

《群書治要360》學習分享 蔡禮旭老師主講 (第一〇一集)
2013/01/12 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0101

尊敬的諸位長輩、諸位學長，大家下午好。我們讀這些經句，再加上看一些歷史，歷史是把這些教誨做出來、表演出來。所以常看歷史的人度量寬大、有見識。在漢朝時候，漢宣帝，他是算漢朝中興的一個皇帝，他應該是漢武帝的孫子。當時候漢武帝晚年，有一個蠱惑，就是他懷疑自己的親人，埋那些蠱要詛咒他、要害死他，連太子都被牽連，最後殺自己的子孫。武帝那個時候確實也是偏得太厲害。結果還發現有一個監獄有帝王之氣，然後就下令要殺裡面的人，就是關在裡面的人有問題。當時候在那裡做監獄官的叫丙吉，這是一個忠臣，他直言勸諫漢武帝，就提醒他，連自己的骨肉都在殺害，這錯誤的。他正氣凜然把漢武帝給震醒了，就沒有繼續去追查，然後把自己的子孫給關起來判罪。

所以這個丙吉對於整個漢朝的貢獻非常大，而且他收養漢宣帝，默默的把這個漢宣帝照顧長大。但是從來沒有給漢宣帝講過是他救了他，所以這個臣子不簡單，從來不邀功。救了皇帝隻字不提，最後還是做到宰相。所以人有這個福報，有這個德行，「大德者必得其位」，他還是做到宰相。而就因為漢宣帝在民間長大，不是在宮廷裡長大，不一樣。在民間長大知道民生疾苦，就特別能體會老百姓的痛苦、需要在哪裡。所以漢朝到他的時候就比較敗落，他算是中興的皇帝，把漢朝的朝政能夠再興盛起來。漢宣帝他就要推展吏治，讓這些官員都懂得公平廉潔，這是好事情。而官吏假如不公平廉潔，這整個社會風氣就愈來愈壞，國家的治理就衰敗，他抓到「為政」最重要的。

我們在「務本」裡面也有學到，就是整個官員要公平清廉，這個是最關鍵的地方。所以我們一般都說廉政，清廉的政治。因為不清廉就要魚肉老百姓，老百姓的生活過不下去，這社會就很不安定。所以他重視了整個官員的清廉，但是他不是馬上頒布，馬上要求。他去了解情況，了解到一般基層的官員，他們的俸祿太少。他根本就連生活都過不下去，你叫他不給老百姓拿點錢，很困難。所以他就下令這些基層官員，他的收入只有百石糧食的（一石是十斗），就是一千斗以下的官員調薪。現在很多國家的公務員調薪，調多少？調百分之五十，那幅度算很高的。比方說他薪水是三千馬幣，調百分之五十就是四千五百馬幣。這是歷史當中，皇帝他要整頓吏治，他是很體恤各個情況，所以他能中興成功。假如沒有考慮到這些，可能愈搞愈亂都有可能。

不只是皇帝如此，我們看歷史當中很多宰相、大臣變法。你看，王安石變法失敗了。這麼好的用意還是失敗，那就是對於很多客觀的情況沒有考慮好，然後出現一些問題又沒有及時調整，最後問題就層出不窮了。再來，還有他個人修身的問題，一些很正直的，司馬光這些大臣批評他，他不能接受，去用了一些諂媚他的、會聽他話的。其實那個會聽他話的，最後就是最不聽他話的，最後把他給搞下來了。因為聽他話是假的，在討好他，讓他重用，都是謀自己的私利的。所以這看人很重要，看錯人事業會整個垮掉，看錯人會嫁錯郎，會娶錯太太，這都是大事。

接著我們看一百九十八句，也是提到整個吏治，這些官員的治理。我們先把經文念一下：

【夫除無事之位。損不急之祿。止浮食之費。并從容之官。使官必有職。職任其事。事必受祿。祿代其耕。乃往古之常式。當今之所宜也。】

經文一開始就提到，要撤除沒有事可幹的職位，那這個職位就是虛設，虛設他白領錢，尸位素餐。我們要了解治理國家的人，要知道老百姓的納稅錢不容易，那都是血汗，就會珍惜，不敢亂花。你說很多公務員，他出去招待人吃、喝，耗費非常大，那都是老百姓的血汗！有報導到，有一些地區吃飯浪費掉的食物有多少？百分之五十。其實我所看到的有一些情況不止。比方說請客，三十道菜。有時候三十道菜真的吃不下，為什麼吃不下？就算一算那個要花多少錢，就吃不下了。我都會這麼算，三十道菜可以印幾本《弟子規》！雖然是很熱情，但是這個風氣還是要慎重。因為他假如是公務員，那花的都是老百姓的錢，不是他的錢。

所以，古代有一句話很重要，「爾俸爾祿，民脂民膏」。公務員領的錢，都是老百姓的血汗。我以前也是公務員，我在小學教書。假如不認真教他們的孩子，那對不起所有的這些納稅人。「冤有頭，債有主」，我拿納稅人的錢不認真，那以後所有的納稅人都是我的債主。你看，我下輩子做什麼？那只有做牛做馬，不然還能做什麼？剛好我又屬牛，提醒我。所以，人一明白這個因果關係，應該感念老百姓這麼辛苦納的錢，一分一毫都要恭敬、尊重，不敢浪費。三十道菜再怎麼吃，百分之二十都吃不到，其他百分之八十都浪費。台灣有一段時間提倡「梅花餐」。大家看過梅花沒有？梅花有五個花瓣，中間再一個湯，叫梅花餐，五菜一湯。你請尊貴的客人也符合節儉，五菜一湯。這個都是很重要的提倡。

現在整個大陸的政府對這方面非常重視，而且領導人都帶頭，中央級幹部下去巡查工作吃便當，不浪費。上行下效非常重要。所以一個團體或者一個國家，他在設置這些幹部、職位，他要考慮到工作，之後定崗，定崗位，定編制，最後要定他的職責。你不能給他一個位置，沒有工作給他做，那他白領薪水。你假如講人情，某

某人的什麼親戚不能得罪，讓他進來也沒幹什麼事，這都是浪費國家的錢財，這都要『除無事之位』。其實這個明理了，不敢領那個錢。所以有一句俗話講，「一世為官九世牛」。當了一世的官員，沒有好好愛護人民，浪費納稅人的錢，九輩子得來做牛做馬還。

在《大學》裡面有一段很重要的教誨，一個團體、一個國家怎麼財富非常充裕？大家注意，現在全世界，尤其民主國家，財政充不充裕？何止不充裕，那都花到第三代、第四代後代的錢，真是誇張！這個是幾千年來從來沒有發生的現象。當父母、當長輩的人，都希望留智慧，留一點給後代子孫。現在的父母、長者，居然是花到第三代、第四代的錢，然後他也不覺得不對。我覺得這個連做人的分寸都不懂了，不是你的錢怎麼可以花？那這個以後不管到哪裡耳朵都會癢，因為他的後代每天都在罵他。什麼祖宗！花我們的錢，讓我們後面的生活都過不下去。他們為了賺錢把河川都破壞了，我們現在連水都沒得喝、連地都沒得種。我們這麼當長輩的，不得了！所以這個是絕對錯誤。為什麼？我們被污染了，利欲薰心，只要能滿足自己的利欲，連後代都不考慮了。所以現在不只是財務不能充裕，現在是財務根本就已經違反常道，胡亂花，真的都沒有珍惜納稅人的錢。

所以在《大學》裡面強調，「生之者眾，食之者寡，為之者疾，用之者舒」。生產的人眾多，延伸到現在的社會就是就業率高。不要遊民一大堆，不要遊手好閒很多，不要啃老族一大堆，白領一族一大堆；他不只沒有生產，連父母的老本都給啃掉了。古人看這一點很重要，但這要靠教育。你說奇怪了，現在都大學畢業，哪有缺教育？他是學歷高，他不是受教育。受了教育十六、十八年，居然不肯賺錢奉養父母，那哪有受教育？那是學歷高，讀了一大堆知識，畢業以後打電動玩具都不出去工作。所以教育核心是什麼？孝

心、責任心，才是教育的核心。所以現在讀了十六年、十八年的書不會做人，對家庭跟社會的責任都提不起來，就被欲望牽著走。我們對不起這些年輕人，不能把他們當考試機器，就一直灌灌灌，灌一堆，考完試全忘了，那些受用一輩子的德行、智慧都沒有教給他。

「食之者寡」，這個食就是，比方以公務員，那個無事就領薪水的人很少，那個安排整個職位非常恰當，每個人都各盡本分，沒有白領薪水的，這叫食之者寡。公務員一樣，企業團體也是一樣，很多企業，國營企業，最後一大堆人都白吃飯，最後把財政都給拖垮了。所以古人很有智慧，原理原則抓得很好。「生之者眾，食之者寡，為之者疾」，古代是農業社會，農業生產你不能過了農時，你該播種沒有播種，生產就會大大減損。所以國家很多重要的慶典，重要的土木工作，決定不能在老百姓農時的時候，去剝奪他耕作的時間。老百姓生產都有問題，他以後吃什麼？所以為什麼那個末代皇帝最後被推翻？他不給老百姓耕作，不給老百姓生活了，活不下去當然找他拼命。所以這個「疾」是及時的，農業社會他當然要抓住那個生產的時機點，他要照四時的運作來生產，春耕、夏長、秋收、冬藏。包含其他的行業都要掌握機會點，然後勤奮的去工作。你又不珍惜機會，做的又很懶散又不勤勞，那當然還是沒有辦法對國家有很好的貢獻。很多企業他就是抓住他服務大眾的機緣，很好的去做，最後他在那個領域就很成功，也給國家納了很多稅收。

「為之者疾，用之者舒」。這個用錢量入為出，他才能能夠寬裕。現在整個錯誤的消費習慣，先消費再付款，就完了。所以崇尚功利社會的那些用錢方法，太多人一輩子都負債，壓力很大。為什麼？他負債，他只要工作沒有了，他的房子就沒了，或者他的車子就沒了。他一有壓力，他要跟人家競爭，那同事都變成他競爭對手

，那個工作壓力很大的，嫉妒、陷害都有可能會來，講起來惡性循環。他就一直要謀到自己的機會、謀到自己的利，他就不知道財富、福報是靠自己的心修的，不是這樣去你爭我奪的，那整個社會就偏得愈來愈厲害。所以上下交征利，國危矣，社會危矣，家都危了，父子都會爭錢。所以這個是錯誤的價值觀，量入為出很重要。

「上有好者，下必甚焉」，父母很會花錢，小孩更厲害，金山銀山都花完了。假如媽媽剪一個頭要一百五，你看女兒去剪一個頭要多少？我們當時到海口去，剪一個頭三塊人民幣。剪那個頭很舒服，因為覺得很省。其實快樂跟痛苦是自己的心態。你覺得節儉很歡喜，你愈節儉愈高興。那個高興是從內心出來的，不是外面刺激的。你一件衣服穿二十年，你每一次看到它就很歡喜。你看人家還說，最近流行這個款式的。因為會復古，你就覺得挺好、挺好！所以人不能靠外在這些虛榮過日子，人要從內在散發出氣質。兩百塊的衣服，都能讓人家猜成兩萬塊錢，要有氣質來穿。

所以，第一個「除無事之位」，這個在《大學》裡都有教到，「食之者寡」。『損不急之祿』，這個不是急需花的錢，要把它省下來。其實家庭裡面也是這樣，你不急需的，都不要去花，都把它省下來，那就差很多了。所以家裡面守財務的人很重要，都要抓住量入為出的原則。大家冷靜去看，能抓到這些原理原則，這個守財務的女子，我不知道你們現在家庭裡面誰守財務？我怕我有點跟不上時代，現在是男主人守財務，還是女主人守財務？不管男人、女人守財務，要當省則省，當花則花，量入為出。你不能省到最後變成吝嗇，那不行。吝嗇的人以後一定生奢侈的後代，因為吝嗇損德，你就會生一個幫你花掉的人，因為你的德留不住財。「鄙嗇之極，必生奢男」，就會生很奢侈的後代。所以有一句話叫「人算不如天算」。這些道理一明白，就朝著天道去經營家庭。

所以，我們看到三、五十年前，我們父母那一代，生五個、生八個孩子，爸爸一個人賺錢，還要養爺爺奶奶。大家看，一份薪水養多少人？有的還有姑姑，還有小叔。養十幾個人，養了十年、二十年，還買了兩棟房子，沒有貸款，一份薪水。現在兩個夫妻，一個小孩，三個人，夫妻兩個人賺，統統貸款。個中道理在哪？兩個人賺就比較多錢。騙我。你就看看這兩代人，比一比就知道了。上一代的人，國家儲蓄一堆錢，這一代的人都花到後面的子孫了。所以人不把這些道理想通，都被這個社會錯誤的風氣給團團轉，最後在那裡人生苦短。苦是結果，因是什麼？迷。邪正是非，善惡流弊，分別不出來，隨波逐流就被牽著鼻子走了。所以這些經典，都是不變的修身齊家的原理原則。所以諸位男士要組織家庭，要找對象一定要找勤儉的，不穿名牌的，不然你就痛苦了。每一次陪她買衣服，你心臟病就要發作。

再來，『止浮食之費』。這個「止」就是停發，不做事的人，停發這些白領奉祿的人的費用。『並從容之官』，職位可以合併，人手開支就減少，合併以後這個人再去做另外的工作把它做好就好，支出就不會那麼大。再來，『使官必有職』，讓官員一定有明確的職守，不只有明確的職守，他還要懂得對他所負責的事情要做計畫，每天都很清楚要做哪些事情，才不會一天一天這樣晃過去，很多國家重要的事都沒有做到。『職任其事』，每一個職守裡面，所擔任的事務都非常清楚。因為他做了這麼多事，那是對國家的貢獻，國家也有道義要照顧他，所以『事必受祿』。公務員領國家的薪水，是國家盡一分對他還有對他家庭的道義，這不是利害。所以公務員應該都是一種道義的人生態度。『祿代其耕』，因為他是官員，他是管理老百姓。農、工、商這些行業都需要管理，誰來管？士，就是官員來管理。他就不用耕作，他再去耕作，他哪有時間做管

理？所以「祿代其耕」，他有了國家給他的奉祿，他就不用去耕田了。

所以，這個在《孟子》就有講到，一般社會當中，或者團體裡面，「或勞心，或勞力」。一個團體裡面有管理階層，也有基層工作人員，管理人員就是勞心，他用心思、精神去管理；基層的人他就出力，把工作做好，叫勞力者。「或勞心，或勞力。勞心者治人」，用心思做管理的人，治人就是管理各行各業，管理人的工作；「勞力者治於人」，接受管理。你農、工、商各行各業，沒有這些官員管理，它整個行業可能都會亂掉。所以「勞心者治人，勞力者治於人」。管理，治於人者，接受管理的人，他的生產就來供養管理者，所以「治於人者食人」。管理者、治人者食於人，比方說農民生產，他納稅之後，國家再發給這些官員，他是「治人者食於人」，接受百姓納稅來供養他。所以「治人者食於人，天下之通義」，這是天下整個團體，人與人共通的這個原則。

我們現在很多現象，都跟這些原理原則有違背。首先從心態上違背，管理者應該是愛護、尊重他所管理的人，而不是去欺負他們、壓榨他們。底下，接受管理的人，也要感恩這些領導者的勞心。勞心者，睡覺比較不好睡；勞力者，很好睡，日出而作，日入而息。有一些管理的官員，可能三更半夜還在那裡寫奏摺；有時候一些很緊急的事情，二、三天白頭髮就一串。大家可能沒有這個經驗。真的，那個很重要的事情一急了，一逼急了，那要耗的心血非常大。其實還是一個最重要的核心，就是設身處地。管理跟被管理的人，夫婦之間，都能夠設身處地，那就不是互相指責，而是互相感恩。所以現在病，病在哪？不是在外面的現象，是我們的心病了，都變成要求，而不是去感恩對方跟體恤對方。其實我們對自己很親的人，抱怨一大堆，只要能轉個念，想想他的好，想想他曾經的恩，

這個抱怨的氣就沒有。《弟子規》說「恩欲報，怨欲忘」，這是真正懂得追求幸福人生的人他的處世的態度。所以經文裡說，『乃往古之常式，當今之所宜』，也是古代的常規，也是當今所適宜的原則。這些原則超越時空不會改的。所以它們放在經典，經就是亙古不變的道理。但具體的一些操作，會因人、因事、因地、因時代做修改，但原理原則不會變。

我們接著來看下一句，一百九十九句，我們先把它一起念一下：

【故德厚而位卑者。謂之過。德薄而位尊者。謂之失。寧過於君子。而無失於小人。過於君子。其為怨淺矣。失於小人。其為禍深矣。】

這一段話是從《管子》這一本經書出來的。我們就整個原文來一起學習一下。就一個為君者，他整個國家社會的治亂根本在哪裡？安危的關鍵在哪裡？《管子·立君》這一段教誨談得非常好。我們看經文是這樣說到，「君之所審者三」，君主要審慎注意的重點問題有三個：「一曰德不當其位，二曰功不當其祿，三曰能不當其官，此三本者，治亂之原也。故國有德義未明於朝者，則不可加於尊位。」這個是具體怎麼來慎重不要犯了這三個重要的關鍵點，犯了可能天下要亂。首先第一個是德行與他的，位是他的爵位，就是他的富貴，他的整個社會地位，跟他的德行不相稱。像我們馬來西亞，國王會封拿督、丹斯里、敦，這一些都是爵位。你封這些爵位，那個人很有德行，老百姓效法他、學習他，你封這個位置就讓整個社會風氣重視道德。可是你封那個人貪贓枉法，只是有錢而已，那麻煩了，老百姓心裡不服。甚至於都覺得這個社會不公平，人民都會有怨，當然人心不穩，怎麼國家會大治？所以「得民心者得天下，失民心者失天下」，而這三個做法不妥當，最失民心。假如一

個偽君子坐在那個宰相的位置，你說天下能不亂嗎？這真正會封，你封沈慕羽老先生一個高的爵位，所有華人都非常認同政府。所以你會不會封差很多。有些皇帝他就把全國最有道德的人封，甚至尊他為老師，那個對人心影響非常大，老百姓整個就尊師！你說衛靈公把孔子請來了，結果出遊的時候，跟太太坐在一起，孔子坐後面。那人家都說，衛靈公好賢都是虛的、假的，人才怎麼會到衛國來？

第二，「功不當其祿」，他的整個功勞、對國家的貢獻跟他的俸祿不相稱。他功勞很小，領的薪資很高，那奉獻的人心不平。功勞比他大的人反而都沒有受到國家的重視、照顧，那誰還會為國家出力？大家想要謀名利的人，都去巴結諂媚皇帝、諂媚這些權臣就好了，誰真正去為國家出力？第三，「能不當其官」，他的能力跟他的官位不相稱，鐵定事情辦不好。老百姓的事他都不能夠辦理好，那會有民亂的，老百姓會有怨言的。比方遇到旱災、遇到水災，這些重大的事情，他都沒有能力去治理，那會死很多人的。包含他的管理能力，能不能做中央級的位置，這個都要考慮清楚的。所以，「此三本者，治亂之原也。」同樣的，用在一個團體裡面亦如是，德要當其位，功要當其祿，能要當其官，人心才會平，不然會怨聲載道。

「故國有德義未明於朝者，則不可加於尊位」。他的德行，還沒有能在整個朝廷樹立威信，就不能給他很高的尊位，人家覺得名不符實，封這些官就失信於大臣、朝臣。而且坦白講，一個人的德行不到那個位置，封給他太高的位置，對他是一種折損。他可能不會那麼傲慢，但是你因為寵幸他，給他太高的位置，他德行又扛不了；「德不配位」，首先對他的德行會有損害，他會慢慢就不可一世。所以，以前皇帝對這些不冷靜，封他的孩子或者封他的太太，

封得過頭是降災於他的妻兒，他的妻兒之後就愈來愈囂張，最後惹來殺身之禍。所以這對於我們一個領導者在栽培下屬，這些都是關鍵。他的德不足，他的功不足，包含他的能不足，你都給他太高的位置，會把他給壓垮掉，他的德能不足以扮演好這個角色。所以用人也是學問，要扶持，要循序漸進，不可操之過急。「功力未見於國者，則不可與重祿」。他建功立業還不能算是對國家有重大貢獻，就不能給他太高的俸祿。「臨事不信於民者，則不可使任大官」。這個「臨事」就是他真正擔任治理一個地方的政治，假如不能取信於民，得到很好的名聲，造了很多的政績，那就不能給他更高的大官。

接著這一段話就是我們課本上的，『故德厚而位卑者，謂之過』。他道德很崇高，可是他的官位很低，身份很低，這是君王的過錯，你沒有重用這個人，而且對他也不恭敬。『德薄而位尊者，謂之失』。他德行淺薄，他位置太尊貴，這是用人上的失誤。這個不只對當事人有折損，他會不可一世，為整個團體、國家有大的壞處。為什麼？接下來就分析，『寧過於君子，而無失於小人』。做錯了，寧可是犯了不尊重君子的過錯，就是他德厚，但是我們卻不懂得用他，他變成位卑，那就是對君子的不恭敬。但是寧可是對君子不恭敬，不可誤用小人。為什麼？『過於君子，其為怨淺矣』。你這個過錯犯了，君子有修養，他不會跟君王計較，他那個忠心，哪怕你貶了他，他還是「處江湖之遠，則憂其君」。所以得罪君子問題不大，但是對國家的治理就有損害了，所以「其為怨淺矣」。我們看范公被貶了那麼多次，還是這麼忠誠，甚至於是陷害他的官員，他都不埋怨，這個是真修養。

『失於小人，其為禍深矣』。假如誤用了小人，他引起的禍患就會很深遠。為什麼？比方說他是小人，小人體現在哪裡？《論語

》當中很多句子，讓我們體會到小人的心態。而其實小人不是說別人，很可能是我們自己。你說：我現在學聖教了。學習是一個過程，我們不是一打開《弟子規》就是君子，必然是做到以後才是君子，還沒做到以前很多心態其實跟小人相應。小人不是壞人，壞人是貪贓枉法、犯法。但是假如我們心態是跟小人相應，遲早要貪贓枉法，因為愈偏，偏到最後就觸犯法網了。大家看歷朝的大奸臣，他也是讀書人，他也不是不明理，愈偏，偏到最後控制不住。所以一個領導者要護念好底下的人。當然，為官者、為領導者更要護念好自己。「靡不有初，鮮克有終」。我們往往在效忠於一個事業，一開始都是非常好的態度，但是要能保持這種願心、保持自己的操守，那個都要戰戰兢兢，那要「生於憂患，死於安樂」才辦得到。

我們看《論語》講的，「君子喻於義，小人喻於利」。只要我們有為自己想，這個就往小人路上走，自私自利就會開始擴展，最後就會危及到團體的利益。所以我們的第一念都是為自己，很有可能以後就會做出小人的行為；我們又是領導者，我們一自私，我們帶的人統統都學到這個態度。「其為禍深矣」，因為態度跟小人相應之後，會形成風氣。清朝乾隆皇帝用了和珅，和珅所帶動的負面風氣，可能根本扭轉不過來。所以，清朝從乾隆以後慢慢就垮下來了。「其為禍深矣」，從明朝的嚴嵩、清朝的和珅，這句話都可以證明。所以位置愈高，他假如傲慢，他假如強勢，他假如貪欲，這很可能到時候連扭轉都扭轉不過來，你讓他形成風氣了就很難。所以古人對於風俗、風氣特別敏感，一有徵兆就要趕快，形成氣候大難大難，甚至都要傷筋動骨了。所以古人都是慎於始，都是防微杜漸，不是沒有道理。所以這一段是君子「所審者三」。

接著管仲又分析到，「君之所慎者四」。前面這三個治亂之原，後面慎重的這四個重點，其實跟「任使」非常有關，就是任用人

，任用錯了，所產生的負面影響非常大。我們看一下舉的，「一曰大位不至仁，不可授國柄」。在《管子》的原文是用「大德不至仁」，所以這個「位」作德。就是這個人他也很重視修行，修養自己的德行，他也標榜自己的德行，但是你要慎重去評估，他真的有這樣的聖德嗎？假如沒有，他就德不配位，你又用了他，他德又不配位，你又把國家最重要的位置給他。比方說給他宰相的位置，那他根本那個德是虛的不是實的，他又有私欲，最後他一個宰相就用他的人脈，用他的親戚朋友，最後整個朝廷就完蛋了。這個在歷代都有這個現象。所以「不可授國柄」，你不能給他部長，太高的位置；在沒有確認這個人的德行以前，不能把重要的位置給他。你看很多，一個省、一個直轄市，那所治理的是幾百萬，甚至上千萬的老百姓，他一貪污，那是嚇死人，那影響的面太多了。

「二曰見賢不能讓，不可與尊位」。一個人見到賢德之人不能禮讓，甚至不能把位子讓給他，那這樣的人，你不可以給他尊貴的職位。因為一個人的職位愈高，他最重要工作之一，排在第一位是什麼？舉賢才。你看宋朝那個官帽，大家看過《包青天》沒有？那帽子是什麼？前面低後面高，那個帽子叫「舉賢帽」。看一個官員他的功績，他治理的成績，看什麼？看他推薦的人才有多少，那是對國家最大的貢獻。從漢朝以後叫「舉孝廉」，孝就有德，廉就不貪污，他舉的真正孝廉愈多，那國家就有人才。所以帽子都在表一個為官者，第一個位置就是舉人才。但是他會嫉妒人才，嚴重的還會陷害人才，你給他愈尊的位置作亂愈大。李斯害了韓非，趙高這些人都很會害人，所以國家就完蛋了。這個都是整個國家安危的關鍵。

「三曰罰避親貴，不可使主兵」。他懲罰不公平，自己的人都不懲罰，然後有權勢的人他都討好，也不公平，都特殊待遇，都不

處罰。那整個軍隊不平，最後軍隊會作亂，反他，那就完蛋了，所以他不能做主帥，他心不公平。「不平則鳴」，平才能安，安才能樂。公才能平，平才能安，安才能樂，所以叫公平安樂，互為因果。這個就要觀察，他當主管的人，他假如都用聽他話的、都用跟他關係好的，鐵定出事。因為他心已經不公，他愛憎很強烈，喜歡的他就用，講話他不高興的，他就避開他，哪怕他講得很有道理，他也不用。這個不可以使主兵。

明朝有一個名將叫戚繼光，日本那時候倭寇作亂，他是名將，他當主將。他的舅舅在他的軍隊裡面，結果他的舅舅很囂張，犯錯，戚繼光怎麼辦？包庇自己的親人，他不是失信於整個軍隊嗎？他還怎麼帶兵！所以馬上打了他舅舅幾十板。打，不打不行，不能立威。帶軍隊是大事，軍隊一亂，假如外患來侵略，國家的損失就不得了，打！所以有一些事不容易做，還要顧及人情事理，合情、合理、合法。所以這個「義」不容易。《論語》說，「君子義以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之，君子哉。」一個君子他立身處世，他負責任表現出來是什麼？他的本質，義。不只忠義、道義，他處事情也合情、合理、合法。「禮以行之」，這個「禮」體現在哪？組織倫常。他很注重整個團體組織的運作，他不會官位大，不尊重底下的高層幹部、中層幹部、基層幹部，他還是尊重他。守禮就是守倫常，他不會越級去行使他的命令。你一越級，底下的幹部就很受傷，覺得你不尊重，甚至會產生，覺得你不信任他，這樣對團體的人和就會有很大的損傷。所以倫常重要，這個禮敬的態度很重要。「孫以出之」，表現出來謙虛、謙和，很重要。謙虛，他能聽別人的意見，集思廣益；謙虛、謙退，讓人如沐春風，不會以一種地位去壓別人。這個對人和就很關鍵。謙虛，人與人才能和睦。不然跟他相處的人，壓力都會很大，動不動就要罵人、就要指

責人。他底下的人做事很有壓力，為什麼？動輒得咎，好像一做什麼就要被他罵了。所以這裡帶團體「無求備於一人」，這個也是《論語》裡面講的，讓我們領導者不要苛刻。其實要嚴以律己，而不是嚴責於他人，這個與聖賢教誨剛好就顛倒。「嚴以律己，寬以待人」。

在《淮南子》當中有提到一段話，「有大略者，不可責以捷巧；有小智者，不可任以大功。」這個都是《群書治要》的教誨。在任用人的時候，有很深遠謀略的人，他考慮五十年、一百年之後這種才性的人，不要嚴格要求他，捷巧就是他要很敏捷、很靈巧，這不是他擅長的，他是能考慮很深遠。但是有小聰明的人，你不可以讓他任大功，大的事業、大的職位，他出出主意可以，你不能讓他挑大梁，他那是小聰明，有時候想沒有那麼遠。所以《論語》裡面講「孫以出之」。我們上一次也講，「君子之事上也，必忠以敬，其接下也」，他對下屬，「必謙以和」。

「信以成之」，這一生對國家的貢獻能夠成就，有一個最核心的就是要信。其實我們看五常，仁義禮智信，這個信貫前面的四個德目，一個人不能守信不仁慈。人家相信，我們失信於他，不是讓人家痛苦嗎？比方我們從事教育，假如我們的學生、小朋友本來信任我們，結果我們的行為讓他不信任，他很痛苦！這不仁慈了。只要不守信，仁義禮智就沒有了，那就會失信於人。我們要了解信心是整個事業成敗的大根大本。我們從家庭來看，夫妻不信任，這個家一定敗；夫妻互相信任，二人同心，其利斷金。三、五個人信任，能做出影響整個民族的大事。所以這個信的力量非常大。取信於民，人民萬眾一心，那力量太大了。

當然，要讓人民信任，首先我們為官、領導者要做出值得讓人家信任的行為。所以信任不是要來的，是做出來的。假如要別人信

任，那是小人。這不是我說的，有一句教誨講「君子恥不信，不恥不見信」。大家看這一句，也是君子跟小人的分別，你可以分別出君子、小人。因為這個心態一不對，慢慢對自己、對他人都有損害。我們不要小看一個錯誤的態度。大家要了解，一個不好的習性一發作，你不懂得調伏，它最後會釀成大禍。大家看唐玄宗「開元之治」，創了盛世，但是最後整個大唐差點被他毀了。他就哪一個習氣沒有守住？貪色，寵幸楊貴妃，最後就完了。所以一個蟻穴，蟻穴大不大？蟻穴這麼小的洞，你不重視它，慢慢慢慢擴大，整個堤防就被沖垮掉，你說蟻穴要不要重視？用在修身上，一個邪念要不要重視？要！你不能還「這沒什麼」，慢慢它就做大了。

所以「君子恥不修」，羞恥自己沒有做出真正有德行的表現，恥不修；「不恥見污」，他不會人家侮辱他，他很生氣，他覺得很恥辱，他不會這樣，他能包容。但是大家要考慮到，一個人他假如沒有恥不修，而是恥見污，他就落入小人的心態，而且這個會開始作用。我們對別人的侮辱不能夠接受，接著會怎麼樣？好，你敢罵我，這就罵回去了。罵回去的強度難道會比罵過來的輕嗎？那就互相在罵了。你看他這一念之後的發展，對自己跟對團體的影響大不大？那這整個風氣就完了。所以我們不要小看一個錯誤態度，那會影響整個風氣。

「恥不信，不恥不見信」。羞恥自己不能做到讓人家信任，不會羞恥別人不信任自己，他處之坦然，人不知而不愠，沒有什麼。可是我們假如對這一些修養，沒有很觀照自己的態度，人家不信任我們，我們就跳起來了，你不知道我付出多少嗎？他complain（抱怨）就很強！然後又去講給別人聽，最後團體、領導者的信譽會被他給拖垮。他那些就開始蔓延，別人一被他傳染，對、對，我也是付出很多！

「恥不能，不恥不見用」。羞恥自己能力德行不夠，不羞恥沒有被重用。他真有德行能力不被用，「富貴於我如浮雲」，他處之泰然；「用之則行，舍之則藏」，一點罣礙都沒有。可是不是君子的心胸，沒有被用，他會很不平，甚至會去謀取那個位置，那就麻煩了。他要去爭那個名、要求爭這個利，團體裡的是非、衝突就不可避免。你看古代那些奸臣，他就開始陷害忠良。所以，這一些態度沒有能夠扭轉過來，鐵定要出現對自己修身跟對團體的害處。

剛剛跟大家交流到夫子讚歎整個君子的展現，他整個人格表現，包含他處世待人，「君子義以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之，君子哉。」我們讀完這一句，時時觀照自己，跟義、跟禮、跟謙遜、跟信相應。當時候這個戚繼光打了他舅舅，不打不行，私而忘公不行。但打完以後，回到家趕緊辦一桌豐富的酒席，請他舅舅好好吃一頓，然後給他賠禮道歉。因為在軍營裡面他是主帥，君臣關係，回到家裡，他是外甥，這個就是情、理、法的考慮。

「四曰不好本事，不務地利，而輕賦斂，不可與都邑。此四務者，安危之本也。」古人他對於每一個做法，或者風氣會產生什麼樣的發展，他們都很敏銳，對於事物發展的軌跡，特別容易洞察到。「不好本事」，這個本事是指務農。「民以食為天」，這個很重要。好像我們現在覺得，有那麼多的科學技術來生產農業，農民不需要太多了。大家冷靜想一想，現在為什麼每一個國家的醫藥費這麼龐大？那是國家嚴重的負擔。以前的人生病沒那麼多，現在醫院一間蓋著一間，愈蓋愈大。癌症、慢性病的，十幾歲都有了，很小就有了，怎麼來的？「禍從口出，病從口入」。吃，吃出一堆病。為什麼？我們吃的東西裡面太多毒。因為都不是依照自然去種的，所以裡面農藥、化肥、除草劑一大堆。甚至於現在還有改良基因的食品。什麼叫改良基因？他把它基因改掉了，那個種子種完以後，

它結的種子不能再變種子，就是絕育了。結果我們現在的人吃了以後不孕症愈來愈多。大家看，違反自然，吃違反自然，生產農業違反自然，人類最後的命運是什麼？絕子絕孫。

你看，這好像現在眼前很方便，可是危害甚大，想遠的會斷子絕孫。只謀眼前方便，但是這些設計改良基因的，這些人的心太狠了，這個太愚痴了，讓人類後代都有莫大的浩劫。所以古人講「棄常則妖興」，你失了常道以後，很多怪現象都出來了。不只是絕育，現在人病一大堆，都是很小就生病，然後國家的財政都被拖垮。所以還是要走回正常的，農民還是要多一點，人才能活得正常、吃得正常。不然現在三餐吃什麼？吃毒藥。不要再說了，再說下去吃都很困難。沒關係，學傳統文化的人練內功，把這個毒轉掉。有！江本勝博士那個水實驗。所以吃飯以前要祈禱，最好是念一些經句，念一念，那個磁場就改善。但長遠來講，還是要道法自然。

其實古人這幾千年的教誨，你再拿到現在來看，那個都是治亂安危的關鍵，不可小看。現代人很聰明，他很會創新。可是他不知道創新是用，他的根本是什麼？根本是智慧，根本是慈悲。你現在用了，現在的人方便，會危害一百年後的人，不能用；不然那個用叫亂用，那個叫聰明反被聰明誤。所以用是才能，本是德行，本是仁愛心。現在都強調創新，現在的人學得都鬼頭鬼腦，但是他用的方法都跟仁義禮智信相違就麻煩了。所以現在詐騙集團一大堆，他想得到的我們都想不到，他有沒有創新？所以本末要抓住，不然麻煩，訓練出一大堆會搞亂社會，我們防不勝防的人。所以你不務農事根本，然後又不務地利，不發展整個大地的資源。當然這個資源要善用，你不能把它用得枯竭，那也不對。現在在用資源就是這樣，就要把它挖光、用光。應該要考慮永續經營，不可以這樣用。所以就有比喻，假如每一個人的生活習慣都跟美國人一樣，好像要三

個地球還是四個地球才夠！

「而輕賦斂」，他不會增加老百姓的稅收，會設身處地為老百姓想。就像袁了凡先生減租，那成千上萬的老百姓就得利益了。所以假如這一個人不重視農業，又不重視整個地利的開發，常常亂徵稅，這樣的人你不可以讓他做地方官，不可以讓他當縣長，危害太大。大家不要小看縣長，那個是整個國家很重要的一個行政單位，你縣長都好了，天下很安定。你不要看他位置低，他直接影響老百姓的生活。所以這些都是提醒，不要小看這些位置。「此四務者，安危之本也」。

「故曰，卿相不得眾，國之危也」。國家的宰相這麼重要的位置，他的德不能服人，這個對國家是危險的。他就不能團結整個朝廷，帶動整個朝廷，人家對他都有懷疑，他德行又不好，慢慢的就亂了。「大臣不和同，國之危也」。大臣為什麼不和？有人嫉妒、陷害、毀謗，他就不和。因為見賢不能讓，這是國家很大的危險。中央這些官員都不和，整個國家哪有不危險的？他們決定的是整個國家的政策。

「兵主不足畏，國之危也」。領兵的這些主帥，都沒有能夠得到底下人的愛戴、敬畏，都輕視他的主帥，整個國防就出問題，隨時都有可能兵變，或者被侵略，國之危也。「民不懷其產，國之危也」。老百姓不重視農耕，這個是國家的危險。不只人可能都是吃這些化學的物質，甚至於是不重視農業之後，一個大災禍來，沒有辦法應對，就很多人會餓死。所以我們以前學到的，一個國家要平穩，他要有幾年的存糧？九年。現在很多國家、地區，根本就沒有這個概念。那個很危險，一出狀況，會餓死一片人。

「故大德至仁，則操國得眾」。他處在高位，又有德行，上行下效，帶動整個朝廷的風氣，操國得眾。「見賢能讓，則大臣和同

」。大家都謙讓、禮讓，互相欣賞這些有德之人，效法他，叫大臣和同。「罰不避親貴，則威行於鄰敵」。主帥不偏心，軍隊很有軍紀，連敵人都震動，因為他的軍隊帶得好，敵人不敢來犯。「好本事務地利，則民懷其產矣。」這個地方官重視農業、重視地利的開發，老百姓就會很重視關心自己的生產，那也會安在自己家鄉的事業。

我們再看回來，最後「任使」第二百句：

【人主有六患。使賢者為之。則與不肖者規之。使智者慮之。則與愚者論之。使修士行之。則與奸邪之人疑之。雖欲成功。得乎哉。】

當人的君主，當人的領導有六個憂患。這六個隱患是什麼？就是任用賢德的人為政，卻跟不賢的人來限制他，他就施展不開他的魄力。這個有什麼流弊？賢者你不尊重他，他又不為五斗米折腰，他對領導就沒有信心，很可能就失掉人才，人才都走光，當然是隱患。然後讓這個不賢的人，在那裡限制賢德的人，他會愈來愈囂張，愈來愈狐假虎威，這個危害也很大。所以失了賢者，又讓這不賢的人愈來愈做大，這當然是大隱患。

『使智者慮之，則與愚者論之』。讓有智慧的人來謀劃這些重要的政事，他都幫國家出了很好的主意，但是卻跟沒有智慧的人來評論、來否定，把他的士氣都給折損掉了。「愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之」，你不信任、你不尊重他，他到最後就沒有士氣來做這個事情了。所以一個領導者看到付出的人，看到殫精竭慮為團體謀劃的人，你要重用，你要肯定，他們會覺得很溫暖。他費了幾天幾夜弄出來這麼好的計畫，你還評論還否定，他只好退隱江湖了。所以人都需要被鼓勵、被肯定，不能被打壓，不能被懷疑。我們剛剛講，信是事業成敗的大根大本，懷疑很容易讓一個團體一夕之

間就毀掉。比方幾個團體最重要的骨幹互相懷疑，那整個一下子人心就離散掉了。所以這一些提醒也都是非常關鍵。

『使修士行之，則與奸邪之人疑之』。這個「修士」就是品德很有修養的人，你讓他去執行法令、執行政令，卻跟奸邪的人一起懷疑他。那這樣，『雖欲成功，得乎哉』，想要真正把治理的事情做好，那是很難的，不可能的事情。所以我們看到無形的風氣，這裡是負面的，你去疑之，你去論之，你去歸之，「君子道消，小人道長」，他那個氣焰，包含他處處，評論人也會形成風氣，動不動就開始評論每一個人，那評論多了，對人基本的尊重就會提不起來，信任會隨著批評愈來愈低。所以尊重人，欣賞他的優點，肯定他的付出，肯定他的功勞，不去批評他的缺點，私底下護念他、提醒他，這樣才對。

大家看到《漢書》裡面就講，「正臣進者，治之表也；正臣陷者，亂之機也。」正直的臣子進來，這要治理的整個氣象出來了；正臣都被排斥掉，正臣陷了，這個「陷」就是不能發揮，陷下去了。「正臣陷者，亂之機也」，那要亂的徵兆出來了。這一句話是在《漢書》裡面，跟這一段它就有相互呼應的作用。所以任人在態度當中都應該要尊重、不懷疑，然後肯定、不去否定，一個為人領導者，這些態度就非常重要了。今天「任使」就跟大家交流到這裡，我們下一節課進入「至公」。「大道之行也，天下為公」，這個也是得天下、失天下，包含治跟亂，最根本的關鍵。好，謝謝大家。