

《群書治要 360》學習分享 蔡禮旭老師主講 （第九十二集） 2012/11/24 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0092

尊敬的諸位長輩、諸位學長，大家下午好。我們《群書治要 360》在第四個單元「為政」，怎麼辦好政治。第一個大的單元是「務本」，為政的這些根本，所謂「君子務本，本立而道生」，這不管是治家、治國、治天下，都有一些最重要的根本、最重要的綱領。那在「為政」當中，很重要的一個根本，「為政在人」，要把政治辦好，要靠賢德之人去做。所以在師長《老人言》的墨寶裡就有講到，「法」，比方國家的憲法，「法者，國之本也」，根本大法。很多的國家用相當多的精神立了國家的憲法，我相信大部分的國家對這件事都非常慎重，但比憲法還要更重要的是什麼？是執法的、為官者的品德。所以「人者，法之根源也」。假如忽略了有德行的人才是政治的成敗關鍵，那很可能這些法律都會變成政客玩弄的工具而已。所以「務本」才不會本末倒置，徒勞無功。

最具體的句子，我們在「務本」當中就有看到，像七十二頁，我們現在談這些就是我們要開始的第二個大單元，你要用人的話首先要「知人」，你了解他，接著「善任」，你用的人一定要是非常有德行的人，所謂「德才兼備」。七十二頁，一百六十二句，就讓我們去感受用人的重要性。「文武之政，布在方策」，這麼好的《周禮》、這麼好的憲法都在史冊當中有記載。但是「其人存，則其政舉；其人亡，則其政息」。全世界最好的憲法是《周禮》，但是得要有聖賢人去帶頭落實、帶頭行政，才能真正發揮這部憲法的效果。所以人是關鍵，沒有這樣的人，則其政息，這個政治也沒辦法延續盛世，也會衰敗下來。

接著講到，「故為政在於得人」，為政最重要要得到好的人才。接下來講的又很有味道了，「取人以身」，你要得到這些人才要靠什麼？靠你的修養去感召，「方以類聚，物以群分」。假如我們沒有那個德行，好的人來了留不久。所以這又是根本，得人是根本，修身又是得人的根本。「德不廣不能使人來，量不宏不能使人安」，德行才能夠感召，沒有度量，人家在身邊動不動好像就犯錯，動不動就要被指責，那跟我們一起共事的人心裡都很不安，可能一個月就要瘦三公斤，不能容人，很難留住好的人才。所以現在我們冷靜觀察，團體、企業都有一個共同的問題，就是流動率很高，尤其像春節前後，領了錢，放一個比較長的假，很多員工都不來了。在流動率很高的時代，有沒有流動率很低的公司？有！內行人看門道。

上次跟大家有講到一句經句，這都是在「務本」當中的，我們今天首先複習複習，一百七十九句，這就是德行感召很好的教誨。「水泉深，則魚鰲歸之；樹木盛，則飛鳥歸之；庶草茂，則禽獸歸之；人主賢，則豪桀歸之。故聖王不務歸之者，而務其所歸」。我接觸到一位企業家非常令我佩服，我也非常有幸，可能祖宗保佑，知道我管理工作做得很差，所以我這次到斯里蘭卡，從第一天住到最後一天，都是跟我們江蘇蘇州固錫集團董事長吳念博董事長住在一起，真是對我面授機宜，給我很多管理上的指導。他確實很有修養，「取人以身，修身以道，修道以仁」，他最突出的人格特質就是非常關懷員工。今年中秋節他不只關懷自己的員工，還關懷他們的父母、感恩他們的父母，訂了全中國最好的月餅，「釣魚台」的月餅，那都是中央部長級他們在送、在吃的月餅，而且是用快遞交到每個員工的父母手上，這又是「務本」，「孝弟也者，其為仁之本與」。

他關心員工，他的員工三千左右，四百多個人做義工，放假的時候出去照顧老人、照顧殘障的兒童，為整個社會做環保，種種愛心，四百多個人做義工，在一個單位裡面。所以我在吳董事長身上看到很多經典當中的句子，確實在他身上演出來。「未有上好仁，而下不好義者也」，他有仁愛心，他底下的人很有情義，一個公司三千人，有四百多個義工，那是一個軍隊了，那可以對一個地方產生多大的教化作用。而且他不只關懷員工，他覺得他自己的公司要讓政府都歡喜，要讓當地的居民百姓都歡喜，要讓所有接觸到他們公司的這些夥伴們、事業合作的人都生歡喜心。所以特別關心員工，這個人文關懷就讓團體像一個家，這個家很溫暖，當然很有魅力、很有吸引力。所謂「仁之所在，天下愛之」，哪個地方充滿仁德，很多人都搬到這裡住，到這個單位來工作。所以他有個員工找了他的同鄉一百零九人，我這個一百零九人是十月份的數字，最新數字可能又調整，一百零九人到他們的公司來工作。

從這裡我們就感覺到，務本的人，最後這個結語說得好，一百七十九句講到，「故聖王不務歸之者」，聖明的領導者、君主不是去攀求別人的歸附。你用種種方法、用高薪、用一些手段好像招到不少人，但不見得留得下來，反而是什麼？為員工的一生幸福著想，關心他的家庭、關心他能力的成長、智慧的成長、德行的成長，同仁在這裡找到人生的方向、人生的幸福，自然就效忠於這個團體，所以「務其所歸」，盡力創造讓人來了以後會愛這個地方、會盡力建設這個地方的那種風氣、那種環境氛圍。

「務本」當中，多句都提到用人的重要性，一百六十二句，包含一百六十四句，「國無賢佐俊士，而能以成功立名、安危繼絕者，未嘗有也」，一個國家要建功立業，沒有聖賢人才是不可能辦得到的。所以「國不務大，而務得民心；佐不務多，而務得賢俊」，

大家看到，這輔佐的好幹部不用太多，確實是這樣。我們看歷史當中，《論語》有提到，「舜有臣五人而天下治」，所以大舜是君，君最可貴的在他能知人善任，他用的每個人都用得淋漓盡致，特別恰當。農業他交代稷，就是周朝的始祖，也是我的祖先。我的祖先是耕農的農師，難怪我常常想回家耕田，我以前以為因為我屬牛。然後古代又有耕讀生活，以前讀書人還沒有考上功名，還沒有機會為社會服務，他一邊耕田，這樣才不會沒飯吃，還要為家庭負責任，一邊一有閒暇趕緊讀書。後來了解到我們的始祖是周文王，再上推就是農師稷，所以「民以食為天」。

說到這裡很慚愧，我連鋤頭都不怎麼會拿，從兩歲就搬到都市高雄市去，後來偶爾曾經有幾個月種過菠菜、種過紅蘿蔔，還有空心菜，種了二、三個禮拜，上桌沒有一分鐘就吃完了，才知道「鋤禾日當午，汗滴禾下土，誰知盤中飧，粒粒皆辛苦」。人要多一些體驗，他的感同身受的能力會恢復得比較好。假如我們到廚房去幫忙一個禮拜，早上很早就起床，一天忙下來，站的時間、流的汗都非常多，一個禮拜以後，吃什麼都香，是吧？我從種完田以後，從來沒有糟蹋過一口菜，知道那個不好種。

所以舜用人用得非常恰當，包含用大禹治水，用契，這是商朝的始祖。孔子也是商朝的後裔，也是契的後裔，所以他的祖先是教育部長，所以後代出了至聖先師孔子。用了這五個大臣，天下就安定了。這五個人完全清楚他所負責領域的工作，他非常專業，所以「君貴在知人，臣貴在知能」，他知道這個領域需要具備什麼樣的能力，他很清楚。我們假如負責這個領域，一問三不知，那就變尸位素餐，這不行的。包含武王「有亂臣十人」而天下治，他用了十個臣子，天下就安定了。所以「佐不務多，而務得賢俊」。

我們再翻到十六頁三十八句，這些「尊賢」的教誨，其實都在

彰顯一定要得到聖賢的人。而除了自身要有德行，要禮賢下士，我們看每個開國的，商湯用伊尹、周文王用姜太公。歷史當中的傳說，周文王見姜太公非常恭敬，還自己拉車服務姜太公，好像是走了八十八步路，八十幾步路，所以周朝八百多年的國祚。不知道文王停下來以後會不會說，「早知道再撐幾步。」這核心還在「尊賢」。由於周朝尊賢、尊重讀書人，他的後代縱使朝代結束，也沒有被傷害，這個都是因果。我們看明朝不注重讀書人，後來很少讀書人願意為他效忠，都是因果。這因都種在前面一、二個皇帝。包含宋朝特別尊重文人，所以宋朝的忠臣特別多，岳飛、范仲淹、文天祥，你看這都是驚天地、泣鬼神的人，還有包拯。大家冷靜去看，宋朝為什麼出這麼多文官武將？這也不是偶然，「君使臣以禮，臣事君以忠」，這經句裡面都有因果關係，人生都是感應。

所以《大學》告訴我們，「有德此有人，有人此有土，有土此有財，有財此有用。德者本也」，有德才能感召人、才能留得住人。而德行當中一個重要的特質就是尊重賢德之人、尊重一切的人，所以「無常安之國，無恆治之民。得賢者則安昌，失之者則危亡。自古及今，未有不然者也」，古人談真理的時候都沒有模稜兩可，都是斬釘截鐵，這是真理，亙古不變，絕對是如此。

我們中心董事黃秋雲女士，她是受英文教育，所以文言文接觸得少。但是她非常不簡單，我在她身上看到，「人一能之，己百之；人十能之，己千之」，她很認真學，她在用心的讀經典，而且還背《群書治要360》，下真功夫。結果很感應，她說，「好，我看我要背第一句是哪一句？」把書一打開就看到了這一句，「得賢者則安昌，失之者則危亡」。現在這些董事們重要的任務，一年多之後漢學院要開，用人在即，所以祖先保佑，一翻就翻到最重要的這一句。

而且更讓我們歡喜的是，這次師長跟我們首相納吉先生聊了幾個小時，聊得非常歡喜。報紙上也說到，首相對團結宗教非常認同，也很積極在做，師長也讚歎納吉首相是多元宗教團結的使者。我們黃秋雲女士剛好就背了這一句，然後就跟首相分享這一句，當然那個書是中英文翻譯，把這個英文跟首相分享。首相明白這一句，那黃秋雲女士也功德無量，這是治國關鍵的教誨。所以這件事大家有沒有有所啟發？機會是給準備好的人，說不定明天你就遇到哪個國家的領袖，是吧？你看師長老人家這次到斯里蘭卡，寫了一封信給總統，怎麼建設一個國家成為佛教的示範國、成為團結宗教的聖地。這整個做法，老人家都在這封信當中寫出來了。

人要知緣、惜緣、造緣，而聖賢教誨最重要要內化，每個教誨要變成靈魂、變成我們的血液、變成我們隨時的態度。我們都知道，有智慧才能幫助別人。怎麼有智慧？法布施得聰明智慧。諸位長輩、學長們，今天已經過了半天了，早上大家有沒有給人法布施？你們怎麼無辜的看著我，有很多個小時跟人談了這麼多話，有沒有一句法布施？假如沒有，那不就「奸巧語，穢污詞，市井氣，切戒之」？也不要講閒話，要「不欣世語，樂在正論」。跟每個人講一句話都是緣分，不能浪費對方的生命，應該珍惜、利益他的人生。不只言語要布施、要供養，一言一行都應該供養，期許自己給身邊的人一個好榜樣，這個才不枉我們接受師長教誨，老人家期許我們「學為人師，行為世範」。

我們從剛剛複習的句子了解到用人的重要性。在經典當中有非常多賢德之人的標準。當然，我們一般舉人才有一個條件，從做人做事當中，「舉孝廉」，孝則有德的本，廉就不貪污。還有一個成語，也是個評判標準，叫「德才兼備」。

我們今天這一個主題，我們要知人，才能用對人。那如何知人

？用哪些標準？當然首先，「欲知人者先自知」。我們自己都看不清楚自己，要看清楚別人不容易。所以老子教誨我們，「知人者智，自知者明」，要先有自知之明，自己的慧眼才會開，煩惱輕智慧就長，絕對不是用好惡來評判人，那一定不準。所以我們學習這個單元，第一個，首先自知。接下來會有很多標準。第二個，知人之後懂得善任，把他用在適當的地方，利益人民、利益團體、利益我們所做的事業。第三，知人、了解人，我們才知道怎麼幫助他。他的性格上有哪些不足、哪些偏頗，我們了解了才能幫得上忙，從事教學工作才能因材施教。那一講到教學工作，跟誰有關？除了教書的人以外，領導人也在教團隊，「君、親、師」，當父母的人也要因材施教，每個孩子個性一不一樣？連雙胞胎都不一定一樣，應該說不可能完全一樣。

那我們先從了解人的標準來看，我們中國最古老、也是最精闢的一本政治哲學叫《尚書》，都是古聖先王留下來的教誨，在《尚書》當中有講到「九德」，這是一個人才的標準。原文是這麼說的，我們把它打出來一下，《尚書》。「咎繇曰」，咎繇就是皋陶，就是舜用的五個大臣之一，用他負責司法，治理得非常安定。說到，「都！亦行有九德」。他強調到，人的品行有九種類型，我們能清楚了，才能考察人的善惡真偽，他的智愚、賢不肖，就可以分辨出來。首先講到，「寬而栗」，他非常胸懷寬闊。把寬放在第一個，非常有道理，氣量非常深弘。所以一個人德行從哪裡下手？擴寬心量，普天之下沒有不能包容的人，而且能吃虧，不跟人計較，這樣度量才能不斷擴大。他寬容又非常的恭敬謹慎，栗是指莊重、莊敬。有些人度量大，但是有些事不夠謹慎，反而「慈悲多禍害，方便出下流」，所以這個要中道很重要，要中庸之道。度量又大，但是又非常謹慎恭敬，也不會讓底下的人依憑著他的仁慈做壞事。

「柔而立」，他性格很柔和，但是立，做事很有原則，他堅持原則，但是不發脾氣，不給人難堪。這個立還有柔中帶剛，做什麼事情堅持到底，有所建樹。大家看到這個立字，就要想到我們這一生要有一個目標，叫「三不朽」，不朽就是不會壞。什麼是三不朽？「立德、立功、立言」。你在家庭當中，你的德行為你家族的榜樣，立德，家道就這樣從身教傳下去。立功，為社會做出貢獻，讓你的孩子引以為自豪，效法學習。我們看曾國藩先生的後代、林則徐先生的後代、范仲淹先生的後代，包含魏丞相的後代，剛好我有機會接觸到，他們真的所受的家教不同。立德、立功、立言，「言而世為天下則」，你的言談充滿智慧，利益你的家庭、利益你生命當中的有緣人。

一般柔和了，有時候不敢承擔，比較退縮，雖然跟人家都不會衝突，但是做不到有為有守，做不到義無反顧。所以大家看，范公一看就很柔和，但是為人民謀福利的時候，那是敢作敢為，任何權勢無所畏懼，置死生於度外，柔中帶剛。包含孔子他平常在家的時候，面對長輩都很謙恭，一般人看到他，覺得這個人不會講話，「似不能言」。所以我們一看就讓人家覺得這個人很會講話，這不是好現象，像我就是這樣，鋒芒畢露，必非遠器，不是能夠深謀遠慮的人，應該德才要內斂才對。孔子平常在家，很多是他的親戚長輩，他很恭敬，好像不會講話。但是他走到朝廷去，辯才無礙，又不失對人的恭敬。辯才無礙很容易變咄咄逼人，所以孔子這個中道處處在《論語》當中表現出來。「威而不猛」，很有威儀但不會讓人有壓力；「恭而安」，一切言動很恭敬，但又很安詳，不會很拘謹。

第三個特質，「愿而恭」。這個「愿」，慤愿，就是很老實忠厚，而且又很莊重，這個叫恭慎保持，有很好的本質，很實在、老

實，但是進退又非常有分寸。「亂而敬」。這個亂，我們想到《論語》說，武王「有亂臣十人」，亂就是很會治理，能夠撥亂反正，精於治事，他的治理能力非常高。而敬，這個不容易，能力非常高又非常恭敬謙卑。一般假如沒有在德行當中很下功夫，居功容易自傲，恃才容易傲物，他有學問、有學歷了，建立很大的功勞了，有很高的才華，傲慢就不容易伏得住。所以這又有治理之才，又非常的恭敬。我們在一個團體裡面負責一些事情，假如形式上沒有我不能做，無形當中，有時我們人傲慢一起來會拿翹，這會增加領導者很大的壓力，不知道你什麼時候又耍脾氣了。其實這很損自己的陰德。「試看忠孝之家，子孫未有不綿遠而昌盛者」，這是《了凡四訓》當中講的。但假如每天讓領導傷透腦筋，有損忠心，這個會給子孫折福。你說可是我的領導不好。那我Congratulations，領導不好，難行能行、難忍能忍，你功德太大了。

我舉一個歷史的例子，我們台灣有一句話叫「陳林半天下」，可能是福建一帶姓陳、姓林的特別多。林姓是比干的後代，比干很忠誠，一心為國勸諫，最後還被紂王逼到把心都挖出來，可是他的後代非常昌盛。其實我們很多人生的道理明白了，任何境界你都會處之泰然。人世間沒有吃虧的事情。假如你遇到的境界真的很難，那剛剛已經恭喜過大家了，為什麼？你遇到的境界很難，那是老天爺瞧得起我們，是不是？你們好像不大認同。「天將降大任於斯人也」，沒有考驗的人，那是老天爺說這個人扛不了什麼責任，讓他還是隨順自己的習氣去過他的一生，扶不起來。所以真正有磨難之人，應該自我期許這一生不白來。

聖教是內學，在這些因緣當中，不管別人對不對，首先我自己這顆心要正，本分要盡，「進思盡忠，退思補過，將順其美，匡救其惡」，這些我們之前都學過了，在「臣術」的經句裡面，「盡忠

」。「盡忠」當中我們講到，特別感佩衛國的史鰌，他勸衛靈公勸了一輩子，連死前都交代他的孩子，把棺木放在窗戶底下，不放在正廳。衛靈公去弔唁非常生氣，罵他的兒子，「你這不孝子，居然把父親的棺木亂放。」他兒子講，「這是我父親臨終前交代的，他一輩子沒有能勸動國君用忠臣蘧伯玉，沒有勸動把佞臣彌子瑕去掉，是他的過失，所以他沒有資格放在正廳。」這叫「死諫」，連死都在勸諫，那個忠心不管遇到多大的磨難，被誤解，沒有絲毫的減損。就像范仲淹講的，「處江湖之遠，則憂其君」，他都已經被皇帝誤解貶了那麼遠，那個忠心沒有變。「進亦憂，退亦憂，然則何時而樂耶？」其實真正的樂在什麼？理得心安，自己不枉聖賢的教誨，所有的心態都跟經典相應，這樣的人心最安。

接著，「擾而毅」。擾是指順服，很柔和、順服，為人順服，毅是內心剛毅堅定。我們常說一個處世的修養叫「外圓內方」，這叫擾而毅。我們看女人很柔和，但是我們看《德育課本》裡面，這些女子在面對名節、面對國難的時候，比男人更剛強，寧死不屈，這都是中華文化教化出來的聖賢。「直而溫」，行事正直，但是處世脾氣溫和。一般正直有時候就比較衝，請問大家，你的朋友假如很正直，但是每次講話，你都會很痛苦，大家有沒有這樣的朋友？告訴大家，正直的朋友已經很難找了，「士有諍友，則身不離於令名」，你身邊沒有正直的朋友，這輩子的德行鐵定遲早要出問題。

「學如逆水行舟，不進則退」，所以《弟子規》講到「聞過欣」，很重要，正直的朋友你要欣賞，現在這個時代誰喜歡得罪人？真的敢跟你講真話，都是很可貴的朋友，哪怕他態度比較強硬一點，你也要虛心接受。當然另一個角度，正直也不要強勢，也不要講得讓人家下不了台。

「簡而廉」。簡就是行事非常簡脫，就是很豪爽、不拘小節。

但是豪爽的人有時候這些小地方會比較沒有注意到。所以這裡簡而廉那個廉，就是廉隅，就是行事也非常方正、謹慎，不會疏忽事情，又很豪爽又很謹慎，這又是中道。我們見過很豪爽的，像吳念博董事長，他心胸很寬闊，對人很豪氣。我記得在河南許昌，當地也邀請他去演講，「《群書治要》論壇」也請他講了一堂課。我看到白酒就開始擔心，因為不會喝酒，可是他馬上端著酒杯，因為他看這個形勢可能不喝也不行，他給當地的官員，他是在幫我們解套，一看我們這些都是讀書人，可能一下子不能應人家的熱情，他自己馬上衝到最前線去幫我們喝了幾杯。其實他也是書生相，他以前在學院裡教書的，在大專教書的，您一看到他一定看不出來他是董事長，就看很像是一個學者。我講到這麼高興，明年我們用誠心邀請他吳董來跟我們結個法緣，「怎麼創幸福的大家庭？」

他這個月飛了韓國兩次，韓國有個企業受到總統的重視，這個企業所營運的模式叫「新範式」，示範的範，新舊的新，新範式，這個管理系統方式在韓國的影響力愈來愈大。可是新範式的負責人聽了吳董事長的分享，因為他也是接觸西方的管理比較多，吳董是中國式的管理，他聽完以後馬上跟吳董事長約兩個約定，要他到韓國講課，而且來聽課的全部都是大企業家，而且告訴他說，「我們應該研究出一套大亞洲管理模式。」我一聽到大亞洲，就想到國父孫中山先生。孫中山先生在當時三民主義裡面就有講到，整個政治管理，中國有五千年的智慧經驗，西方要跟中國學。西方比我們長的是什麼？科學、機器、知識這方面。而真正種種智慧治理國家的這些哲學，要跟東方。當時孫中山先生就有提到大亞洲的概念。

吳董事長很豪爽，他現在對於整個企業界的貢獻非常大。所以「身脩而後家齊，家齊而後國治，國治而後天下平」，你在任何一

個行業都能達到這樣的力量。孔子是我們中國的老師，可是他現在的影響力，連美國的教師節都定在孔子誕辰，是吧？那影響力隨著時空，不只沒有改變，還一直在擴大。很豪爽，但是又非常注意細節，一言一行都很有風度，所謂「彬彬有禮」。我跟他相處了這麼多天，聽到他最常講的一句話叫「不好意思」。比方說一進門，敲敲門，一進來先「不好意思」，他處處都怕打擾人。而他也很細膩，像剛好上個月，李越老師帶著我們廬江中心的同仁、幹部，還有南京居美馨的葉總也帶了一批企業家，一起到吳董事長的單位去參訪、學習。結果因為去了三天之後，李老師就要飛到山西大同，在大同大學有一堂課。他還詢問到機票的情況，生怕有什麼閃失。他一個董事長，對這些這麼細節的東西都還是非常用心。這「簡而廉」。

「剛而塞」，非常的果敢，很有決斷力，但是有決斷力還要配合一個「塞」，塞就是實塞，就是實事求是。孔子很擔心一種人，「果敢而窒者」，他非常剛猛，敢作敢為，但是沒有實事求是，道理沒有通達，他一衝，方向衝錯了，全軍覆沒都有可能。所以一個人果斷，還要很踏實、實事求是，這個又不能偏在一方。「強而義」，非常堅強不屈，堅強不屈好不好？永不回頭好不好？不行，你要符合道義才行，你那哥們義氣都幫倒忙，朋友明明是不對的你還一直支持他。「君子義以為質」，隨時隨地要以義為做人做事的準則，這樣強而義，才不會偏。

大家這樣讀下來有沒有覺得古人很有智慧？對人性的觀察很透徹。這一段讀完了，最重要的是什麼？我們的差距在哪裡？再來要期許自己往這個方向去提升，這一生真正對國家、對團體、對社會做出貢獻。真要有貢獻，一定要先立德，沒有德，於家、於團體，我們可能只是添亂，不可能真的有貢獻。所以「彰厥有常，吉哉」

，能夠真正重視這九德、表彰這九德，最好的方法，符合九德的重用他，成為用人的標準，那這個國家就非常的昌順吉祥。這是《尚書》上面的「九德」。

大家記不記得「九德」我們有交流過？還是大家一聽，第一次聽的感覺？告訴大家，確實像第一次，但是是第二次，因為我們「諫太宗十思疏」，太精闢了，這也是依照這些標準延伸出來的教誨。魏丞相那是融會貫通的人，那十個標準也是用人的標準。經文裡面就有講到，「總此十思，弘茲九德，簡能而任之，擇善而從之」，這篇文章要多讀，很精闢。

接下來就是在《群書治要》當中一些觀察和勘驗聖賢之人的方法、標準。我們來看一百八十三句，這是在《呂氏春秋》裡面講到的。

【凡論人。】

大凡衡量一個人。我們在看每一段，首先先觀照自己，您假如是個領導者，再來觀照團隊的人才。

【通則觀其所禮。】

當一個人，『通』是顯達了、發達起來了，觀察他禮遇哪些人。比方他榮顯了，他特別感恩曾經幫過他的人，這個人知恩報恩；比方他榮顯了，為國舉才；比方說他榮顯了，就像范公照顧幾百戶家族，這個人是棟梁之材，這麼有道義情義。假如他一顯達了，統統去禮敬那些有權有勢的人，在那裡攀龍附鳳，這個人不能再繼續提拔，會出問題的。

【貴則觀其所進。】

『貴』，他的地位很尊貴，可以舉薦人才的時候，要觀察他舉薦的人。假如他舉薦的人都是跟他關係很好，又不是很有能力的，這樣的人很容易結黨營私。當然，任何道理都有通權達變，都要客

觀看，不能我們今天說，推薦他熟悉的人就是不好，還有另外一句話告訴我們不要偏在一邊，叫「內舉不避親，外舉不避仇」。這個人跟他有過節他還用他，代表這個人不會以私廢公；他雖然推薦自己的人，但是他身邊這個親戚確確實實有德，其他的他就沒有推薦很多。假如說推薦一大堆親戚，能力又很平庸，那當然有問題。他就推薦了兩個親戚，而且都真的有德才，那你還說他結黨，那不就我們搞糊塗了嗎？都要客觀去看。

【富則觀其所養。】

他有錢，看他有沒有供養父母。很多買了好幾棟房子，讓父母住在破房子，這種人都是愛慕虛榮的人，決定不能用。他養父母、養貧人，為什麼？「有德此有人」，最後，「有人此有土，有土此有財」，他有錢了，有財此有什麼？用，看一個人有錢以後他把錢用在哪。他把錢用在孝順父母、用在幫助貧窮的人，他的錢用了之後在增長他的德行。所以「仁者以財發身」，《大學》裡面講，仁慈的人是用錢財不斷的長養他的慈悲心，救濟貧苦。包含還有一句名言，他是養賢德之人，為國家培養人才，就是杜甫講的，「安得廣廈千萬間，大庇天下寒士俱歡顏」。杜甫的心願，他有很多房子讓天下有志氣的貧窮讀書人都來接受他照顧，好好讀書，最後成就功名，為國服務。這一點子貢做得好，子貢是商人，很有錢，孔子教團這麼大，可能子貢出的錢最多。歷史當中沒有很明顯寫出來，所以子貢這一條積陰德，我們相信子貢一定是奉獻很大。

現在有錢，最有價值的，是哪個地方培養傳道的人才，這個是最重要的、最急迫的。我們走了那麼多地方，弘揚中華文化的單位很多，很常聽到的一句話，「我們有錢，我們有地方，我們沒有人！」所以現在全面都是很渴求弘護正法的人才。但人才不像母雞生蛋，咚，就出來了。他得要有好的環境，好好厚積薄發、韜光養晦

，這時候就需要有力量的人，又能考慮得很深遠的人，來護念這樣的因緣。

【聽則觀其所行。】

聽這個人講話，要觀察他言行一不一致，這是一個說法。《論語》裡面也講，「聽其言」還要「觀其行」。可能講到這裡說，「可是對人不要懷疑啊！」有沒有道理？「聽了就相信，幹嘛懷疑？」這理好像又不圓融了？那你去找對象，他怎麼講你都相信，不就被他騙了？他花言巧語，「沒關係，我還是相信人。」結果妳嫁了，遇人不淑，假如妳還幾十年能撐得過來，那我只能給妳深深一鞠躬，妳是真正一輩子都對人不懷疑，那我相信妳的德行也會很有成就，妳能保持幾十年。當然坦白講，妳還會不斷積累經驗的。

今天我們觀察一個人有沒有言行一致，並不影響我們對他的信任。信任是信任什麼？「人之初，性本善」。信任不能變得沒有判斷力，那不學了還是偏在一邊了嗎？那對方都欺負你的信任，最後他愈偏愈遠，我們也失了護念他的職責了。一個當父母的人一直被孩子騙，騙到他的行為都偏頗了，這樣不對！「苟不教，性乃遷」。所以他言行不一致，我們不是對他本善的懷疑，而是什麼？憐憫他變成習氣的奴隸，這才是悲智雙運，看到他的本性，同時又憐憫他的習性。

再來，『聽則觀其所行』，還有，皇帝、君王很聽他的話了，看他有沒有尾巴翹起來了，看他有沒有藉著這個機會謀自己的名利；還是領導愈聽信他，他是抓住這個機會成就領導的德行，然後趕快推展利益百姓的政策，那這個就是行仁。接著：

【近則觀其所好。】

觀察他平常，或者比較接近他，了解他的生活狀況，觀察他的喜好、嗜好。有些人好賭博，那不行，好喝酒、好女色，這遲早都

要出問題。《群書治要》有標準，「內作色荒，外作禽荒。甘酒嗜音，峻宇雕牆。有一於此，未或不亡」。你平常跟他聊天，他一定跟你聊名車、名牌這些東西，那個沒有意思，這樣的人成不了大器。假如你跟他一聊天，很容易就被他拉過去了，那我們還是掂量掂量自己的功夫，還沒有辦法幫助眾生，不要被眾生給度走了，還是要找「以友輔仁」，要先找比自己德行好的人，不然會退步。

想起哪個故事沒有？所以知人，要觀他的朋友。《群書治要》也講過了，孔子要去世前說，「子夏，我離開以後會進步，子貢會退步。」因為子夏喜歡跟比他有德行的人交往，子貢喜歡這些不如他的人，都聽他的話，所以他就比較會退步。「入芝蘭之室，久而不聞其香，即與之化矣；入鮑魚之肆，久而不聞其臭，亦與之化矣」。這裡觀察他的喜好，他喜歡彈古琴、喜歡寫書法，這個都是「游於藝」，都是在陶冶他的修養，這非常好。平常喜歡讀經書、喜歡讀歷史，聽這些好的教誨、光盤，這些都是好的嗜好。當然嗜好一定要跟道義相應，壞習慣都搞得家裡雞犬不寧，這不行。

【習則觀其所言。】

『習』，就是他比較能接近領導者的時候，看他講的話有沒有跟道相應。其實人沒有去掉貪名利的時候，一跟領導者愈接近，他就會講好聽話，有時候不知不覺那個習氣會冒出來，自己沒有察覺。這是『觀其所言』。或者這個「習」，就是平常他日常生活的言行。

【窮則觀其所不受。】

他在很困窮、遇到瓶頸的時候，遇到非常窮困的時候，他也不接受非分之財，「貧賤不能移」。

【賤則觀其所不為。】

他雖然地位很低賤，但是他絕對不愛慕虛榮，不符合義的他絕

對不會去做。

【喜之以驗其守。】

用名利，或者滿足他所要的，讓他高興之後，看到他的言行有沒有慢慢失去原則、操守。人有時候一高興，慢慢就順著習氣。所以「諫太宗十思疏」裡面講，「恩所加，則思無因喜以謬賞」，自己有了權力，賞罰都沒有標準了，喜歡誰就好好的賞他，不喜歡誰就排斥、冷落，這個都不行。

【樂之以驗其僻。】

使他歡樂，然後查驗、檢驗他有沒有遇到這些歡樂的因緣場合就會陷在裡面。浸淫在裡面不能自拔，那這個人定力還差得遠，所以他在歡樂場中慢慢就走向邪僻了，這不行的。

【怒之以驗其節。】

用不好的態度對待他，看他能不能忍受，來檢驗他。『節』就是度量，人家多麼無理，他不動氣。

【懼之以驗其特。】

在恐懼的因緣當中，檢驗他，『特』是獨特，就是雖然面對很多的挑戰、威脅，檢驗這個人慎獨的功夫，他能不能處之泰然、能不能很坦坦蕩蕩。有時候我們面對一些恐懼的情境，可能自己的名利會有很大的損害，可能我們的心就起起伏伏，他內心坦蕩。

【哀之以驗其仁。】

剛好讓他見到悲慘的情景，他憐憫仁慈的心自自然然流露，就可以觀察到。「上失其道，民散久矣，如得其情，哀矜勿喜。喜且不可，而況怒乎？」老百姓偏頗了，不只不能生氣，要憐憫他們。

【苦之以驗其志。】

讓他在困苦、環境當中，檢驗他意志堅不堅強。坦白講，這個時代要對家庭、對社會民族做出貢獻都不是容易的事情。

，這個時代大家沒有倫理道德的基礎，好事多磨。我們能不能「縱使身止諸苦中，如是願心永不退」？這個『苦之以驗其志』。

【八觀六驗。此賢主之所以論人也。】

這是有判斷力的領導者用來衡量人才的方法。這是從種種因緣、外在環境來觀察。接著還有：

【論人必以六戚四隱。何謂六戚。父母兄弟妻子。】

就是從觀察他對父母的態度，所謂「忠臣出於孝子之門」，再來看到他跟兄弟的相處。林則徐先生這個「十無益」真是人生高度的智慧，都是抓根本的，「父母不孝，奉神無益；兄弟不和，交友無益」，這個人連兄弟都不友愛了，他不可能去愛其他的同事、同仁、同學，不可能。人性，他的倫常態度是從家裡建立起來的，再延伸到學校、延伸到整個大的社會，所以看他跟兄弟相處。再來妻子，看他跟他的妻子、孩子。妻子是跟他最親密的，他還保持那一分恭敬，這就不簡單，人一親密容易隨便。堯帝很厲害，很有智慧，他要看看舜王能不能做天子，很慷慨，派兩個女兒到家裡去觀察。父親都是最疼愛女兒的，為了天下，兩個女兒都捐出去，為天下找一個好的天子。所以『六戚』，父母、兄弟、妻子。他連孩子都管不好，對孩子都沒有責任感，那他當官都是愛慕虛榮，他連骨肉都不愛，他要去愛誰？

現在民主時代這個現象太多了，在外面講得口沫橫飛，離婚，孩子都丟給親戚朋友帶，自己都不照顧。所以大家是不是要投票了？要投票的時候要先去調查這個候選人「父母、兄弟、妻子」，不然票不能亂投，那要負因果責任，你選錯了人，閻羅王要加一件過失。

【何謂四隱。交友故舊邑里門廊。】

『交友』是他的朋友關係，我們剛剛講到的「觀友」。我們再

複習前面講的，「不知其父視其子」，你不了解這個人，你看他的孩子你就可以判斷這個人；「不知其人視其友」，你不了解這個人，看他交的朋友，「方以類聚，物以群分」。『故舊』是他的熟人、老朋友，『邑里』是他同鄉的人，『門廊』是他的鄰居，最好是看到他穿開襠褲長大的，那個長輩看得就很準。

【內則用六戚四隱。】

觀察他的家庭關係、他的鄰里關係，用『六戚四隱』。從外，從他所遇到的這些環境來觀察：

【外則以八觀六驗。】

這樣子：

【人之情偽。】

他是真誠，他的品德如何，還是虛偽的？

【貪鄙羨美。】

他是比較貪名利、比較庸俗，還是有美德？『羨美』是指美惡，他的優點缺點、人格特質都容易觀察。

【無所失矣。】

從「八觀六驗」到「六戚四隱」，就不容易看人看錯。

【此先聖王之所以知人也。】

以前聖王識別人才的方法。其實我們自己是領導者，用人是成敗關鍵，所以一定要知人。包含我們給別人推薦人才，要不要知人？要！而且要非常慎重，這個要負責任的。因為我們推薦人是對方信任我們，而人推薦錯了，可能他的公司會倒、他的團體會瓦解，怎麼可以不慎重推薦人？所以「知人」也是每個人要學習的能力。大家有沒有給人家寫過推薦信？有，很好！那剛剛我們一起看完「八觀六驗」，你說那得更謹慎一點。

好，那這節課就先跟大家交流到這裡，謝謝大家！

