權責，這分寸就拿捏得好。所以延伸開來，自己在這個職責本分提起責任，放下習氣，延伸到對整個團體的，人際關係、整個組織的倫理，我們就能敦倫，大家都和睦。不止是自己上下級，再延伸開來，平級單位才能和順，互相相親。別部門的事，我們常常給人家拿來做，這個變成越權了。這樣才能和睦組織，這是第二點。第三不只是說不能越權去做事，連建議都要有分寸，建議是為他好，有分寸；再來，絕不批評，我又沒去管他的事，但是一批評就造成人心的動盪。待會我們再來分析，不屬於我們管的事情，我們批評一大堆，會有什麼副作用。先看連建議都要有分寸，因為你不在那個位置，不管那個部門的事情，免得侵犯別人的職權。

但是假如這個部門的負責人來請教？那你假如懂了不講，不就沒有盡一分力嗎？分工不分家，他覺得你可以給他建議，然後他跑來請教你，你說不關我的事，那是你們家的事，那叫分裂大家庭了。分工不分家，真的他願意聽你的意見，只能在理論上提出意見供他參考，不能說太具體的辦法。為什麼？因為客觀的狀況是他比我

們了解，你把原理原則給他，他客觀判斷，怎麼去用這個原理原則，把事情做得妥善。假如我們客觀狀況不了解，又具體說怎麼做，我們會不會判斷錯？請問，你說你第一步怎麼做，第二步怎麼做，第三步怎麼做。等他做了以後不行，責任歸誰？就是你給我講一、二、三，我都照做了，現在不行。你跳到黃河都洗不清，這個不是不承擔責任，這都是進退的分寸。他是主事者，他聽了你的建議，你有把握他做幾分嗎？這個都是變數。所以進退當中守住自己的本分，守住自己能盡多少力。

「哀公問政」，孔子說「凡為天下國家有九經」，是不是？原理原則。有沒有講得細到你要教你兒子第一句話怎麼教、第二句話怎麼教，沒有那麼細。「曰：修身也，尊賢也，親親也」，親親就是他齊家，大方向告訴他。「來百工也」，他真有心，他就會去了解各個行業的情況，調底下的人來問客觀的狀況，怎麼帶動風氣？怎麼改善問題？還有一種情況，就是來跟你請教的人，他對你的話百分之百不打折扣，而且絕對有狀況他都會自己承擔，不會推給你，他又覺得你的經驗決定有更好的方法，他願意百分之百去做。但是，這樣的緣分非常、非常、非常、非常少見。所以聖人強調的，還是你把重要的綱領告訴他，師父領進門，修行靠個人。當然更可貴的，比方說他落實到一定程度，他會一直來請教，你一直在他的情況之下，再去給他最重要的這些綱領的建議。就好像中醫治病一樣，病情都在變化，他可能一、二天要把一次脈，趕快調整。

這一段話當中我們有看到，「人君任臣而勿自躬」，領導者信任授權給下屬去做，『則臣事事矣』。這一句話就是說，臣他承擔不斷的歷練，最後他能做好，可不是第一次就做好。那我們這個領導者的心態很重要，接受、包容底下的人犯錯，失敗為成功之母，哪有做任何一件事情一次到位的？我們要求一次到位不就變成太苛

刻。只要要求底下的人一次到位，我想底下的人一做事都會發抖。你有沒有看過哪個父親，他的兒子一歲左右在學走路，然後他推著他兒子說，兒子，我只給你一次機會，你只要沒有走好，輪椅伺候。你那孩子不練就已經全身發抖。都是什麼？一直信任他、一直鼓勵他，他就愈走愈穩了，人學習這是必經過程。

所以為領導者在任何事情發生，還是要回到我們在講「君道」，反身當中的，那句聖王代代相傳的教誨，叫「萬方有罪，罪在朕躬；朕躬有罪，無以萬方」。我自己犯錯絕不找藉口、絕不推諉給別人；但是老百姓有過失，都是我沒有把他們教好、帶好。比方今天我們團隊，同仁進來，他不夠盡責、不夠好學，我們覺得你做傳統文化的，要表法，你要為人演說，你怎麼可以懈怠？你怎麼可以這麼不用功？結果這個同仁花了二年、三年還是不改，當然這個領導會很難過：我都花了二、三年，我花那麼多功夫，我也盡力了。二、三年不容易，這一句朕躬有罪要不要繼續用？要。他的心境不到位，他沒有這個使命感，他怎麼去為人演說？那不就變成我們攀緣了嗎？攀了緣以後，他又不受教，不把自己也累死，把他也累得半死。

為君者或者是你教學的人，你要緣分具足；緣分不具足，你出再大的力氣，效果有限。結果你很多事情都幹不了，每天就為了一、二個同仁不聽你的話，在那裡傷了很多的精神體力。這個還是要回過頭來，多少人做多少事情，你何必去強求這些不具足的緣分？傳統文化一個團體，又不是說一、二千人才弘揚傳統文化。這就是對事情的判斷力、決策的能力，多少人做多少事，我們才二十個人！麻雀雖小，五臟俱全。你要看哪個部門，雖二十人，但是都盡心盡力，都有使命感，都能做出一些成績供養別人。又不是在大，是有沒有真正把《弟子規》、把三根的教誨，做出來在自己的團體

。或者在每個部門，哪怕二十個人放大光明，為什麼？每個人來他都能看到怎麼落實，那二十個人放光明，光照神州、光照大千！我們那個喜歡大，也可能是做事的習氣，大比較有面子、比較有氣勢是！所以「毋欲速，毋見小利」，都還是要隨緣盡分，循序漸進，不可操之過急。

所以一個上位者，「萬方有罪，罪在朕躬」，不能去抱怨，當父母的人，能不能抱怨孩子不好教？不行，因為是你生的，不然你不要生，生了你要負責任。所以很多女孩子要出嫁的時候，她爸爸媽媽都交代一句話：你自己挑的，自己下決心了，不要嫁了以後回來抱怨。人生本來就是這樣，抱怨就是不負責任，你自己選的哪還怨？那不是很不成熟。古人決定事情非常冷靜、非常慎重，他不輕易答應你，不輕易承諾，有些承諾可是要終身盡責任的。所以你看古人那個私塾，父母把五、六歲的孩子帶到老師面前。我對那些私塾老師太佩服，人家給他三跪九叩，他受那個禮太不容易了，戰戰兢兢，那要對這個孩子一生的道業要負責，這都要慎重考慮。真的答應，再怎麼難都沒有退縮的心，這就是我們中華民族的特色，信義，答應了，再難不回頭。

我們中華民族的婦女，一百年前沒有人有離婚的念頭。你說那個時候她們遇到的丈夫，難道沒有很惡劣的嗎？可能有，少數，可是她們的念頭裡面，就是為孩子、為一個家。而且人只要不抱怨、不發脾氣，遇到脾氣再大的人也不會被打。一般會被打，就是付出很多，但是很容易講一些刺激別人的話。那男人本來脾氣就不好，又被一刺激，那麻煩，他脾氣就控制不住了。我有一個長輩，是屬於曾祖那一輩的，長得很莊嚴，結果他的先生長得很醜、脾氣又很大，常常跟人打架，從來沒有打過他太太。因為這個太太很柔和，從來沒有抱怨、沒有生氣過，柔能克剛，以柔克剛。但是告訴大家

，水很柔和，可是它該「剛」的時候不得了！你看那個海浪一聚集上來，連房子全部都被它捲走。你看女人在關鍵時候，那個爆發力嚇死人！火災的時候連冰箱都搬出來，我們家二十年才買了這個冰箱。你看那個母愛一起來，養四、五個孩子，這邊抱一下、那邊抱一下，又要拖著菜籃，像大力士一樣，潛力都發揮出來。

我們現在冷靜一下，我們的人生承諾過哪些事情，就不要再抱怨。「縱使身止諸苦中」，如是道義永不變，「如是願心永不變」，我們彼此有這個默契，以後大家好溝通、好提醒。比方你在走這一條路：氣死了不走了。然後我們有默契了，我就會微笑的看著你：你自己來的，沒人逼你，不要抱怨。一下子提起正念：對，我沒有退路，往前走。不怕念起，只怕覺遲。告訴大家，一抱怨、一生氣，「一念瞋心起，火燒功德林」。不划算，我們閩南話講不划算，太吃虧，不划算。你幹了二十年，拍個桌子全燒掉了，重新再來，真不理智。你積了二十年，你就一把火燒掉，那不是很冤枉嗎？所以要先從不抱怨開始、不發脾氣開始修起。所以當父母的人，不能怨孩子，自己生的；當老師的人不能怨，因為學生是你自己收的，到學校教書是你自己選擇的是！甘願做，歡喜受。你再冷靜一點看，所有的因緣都是成就自己的，他們在提醒我們，我們的耐性不夠，脾氣還伏不住。看一切人都是善知識，都是來成就我們道業的，心就平等恭敬、平等慈悲。

再有，對下屬也不能抱怨，那還是我們自己接納的，他已經進到我們的團體來，只求什麼？仁至義盡。你不能挑他的毛病，挑他的毛病叫上下相怨，這是負面教材，這有罪過。我們掛著傳統文化的牌子，幹的都是負面教材，這個有過無功。只問自己面對這個同仁，有沒有做到仁至義盡，這樣你就問心無愧。做到仁至義盡，他願意突破他就能突破；他不願意，他自自然然跟你這個緣，就了結

。他會留一個印象：這個領導很可貴，自始至終都還是為我著想。當然他不願意承擔、不願意這個因緣，這是勉強不來的。「行百里路者半九十」，人只能隨緣盡分。每個人都是他人生的主角，其他人只是配角，配角能發揮多大的力量，是主角決定的。他一分誠敬得一分利益，十分誠敬他得十分利益。但我們要很冷靜，不要攀緣之外，記住，我們是自己人生的主角，這個自己要負完全的責任，不能怪別人。接著我們看二百六十三句，我們一起來念一下：

【政不可多門。多門則民擾。】

一個國家、一個團體的政令，不可由許多的部門單位發出來，應該是讓相關負責的部門去發布、去主這個事。因為假如許多的部門發布，這樣會造成底下的人，或者造成民眾的困擾，他無所適從。因為不同部門講的不一樣，他就多頭馬車，那不就因為自己領導者辦事沒有章法，而造成底下的困擾跟組織的混亂，這就不妥。所以領眾，帶領治理一個團隊，不簡單。「聞道有先後，術業有專攻」。像我們現在禮請吳執行長，他是企業的負責人，他就有帶領團體的經驗。他們在了解情況、在處理事情都非常果決，因為他很有經驗，心裡都很有底。所以在用人方面不只是聽他講，還要客觀了解他整個工作的經歷，他確實對這些非常的熟悉。我們有時候聽他講：你講得很有道理。一下激動：來來來，你來做。我們要記住孔子的話，「不以言舉人」，不因為他講的話你就重用他。這個在歷史當中，有一個成語叫「紙上談兵」，有一個人他談戰爭，講得皇帝都對他佩服得五體投地，就要任用他帶領大軍。結果他媽媽跑來阻止：我兒子都是理論而已，他實務經驗太差，不能讓他帶兵。皇帝沒聽，這皇帝也有點問題，他的母親最了解他，你要聽她的，結果全軍覆沒。

所以「不以言舉人，不以人廢言」。不認同他、對他有成見，



他講的一切意見你統統否定，這個叫愛憎，這個叫情緒化。人家講得有道理就要聽，哪有心量這麼狹窄？有摩擦、有過節，心就這麼偏頗，不妥。尤其在團體當中「有容乃大」，要有肚量，「建大事者，不忌小怨」。這都是《群書治要360》在「度量」的經句，應該還要以德報怨才對。我們冷靜來看政多門，首先領導者自己威信會受損，然後自己本身不明職分、隨便說話，這個對他的修身跟做事都不利。對底下的人，這個多門的現象，會造成底下的人沒有信心，上位者做事沒有章法了，他當然信心會受損。再來，久了之後底下的人聽了去做了又改，麻煩了，當然怨就會產生。要政通人和，必然要守住這些組織倫常，還有運作組織的這些章法、綱領要抓住。剛剛講的這幾句都很重要。

所以上位者要趕緊調整這個情況，那不能批評。而政有多門，變成上位者之間缺乏溝通，我們要把原因找出來才好調整。為什麼缺乏溝通？可能彼此有失和，彼此有成見。所以處上位都要以大局為重，要盡棄前嫌，不然這些情況不能改善。坦誠布公，怎麼坦誠？以前的事情放下。再來，以前的事情先承認自己的錯誤。諸位學長，有沒有人承認錯誤之後，死掉的、缺一塊肉的？沒有。那為了團體又不缺一塊肉，為什麼不做？大家從這裡校量。為了面子，不管團體，修行很難，難在放下自私自利。再往人生的前端推，我們兄弟姐妹鬧不愉快，父母操不操心？誰主動道歉、主動化解，那個人一定是最懂得體恤父母的。「事親孝，故忠可移於君；事兄悌，故順可移於長」。所以現在看年輕人火氣很大，面對是他爸爸媽媽的年齡的人，居然還可以跟人家衝，跟人家發脾氣。這個造的孽太大了，這個要趕緊懺悔，完全沒有根基！我保證這樣的年輕人在家對父母一定無禮。

你真的有把父母放在心上、尊重父母，你看到別人的父母，你

就會聯想到自己的父母，怎麼會這樣講話？父母絕對沒有在自己的心中，才會對長者這麼講話。但是我遇過不少這樣的年輕人，我勸他們，到目前為止沒有一個人聽我的，都是我看到的。所以我今天才跟大家講心裡話，不是，以前也是講真心話，這個有語病。我跟大家講，二十歲到四十歲只能暗示的，四十歲以後講都不要講，為什麼？四十歲你要他不好面子，很難，你就尊重他的面子，沒辦法，順勢而為。什麼人能講？他跟俞公一樣發這樣的懺悔，可以講；沒有到這樣，你不要跟人家結怨。只是幾個人真的想修道？幾個人真的這一生要成就？我們問問自己，再看看我們處世的態度，跟同參道友之間的互動，觀照自己是不是真的想成就。所以上下要帶頭、要和、要溝通，不要造成下位者的恐慌。父母不和，孩子很擔心；領導不和，底下的人心不安。和了統一口徑、統一發言人，這個責任歸屬於誰，這個事在一個部門、在一個單位，有可能一件事情是好幾個團體合作，政也不可多門，多門，配合的人也會很困擾。

所以像我們一些國際活動，來自好幾個團體，這個時候哪一個團體是主，我們要主辦圓融，配合主角懂得那個分寸，該建議的建議，主的人負責。為什麼？因果責任是他背，誰拍板誰負責任。所以你們知不知道，我為什麼這麼瘦？我拍了很多板。所以很多人對領導很生氣：領導你這個做法錯了，很生氣。你不應該跟他生氣，你要念著他要背因果，你要幫助他，生什麼氣。生氣是什麼？控制的念頭太強了，誰不聽我的我就不歡喜。領導他要背因果，他愈不聽你的話，你要愈護著他，要善巧方便再勸，「諫不入，悅復諫」。人假如這些理都想通了，不會在那裡發脾氣。因為調自己的心，跟趕快去幫助主事者就好了。所以深信因果的人了解，自己當領導要負因果責任，要戰戰兢兢，敬畏的心就起來了。知道要負因果責任，廣納雅言，多聽一些意見，不然漏了事情，還是做了因果還得

背。有些事影響的面又很大，不就造成一生的遺憾。所以下屬不要怨上司，要護念他，然後積累自己的經驗，不管是領導跟被領導，積累經驗好互相護念，然後設身處地為他想。「進思盡忠，退思補過，將順其美，匡救其惡」。我們這一句是跟大家講，『政不可多門，多門則民擾』，這是在辦事。

再拉回去根本，就是他在家庭當中，以前是大家庭，大家庭要不要開會？有沒有一個最後拍板的德高望重的長者？他拍板的，你在底下亂講話：來，拖出去打屁股。小孩子有耳朵沒有嘴巴，不要聽了以後亂講，聽了是讓你長見識，不要沒有分寸亂講話，這都是學習。所以大家看，「家齊而後國治」，因為他在大家庭當中都懂這些組織的分寸，現在小家庭沒有這個鍛鍊，很可惜。所以國有國法，家有家規，無規矩不成方圓，有規矩做事就不隨性，遵守組織的倫常、綱紀。

好，那「綱紀」就跟大家交流到這裡。我們下一節課從第十一個綱領「賞罰」開始跟大家交流。好，謝謝大家！