

大馬中心第二屆中華傳統文化進修班—四五〇〇年前中國的
遠祖是如何教導他的後裔 蔡禮旭老師主講 （第二十
集） 2010/6/8 馬來西亞中華文化教育中心 檔名
：55-053-0020

大家早上好！孟子說，「天時不如地利，地利不如人和」。人和，家和萬事興，人與人團結和睦，就能夠把家、把社會、把團體都治理好。家和，就要人懂得倫理、懂得本分、懂得付出，懂得互相關懷、互相照顧，就能夠有人和了。

我們這一次課程跟大家交流的是學習的心態，以及學習最重要的五個內容，就是五倫的關係。「人無倫外之人，學無倫外之學」，學問就在能夠把人與人的關係處好。前面三個倫常，我們提到夫妻、父子、兄弟，這個是在家庭裡面人與人的關係。再往社會延伸的另外兩個倫常是君臣關係跟朋友關係，但是這兩個關係跟家庭裡面的倫常關係是息息相關的。因為父子關係處得好，「君子之事親孝，故忠可移於君」，「忠臣出於孝子之門」。

事實上，整個社會人與人的關係都離不開家庭的倫常，都是家庭的一種情感、一種心境很自然的轉移到整個大社會，整個大社會也像一個大家庭一樣。所以我們到學校去，叫師兄弟，教書的人叫師父；到各行各業去，學每個技能也是要拜師，一起學的也都是師兄弟；以至於求道之人，不管是哪個宗教的，都是以姐妹、師兄弟相稱。但問題來了，他假如在家裡不孝父母、不友愛兄弟，那他根本就沒有做人的基礎。所以我們首先講家庭的三個倫常，因為「少成若天性，習慣成自然」，他對人的態度一定是從對自己最親的人開始扎根的。社會的安定絕對離不開家庭的教育，所以《三字經》才提醒我們「養不教，父之過」，父母有責任要把這些做人的道理

教給孩子。父子關係延伸到社會是君臣關係，兄弟關係延伸到社會是朋友關係，所以才有經句叫「四海之內皆兄弟也」。但是林則徐先生也說到，「兄弟不和，交友無益」，一個人連兄弟都不和睦，這個人已經失去友愛恭敬的心了，他縱使有朋友，都是表面文章而已，不是真誠的。

我們今天跟大家先交流君臣關係。我們常說「君父，君父」，在古代，君可以指皇帝，一國之君，他就好像這個國家的父親一樣，要用父母的心來愛護子民。皇帝如此，底下的官員效法，所以不管他是哪個層級的官員都稱為「父母官」，他以父母的心對人民。

「愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之」，很多好官當要離開他治理的地方的時候，老百姓夾道歡送，流著淚說，「大人，您走了，我們好惋惜！」不希望他走。甚至於這個好官，當他這一生身命結束的時候，全國人民都如喪考妣，就像死了自己的父母一樣傷心。我們可以感受到老百姓對官員那一分期許、那一分依靠。從公司的角度，員工忠誠的在一個公司裡面，他也是希望領導帶領他走上幸福美滿的人生，給予在經濟上的一種支持，以至於在思想上的引導。其實下屬都很期望他的領導人是有德行的、有擔當的。再延伸到我們推展傳統文化的單位，不管是負責教學的老師，還是負責行政工作的領導者，社會大眾對我們也是有很大的期許，希望在我們的引導之下、帶領之下，他們能有真實的學問、真實的智慧。所以我們在接受下屬的恭敬、接受人民的恭敬、接受學習傳統文化人的恭敬的時候，我們要了解到任重道遠。人家愈信任我們，我們是愈誠惶誠恐。曾子說，「士不可以不弘毅，任重而道遠」。團體裡面的領導者對於團體的影響是非常大的，所謂上行下效。「一家仁，一國興仁；一家讓，一國興讓；一人貪戾，一國作亂」，我們從這一句話感覺到，一個領導者對團體，一個官員對社會，影響非常的大。

我們首先來一起研討，一個領導者應該具備怎樣的人格特質、怎樣的修養，他有了真實的德行，才能夠帶領好老百姓，帶領好他的員工。在《中庸》當中有一段非常精闢的經文，說到，「凡為天下國家有九經」，就是治理天下國家有九個不變的原理原則，我們一起來看一下。九經，第一「曰修身也」，「曰尊賢也，曰親親也，曰敬大臣也，曰體群臣也，曰子庶民也，曰來百工也，曰柔遠人也，曰懷諸侯也」。我們看這個次第就很清楚，一個領導者首先自己要有修養，修身擺在第一位，這都是根本的問題。今天沒有這個修身的基礎，哪怕他有很多好的臣子也留不住，「有德此有人」，才能留得住。

第二個是尊賢，尊重有智慧的人。我們看每個朝代開國要興盛，都是因為有尊賢。我們看，商湯用伊尹，文王用姜太公，大舜用皋陶，都是尊重賢德。因為有賢德的人在，「方以類聚，物以群分」，跟他一樣對國家、對社會有使命感的人都能夠招感來了。但是，假如沒有尊賢，用了一個魏忠賢，會怎麼樣？魏忠賢是明朝的「九千歲」，一個太監，皇帝是萬歲，他自號九千歲，真是荒唐。可是你看，就一個人在那裡禍國殃民，整個國家基本上是毀掉了。尊賢重要，你假如沒尊賢，反而用了壞人、小人，就完蛋了。之前也跟大家提到，「親賢臣，遠小人，此先漢之所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢之所以傾頹也」，這是一個興衰的關鍵，擺在第二位。可是說實在的，沒有修身，他就不可能尊賢了。

再來，領導人要以身作則，所以他必須要表演出孝順父母、友愛兄弟，他是一個很好的家庭榜樣，底下的人效法他。今天假如一個企業的領導者都對家庭不負責任，每天在外面喝得爛醉，還在燈紅酒綠的地方糜爛，你說他底下的員工能帶得好嗎？不可能，就跟著他墮落了。所以對員工很重要的一個貢獻，就是領導者真正是一

個幸福的家庭，讓員工不只在工作上效法你，還在他的家庭，還在他的人生觀當中能受到我們的影響，這樣的領導者心胸就非常寬大了。他不是把員工當作一個賺錢的工具而已，他是把他當親人一樣愛護，在工作當中引導他、提升他，在家庭生活當中給他做好的示範。就像《孝經》裡面說的「愷悌君子，民之父母」，這個領導者真的就像父母一樣在愛護底下的人。南京李慕松總裁，是菲尼克斯的總裁，他自己安排員工禮拜六、禮拜天到廬江參加課程，而且是他自己親自開車載著員工來參與課程。後來我們了解到為什麼他親自開車，因為他想到，這個開車的同仁也需要休息，他也有家庭，體恤備至。他親自開車，他已經快七十歲的人了，不過他看起來很年輕，看起來像六十歲而已，都快七十歲的人，身體也很好。為什麼他身體很好？仁者壽，仁慈的人長壽，每一個為人著想的念頭還沒有付諸行動，首先這個仁慈的思想就已經薰陶、滋潤了自己身心八十兆的細胞了。所以叫利人絕對利己，這是真理。

他就是希望員工能接受老祖宗這些教誨，讓他家庭能幸福，這個是真正做到了以親人、父母的心對待員工。可是他的員工剛去的時候還想，「這個李總可能是帶我們去洗腦，回來好好效忠他」。所以大家以後幫助人，在這個時代，一定要修一個修養，「人不知而不慍，不亦君子乎」。你為人家好，人家不能理解，甚至於還罵你，還污辱你，你都能心平氣和，不生氣、不計較，還是一往如前的幫助他，這才叫君子。人不知而不慍，要到這個分上，你幫他，他都毀謗你，甚至還要打你，你都不跟他計較，這個才叫真心，真心不會變。人家一生氣，人家口氣一不好，你馬上就翻臉了，就不叫君子，也不叫修養了。而且這個時代，真的，當你對人家好，人家反而懷疑你，你更不應該難過，為什麼？更應該要憐憫這個世間，缺乏倫理道德教育太久了，人現在都不敢相信有人會無私的付出

，他沒辦法信任了，你說人可不可憐？「如得其情，哀矜勿喜」，憐憫這個世間目前人的心理狀況都來不及，還有時間跟他對立、跟他計較，那是我們自己瞋恨心在作用了。每個孩子都是這麼信任他的親人，怎麼我們活得愈來愈大，都不敢相信人了？這個心境不就在社會當中一直在扭曲了嗎？

我剛到海口去的時候，我們送書，給他們分享，很多去聽課的人都在那裡想，「今天已經第三次了，怎麼這個蔡某某還沒拿書出來賣？」有些家長都跑去看看我們中心到底在幹什麼，那時候在海口孝廉國學啟蒙中心，到我們的辦公室繞了好幾圈，終於坐下來了，我倒一杯茶給他喝，他喝了一口，第一句話，「你的錢從哪里來的？」人好像都特別注意錢這個問題，但經典不是這麼教的，「有德此有人，有人此有土，有土此有財，有財此有用。德者本也，財者末也」。怎麼我們一考慮事情都從末上去考慮？我們做的好事，一定有很多善心的人一起來護持、一起來護念。這個社會功利太厲害了，我們已經習慣好像做什麼事都是要有目的、要有條件，反而面對別人沒有條件的付出，我們是誠惶誠恐。但是我們要了解，古代的社會都是道義的社會，甚至於是三、五十年前，那種道義、人情味處處可見，唯利是圖是最近這二、三十年搞的。我們小時候的記憶，爺爺奶奶、鄰居煮一鍋茶放在路邊，專門給趕路的人喝，哪有談什麼條件的道理？都是體恤別人辛苦。有時候看那個路人趕得接近吃飯時間了，很辛苦，大熱天的，坐在那休息，會主動說，「來我家吃頓飯」。這都是我們小時候的記憶。

有一個女士，她很有愛心，她就說到，都受她奶奶影響。她小的時候，奶奶煮茶供養給這些路人喝。第一次，她們這些小孩在旁邊看，「奶奶怎麼拿出茶要給人家喝？」幾個小朋友就躲在那個大樹後面，看看有沒有人喝。當第一個路人喝下第一杯水，所有的小

孩（都是孫子輩的）高興的跑回家裡去，給她奶奶報告，「奶奶，有人喝了，有人喝了！」你看這些小孩高不高興？很歡喜，這叫天性，誰教她給人喝水要高興？又沒人教她高興，她為什麼自己高興？這仁愛心是人本有的。而當她在那裡很歡喜的時候，那顆仁愛的存心就種到她孫子的心田裡面去了。所以「福田心耕」，她的這個孫女福報也很大，生意做得不錯，都跟她的心量有關係。而且她還提到一點，讓我非常感動。

她說她奶奶出殯，幾個叔叔伯伯，包含她的父親，給她奶奶扛棺木。那個棺木有一個規定，不管這個規定好不好，我們暫且不論，就是這個棺木只要往前走了，就不能往後退，可能就是希望母親走得好，怎麼可以往後退？剛好，棺木進去的時候沒問題，出來的時候，可能那個扛的東西，它的體積大了，門卡住了，沒辦法出去。這些長輩們連想都沒有想，馬上拿著鐵錘就把門給敲掉。那個瞬間的念，我自己聽這個故事，我說，她的孩子、她的孫子，當下在那個現場都震撼一輩子，沒有辦法忘懷。就是那種心裡只有自己的母親、只有自己的奶奶，哪還有想到門、一個磚塊多少錢？就全部趕緊把它打掉，趕緊把母親送出去，因為那時候都看時辰，不敢耽擱時辰。所以孝心、仁愛心是最好的家道了。確實，古代的人，包含有傳統文化修養的人，都能以對親人的心來對待一切的社會大眾，包含自己的同事。

再來，我們看敬大臣、尊賢。有些賢人是不拿你俸祿的，專門給你提供諮詢，他在山上，你還得上山去找他，他不願意領這些俸祿。像這些是尊賢。大臣就比喻是高級主管。群臣可能是一般的員工。大臣都是屬於中、高級以上的主管。敬大臣、體群臣，真正去關懷、去愛護了，才能夠凝聚人心力量。而且在君臣關係當中，領導者要反求諸己。因為領導者位置比較高，底下的人在心理上比較

能尊重、比較能崇敬我們。下屬之所以不崇敬領導者，很可能就是領導者自己德行不好，讓人家喪失信心。不然，在人很自然的心態當中，都是尊重父母、尊重領導者的。

在敬大臣、體群臣當中，孟子有一段話，也是我們要常常來觀照自己的。孟子講到，「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，則臣視君如寇仇」。領導者把員工、同仁當作手足，他的員工就把他當心腹一樣看待。君之視臣，我們就把他當犬馬一樣使喚，也不關懷尊重他，則臣視君如國人，他一下班，在超級市場看到你，就像看到陌生人一樣，「我已經下班，你也不能叫我做什麼事了」，如國人一樣。但是領導者輕視、輕賤下屬如土芥，那下屬就覺得這個領導者像土匪一樣、像仇人一樣了，如寇仇。我們從這句話體會到，下屬對上司的態度，跟上司對下屬是息息相關的。所以我們在與所有同仁相處的過程當中，能不能時時反求諸己來觀照？因為人不反求諸己，就不能理智，就變成在指責他人。不反省自己，不理智了，一定是感情用事，我們不反求諸己來處理事情，很難把事情處理好，只會愈處理愈糟。所以最重要的還是修養，還是心地的功夫。

子庶民，我們想一想，現在的企業，子庶民應該指誰？客戶。你不管做哪個行業，都是以服務為目的。今天你在房地產業，每個來看房子的客戶，你就要當是你媽媽來看、是你姐姐來看房子了，你會用什麼心情去照顧他、去服務他，這樣就對了。子庶民很重要，我因為這幾年都是在祖國大陸跟大家一起交流傳統文化，所以每次回家也會帶一點大陸的特產。結果帶回家裡去，我爸爸就說：「哪里來的？」一看，「我不敢吃，前幾天又看到什麼黑心食品」。所以，我們所做的事情不只會影響我們個人的信譽，還會影響到整個國家社會的信譽。講到這裡，氣氛好像有點沉重，諸位大陸的學

長，要「聞譽恐，聞過欣」，我剛剛好像嗅不到聞過欣的味道，害我有點講不下去了。這就是一個重點，真的是一個重點。真正愛護自己的國家，真正愛護自己的團體，不是用面子去愛，是要讓它更好。不是人家批評我們，我們就出去要跟他打架叫愛護，是要真正「知恥近乎勇」來改善。

孟子有一天去見一個國君，他就給那個國君指出來一些問題。指完以後，這個國君離開之後，旁邊那些臣子就過來罵孟子了，「你怎麼這麼不尊重我們的君王？」假如我們在當下，可能也會這麼覺得，「你怎麼批評我的君王？這麼不尊重我的君王！」孟子跟這些大臣講：「我是最尊重你們君王的，因為我要他做聖王，所以我提的這些建議都是讓他如何當聖王的建議。而你們都是巴結諂媚他，他不對了也不講，你們這是愛護他嗎？你們這是讓他愈來愈墮落了」。我們假如不理智，一下子是情感、情緒上來了，我們能愛護人嗎？所以人在一切境界當中，要能理智應對，要能反求諸己，要能接受得了別人的批評，甚至於哪怕批評得不對，我們都笑一笑，為什麼？人家批評了三點，一點不對，我們「嘩」一下就把它撲過去了，人家下次還敢跟我們提嗎？真正要贏得全世界的尊重，是來自於我們的修養，來自於我們能接納別人的批評，這個才是最重要的。德才能真正讓人打從內心的佩服，你有多強的外在條件，都不可能真正贏得人家內心的尊重。

我們剛剛講到的子庶民，對於各個行業就非常重要了，有沒有真正愛護所有服務的對象？包含來百工，我們看，讓各行各業都興盛起來。而且一個企業一定有很多合作的單位，能不能讓他們統統都發展起來？有時候心胸狹窄了，自己賺錢就好，對於這些配合的單位都給人家摳得不得了，讓人家跟我們做生意配合都很困難，日子都不好過，只有自己好過，這個就不妥當。這叫來百工。

柔遠人，這個在古代是說，連他國的人民、老百姓都懂得去關心。我們看到現在很多國家有災難了，其他的國家都趕緊去幫助，人道主義，這個就是柔遠人。我們自己雖然是在某一個行業，但是對於整個社會大眾的需要，我們還是懂得去關心，隨分隨力。比方汶川大地震，那是各行各業的人出錢出力，我們去看那個賑災晚會的時候，都非常觸動。很多企業還有捐上億的都有，捐幾千萬的不計其數了，這個就是「人飢己飢，人溺己溺」的存心。

懷諸侯，這個諸侯，在古代，天子底下有很多諸侯國，有些國可能衰敗下去了，領導者懂得去扶持它，再把它興盛起來。用在我們這個時代，比方我們是從事建築行業，我們希望整個房地產行業都能夠有很好的形象，為什麼？其實同樣的行業，不只不是競爭關係，應該是合作關係。人們不明白這個道理，同業相忌，互相競爭，然後做出很多不妥當的做法，造成社會大眾對這些行業喪失信心。比方，我們舉一個例子，我有點不大敢舉例子了，我已經感覺到底下有殺氣，我快講不出話來了。你看牛奶加三聚氰胺，你一家加了，兩家加了，最後一曝露起來，全部的牛奶業統統受影響。我們會誤會各行各業是競爭的，是因為什麼？是因為人的野心太大了，這叫人心不足蛇吞象，請問這隻蛇把象吞下去了，它活得了嗎？大家現在看，拼命賺錢賺得很多的，賺得連家庭都不顧的，他活了嗎？那天我們聽到一個真實的故事，有一個很有錢的人，半夜在路上，喝酒喝得爛醉，倒在地上。有一個當地的警察，過去把他給叫醒了，「你怎麼不回家？」「回什麼家？我又沒有家」。「你怎麼沒有家，那棟別墅不就是你家嗎？」他給警察講，「那是一幢房子，哪是我家？」因為他太太跟他孩子都不理他，早就已經走了。那個家幾千萬，空空蕩蕩的，他都不想回去了。

我們想一想，人生不是有錢就幸福。可是我們現在人的價值觀

失衡，就覺得賺錢，錢是萬能。結果一失衡，家庭都不顧，健康都不顧了，只要錢。然後又用競爭的手段去跟人家做生意，同業競爭，搞得這個社會大家都急功近利、人心惶惶，這是惡性循環，應該是有錢大家賺。其實各行各業只要去掉了競爭這種模式，整個地球人類的資產會增加很多倍。都是這種惡性競爭，造成整個社會資源的損失。以前，人還沒有這麼強的競爭能力，比方說同業之間，來這裡開書局，買不到這個用品了，「我跟您講，我打個電話，你到哪一家那邊去買，那邊有」，這樣才對。真的，我們在這個時代，不能受到這些不妥當的社會風氣影響，然後我們也捲入這種不是你死就是我活的氛圍裡面去了。對於各行各業，我們是互相切磋、互相學習，懷諸侯。真的有一個在大陸做得特別好的房地產企業，他就是常常都把自己做得好的方法全部公告出來，希望同業學習，共同成長，這是無私的心。難怪他在房地產行業都是名列前茅，都沒有退下來，而且連續十多年都是名列前茅。老子提醒我們，「既以與人己愈有」，你愈給人，自己愈有，「既以為人己愈多」，這個才是天道。大家要了解，現在不只是各個行業會競爭，我們弘揚文化也會互相嫉妒競爭。不去掉嫉妒心，不提隨喜心、讚歎心、欣賞別人的心，那我們到處弘揚傳統文化還是在搞以前的習氣。這是九經。

我們先來看幾個歷史上的例子，四十五頁，在我們的《古文讀本·說苑節錄》，它一開始就是「君道」，怎麼當領導者。我們看，「河間獻王曰：堯存心於天下，加志於窮民」，時時繫念著天下的人民，尤其是特別苦難或者先天比較弱勢的人，所謂「鰥寡孤獨廢疾者，皆有所養」。我們看，這些好的領導者都是加志於窮民。而且我們現在很多企業家非常的難得，他的企業裡面都固定用一定比例的殘障人員。這個就是把古聖先賢的精神落實在他的企業裡面

，讓他們也有工作的機會。而且，人同此心，一個人先天遭遇就已經不幸的時候，又能夠遇到有仁愛心的企業家，他哪有不忠誠感激的道理？「痛萬姓之罹罪，憂眾生之不遂」，確實，老百姓有什麼苦難，就好像自己孩子受難一樣的心情。「有一民飢，則曰：此我飢之也」，是我讓他飢餓的，我沒有做好。「有一人寒，則曰：此我寒之也；一人有罪，則曰：此我陷之也」，一個人犯法了，堯帝就覺得「是我沒有把他教好，我有責任」。我們讀到這裡都可以想到，在《論語》裡面，堯傳給舜，舜傳給禹，禹下面是湯，湯再傳下去。這些古聖先王的心境，「萬方有罪，罪在朕躬」，這是一個天子的心境，民胞物與者的心境。誰不好了，「是我沒把他教好，是我沒給他做好榜樣」。其實我們能不能效法古聖先王的心境？「我又沒有當皇帝，又沒有當天子」。其實當社會發生不幸的時候，當我們起一個念頭，「他是他，我是我」，其實在心性上，我們已經在怎麼樣？在退步了。「學如逆水行舟，不進則退」。最健康的心態，「凡是人，皆須愛」，這叫健康的狀況，我們不能保持這個念頭，我們心就生病了。

待會讀到一篇文章，就是孟子比喻，一個人無名指伸不長了，就是稍微有點不正常，稍微彎，伸不直了。才一個指頭伸不直，有一點小小毛病，只要知道幾百里之外，楚國、吳國，哪個國家能治好，再遠都走去，就把這個指頭治好了。可是我們的心病了，就從來不去管它。諸位學長，心比較重要，還是這顆無名指比較重要？

（聽眾答：心。）你看，人現在輕重緩急不知道了，都忙一些可能不是很有意義的事情，但是最重要的事情往往忽略很久了。所以孟子才說，「學問之道無他，求其放心而已矣」，這顆心才是最重要的，可是我們都忘了它。我曾經看過一個景象，兩個一、二歲的孩子在一起玩耍，他們跑著跑著，前面第一個小朋友不小心跌倒，撞

地上了。這個小朋友還沒回過神來，還搞不清楚，可能有點頭暈，不知道發生什麼事了，後面那個小朋友就「哇哇」哭起來了。大家有沒有看過這個景象？我以前看過這個景象。但是我看的時候就明白為什麼，因為撞下去的時候聲音很大，那個孩子就感覺他一定很痛，一想到這裡就流眼淚了。感同身受，這是一個人的天性。科學家（現在都重視科學了）還做實驗，就讓那些連走都走不穩的小嬰兒做實驗。大人走著走著，就故意掉東西，掉下去了，就看這個小朋友做什麼。他們實驗結果，這小朋友看到東西掉下來，就拿起來，又要去拿給那個掉下來的人。為什麼說「大人者，不失其赤子之心」？其實我們是污染太久了，要回到赤子之心。赤子之心，他的愛心是沒有邊界的，他不是私愛的，他對人都有關懷的，不去分別。人一分別就冷漠了，麻木就開始增加，「那些都不關我的事」。人這一生，只有自己心靈的提升是最真實的，什麼其他外在的東西一樣也帶不走，萬般將不去。

今天我們看到社會的種種情況，我們花太多時間在哪裡？批評、指責。其實當我們在批評指責，我們也不是在覺悟當中，我們的心境都跟這個世間的人對立了。甚至很多都罵，罵誰誰誰，現在人一吃飽飯，茶餘飯後就開始罵，「領導不好，官員不好，我太太不好」，什麼人基本上都罵了，就一個人挺好，就自己沒有罵到，好像全天下都欠他。這個樣子是不理想的。當我們覺得，「所有的不理想都是在告訴我，這是我一生的責任，我應該提起這一分道義」，那他看到世間所有不如意的事情，都在提升他的使命感，都在以這樣的心境期許自己，「『萬方有罪，罪在朕躬』，社會現在是這樣了，我能做什麼？」人就不把寶貴的時光耗在批評、耗在指責上面了。小到自己的家庭、自己的單位，出現了情況，「我能做什麼？我有什麼不足？」大到自己的民族，我們都有這一分承擔。這一

段是堯帝給我們的一種風範，因為他有這樣的胸襟，能展現「仁昭而義立」，他仁慈了，老百姓講道義；「德博而化廣」，道德廣博，老百姓都被他感動了。我們待會再看下一個故事就很有味道了。

大禹講，堯帝的時候，老百姓都以不能像堯帝這樣感到恥辱。我們就看一個天子給予老百姓那個榜樣的力量。「故不賞而民勸」，不用外在物質的獎賞，老百姓就互相勸諫，一定要好好做人。「不罰而民治」，不用處罰老百姓，老百姓有羞恥心，不願作惡、恥於作惡，就天下大治了。「先恕而後教，是堯道也」，先能寬恕、先能包容，設身處地，進一步盡自己的力量以身作則，是教，然後把經典這些倫理道德教化老百姓，就是這個教字，是堯道也。這五個字很好，「先恕而後教」，我們當領導的、教學的、教書的還有當父母的，都能夠先恕而後教。

下一個故事講到，「禹出見罪人，下車問而泣之」，問了這個人犯罪的情況，結果自己也很傷心，流眼淚了。他左右的人就說了，「夫罪人不順道」，他自己沒有順著正道做，才會被關起來，「君王何為痛之至於此？」你何必傷心？是他罪有應得。「禹曰：堯舜之人，皆以堯舜之心為心。今寡人為君」，今我當天子了，百姓卻各自以其私心為心，所以我感覺很痛心，感覺我自己沒有做好。

「書曰」，這個就是《尚書》的話，「百姓有罪，在予一人」。這個是從以身作則來看。

再翻到四十九頁，我們來看中間這個故事，挺有意思的。我直接用白話講，你們馬上就直接把白話跟原文契在一起了。齊景公喜歡女人穿著男人的衣服，結果全國的女子爭相穿男人的衣服。齊景公很生氣，就吩咐這些官員，禁止百姓女子穿男人的衣服，假如看到了，就撕裂她的衣服，把她的腰帶給她扯斷，警告她以後不准穿了。裂衣斷帶，可還是沒有辦法制止這個風氣，還是照穿。晏子看

到了，晏子來見齊景公，齊景公就說：「我使這些官員禁止女人穿男人的衣服，我還這麼嚴厲的裂其衣、斷其帶，可她們還是互相學習，都制止不了，為什麼？」晏子說：「國君，你又不禁止自己的太太穿，又不禁止宮內的女人穿，你就禁止老百姓不穿，這個叫『使服之於內，而禁之於外，猶懸牛首於門，而求賣馬肉也』」，就是外面掛牛頭，裡面賣馬肉，這什麼勾當，人家怎麼能服氣？「公胡不使內勿服？」你就叫你那些妻妾不要穿了，「則外莫敢為也」，人家就不會效法了。齊景公說，「好，善！」「使內勿服，不旋月而國莫之服也」，就是不到一個月的時間，所有的人都不穿了。這個故事就提醒我們，確確實實是上行下效。

再來，我們看下一個，「齊人甚好轂擊相犯以為樂」，齊國的老百姓很喜歡馬車跟馬車對撞，還覺得很好玩。「禁之不止」，禁止不了。晏子覺得很憂患這個社會風氣，所以他自己做了一台新車，還有很好的馬，配著兩馬。開出去之後，設計好了，也找個人撞車。結果一撞完，晏子就說，「轂擊者不祥」，跟人家車車相撞是很不吉祥的，一定是我祭祀不誠懇，才會今天跟人家相撞，一定是，我的行為是不恭敬的，「居處不敬」。他講完就下車走了。國人看到，就把這個情況傳出去了，「晏子，那個最有學問的晏子說，車子跟車子相撞不吉祥，我們就別撞了」。真的是捨命陪君子，這個用講的沒辦法，親自做一次給他看了，「然後國人乃不為」。「故曰：禁之以制」，你用制度禁止他，「而身不先行也，民不肯止，故化其心莫若教也」，這個教其實就是身教。其實我們想一想，員工有很多壞習慣，都會影響他的健康，會影響他的工作，甚至影響他的精神，影響他的家庭。問題是，假如領導者也喝酒，領導者也有那些壞習慣，我們怎麼去讓他改，給他好的影響？就不可能了。這個是以身作則的部分。

再來，領導者要能夠有愛心，而且要聽勸諫才好。我們看一下四十七頁，這個故事應該是跟大家講過了，最後這裡「師經鼓琴」，師經這個樂師彈琴，大家有沒有印象？師經勸諫魏文侯，這個就告訴我們，一來臣子要勸諫，二來領導者要受諫，勸得對他馬上改，而且還彰顯自己的錯誤，讓更多的人來督促他，這個就很不簡單了。而且這個魏文侯講的，「我最高興的就是所有人都聽我的，不敢違背」。這句話在《論語》裡面孔子也有講到，這句話大家都熟悉，叫「一言興邦，一言喪邦」。因為魯定公有一天問孔子，「孔子，聽說有一句話叫一言興邦，是不是這麼說的？」孔子說，「這個話這麼說，可能沒有到那麼嚴重，不過也接近了。比方說……」孔子就舉例了，比方說，假如有一個人，他當國君了，他說，「為君難，為臣不易」，就是當好國君是很不容易的，要戰戰兢兢的。他講這一句話，他自己是這個心境，那這句話就可以讓他好好的、謹慎的做好國君，這句話不就是一言興邦嗎？甚至於其他的國君也效法了，也興了他那個國家，這叫一言興邦。後來又問了，「好像又有一句話叫一言喪邦，有沒有？」孔子又說了，就是假如一個國君說，「我最快樂的事就是所有的人都要聽我的，不敢違背我」，孔子就舉了這一句話，說假如他做的是善，沒人違背，那也挺好的。可是他假如做的是不善，又沒人敢違背，那這個國家不就要毀掉了嗎？這裡也提醒我們，一個領導者假如不受勸諫，一定會喪邦的，這個一言就是指完全不能接受別人勸諫，這個領導就麻煩了，所以一個領導者納諫的態度是非常關鍵的。

我們看四十八頁，這個也是跟大家講過了，「文王問於呂望」，怎麼治理天下？「為天下若何？」「對曰：王國富民，霸國富士，僅存之國富大夫，亡道之國富倉府，是謂上溢而下漏」。其實這個過程當中就是不能貪，要愛人民，為人民著想。文王說：「善。」

」「太公曰：宿善不祥」，宿善不祥是姜太公說的。所以當天周文王馬上就去做。這裡提醒我們領導者要不貪、戒貪，要愛民。同時姜太公給我們表演很好，他勸諫很及時。文王難得的是，聽到好的建議，當場去做。而且當一個人都是當場去做的時候，這些賢德的人很歡喜，他以後會更主動的來勸諫、來協助。這個消長之間，都在領導者的心態。但是我們差很多，這個都看不到，可是卻關乎整個人心的向背。大臣的建議皇帝接受了，振奮群臣，何止振奮一個人？所以什麼時候會失人心，什麼時候能得人心，往往都是一個心態的問題。

我們看五十八頁，這裡就有一個例子，很有意思。「子路問於孔子曰：『治國如何』？孔子曰：『在於尊賢而賤不肖』」，其實這個都是相同的，「親賢臣，遠小人」。「子路曰：范、中行氏」，這一戶、這一個大夫，「尊賢而賤不肖，其亡何也？」他怎麼亡了？「曰：范、中行氏尊賢而不能用，賤不肖而不能去」，最後什麼結果？「賢者知其不己用」，尊賢根本就是做給別人看的，要博得人家美名的，根本就沒有去用賢德的人，所以這些賢德的人就埋怨。搞名聞利養，都不是真正依教奉行，「而怨之」。不肖的人，「不肖者」，這些小人很聰明，「知其賤己而讎之」，知道他根本對我們還是很不屑的、很無禮的，我看我們就先下手為強。齊桓公，最明顯的例子。用了管仲，「九合諸侯，一匡天下」；用了幾個小人，真的讓他死無葬身之地，幾十天，屍蟲都流到宮外才被發現他死了。你看這不肖者，你不趕緊離開他，一定是引火自焚。不肖者知其賤己而讎之，他們先謀自己的私利了。所以「賢者怨之，不肖者讎之；怨讎並前，中行氏雖欲無亡，得乎？」一定亡的。所以尊賢做表面不行的，你得真正用這些賢德之人。我們看剛剛文王聽了馬上去做，這是好榜樣；中行氏會敗，就敗在只是好尊賢的虛名

，沒有實質。

我們再來看一則，四十八頁，我們昨天講到「治本在得人」，所以得賢才，這個就好像一個房子最重要的幾個支柱，很重要的。

「孔子謂宓子賤（他的一個學生）」，說你去治理單縣，大家都有口皆碑，都很歡喜，你說說你是怎麼治理的？「不齊」，是宓子賤自己稱呼自己。「父其父，子其子」，我把老百姓的父母，我也是恭敬他，他們的孩子我也是愛護他們，而且「恤諸孤兒」。他們有喪事了，我跟他們一樣哀傷。孔子說，這個是「善小節也」，一般的老百姓會依附你了，比較有水平的老百姓不見得。接著又說，「所父事者三人」，我真的就像認他做乾爹，父事者三人，「所兄事者五人，所友者十一人」。孔子說，父事者三人，可以教孝了；兄事五人，可以教悌了，都是做到教化人民。「友十一人，可以教學矣」，交朋友都是來互相切磋道德學問提升的。孔子說，那中等的老百姓也可以依附你了，可是還不夠。後來他講，這個地方有比我有賢德智慧的，有五個人，我用對待老師的態度侍奉他們，而他們就把這些治理天下的智慧告訴我。孔子說，這個才是最關鍵的，「欲其大也，乃於此在矣。昔者，堯、舜清微其身，以聽觀天下，務來賢人」，堯舜能治理天下安定，最重要還是用了賢才。所以賢德之人是「百福之宗，神明之主也」。孔子就讚歎，你能夠尊賢，尊重這些比你還有智慧的人，是非常正確的，他們給你的建議就能夠造福萬民。最後孔子講，你所治理的是一個小縣，假如你治理的是一個大國，你繼續保持，也可以是跟堯舜一樣的功業了。

最後我們來看一個，六十五頁，最後一個故事，這個是對待子民、對待員工做到仁至義盡。我們有時候常常看結果，其實人與人的互動不是在結果而已，在整個過程，隨時隨地，哪怕是你一個眼神都在互動。我們來看這個故事，給我們的啟發挺大的。「子羔為

衛政」，子羔到衛國從政，「別人之足」，他那個時候當判官，判了一個人，把他的腳給砍了。衛國君臣作亂，子羔因為當下整個國家失控了，他就逃命。走到郭門，就是城門關起來，沒辦法過去了。「刖者守門」，就是當初被他切掉腳的那個犯罪的人，剛好是守門的人。結果他不只沒有很怨恨子羔，還帶著他逃命，然後就跟他講。因為他是守門的，他很清楚這些地理狀況，他就帶子羔，說，「這裡牆比較低，你從這裡爬出去就可以逃走了」。子羔說，「君子不踰」，君子不爬牆。又帶他到另外一個地方，剛好那個城牆有一個破洞可以鑽出去，「於彼有竇」。「子羔曰：君子不遂」，君子是不可以爬狗洞的。大家看到這裡有什麼想法？「這麼死板！」我看到這裡挺佩服的，為什麼？連命都可以不要，就是不敢不守這些教誨。當然也是能通權達變，只是他能屹立不搖，這一念心是我們的學處。後來拉他到一個房間裡面去躲起來，子羔進去了。後來追兵走了，子羔要離去以前，就對這個斷了腳的人說，「我『不能虧損主之法令』」，就是這個法律是這麼規定，把你的腳都削掉了。「現在我在難中，就是你報復的好機會了，你幹嘛幫助我逃亡？」

這個人說到，腳被砍掉是我犯的罪，無可奈何。而你處理我的事情，「君之治臣也，傾側法令」，就是他知道子羔是翻遍了所有的法律，就想著不要讓他的腳被砍掉。「先後臣以法」，就是跑前跑後，想盡辦法了，「欲臣之免於法也」，希望他不要被判這麼重的罪，「這我可以感覺到」。但是最後「獄決罪定」，沒辦法了，法律不是一個人可以改的。「臨當論刑」，就要被砍的時候，子羔在現場「愀然不樂，見於形色」，就是子羔很難過，沒有能夠幫得上他的忙。這個犯人都看到了，說「臣又知之」，領導你不可以因為我而起私心，而我看到你整個過程，包含你的表情，您天生就是

一個仁慈之人，「仁人之心，其固然也」。「此臣之所以」，為什麼幫助你逃脫的原因。我們可以感覺到，子羔盡心盡力了，哪怕他處罰一個人，那個人也會感謝他的。我們假如用這樣的心境去待我們的下屬，去教育我們的下屬，甚至於是處罰我們的下屬，他所收到的還是我們在協助他、在警誡他、在提醒他，而不會跟我們結怨。但是我們人往往在遇到一些事情的時候，馬上情緒起來了，就批判他不對。沒有設身處地看，既然事情發生了，怎麼幫助他收尾？假如，雖然事情不對了，我們還是盡心盡力協助他收尾，當事人都會很感動的。

情、理、法，我們往往在處理事情的時候都是拿著法，並不是說我們要不遵守法，不是這個意思，法還是要遵守的。可是假如在遵守法的當中，情、理都盡了，相信沒有人會怨的，不會對立的，甚至於會更讓人打從內心佩服這個領導者的修養。很多人都說，現在經濟不景氣了，可不可以裁員？諸位學長，可不可以裁員？人在思考事情，容易在做法上思考、在相上思考，而沒在哪裡思考？沒在心上思考。有時候人在做抉擇的時候，你給他講了半天，他說：「那到底是要還是不要？到底是留還是不留？到底是去還是不去？」去也好，不去也好；留也好，不留也好，最重要是你的心態對了沒有。心態對了，留也好，不留也好；去也好，不去也好。可能我講到這裡，底下人說：「那到底是怎麼樣？」這個時候就說：「今天我們就先講到這裡。」所以還是什麼都找到根本，「本立而道生」，「依報隨著正報轉」，心境轉了，這些關係慢慢都會轉的。

我們下一節課跟大家談一下說話的修養。謝謝大家。