

尊敬的諸位長輩、諸位學長，大家下午好。我們一百九十四句，剛剛講到的，上位者取人才，看中他的口才、才能，還是很重視他的德行？重視德行，比方起用范仲淹先生，讀書人就以他為榜樣來為國服務，甚至以他的德行來效法。所以底下講，假如「以行取人」，以德行來選用人才，「人竭其行」，人們就會竭力完善德行。「飾言無庸」，他很好的口才，巧飾的言語，很會逢迎的，這個是沒用處的，討好不了皇帝，討好不了領導者。「竭行有成」，他竭力提升他的德行必有成果。一來是他的德行有成果，二來是他負責的大眾事情，他能辦得好，真的建立功業。不只是用官員如此，一個社會、一個國家，他把什麼樣的人看作成功人士，都會影響整個社會的風氣。比方把一夜致富的人擺到最高，請問下一代心裡想什麼？我也要有一天麻雀變鳳凰，我也要像他這樣。大家都是什麼？急於求成，好像天上要掉下來黃金給他，這會形成風氣。假如都是把道德模範樹立起來，人們就不是比錢，比什麼？比德行，那風氣是截然不同。

我們當時在廬江，當地很多人在蓋房子。大家知不知道蓋房子表示什麼意義？我兒子在外面賺不少錢，蓋房子變成展現我家賺了不少錢。那會比較！他花十萬，我要花十一萬；他蓋一樓，我要蓋二樓；他蓋二樓，我要蓋三樓。這種攀比會累死人，會打腫臉充胖子。房子也要比，請客要不要比？辦喪事要不要比？最後，其實都沒錢了，就在那比。所以，古人對風俗特別慎重，因為它影響的面太大了。你說很多國家審查媒體、審查刊物，那個是守住全國人

民的清淨、全國人民的德行的大官。結果你不守，暴力色情的東西一直在渲染，而且那些電影統統都得到高度的專注，一大堆人都去看，國家都不管，那怎麼是愛護人民？青少年污染得太厲害了。所以當父母、當長輩，尤其是當父母官，這些道理不能不體會。所以當時在小鎮裡面，很多人在蓋房子。後來，我們舉辦了一些活動，好婆婆、好媳婦、好女兒、好兒子、好的道德模範。這些一表揚，那些得獎的好媳婦，把那個，才一張紙，把它掛在她們的正廳，裱得非常的工整，那一張變她們家的傳家寶。那個比蓋房子省很多錢，但是它帶動的是大家以德行為一種人生的目標，那個是值得光榮的。所以慢慢的這些活動辦多了，大家都是不斷的期許自己，是要做一個有德的人。所以這一段話我們很熟悉，經典裡面講「上有好者，下必甚焉」。這個所好一定是要跟道德相應的，底下的人青出於藍勝於藍。假如好的是錯誤的，底下就更偏頗掉了。

接著，我們看一百九十五句，我們一起念一下：

【故明王之任人。諂諛不邇乎左右。阿黨不治乎本朝。任人之長。不強其短。任人之工。不強其拙。此任人之大略也。】

這看起來是用人，事實上，回到我們自身的修身、齊家來看，也是可以給我們很多啟示。首先在我們齊家當中，『諂諛不邇乎左右』，我們交的朋友，我們接觸的書籍，接觸的電視、電腦，不能是不好的這些污染。要能親仁，親近這些聖賢人的教誨，這個家道才能傳承，家業才能興盛。而夫妻相處、家族之間相處，也要欣賞人家的長處，包容人家的短處，這樣彼此才能互相學習。不然變成人家的好處都不肯定，人家的不好都到處講，那不就造成彼此之間的對立、誤會了嗎？這一段話我們從唐朝貞觀時候，唐太宗做得很好，他確實是聖明的君主。他在任用人選的時候，他很慎重，逢迎巴結的人不能靠近他。「邇」就是接近他，他還會受影響、受污染

，身邊都要是正直的人。而事實上我們在思考，人身邊都是巴結的人，問題出在哪？自己喜歡聽，那就感召來了。

所以在《諫太宗十思疏》，魏徵提醒太宗皇帝說，「想讒邪」，假如擔心這些進讒言的情況，這些進讒言的人會擾亂朝政的話，「則思」，要思考什麼？「正身以黜惡」，自己要正身，有德行來感召好的人，來罷黜惡的人。而正身裡面有一個很重要的態度，就是《弟子規》講的「聞譽恐，聞過欣」，別人提醒我們，我們歡喜接受，「直諒士，漸相親」。假如沒有這個態度，正直的人也不敢給我們提醒。首先還要回到正身，自己才能感召直諫的這些忠臣。所以，古人為什麼說「行有不得，反求諸己」？所有的事情最終根源還是我們的心，還是我們的德行問題。所以一切法從心想生，這個心態一轉，你的整個人事環境就開始變。你喜歡聽好話，那就是一種人事環境。你願意接受別人的勸諫，跟你在一起的人馬上變化會滿大的。

『阿黨不治乎本朝』。「阿黨」就是他會巴結，黨就是黨私，就是會謀他的私利的、結黨營私的，不能讓他來做官吏。因為他要謀私，他所負責的那個地方的百姓，鐵定要受到他的奴役、受到他的欺壓。貞觀初期，太宗就對這些身邊的臣子說，我看歷史當中，這一些會進讒言的人，就是整個國家的蝨賊。這個蝨賊的意思，就是把這些種植的糧食都吃壞了。那些昆蟲把根部吃壞，叫「蝨」；把整個枝葉吃掉，這個叫「賊」。這些進讒言的人會動搖國家的根本。或者他們巧言令色，或者結黨營私，所以只要不能明察的庸君，一定會被迷惑。所以這個讒邪的人，對於國家的危害很大；而且忠臣可能都會因為他們的陷害，而被誤殺、含冤。太宗講，這一叢的蘭花想要愈長愈茂盛，但是秋風把它們都吹落了。這是比喻。所以王者，國君想要把國家治理好，但是這些讒邪的人蒙蔽了他。敘

述這一段就是說歷史當中有太多這樣的事情了。我們看，太宗他在講這一段話的時候，他在扮演君、親、師當中的師，他也要教導他底下的人，讓他們期許自己要做忠臣，不能徇私利進一些讒言。

人其實都有良知的，「人之初，性本善」。可是為什麼每一個朝代還是有奸臣，難道他沒有本善嗎？那個是牽扯到他的家庭教育，他德行的根基，包含他後來當官所面對到的君王，有沒有教導他、引導他，或者是身邊所結識的朋友，這些緣分都在影響他。有時候他德行根基不牢，就被拉過去了，那就不能自拔了。所以舉了很多例子，像魏晉南北朝，過來是隋唐。南北朝時候，南朝是宋、齊、梁、陳，這南朝四代；在北方就是北周、北齊的國家。北齊有一個良將，叫斛律明月，他的武功威震北周。所以北周每一次到冬天的時候，都要趕緊把汾河的冰，把它砍破。因為斛律明月功夫太高了，他們很怕會被他征服，所以趕緊把那個冰都要打碎，要讓他們過不來。這麼厲害的一個武將，但是當他被另外一個臣子祖孝征讒言陷害，結果被殺了。最後變什麼？本來北周怕北齊，怕得要死，最後沒多久，變成北齊把北周給統一了，把這個國家給滅掉了。所以，你看一個臣子，馬上把一個國家的形勢完全就整個陷下去了，最後亡國；就因為一個忠臣被陷害，就是聽了讒言。舉了這樣的歷史。

包含隋朝，隋文帝用了高穎這樣的治國的大才，他管國政二十多年，天下很安寧。結果等到隋文帝聽了自己太太的話，然後就不用這個高穎，最後還被他兒子隋煬帝把高穎都殺了，最後隋朝就滅亡。舉了幾個歷史當中的故事。最後太宗就總結，古人說的整個世界為什麼會亂，就是有讒言，這些讒人佔上風才會造成，所以他覺得他要防微杜漸。但是又怕自己時時不能保持這種高度的警覺，會誤了事情，他有這個警覺性。結果魏徵馬上就接話，魏徵很會抓住

機會教育點，這叫teach

point（教育點）。你看，這是太宗在提醒他的下屬，魏徵同時又拉回來提醒太宗。而且魏徵提醒的，第一個舉出《禮記》曰：「君子戒慎乎其所不睹，恐懼乎其所不聞。」當皇帝的沒有看到、沒有聽到的客觀情況還有很多，都要慎重去了解，不能聽一下馬上就去判斷、馬上就去執行一些命令，可能會誤事。而且詩云，又把《詩經》請出來，講到「愷悌君子」，平易近人的君子，不要聽信讒言，因為讒言假如傳播不止息，天下就會大亂。最後還舉出孔子講的，「惡利口之覆邦家者」，特別厭惡這些利口進讒言的人，把整個家庭、國家都給破壞、都給敗喪掉了。接著魏徵講，我常常觀察歷史當中有國、有家的人，都是受了讒言枉害忠良，最後國家就滅亡了，願陛下也能夠深深的謹慎。舉太宗跟臣子的對話，他是真的在奉行《群書治要》裡面的道理，「諂諛不邇乎左右，阿黨不治乎本朝」。

『任人之長，不強其短』，任用人家的長處，不去苛刻、強求他的缺點。孔子的孫子子思，剛好跟魏國的國君魏侯，有一天在交談的時候，子思就推薦一個人給魏侯，這個人叫苟變。這個人可以帶領五百輛兵車的幹才，他是像這樣的將軍，有這個能力。結果魏侯就說，他以前當官，在給老百姓徵稅的時候，曾經偷吃了人家兩顆雞蛋，所以不能用他。結果子思就講，他就犯了這個小錯誤，吃了兩顆雞蛋，你就不用他可以帶領五百輛兵車的這樣軍事領導能力，你就把他放著不用。所以人非完人，誰沒有犯錯的時候，你不能因為一個小錯誤，把一個大才晾在一邊，那可能對於國家也是很大的一個遺憾、損失。所以愈高位的人嚴格，要嚴於律己，要能夠容屬下的不足，甚至看到屬下的不足，是怎麼樣去扮演君親師，去讓他改善、讓他提升。應該是這個態度，而不是一直盯著下屬的缺點

看。魏侯一聽完他的提醒，馬上就接受了。

『任人之工，不強其拙』，任用人家的強項，不強求他的弱項。『此任人之大略也』，這個就是任用人很重要的原理原則。尤其我們這個時代，傳統文化的薰習，幾代人都比較欠缺，而且能力的鍛鍊也比不上以前的人。像我父親那一代，從小吃很多苦。請問大家，你有扛過糞便去澆肥的舉手。剛剛看到的都是長輩，我們可以了解到吉隆坡的福報很大，要找到扛過大便的人都很難。包含人事的鍛鍊，我們從小小家庭，你有多少人事的鍛鍊？我們幾千年來都是大家庭，少則七、八十人，多則三、四百人，從小成長過程當中都不是為自己想，要為幾百人著想，那個胸懷跟那個人事、做事的鍛鍊，跟我們現在差很多。像我這個年齡的，什麼鍛鍊，家事都做得很少，在哪裡鍛鍊？在考試卷上面鍛鍊，做很多題，做好多遍，做人做事的鍛鍊相對就很少。

現在很多時候我們做主管，看到年輕人，有時候他講出來的話，做出來的事，我們有時候會覺得快要暈倒了。其實不應該昏倒，昏倒的人不正常，不昏倒的人才正常。昏倒是大驚小怪，沒有客觀分析；昏倒是以自己的標準在看，覺得太誇張了。但是假如以現在二十幾歲年輕人，他的整個成長，有七、八成以上都是小家庭，而且都是從小在考試當中，這些鍛鍊怎麼來？有一個大學，有一堂課叫做「人生」。這個大學不錯，還開這樣的課。我以前念大學，沒聽過這樣的課程，都是學什麼可以賺錢，這樣的課程比較多。結果這個老師最後一堂課問了他們三個問題，說考試，考三個問題。第一，知道父母生日的舉手？結果舉手的人不多，大部分是女生舉手，男生互相看一看，不知道。大家看這個舉手，就知道以後是生男的好，還是生女的好。現在很多人都說，生女兒比較保險，生男的，基礎不夠，娶了媳婦都忘了娘。

第二個問題，你們在學校讀了這麼多年書，幫我們服務的工友、阿姨、叔叔，幫你服務了這麼多年，你知道他姓什麼、叫什麼的舉手？互相看一看，幾乎沒有人知道。大家想一想，以前二、三百個人住在一起，你看一個孩子，大伯好，二伯好，三叔、四叔好，他對人很自然的，都是很恭敬打招呼。這個狀況，這次在斯里蘭卡，他們還是這樣，他們的家庭裡面，輩分最小的人要起床起得最早，因為他所有的人都得問候完他才能出門。你說這樣的環境，人哪有不恭敬他人的道理？人哪有不謙退的道理？從小就鍛鍊出來了。而大家冷靜看看，假如一個人為我們服務，我們連跟他說個謝謝，連跟她說「阿姨，請問您尊姓、貴姓？」連問一下人家的尊姓，以後好打招呼，「陳阿姨好！」你看對方多歡喜。連這一些都不用這些心了，到底年輕人現在心都用到哪裡去？一種人文上很自然的恭敬、關懷都不見得提得起來。這樣的人文關懷都提不起來，他突然到哪一個公司去就會關心別人，我不相信，習慣成自然。

第三個問題，請問你們有曾經打自己耳光的舉手。這些學生說，「自己打自己的耳光，又不是腦袋有問題」，都在那裡笑。最後老師說，今天你連父母這麼大的恩德，你都不想著回報，不想著記父母的生日，去感恩父母，替父母祝福，你連當個有用的人的基礎可能都沒有。什麼是有用的人？會愛人的人才有用，哪一個行業不是去服務、去愛護人？孝才是愛的原點。你連孝心都沒有，你怎麼有愛人、服務人的心？你很難能成為一個有用的人，你的人生不可能產生價值。助人為樂，為善最樂，人生以服務為目的。第二，假如你們連服務你們這麼多年的人，都不想著要尊重他，禮貌上要問候、感恩人家，你沒有尊重人的心，你要成就一件事太難。人沒有尊重人的心，做什麼事都得罪人，做什麼事都是自我中心，沒有體恤別人。所以荀子講，「凡百事之成也，必在敬之」。一個人能成

就事情，一定是恭敬心對人、對事、對物，不敢馬虎。恭敬很重要！

我們現在年輕輩，假如沒有這些恭敬長者的態度，很多事情做不好的。所以《了凡四訓》說，「敬重尊長，與凡年高德高位高識高者，皆當加意奉事」。你要很恭敬，深愛婉容，柔聲下氣。我們對長輩講話，從來沒有說很大聲的。現在的人對領導講話也很大聲，我們看起來確實是很難想像。但是想一想他們的背景，他連父母都是這麼講話，怎麼可能說對領導不大聲的道理！比方《弟子規》講，「出必告，反必面」。這個態度就是他時時能夠讓父母安心，他能體恤到父母的心。他到工作上去了，他就能時時體恤領導的心，領導會在哪一些地方會擔心，他趕緊做一些動作讓領導，「這個事我不要操心，事交給你沒問題。」因為領導者他已經有很多要去擔憂的、要去安排的事，所以我們替他分憂。這個時候做事的態度非常重要，要主動彙報事情做到哪裡，主動請示。不主動彙報：「我這事交代了，今天一定要處理，不知道處理了沒有，不然我失信於人就麻煩了。」應該是辦完以後馬上就回報，這樣領導的心就沒有懸著了，就放下了。假如沒有體恤領導的心，我們是做祕書的人，最後不是祕書了，最後領導變成我們的祕書了，因為都要領導來給我們check（檢查）、來給我們檢查，那不是領導變成我們的祕書了。假如讓領導來問我們，「這件事到哪裡了？」我們得要能觀照到，這些動作自己沒有主動。有時候我們被問，「噢，到哪了」，都沒有覺得不妥。所以這個一點都不奇怪，因為我們從小沒有在大家庭鍛鍊，對做人做事不敏感。

比方我們跟領導在通Skype，Skype的中文怎麼講？沒有用中文，都叫Skype。比方你的領導說，「請問你通話方便嗎？」請問大家，你會怎麼回？「方便。」然後，等領導打電話來嗎？今天你



媽媽給你發個短信，「女兒，你現在有空，我想跟你談個事，方便嗎？」你給你媽媽說：「方便。」然後等你媽打電話來。就是對父母、對長輩，一定是我們主動去奉事，怎麼可能讓父母來遷就我們做事情？所以方便，我打過來，馬上打過來。雖然都是生活的小事，其實對於修身來講，沒有一件事是小事，那個都能勘驗到我們是恭敬的心，還是不夠恭敬、不夠慎重，都可以從這些小的地方觀察出來。

看到我們自身還有種種這些目前的情況，突然體會老人家一句話特別深刻。師長老人家講：對日抗戰八年，最大的損失是什麼？是把中國的家給打掉了。因為中國這個大家庭，它是整個文化承傳最重要的基礎，他做人做事完全不是國家教他的，誰教的？家庭。現在不是大家庭教了，是小家庭寵壞了，少成若天性，後面要教不好教了。所以大家慢慢從這一些，目前我們下一代的素質一直在往下降，就可以了解到很多東西是不能隨著時代變的，好像都是新的比較好，你一變，很多問題都出來了。我還算幸運，我不是小家庭，我是折中家庭，從小還跟爺爺奶奶在一起，整個成長過程，這是我的幸運。我們最起碼，從小的一個態度，是要先想到爺爺奶奶，已經比那個先想到幾百個人那差多了。所以大家可以發願，大家族從我開始復興。真的有人做，甚至於還有人，不簡單，找七、八個家庭，沒血緣關係的，大家住在一起，財產大家一起用，不計較，完全不分彼此，然後承傳傳統文化。這個很可貴。

我們接著來看下一句經文，經文提到：

【故選不可以不精。任之不可以不信。進不可以不禮。退之不可以權辱。】

這個是從知人到善任當中很重要的一段話。我們從前面，我們翻到三十頁來對照一下，選用臣子怎麼來觀察，怎麼樣的人要重用

。『選不可以不精』，這裡提到「六正」跟「六邪」。什麼樣的人值得重用？「一、高瞻遠矚，防患未然，此為聖臣」。假如你身邊的同仁、下屬，他一、二次給我們提早提醒的事，我們沒有聽，最後真的都像他講的一樣應驗，這樣的臣子你要好好珍惜，不然整個團體還要再多犯很多的錯。有時候我們不懂得看出這樣好的臣子，還嫌他囉嗦，嫌他：「你都往壞的想。」所以要很冷靜來看到身邊人他可貴的德行跟能力。其實很多事情耗得最多的，都是因為一開始沒有慎重，沒有恭敬、謹慎來分析、來判斷、來做準備，最後做到一半，問題出來的時候，要改善很難。可能那個準備的功夫一分就可以了，可是沒有慎於始，後面要彌補，可能花十分跟百分，都不見得能夠真正改善得了，所以，第一個聖臣，很重要。周朝為什麼興盛？姜太公看事情看得很準，都看得很遠。第二，「虛心盡意，扶善除惡，此為大臣」。他非常能夠輔助整個團隊風氣，他能扶善除惡，良臣。第三，「夙興夜寐，進賢不懈」，時時都是盡心盡力為團體付出，而且還能選拔人才。大家假如看到特別重視人才、會照顧人才的人，這個很可貴。第四，「明察成敗，轉禍為福，此為智臣」。他在一些危急的時候，都能想出好方法來化解。第五，「恪盡職守，廉潔奉公，此為貞臣」。他非常有為有守，很廉潔奉公。第六，「剛正不阿，敢諍敢諫」，就是很正直的臣子。從這六個特質去選，應該能選出很好的人才。

第二，「六邪」。「安官貪祿，不務公事，此為具臣」。他等於是坐在那個位置，不盡力辦事，只是享那個俸祿。「具臣」，就是有一個成語叫濫竽充數。「竽」是一個樂器，樂隊裡面他拿這個「竽」就跑進去跟人家一起演奏，他在那裡晃，其實他根本不會吹，他都沒有動，就是在那裡做樣子，然後領那個俸祿，這叫濫竽充數，沒有盡自己的本分。第二，「溜鬚拍馬，曲意逢迎，此為諛臣

」。盡講好聽話，諂媚而已。團體都需要有正直的人勸諫，才能改善，不然都講好聽的，粉飾太平，最後反映得愈慢，那個問題愈難處理。就像人生病，很早就發現，當然好治；他已經病入膏肓，同樣的病，要治，那花的時間就差太遠了。第三，「巧言令色，嫉賢妒能，此為奸臣」。他一定要有欣賞別人、讚歎別人的態度，不能嫉妒。第四，「巧舌如簧，挑撥離間，此為讒臣」。第五，「專權擅勢，結黨營私，此為賊臣」。這會賊害國家。「幕後指揮，興風作浪」，造成整個團體的誤會衝突，「此為亡國之臣」。正跟反我們都能夠看得清楚，這個才好選，才能夠精。

再來，我們看到《政要論》裡面，在選拔臣子有「九慮」、「七恕」，我們跟大家交流一下，這個銀幕上應該有。

【故臣有立小忠。以售大不忠。效小信。以成大不信。可不慮之以詐乎。】

你說這個人很忠，還不能只看表面，還要看到他的心，心態。他假如還有自私，他那個忠跟信，其實是要取信於人，但是遇到更大利益的時候，他可能就不見得守信了。你看，王莽還沒有篡漢以前，多少人覺得他人很好，可是他有更大的野心在後面。我們看西方人很重誠信，東方人也很重誠信，但是誠信沒有入心，那不行。入心的人他寧可死，他都不違背誠信。可是這個誠信，假如是為了自己在社會當中方便，還是為了自己，這個小信真的遇到「這一筆錢我貪污下來，我這一生都不用愁了」，他可以讓公司倒，他拿著錢走。這種例子，現在在很多大公司有，那個是『效小信，以成大不信』。所以看人不能憑著自己一個感覺而已，你還要看他跟別人的態度，還要從一些小細節當中，你看到他每一次違背八德的時候，那種痛苦、自責，那是打從心裡表現出來，那個人道德有入心。都要從這些地方去觀察。第二：

【臣有貌厲而內荏。色取仁而行違。可不慮之以虛乎。】

有的臣子表面上做事看起來很剛強，雷厲風行，但內心其實是很軟弱。表面上看很仁義，但是實際上內心或者是私底下做事，而不是在領導面前的時候，反而是跟仁德背道而馳。那怎麼可以不考慮，他做這些行為，還是有虛假在。所以觀察人不能憑自己的感受，得客觀看他的人際關係。有一段話講得很好，在《五種遺規》當中「從政遺規」裡面講到，「君子之事上也」，這個應該有跟大家交流過，「必忠以敬，其接下也，必謙以和。小人之事上也，必諂以媚，其待下也，必傲以忽。」君子對領導者很忠也很恭敬，對下面的人謙虛、和睦、愛護；小人對上是諂媚，贏得上面人的信任，但是他對底下的人很嚴苛。所以不能看他對我們好不好，那判斷一定錯的，尤其看他怎麼對底下的人。甚至對什麼？對根本不起眼的人，不是他底下的，不起眼、默默付出的人，他會不會去尊重對方、去感謝對方？這就可以看出一個人，是不是打從內心的愛心跟恭敬心。這些要觀察其實不難，因為我們相處的過程有非常多情境，可以觀察得到。接著第三個考慮：

【臣有害同儕以專朝。】

傷害同僚，把持朝政。

【塞下情以壅上。可不慮之以嫉乎。】

他就是要獨攬權利，然後又讓下情不能上達，這個情況決定不能用。再來：

【臣有進邪說以亂是。因似然以傷賢。可不慮之以奸乎。】

他進了很多邪說，荒謬的說法，然後那些道理都似是而非，反而傷害了有德的人的這些理念，那得要考慮，他是很有辯才、很狡猾的，這個要謹慎。所以當時候，孔子一上位當大司寇，把少正卯給誅殺了，因為他可以把死的講成活的。所以大家現在看，一個邪

說、邪師，他影響上百萬、千萬的人的時候，那對國家的損害太大太大，甚至是多少家庭都要遭難。所以這些大賢者、大聖人，他在做事情，他看得遠、很廣！其實把少正卯殺了，是對少正卯的慈悲，因為他繼續造作罪業，他生生世世都要還這個罪業。所以對他慈悲，對所有的百姓都是慈悲，而且他誤導了人民的思想，那是很嚴重的事情，老百姓的慧命都給他破壞掉了。

【臣有因賞以恩。因罰以佐威。可不慮之以奸乎。】

觀察這個人，他賞給別人東西，都是挑那個跟他關係比較好的，還有他刻意要討好的，他要經營他的關係的，他不公平，這個要慎重。包含他罰人，好像有一種氣勢，要樹立他的權威，那個態度『可不慮之以奸乎』。他這個態度，其實都有要做大他的勢力的一個態勢。

【臣有外顯相薦。內陰相謀。事托公而實挾私。可不慮之以欺乎。】

他內在是勾心鬥角，做事好像理由都是為公，但是事實上客觀去觀察，還是假公濟私，那得要考慮，他這個做表面在欺騙，要看得清楚。所以從這幾個點，我們都必須很冷靜客觀去看，甚至要從他的心地去判斷。

【臣有事左右以求進。託重臣以自結。可不慮之以偽乎。】

這個人他去討好君王身邊的人，然後等於是主動去攀附這些重臣，然後尋求自己可以被重用，怎麼可以不考慮他的虛偽？

【臣有和同以取諧。苟合以求薦。可不慮之以禍乎。】

這個臣子他看起來，好像跟人家很和睦，取得表面的和諧，然後一味的迎合人，來求取別人對他的推薦、舉薦，可要考慮用這樣的人，可能會招來禍害。接著講到：

【臣有悅君意以求親。】

迎合君王的心意來求得可以親近他。

【悅主言以取容。】

講一些君王很高興聽的話，來取得自己的容身。

【可不慮之以佞乎。】

這個就算是巧言諂媚了。

【此九慮者。所以防惡也。】

這九個方面的考慮，目的在防止罪惡的發生。我們讀起來，感覺我們應該不會是這樣的人，我們身邊應該也不會有這樣的人。其實不會這麼嚴重，但是可能那個習氣是在。除非什麼？除非我們內在沒有欲望，無欲則剛。不然那個諂媚、講好聽話，也會不知不覺。要跟他攀這個關係，這個已經是一個慣性，有時候自己不見得能夠察覺得了。但人內在有欲望的時候，正直的話就不一定講得出來，他顧慮很多了。但這些欲望又不是要去謀很大的利益。確實不是，但是很可能我們在團體當中就不可能把正直提起來，該講的話，能夠為團體好的話，就不敢挺身而出把它講出來。所以在公家的單位做事情，我們有一個態度，不以人情做公家的事。

比方這個領導錯誤了，我了解到，我把他的問題指出來他會很不高興，所以我就不講了。這就是順著人情，順著一個人、二個人不高興，把團體的利益給忽略了，這是人情作佛事了。這也是變成我們，假如沒有洞察到，那也是一個習慣。甚至於自己手上有些權力，或者有一些方便、有一些財物的時候，我們會去做人情給人家，就不一定公平了。所以哪怕領導會很不高興，該講的話要講。講完了，他不高興，不要擔心，不高興是假的，是吧？請問大家，你上一次什麼時候不高興？拿來給我看看，不高興給我看看，假的，沒了。你有沒有遇過一個人，十年前他對你說的一句話，很不高興，十年後他還很不高興，有沒有？還是有。那我告訴大家，你要更

愛護他，你的一句話讓他痛苦十年。所以他那個不高興是一時間的情緒，會變的，只要你是為公，日久見人心。而且這個事情你讓他不高興了，你趕緊去買榴槤請他吃不就好了嗎？那是對事不對人，他慢慢就沒有那麼不高興了，二次、三次，是吧？怡保白咖啡泡一杯給他喝。但是你不能就因為人情，把公事、公家的利益都給忽略掉，那不行的，那我們也有罪過。

接著「七恕」講，這個臣子：

【辭拙而意工。】

他不善於表達，但是提出來一些主意都不錯；不大會講話，講出的話很直，讓人家不舒服，可是有利於事情的發展。

【可不恕之以直乎。】

他那個正直我們要欣賞，能夠包容他，有言語上的衝撞，不要計較這個。

【臣有樸駸而辭訥。外疏而內敏。可不恕之以質乎。】

這個臣子言語比較遲鈍，外表看起來也很普通，但是頭腦很聰慧，我們就要能體諒他、欣賞他的質樸。

【臣有犯難以為士。離謗以為國。可不恕之以忠乎。】

這個臣子，『犯難』就是勇於承擔，再困難，甚至要冒險的事，他都不怕，然後為了國家，他可以忍受一切的毀謗，那要體諒他的忠誠。

【臣有守正以逆眾意。執法而違私志。可不恕之以公乎。】

這個臣子恪守正道，然後得罪了很多，執法嚴明，沒有去隨順一些私人交情，我們得要體諒他一番為公的心。其實一般的人，還是比較在乎自己的感受跟利益，所以團體裡要改革，那個改革者得到的批評一定是最多。但是我們領導者，假如聽別人批評他多了，聽進去了，可能就不客觀判斷。所以要做好人誰不願意做，真正

為團體好得要扮黑臉，那是不容易的。接著：

【臣有不曲己以求合。不耦世以取容。可不恕之以貞乎。】

有的臣子不願意違背內心的道德標準，去迎合世俗。『不耦世』，這個「耦」是兩個人一起耕作，意思是不迎合眾人來求得苟且容身，這樣的人要體恤他的忠貞，他很有貞潔。

【臣有從側陋而進顯言。由卑賤而陳國事。可不恕之以難乎。】

有的臣子地位不高，但是都能夠提供很好的意見。不顧自己身處低位，而能直陳對國家重要的主張。位置愈低，人微言輕，他又這麼敢去直言，這都是要相當有氣魄的人，所以應該要能夠體恤到他難能可貴。

【臣有孤特而執節。分立而見毀。可不恕之以勁乎。】

很多人他很有氣節，但是他不見得人情事理很敏感，有時候會得罪人，這個我們都要能體恤到。所以他性格可能比較孤特一點，行為比較特別。但是能『執節』，就是他能嚴守節操，不同流合污。處世比較獨立，又惹來別人的毀謗，有時候人家要他賞臉，他不賞臉，我們也要體諒他這個人的性格比較剛勁。

【此七恕者。所以進善接下之理也。】

這七個分析，七方面的人格特質，我們能夠欣賞他好的人格特質，能包容他的不足，這個是進賢、任用善人、接納下臣意見的道理。有時候看到這些經文，都想自己再讀三十年書，分析能力也趕不上古代這些大臣。所以真的這些文化的瑰寶，我們要好好珍惜，好好承傳，進而也讓天下人受益。

第一是說「故選不可以不精」，而選當中我們所謂德才兼備，德為先。而一個領導者，他很重要的，他的人格特質，他要公正，他自我要求要嚴明、不隨便馬虎，然後又要有遠見。假如一個人要



當領導，好惡心很強，不適合當領導；情緒化很嚴重，不適合當領導。一個領導很情緒化，光是人事在那裡折騰，就不知道要耗多少時間。他不只不情緒化，別人情緒的時候，他能穩住對方的情緒，提起他的理智。還有私心太重的人不能做領導，強勢傲慢的人不能做領導，只要他有這些不好的處世態度，不能用做領導；一用做領導，那個團體就要遭殃了，那所損害的就是大眾的利益。所以用人的人用錯了，用人的人要背因果責任。你不能只一句話：我看錯了。看錯了，用人所形成的因果責任還是要背。而且用人不精準，尤其傳統文化的單位，又不願意跟人結怨，請神容易送神難。

所以，為什麼第一句說「選不可以不精」？就是任何因緣，用任何一個領導者，都要慎於始，不能閃失。你說：可是現在沒人用。假如沒有人用，我們也不能做沒有把握的事情，多少人做多少事。假如我們覺得一定要做多少事情，然後用了很多我們沒把握的人，最後全部都要解決人事問題。最後人事問題又解決不了，都被人家看笑話，這是不是有點攀緣？多少人做多少事，我們兩個人見和同解，幹兩個人的事；五個人見和同解，幹五個人的事，沒有壓力，而且還歡喜。就為了去攀很多緣，一定要做個樣子給人家看，緣鋪開了，人都用錯了，最後反而：「這個學傳統文化的團體，怎麼出這麼多問題？」雖然我們用心是對，但是符不符合做事的重要原則？你看師長說，「有錢就多做，沒錢就少做。」我們硬要去做，最後緣鋪得很大，沒有錢，「師長，沒錢了。」教你有錢多做，沒錢少做，幹嘛自己攀緣，攀到最後煩惱一大堆？

所以為君者，其實很重要的一個，我們雖然想要為別人的心，但是為別人也都要從什麼？格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下。不能由利人的心一下子就跳平天下、就跳利益社會國家。那雖有好心，但是沒有依照經典這些原理原則，後面會出

很多情況，到最後我們自己也很無奈，我是想把事情給做好，也不想這樣，進退兩難。所以《格言聯璧》裡面有一段話，叫「度德量力，審勢擇人」。不能急進，不能快進，不能攀緣，那個攀當中還是急於要做出成績來給人看，最後還是會有很多沒有辦法掌控的情況。

『任之不可以不信』。你真的看準了，你用他，你要信任他，讓他放手去做。師長在澳洲促進圖文巴宗教團結，而師長用了誰去做宗教團結？用了回教的長老汗尼夫先生。您看，師長是佛教界的高僧，他要促進當地的宗教團結，他用回教，他肚量大，要信任。汗尼夫先生做得很好，「任之不可以不信」，完全信任、完全授權讓他去做。所以用人是一種藝術。

孔子有一個學生叫宓子賤，楚國國君用他，然後讓他去單父這個地方做官，做父母官。結果他觀察到，他假如離開國君，可能國君不一定能夠信任他，甚至旁邊還有人會批評他、毀謗他，不能等那個時候再來處理。所以他就給國君講，你可不可以派兩個你屬下的人跟我到單父去做事？就給了他兩個文書官，一起到單父去了。結果當地的官員來見宓子賤，就叫這兩個副官記錄一些事，然後這兩個人在寫字，宓子賤就抓他們的肘，叫掣肘，抓得讓他們字都寫不成，大家都在那裡笑，說這宓子賤怎麼做這樣的事情？氣得這兩個人不幹了，回去了。就給魯國國君講：「宓子賤太過分了，我們寫字都不讓我們寫，還掣我們的肘，叫掣肘，那麼多人在那裡，好丟臉。」國君說：「不是宓子賤的錯，也不是你們的錯，是寡人之錯。這是宓子賤在提醒我，要信任他，他才能把他的政治理念能夠落實。假如我不信任他，還聽信讒言，他最後還是做不成。」所以就馬上下令告訴宓子賤：「單父這個地方不是我的了，你全權負責，只要五年給我回報一次就好了。」最後宓子賤在單父就治理得很

好。

『進不可以不禮』。任他們為官也要待之以禮，因為畢竟都是為團體、為公在做事。我們提拔下屬是本分，不能在提拔下屬的時候，心裡面都在想誰是我提拔的、誰是我提拔的，然後心裡面還在那有期待別人要對我好；甚至於你提拔的人，跟你意見相左的時候，氣得半死。那個是用私心在做公家的事，這樣不行的。提拔了，心裡面還是清清淨淨，那是應該做的。這些幹部對團體的付出，要放在心上，我們是他的上屬，就不會有一種傲慢的態度。你都記得這些幹部的恩德，你對他是恭敬的。我們能體恤當領導不容易，自然不會輕視所有的這些幹部。

『退之不可以權辱』。你真的免去他們的官職，善始善終，不要污辱他們。你說，可是他做得很不好。他做得很不好，還是我們自己用他的，自己也有責任。反思，用了他，沒有很好的護念他，造成這個結果，不要污辱他，還是善終就好了，絕交不出惡語。有一些同仁、幹部他離開，他有可能還是覺得我們做得不妥，這個時候不只不能指責、批評他，甚至於我們不能有一個態度，好像別人不認同我，我就不高興，我就覺得他不對，這個是沒有氣量的態度。別人覺得我們不對，別人有跟我們不同的意見，我們要能包容。進而還可以跟這個同仁講：「你覺得中心有哪些不足，希望你供養。」等他講出來，他內心的不滿、怨講出來，他好一點了。再來，你有肚量再告訴他：「我們的團體改善之後，歡迎你再回來。」這才是一種氣度，而且跟人家結善緣，更督促自己不要對不起這麼多好的因緣，趕快提升自己。讓大家能夠信任我們，再共同胼手胝足，團結來做這些事業。

我們看一百九十七句，我們一起念一下：

【故知清而不知所以重其祿者。則欺而濁。知重其祿。而不知

所以少其吏者。則竭而不足。知少其吏。而不知所以盡其力者。則事繁而職闕。】

這一段話，我們深刻體會到，一個領導者非常重要的態度，就是設身處地。這個領導者他提出來的理念都很好，而且都是大家認同的理念，最後都沒有辦法實施。比方說清廉好不好？沒有人說不好的，可是很可能這一個國君提出清廉這個口號，他自己會不會有名聞利養？他自己會不會急於達到這樣的目標？我們每一個人有好的念頭的時候，都有可能會提起一個趕快做到的，一種急於求成的習慣會出來。結果我們沒看到自己急功近利，突然又有人做表面，滿足了我們的這個急功近利，又稱讚了那個其實是虛的，可是做出好像挺有效果的，你又讚歎那個人，每一個人都要做虛的給你看。所以要讓任何好事水到渠成、瓜熟蒂落。急於求成，這一顆心，「下必甚焉」，底下人就回應你了，做表面，變成什麼？欺就出來了。所以只知道提倡清廉，卻不知道增加官員的俸祿，這些官員其實窮得要死，你還說清廉，又不重視他們生活家庭的照顧，不給他加薪，他得要撐個清廉。他讀了那麼多年的書，好不容易出來為官，整個家族都看著他，結果他腰帶束得這麼緊，你看他怎麼面對家族、家人？所以有一個清廉的好目標，卻不能設身處地這些官員實際的生活情況，這也是領導者在做一件事的時候，沒有先體恤相關人員。

比方說我們現在為大眾服務，做了很多大眾的事情。大眾都說，「好，很受益！」我們會不會想多做一點？會，讚歎多了，很想多做；底下的人都生病了，我們那一顆想做的心，是愛心嗎？這顆愛心應該能表現在哪？愛最近的人！假如最近的人都不能體恤，我們做的都是利益大眾的事，是不是這裡面已經摻雜了名聞利養在裡面，自己沒有觀察到。不然依愛心來講，應該最能體現的是自己最

近的人。所以這個清廉是好的目標，清廉會不會變成名聞利養？都有可能。只要我們急於求成，好事都會變成名聞利養，最後都做個假給你看，所以變欺了。只要一欺騙，『而濁』，他要撐個樣子給你看，他在底下可能就有貪污的情況會出現，因為他生活已經過不下去了，還得要撐個樣子。『知重其祿，而不知所以少其吏者，則竭而不足』。知道增加官員的俸祿，而不知道減少官吏，就是不要有太多官職，根本就不需要的官職，你設那個官職，他又要領國家的俸祿，「則竭而不足」，財力空虛不足。所以這個領導者做每一個動作，都要通盤考慮，不能只考慮一個角度，牽一髮動全身。

我在這裡講，愈講愈慚愧。那一天有個很知名的報社來訪問，我們跟他講《群書 360》。本來預計九點多，還是十點到十二點，我給他講到晚上八點半。講得很高興，遇到個知己講講講，考慮一個點就沒考慮其他，我本來是十二點，變成講到晚上八點半，多少部門那半天全部都被我給攪亂了。我都是讓很遠的人高興，讓最近的人痛苦，我這個體恤人的心，根本就還差得遠！所以您看，領導者就像《了凡四訓》講，愛敬存心非常重要，你要時時愛護身邊的人，你要尊重身邊的人，你把他耗到最後體力都沒有了，他當然身體會出問題，他幹不下去了。那會折損傳統文化的棟梁，這個罪過就很大了。

最後講『知少其吏』，知道減少官吏，『而不知所以盡其力者，則事繁而職闕』。知道減少了官吏，就可以不用花那麼多錢，但是卻沒有關照到官吏的培養，你要提高他的一種責任感，提高他為官這些做事的能力、行政的能力，讓他能夠竭盡全力去把事情辦好。這方面你都沒有去幫助他、培訓他，他能力沒有提升，官位又少，他的事情一定辦不完，最後辦到「事繁」，他幹不下去了，他不做了，累死人了，最後又沒人幹了。所以要考慮很多事情，設身處

地、方方面面，才能成就公家的事情。而天時不如地利，地利不如人和。人和來自於哪？「愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之」。其實所有經教的教誨，離不開愛敬兩個字。只要我們為官者、為領導者，提醒自己不隨順習慣，不隨便，時時守住愛敬。人一隨便，就沒有尊重下屬。比方說這個事都規劃好，花了兩個禮拜規劃好，這個領導者前五分鐘，改，人仰馬翻。這就太隨便、太隨意，這個就不恭敬付出兩個禮拜人的血汗。所以很多教誨，可能我們不能夠馬上說都能想起來觀照，這兩個字我們總記得住！現在這個態度有沒有愛護對方？現在這個態度有沒有恭敬尊重對方？愛敬算總持的教誨，你就不容易心態偏離經教。

今天跟大家先交流到這裡，謝謝大家。