

《群書治要 360》學習分享 蔡禮旭老師主講 (第二十集) 2011/8/16 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0020

諸位長輩，諸位學長，大家下午好。我們「君道」從「修身」，再談到「尊賢」，這個次第也是依照《中庸》當中講到，治理天下國家有九個重要的綱領、原則，其中「修身」擺在第一位。有好的德行才能感召賢德之人來輔佐國家，所以九經當中第二個就是「尊賢」。因為尊重賢德之人，他的德行、他的智慧可以給國人當榜樣，可以下對國家重要的決策。我們剛剛也談到幾句都可以了解到，國家興衰的關鍵都在用賢。

我們看第四十一句，《漢書》當中談到的，這是在《群書》第三冊四百一十三頁，經文當中是在中間的位置。

【文王好仁。故仁興。得士而敬之。則士用。用之有禮義。故不致其愛敬。則不能盡其心。則不能盡其力。則不能成其功。故古之賢君於其臣也。尊其爵祿而親之。疾則臨視之無數。死則弔哭之。為之服錫衰。而三臨其喪。未斂不飲酒食肉。未葬不舉樂。當宗廟之祭而死。為之廢樂。故古之君人者於其臣也。可謂盡禮矣。故臣下莫敢不竭力盡死。以報其上。功德立於後世。而令問不忘也。】

我們看這句子一開頭，舉了文王尊賢的風範。『文王好仁』，就是施行仁德，所以整個國家的風氣，仁慈之風就興盛，當然他行的也是仁政。《大學》當中講的，「一家仁，一國興仁；一家讓，一國興讓」。周朝開國這些聖王做得非常好，又孝、又悌、又有仁愛心。這個孝悌，文王做給武王、周公做榜樣，他們代代都是奉行孝道。而文王有一次經過一個地方，看到一些枯骨，他非常憐憫這

些枯骨沒有安葬，沒有人祭祀，趕緊吩咐下去，將這些枯骨埋葬好，安排給它們祭祀。這個消息老百姓知道了，非常感動，說文王的仁慈，面對枯骨都這麼仁慈，更何況面對還在世的老百姓！「文王好仁」，能為人民想，也能為臣子設想，所以仁政就興盛起來。《論語》當中講「人能弘道」，這個仁慈之道還是靠文王這樣的聖哲人，自己以身作則帶動起來。因為他有仁政、他有仁心，「方以類聚，物以群分」，很多願意為國家付出的讀書人，就交感到他的身邊，所以『得士』，得到士人。得到士人的支持，跟他們相處是非常恭敬，『而敬之』，尊重這些讀書人，尊重他們的人格，也感謝他們對國家的貢獻。

而這分對他們的尊重，「敬人者，人恆敬之」，『則士用』，這些士人讀書人為國家所用，就是為國家效力。『用之有禮義』，重用了這些讀書人，對待他們的過程遵守禮節、遵守情義；你不能用了之後對他不恭敬，對他沒有道義。我們看現在功利主義橫行，對待下屬員工假如用功利，就是盡力讓底下的人付出，也沒體恤到他們的健康、體恤他們的家庭狀況，不是以義出發。往往他們的身體、家庭都沒照顧好，最後身體、家庭出狀況，這樣的一個領導者，他就沒有顧及到一分道義在了。在現階段很多企業界都會有出現中年，年齡不是很大的人猝死，就突然死了。了解原因很多都是過勞，長期工作每天十幾個小時。我聽朋友講到，企業界有的沒有能體恤到員工的話，他覺得你要拿我的薪水，那我就要你的命，你就用命來換，用命來賺，這樣都不符合義。所以應該把員工當家人一樣來盡情義、來愛護，而且要尊重他們，不能羞辱他們，這是禮義。所以現在很多為人領導者的心態，不能隨這個社會風氣走，要跟著經典走，要「敬之」，「用之」要有禮義。

『故不致其愛敬，則不能盡其心，則不能盡其力，則不能成其

功』，就是假如不能對士人存著愛護、恭敬的心，你不愛護他，你不尊重他，那就不能感得他們盡這一分忠心，盡心盡力來成就國家的功業了。我們前面在「反身」當中有提到，孟子說的「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎」。大家剛剛反應當中好像都有背。這都是感應，人生所有的境界，還是自己的心交感來，沒有愛敬了，就不可能感得臣下盡心盡力來君臣一體，成就功業。

『故古之賢君於其臣也』，古代這些賢明的君主，他們是怎麼對待大臣的？具體說到了，『尊其爵祿而親之』，尊重、重視他們的官爵俸祿，而且常常去親近他們，向他們請益。用官爵俸祿來肯定他們，進而照顧他們的家庭生活，這就是愛。常常親近他們，向他們諮詢國家重要政策，代表對他們看重，對他們信任，這是恭敬的表現。愈信任他們愈願意為國君、為國家效力，假如用了他們，都不向他們請教，都疏遠他們，這就不恭敬。因為讀書人有氣節，他不是為了錢財來的，假如你不重用他們，不聽他們的意見，再高的俸祿，他可能也不願意接受，可能也會離開。『疾則臨視之無數』，當大臣們生病的時候，「無數」就是無數次，就在生病期間不斷去看望大臣。像唐朝太宗皇帝，臣子生病，像魏徵生病，太宗探望非常多次。有一次看魏丞相的時候，發現他的屋子非常的簡陋，本來皇上正在蓋個偏殿，就下令把那些木材統統搬過來，就幫魏大人建就好了，他自己就不建，所以確實非常疼惜這些大臣。

『死則弔哭之』，當臣子去世了，他們非常傷心難過，國家失去了這樣的棟梁，會親自前往去弔唁。在貞觀七年的時候，襄州都督張公謹去世了，張公謹是從太宗還是世子的時候，還沒登基以前就跟著太宗出生入死，打過無數次的仗。當太宗聽到公謹去世，非常哀悼傷心，第二天在郊外舉行弔喪禮，太宗親自到了現場。因為

哭得很傷心，有關官員就對太宗講，陰陽書上有說，今天是壬辰日不適合哭泣，這樣好像會犯忌諱。太宗聽了之後就說，君臣的道義同於父子關係，所以叫君父。而這分情感是發自很自然的內心，哪有還要避諱這些日子？這是義感自然發自於真心的，後來就繼續流淚，就沒有說避諱什麼。我們從這裡也看到「死則弔哭之」，太宗對這些大臣情同父子、手足一般的親情。

『為之服錫衰』，還為他們穿喪服，尤其三公九卿重要官員，『而三臨其喪』，先後三次親臨喪葬現場。而且還沒有入殮不飲酒吃肉，這些禮節都是合乎人情的，這麼有感情的大臣去世了，整個食欲也沒有了。就像孝子服父母的喪期，那些禮節規定，也是順著人情很自然的一個表現，所以禮不是說誰刻意要去規定的。還沒有下葬以前不再奏音樂，『不舉樂』，而且這個大臣去世的時候，剛好是宗廟的祭祀期間，也為了這個大臣，因為感傷他去世了，在祭祀當中也不奏樂。所以這些做法，死去的人心裡非常安慰，在世的人非常感動，就國君對臣子這麼樣的有情義。

『故古之君人者於其臣也』，在古代君王對於他的臣子，『可謂盡禮矣』，就從這些做法當中，真的是盡到了恭敬臣子，盡到了禮數。『故臣下莫敢不竭力盡死，以報其上』，當臣子的人感受到君王這一分禮敬愛護，他也記這個恩德要去報答國君、報答國家，所以也是盡心盡力，「竭力盡死」，等於是鞠躬盡瘁的態度，來回報君上，而君臣之間能同心同德，必然建立國家的功業。所以『功德利於後世』，就像貞觀之治的榜樣，代代傳誦效法。『而令問不忘』，這「令」就是風範、美名，代代都有人在效法關注。這是具體談到整個古代這些賢明的君王，對待下屬的禮節態度。

我們接著看四十二句，《史記》上談到的，在第二冊二百八十七頁的第二段第二行。「周公戒伯禽曰」這裡，我們一起來把它讀

一遍：

【周公戒伯禽曰。我文王之子。武王之弟。成王之叔父。我於天下亦不賤矣。然我一沐三捉髮。一飯三吐哺。起以待士。猶恐失天下之賢人。子之魯。慎無以國驕人。】

『周公戒』，這個「戒」就是勸誡、告誡，就是教導他的兒子『伯禽』，周公教自己的兒子「伯禽」相當嚴格。因為他們是貴族，假如不嚴格教導，孩子容易驕縱、放逸。在《德育故事》當中有提到，伯禽去見父親三次，都被父親處罰，他自己不知道原因，後來去請教賢人商子，讓他去看南山的喬木，北山的梓木。他才了解到，喬木很高表父道，梓木比較矮表子道，所以為人子對待父親，有為人子之禮，要懂得禮敬父親，要懂得卑下。後來體悟到再見父親，趕緊給父親行跪拜禮，父親很欣慰說他得到賢者的教導。從這個故事，我們也看到周公愛子，那不是寵愛的，確實懂得恩威並施，悲智雙運，用智慧來教導他的孩子，而且很懂得慎於始，從小教。以至於在這個因緣當中，他的孩子將去魯國就任國君，還沒當國君，當國君應該有什麼態度，就先告訴他，所以智慧都表現在能抓住這些機會點。

周公說到，我是文王的兒子，是武王的弟弟，而且是當今周成王的叔叔。這個地位在整個天下當中僅次於周成王，而且成王也要非常禮敬他的叔叔。周公說到，我跟天下人比應該不是很低賤的，『不賤矣』，周公很謙虛，謙虛說到是不低賤，其實他是非常崇高的地位。然而他在這麼高的地位當中，卻是非常的謙卑，決定不會因地位而產生驕傲、奢侈。就像《孝經》當中說的，「在上不驕，高而不危；制節謹度，滿而不溢」，不驕傲、不奢侈才能長保富貴，而保有富貴更重要的，是「和其民人」，就是照顧好老百姓。周朝分封諸侯，而封給諸侯最重要，是讓這些諸侯代周天子去真正愛

護人民，他是受天子之命，他要忠於天子的信任，要好好愛民，而不是去作威作福。

而周公他輔佐成王，要為國家做很多重大決策，需要很多賢德之人來出謀劃策，集思廣益。所以只要有賢德之人拜見，周公馬上恭謙的去迎接，去聽取他們的意見。而往往接見的賢士太多，有時候賢士來他剛好在洗頭髮，賢士已經來了我不敢怠慢，他對人恭敬，趕緊把頭髮抓起來整理一下，還沒洗完就去見這些賢士，往往洗一次頭要中斷好幾次。『一飯三吐哺』，吃一次飯，可能賢士來，他又把飯吐出來，要趕緊先去見，所以吃一頓飯吐好幾次飯，從這裡看出他尊賢恭敬的態度。『起以待士』，「起」就是趕緊去接見這些賢士。『猶恐失天下之賢人』，心裡很擔憂怠慢了賢士，讓國家失去了用這些賢人的機會，都是大公無私為國舉才的存心。周公以自己的身教來期勉他的兒子，所以告訴他，你到了魯國，『子之魯，慎無以國驕人』，「慎」就是要戒慎恐懼，千萬不要以國君的身分怠慢了讀書人，看不起讀書人，這就是嚴重的錯誤。所以愈上位者，愈要謙卑。

在魏大人勸唐太宗皇帝，有篇文章我們學習過的，「諫太宗十思疏」，在這十條當中有提到的，「念高危」，處在這麼高的位置，「則思虛心以納下」，虛懷若谷，謙虛的態度接納屬下的意見，絕對不能剛愎自用。所以這個謙德六爻皆吉，六十四卦裡面唯一一個六爻都是吉祥的。而我們之前，大家也一起看過，《說苑》裡面一段文章，就是孔子帶著學生去參觀太廟，看到一個敔器，沒有裝水的時候是傾斜的，裝了水以後它中正，可是水太滿了，它會傾覆倒掉。所以等於是滿了，自滿沒有不失敗的，都是要循著一個中道。而子路這個時候就問孔夫子，說夫子，有沒有能持滿然後不傾覆的方法？也就是說，有沒有長保富貴不衰敗的方法？夫子接著講到

，「高而能下」，地位很高常常能屈下來；「滿而能虛」，有很好的財富，有很好的學識，但是能夠虛心不志得意滿，滿而能虛。

「富而能儉」，很有錢但是節儉不亂花錢，我們看現在很多企業家確實很有錢，他藏富不奢侈，藏富教孩子。讓孩子都知道他多有錢，孩子就不努力，就沒志氣，而且節儉才能長保富貴，富而能儉。「貴而能卑」，身分高貴卻能自卑尊人。「智而能愚」，有智慧但是不驕傲，不自以為是，還能內心覺得天外有天，人外有人，覺得自己不足，自己還是愚昧，叫智而能愚。「勇而能怯」，很勇猛，但是懂得戒慎恐懼來對待事情，尤其假如出國征戰，雖然勇猛，但是畢竟打仗都有可能傷亡，不可不謹慎，誠惶誠恐的去做，勇而能怯。能夠時時戒慎恐懼這個才是大勇，這個才能成就事情，匹夫之勇會壞事的。「辯而能訥」，辯才無礙但是韜光養晦不張揚，能訥，訥就是不去賣弄言詞，懂得收斂；「博而能淺」，學問廣博，卻自覺還很淺薄；「明而能闇」，很多事情看得明白但是不苛刻，有時候懂得裝糊塗給人台階下，叫難得糊塗。有時候人太精明會偏到太苛刻，太不給人留顏面就不好了。這是我們複習之前《說苑》裡面，夫子很好的引導開示。

我們接著看第四十三，是在第九冊的一千二百零七頁。我們先一起把經文念一下，「惟恤十難」，是在倒數第三行：

【惟恤十難。以任賢能。一曰不知。二曰不求。三曰不任。四曰不終。五曰以小怨棄大德。六曰以小過黜大功。七曰以小短掩大美。八曰以干訐傷忠正。九曰以邪說亂正度。十曰以讒嫉廢賢能。是謂十難。十難不除。則賢臣不用。賢臣不用。則國非其國也。】

這個分析得非常仔細、非常透徹，我們看到一開始提到的，唯有能夠考慮體恤到任用賢能，有十個要克服的難處，這十點不克服，想任賢也不是那麼容易。這個分析我們能夠從這些角度都能去注

意，才能真正把賢德之人用得好。這個都是非常寶貴的經驗，對於所有的團體都是重要的教導。第一，『一曰不知』，就是有賢德的人但是不知道，判斷不出來。其實賢者最重要的就是有道德，我們從五常八德來判斷應該就不會偏頗，五常仁義禮智信，八德孝悌忠信、禮義廉恥。古代舉賢才標準「孝廉」，孝就有德行的根本，廉就不貪污，有做事的根本，所以知人都要從這些德行之本來看，德者本也。而看也不能看表面，要看深入，比方我們說他對人很好，他有仁慈心這個太表淺了。他對你好，對別人好不好？他對你好，對別人不好，他對你好也是假的。一真一切真，他那顆愛心是真的，體現出來對一切人都是愛。一妄一切妄，他對有一個人很傲慢、很無禮、很苛刻，他對那些好的，也都是有目的的，要這樣去判斷才清楚。

《中庸》有一段話對知人是非常好的教誨，「在下位」，一個人處在臣子的位置，「不獲乎上」，就是不得到他上司的認同，「民不可得而治矣」，那他就很難做利益老百姓的事，他得先取得君上的信任支持。「獲乎上有道」，領導者、國君支持他，「不信乎朋友」，可是他的同事並不認同他、不支持他。「不獲乎上矣」，那他得到上司認同，那是他很會諂媚、奉承他的上司，而不是真正用誠心去做。因為誠心能感動君王，應該也能感動身邊的同仁朋友才對。所以很多情況變成什麼？對領導很好，對同事很傲慢，這就不是真正有德的人，《中庸》這句話看人往心地、往深處才看得準。「信乎朋友有道」，他跟領導者、跟同仁處得都不錯，但「不順乎親」，回到家對父母特別凶，我們這個年齡這種人不少。為什麼？自私自利，對人好都是帶目的，回到家反而不恭敬父母，這樣的人也不能用。

「順乎親有道，反諸身不誠」，看起來很順從父母，可是他那

一顆心不是真誠的，是做給人家看的，怕人家說他不孝，取得人家好感，但內心裡還在怨父母，還在罵父母，這叫腹誹。這個很損陰德的，但是一般的人也不見得判斷得出來。所以還得要孝順父母，是從真誠心中流露出來。但是「誠身有道」，確實很真誠，但是他「不明乎善」，他不懂得是非善惡的判斷，這樣也不行。在新聞當中曾經有報導，有個孝子為了給他媽治病跑去搶銀行，這就不明乎善，這是非善惡都不懂，太衝動。你說他冒著要坐牢的危險，就為了要治他母親的病，這也是不簡單，很真誠，可是不明事理，最後最痛苦、最遺憾的，還是他媽媽。所以這一段《中庸》的話，就讓我們了解到，什麼樣的人是有孝、至誠心的人，而且又能明白是非善惡的，這樣才是賢德之人，我們就懂得判斷了。「知人」的部分，後面還有一個章節是專門談的。

『二曰不求』，上面有註解，「求作進」，就是知道賢人又不能進用他。《大學》當中講到的，「見賢而不能舉」，見到賢德之人不能舉薦。「舉而不能先」，舉薦以後又不能趕緊重用他，這是怠慢了賢德之人。所以「二曰不求」，就是不進用。『三曰不任』，進用以後又沒有能委以重任，這個也是會讓賢者寒心。『四曰不終』，縱使任用他，也不能有始有終，用了以後可能不能感恩這個大臣，反而他做了哪些事不順己意，就冷落他。《弟子規》上說的，「勿諂富，勿驕貧；勿厭故，勿喜新」。喜新厭舊了，可能這些曾經為國家奉獻大功的臣子，都被冷落了。所以用人要有始有終，不能有始無終。

『五曰以小怨棄大德』，跟臣子相處，因為小小的怨隙、小小的摩擦不高興，就拋棄他很好的品德不用，這就心胸太小了，所謂「必有容，德乃大」。所謂「德不廣，不能使人來」，你德行不廣大，不能招感人家一起來共襄盛舉；「量不宏，不能使人安」，你

的氣量不宏大，氣量狹小，人家跟我們相處壓力非常大，不安心，什麼時候會動輒得咎都不知道。這樣子身邊的賢德之人，人家就不如歸去，何必受這個罪？所以肚量大不能怨恨，不能狹隘。『六曰以小過黜大功』，因為臣子小的過失，就貶斥他大的功勞，《弟子規》講的「恩欲報，怨欲忘」，對大功的人應該要記得住，這樣就是厚道念恩。而不是小小的過失，就否定到他以前所有的功業了，這樣就太刻簿。

『七曰以小短掩大美』，這裡上面註解到，「短作失」，就是以他小小的缺點，掩蓋他很好的美善、很好的風範，就把他視而不見，這是不妥當的，才一個小缺點，他所有的好都看不到。這就是人一定要去掉愛憎的習性，喜歡他，他什麼都好；討厭他，他什麼都不好了。《大學》提醒我們，「好而知其惡，惡而知其美」，喜歡他，要很冷靜還能看得到他的不足，去幫助他，而不是寵幸他，而不是溺愛他。惡而知其美，對他某些地方不認同，但卻還能看得到他好的、對的部分。這個不要「以小短掩大美」，不止是君臣關係如此，夫婦相處也是這樣，先生有一個小缺點，全部盯著那個看，就看不到他的優點。所以夫妻白頭偕老一句真言，只看對方的優點，不看對方的缺點。這個精神、道理不是夫婦關係如此，應該五倫關係，都是用這樣的心去對待，就不會以小短掩大美。

『八曰以干訐傷忠正』，「干訐」就是這些奸邪之人的這些話，來攻擊、傷害了忠正之士，假如我們聽信了這些奸邪之人的話，那就會讓忠正之士寒心。所以要能辨別這些話語，不能隨便聽信。而往往這些奸邪之人要攻擊忠正之士，他也很會觀察君王的態度，看君王對哪些忠正之士，有些不悅了、成見了他趁虛而入。所以君王能夠不記怨、不看短，很有肚量，時時能念這些臣子的優點跟功勞，這些奸邪之士他就沒有機會攻擊。『九曰以邪說亂正度』，以

邪知邪見的這些說法來擾亂正規治國的法度。而這個時代其實很多政治人物，他不一定有學過聖賢人辦政治的這些經典。不要說政治人物、領導者，我們在學校教書當老師的，有沒有學過《禮記·學記》？有沒有了解到至聖先師孔子是怎麼辦教育的？我們也不清楚，不懂，但學的東西可能是本末倒置的教育理論。

比方很多理論拿動物來做實驗，動物牠的出發點是欲望，拿動物的實驗來教人，那不就把人的欲望都調動起來？所以這個都是違背正度，違背正知正見，我們得要會判斷。《三字經》開頭，這是教育當中最重要原理原則，「人之初，性本善」。要先認知到人性本善，進而去開發他的本善，這是教育真正重要的目的，而不是去引導他重視欲望。包含教育的方法，「教之道，貴以專」，現在教育都著重在知識技能，教得很雜很多，考完試就都忘了。教育的目的是成就德行，成就定力、智慧；你教得很雜，他的心都是散亂的。所以要專、要定才好，教育當中不能「以邪說亂正度」。包含國家的政策都不能偏離經典，比方治理一個國家，「建國君民，教學為先」，教育要擺在第一位，德行要擺在第一位，「德者本也，財者末也」。

現在治國好像排第一位的，都是錢財、都是經濟，把教育忽略，這個下一代很麻煩。然後整個社會風氣就因為這個政策偏頗，重利輕義了，重利輕義不孝父母、拋棄另一半的就多，然後到單位去常常跳槽了，這個都人心造成的。所以從這些現象讓我們體會到，古人講的教學為先的重要性。我們曾經聽說，有一個國家的報紙很大的篇幅寫了一句話，「貪婪是社會進步的動力」。居然寫在報紙上，篇幅還很大，這真的都是以邪說亂正度。人就愈貪婪，這個社會就一定風氣愈來愈差，貪到最後連父母的錢財都貪，跟父母都告上法院去了，這是愈來愈退步，不是進步。所以能辨別這些說法的

邪正是非，才不會不用賢德的這些建議，甚至才不會誤會、抹煞了賢德之人的提議。

『十曰以讒嫉廢賢能』，就是因為小人的讒言、小人的嫉妒，陷害廢棄了賢德之人，這個情況還是相當多的。我們看歷史當中很多千古文章，都是忠臣被貶，離開朝廷寫下的文章，那代表要遇到一個明主，其實並不容易。魏徵、還有唐朝這些大臣遇到太宗皇帝，他們是非常的感佩，進而為國效忠。而太宗他在貞觀時期，也會遇到這些奸邪之人陷害忠良的情況，比方在貞觀初年，魏丞相是擔任祕書監的工作。結果有人告魏徵謀反，謀反還得了，謀反是要誅九族的。太宗說到，魏徵在我還沒當皇帝以前，魏丞相那時候是在太子的麾下擔任重職，而那個時候因為是在太子底下，當然要盡心為太子。所以曾經也給太子建議，太宗是太子往後執政最大的一個挑戰，所以應該趁早想方法來解決這個問題。

所以太宗講到，昔日是我的對頭仇人，但是是因為他忠於他的主上，他並沒有錯。現在已經是我做皇帝，更重要的，是為我們唐朝盡心盡力，他是忠誠的人，所以我擢拔他。但是為什麼還要胡亂造這樣的讒言誣陷？太宗沒有去跟魏大人講這件事，馬上就給這告魏徵謀反的人治罪。這麼做也是讓這些奸邪之人，不要沒有顧忌的嫉妒這些賢人，甚至進讒言。太宗這麼做，也是「正身以黜惡」，自己做得正，讓那些有邪念的人不敢造次。所以這十難假如不能夠把它排除掉，反而還犯了這十點的話，那賢臣就不能被重用。賢臣不能重用，『則國非其國也』，賢臣是國家的棟梁不用了，這柱子就壞了，這個房子還能穩固嗎？「國非其國」，這國家也不能算是稱得上穩定的國家，甚至於很快的就要危亡、敗亡了，可能只是一個空殼子而已。這是強調的「十難」克服了，才能真正尊賢、任賢、用賢。

我們接著看第四十四句，在第六冊七百八十五頁，這是出自《六韜》，《六韜》是姜太公先生的著作，文王禮賢下士感動太公來輔佐周朝。我們看七百八十五頁第六行，就第二段開頭，我們一起來把它念一遍：

【文王問太公曰。君務舉賢。而不獲其功。世亂愈甚。以致危亡者。何也。太公曰。舉賢而不用。是有舉賢之名也。無得賢之實也。文王曰。其失安在。太公曰。其失在好用世俗之所譽。不得其真賢。】

我們經文是到這裡，而待會我們再看後面的詮釋，就更明白這段話。周文王問姜太公說到，『君務舉賢』，國君非常致力於舉薦這些賢才，『而不獲其功』，反而沒有能收到很好的治理國家效果。『世亂愈甚』，這社會混亂反而愈來愈嚴重，甚至已經到了國家危亡的地步，『何也』？這到底是為什麼？文王想用了賢才，應該國家會愈來愈安定昌盛，怎麼適得其反？以這個情況來請教姜太公。太公接著說，他雖然強調推舉賢德之人，但不能很好的加以任用。重視舉賢，但是第一個舉的是不是真賢？舉了以後是不是真用？所以很多事情都不能看表面，或者只體會到表面，甚至於不能只做表面而已。都要是真正理解，真正照著做才行，才能得到利益，不然反而適得其反。所以有「舉賢」，但是不用，這是只有舉賢的美名，空有美名。『無得賢之實也』，卻沒有能得到真正人才的幫助，那國家就不獲真實的利益。文王接著問，『其失安在』？那他的過失到底錯在哪裡？太公接著講，他的過失最重要的，他所謂的用賢才，是用到那些世俗所讚譽的人，他就覺得是賢才。很多人都說好，那就用他！這不一定。

我們昨天舉了個例子，就是齊威王他這時候召見即墨大夫，我們上一節課講的，就身邊的人都說他不好。但是威王並不是聽了那

麼多人就信，他派人到即墨去看他治理的狀況，結果是治理得非常好。反而阿地的大夫，身邊很多人都說他好，派去一勘察荒於政事，甚至魚肉鄉民。後來了解到，身邊這些人都是受他的好處，幫他講好話的。不能用的，都是很多人說他好，你就覺得他賢，就用他了。所以他過失在都用了這些世俗稱譽的人，而不是得到真正的賢才。在《了凡四訓》當中有講到，一般的人都覺得鄉愿很好，都不得罪人那種人。其實正直的人，真為國家辦事的人，哪有說不得罪人的道理？難免都會讓一些人看不順眼，為什麼？他既得利益。你為公、為國家，有時候可能他感覺會讓他失掉利益，他是私心作祟，就攻擊這些正直的人。所以這個時代要把事做好，哪有不被人批評的道理？可是這一批評，這國君就要判斷，他是分析得很正確的，還是他私心作祟？所以這裡把根源點出來，過失問題出在國君假如只用這些世俗讚譽的人，可能就不能用到真正賢德之人。

文王很好學，請教問題都問得很徹底。所以我們接著看在書上講到的，「文王曰：好用世俗之所譽者何也」，所謂喜歡用世俗讚譽的是什麼樣的情況？太公接著說，他假如都只有聽這些世俗的讚譽，可能他會判斷錯誤。孔子說「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉」。所有人都說他好，你也要冷靜去判斷；所有人說他不好，你也要去了解清楚。尤其政治腐敗的時候，那些真正想改革的人，大部分的人都罵他，那他不好嗎？所以不能很冷靜的去分辨的話，「或以非賢為賢」，不是賢德的人，你把他認定為賢德。「或以非智為智」，他不是有才智的人，你還以為他有才智，因為這些既得利益的人都說他好話，你就判斷錯了。「或以非忠為忠」，他不是忠心以為他忠心；「或以非信為信」，他不是真正誠信，以為他誠信。

「君以世俗之所譽者為賢智，以世俗之所毀者為不肖」，讚譽

的就覺得他賢，很多人批評毀謗的就覺得他不肖，就是不賢德。國君假如這樣來看待事情，可能會形成什麼現象？「則多黨者進，少黨者退」，就是搞黨派的人受到提拔，反而不結黨營私的被排擠掉，幾千年來很多朝代都有黨爭，問題就出在這裡。從下屬來看私心沒有去掉，從皇帝來看是他沒有能判斷邪正、忠奸的能力，再深一點，喜歡聽好話讚譽，不喜歡聽忠言，喜歡被巴結諂媚，才會判斷錯誤了。「是以群邪比周而蔽賢，忠臣死於無罪，邪臣以虛譽取爵位，是以世亂愈甚」。明明看起來在用賢德之人，怎麼最後國家愈來愈紛亂，講得很清楚了。用錯了人，這些既得利益者結黨營私，就排擠賢德之人，甚至忠臣被陷害，死於無罪。而邪臣都以這些虛譽，都是不實的稱讚美名取得了爵位，這樣的人一得到位置，都謀他的名聞利養，哪會為國家辦事？所以世亂愈甚。

「故其國不免於危亡」，這國家就很難不敗亡。其實不止是治國如此，我們在舉辦一些好人好事，舉辦一些活動我們在肯定這些善人的時候，都必須要很實際的、低調的去了解，他們是不是真正是有實德，真正做的都是善事？不能是聽別人講而已。那些講的人有時候跟他關係很好，就幫他做疏通工作。假如推出來的，道德模範是有名無實的，反而老百姓心裡就很難認同。這個時候要公正來舉道德模範、舉賢才好，不然就失人心、失公平了。所以做什麼事，都要做得非常紮實才好，不然好意最後感得人民的失望、不信任，就麻煩了。

「文王曰」，文王接著又請教，怎麼樣才能真正舉到賢才？「舉賢奈何」，太公接著說，「將相分職」，將軍、宰相各司其職。「而各以官舉人」，分層負責，每個官位依他的職責權限來推舉人。「案名察實」，依照他的職分來考察，他有沒有盡到他的本分，盡到他的職守。從這樣依據他應該盡的本分職責，來考察他的才德

能力。所謂「選才考能，令能當其名，名得其實」，就整個考查要很準確，看他有沒有名符其實。「治本在得人」，《資治通鑑》裡面講，政治要辦得好要得人才，「得人在慎舉」，推舉的時候要慎重。而怎麼樣推舉能慎重？「慎舉在核真」，能考核正確真實的狀況，不會誤判，能確定這個人是名符其實就對了。所以這是「則得賢人之道」，就是考察清楚，名符其實。「文王曰，善哉」，這文王好學，把這個舉賢的道理，都能了解得透徹清楚。

接著我們看四十五句是在第九冊，這一段話，我們看到是在一千一百一十一頁中間的位置，在第七行。

【為人君而侮其臣者。智者不為謀。辨者不為使。勇者不為鬥。智者不為謀。則社稷危。辨者不為使。則使不通。勇者不為鬥。則邊境侵。】

一個為人君者假如侮辱了他的臣子，侮辱了他的臣民，那有智慧的人不願意為他出謀劃策，因為你不尊重他。所以孔子講「君使臣以禮」，國君對待臣子以禮相待，尊重他；「臣事君以忠」，臣子事奉國君就會盡忠誠，這是互相交感的。所以你侮辱他，士可殺，不可辱，那他不願意出來。『辯者不為使』，有辯才，有很好口才的人，他也不願意代表國家出使外交；勇猛威武的人，他就不願意衝鋒陷陣，為國家的危難去出力。這個有勇猛的人他特別講道義，你侮辱他、不尊重他，就很難感得他的忠心。所以智者假如不為國家出謀劃策，『社稷』就是國家就很危險了，「社稷」代表國家。那決策都錯誤，危難很快就來了；智者不出來，就愚昧的人當權了。「辯者不為使」，有辯才的人不出使，國家的外交做不好，跟很多國家不能辦好外交，甚至發生一些誤會，都是國家的危險。『勇者』，勇猛威武的人『不為鬥』，不為國家衝鋒陷陣，『則邊境侵』，邊疆就受到侵略，甚至國家都有可能被佔領。所以人君侮辱

臣子，感來的結果，是沒有人願意為他效力。

而這段話，其實是一位臣子勸他的君王談出來，這個臣子叫做虎會，他勸他君王也非常善巧。我們看到這一頁的一開始講到，「趙簡子上羊腸之阪」，趙國國君趙簡子，他要上山坡路很狹窄不好走，其他臣子都趕緊偏袒，就把衣袖捲起來幫忙一起推車，而只有虎會不去推，只是拿著自己的兵器戟在那走，不幫忙，邊走還邊唱歌，不出力還唱歌，讓人家感覺起來就不舒服。簡子就跟虎會講，所有的群臣都在推車，唯獨你拿著戟的兵器，還一邊唱歌不出力。這樣是不是你虎會為人臣子不恭敬君王，還侮辱君王？而且你為人臣侮辱君王，還在那吊兒郎當唱歌不幫忙，「其罪何若」，侮辱國君的罪是什麼？虎會說，「對曰，為人臣而侮其主者，死而又死」，該判死而又死的罪。簡子一聽很好奇，什麼叫死而又死的罪？就問「何謂死而又死」，虎會接著說了，死而又死就是自己死了，連妻跟子，太太跟孩子都也要被跟著處死，因為這個罪太重了，侮辱君王，「若是謂死而又死」的罪。

當然趙簡子聽了很認同，不能侮辱國君。趙簡子高興，接著虎會抓住了這個機緣，很機智抓住機緣，接著跟國君講，「君既已聞為人臣而侮其主者之罪矣」，國君，您剛剛已經聽了，為人臣侮辱主子的罪，應該是死而又死，現在您願不願意，「君亦聞為人君而侮其臣者乎」，您要不要聽一聽，為人君侮辱臣子是什麼結果？剛剛聽的是臣子侮辱國君，順勢的，國君，您要不要聽一聽國君侮辱臣子會怎麼樣？當下「簡子曰，何若」，簡子當然就順著這樣聽下來，就很好奇那會怎麼樣？就是接著我們剛剛講的，侮其臣，最後是「智者不為謀，辯者不為使，勇者不為鬥」，結果社稷會危，外交會不通，邊疆會受侵擾，而沒有人願意出來，最後國家是敗亡了。簡子聽完這一段，虎會很善巧的，藉由推車的機緣，把為人君不

能侮臣的道理跟簡子講透了，把嚴重後果都講了。簡子聽完，說「善」，講得好，「乃以會為上客」，非常尊崇虎會，最後重用他。這是勸君王有善巧方便的智慧。那今天我們就先講到這一句，謝謝大家。