

《弟子規》建立和諧校園研習營—《論語治要》對行政管理的啟示  
張霞老師主講（第十二集） 2022/6/8  
馬來西亞 檔名：60-018-0012

尊敬的李校長，尊敬的莊校長，還有我們剛才分享的林校長，諸位校長、諸位老師、諸位教育界的同道們，大家上午吉祥！

非常感恩老師的安排，也感恩我們主辦方李校長和諸位老師的信任，給張霞這次和諸位仁者匯報學習的機會。張霞在傳統文化的單位服務，也是負責行政管理工作，所以今天看到我們的主題，內心是非常的歡喜，也是倍感榮幸，今天能跟各位仁者一起來交流學習。

張霞匯報的主題是「《論語治要》對行政管理的啟示」。我們昨天廖老師也是跟大家分享了管理的課程，張霞深深感受到我們做為中華兒女是非常幸福的一件事情，也是很有福報，因為我們有五千年老祖宗給我們留下來的這個瑰寶，只要我們能夠信任、我們能夠相信老祖宗是為我們好的，我們人生中遇到任何的困難、問題，我們能夠回過頭來在祖先留下的這些經典裡面去汲取，一定能夠找到我們人生想要的答案。

昨天廖老師最後結束的時候給我們發出來一些問題，我相信廖老師提出來的這些問題也是啟發我們思考，能夠怎麼樣從經典裡面去找到答案。也非常感恩老師昨天晚上的課程，似乎給我們有了解答，譬如說經典裡面一句教誨或者兩句教誨，它就能夠幫我們解決人生的一些困惑或是問題，因為經典都是原理原則、提綱挈領的。譬如說昨天老師提到的「大道之行也，天下為公」，還有提到說，大家不知道記不記得，老師提到說，師長老人家最佩服老祖宗的一句教誨是什麼？我們有的家人記得，「行有不得，反求諸己」，對

的。所以我們能夠掌握這兩句教誨，從心境上能夠領納，這些困惑和問題我們隨之也都會解決。就像李校長昨天跟大家強調的，我們能夠一心為學生、為老師、為社會國家去付出，而放下個人的一些得失、名利。如果真的像李校長說的這樣，我們依循經典教誨去落實了，一心為公了，昨天這些問題中的一些困惑和煩惱也相信就沒有了。

經典教誨真的是老祖宗很慈悲，他就是怕我們後代子孫走彎路，所以他用一句或是兩句很短的言語就把這些人生智慧給我們凝聚在其中，能夠讓我們人生不走彎路。《論語治要》裡面它講的主要是為政，就是我們怎麼樣管理我們的國家、我們的團隊，這個政有管理眾人之事。剛剛老師也講到我們中國文字是智慧的符號，管理眾人之事的眾，它三個人，三人為一眾，那就是說我們三個人或三個以上都可以稱為管理眾人之事。我們回到我們的一個家庭，甚至是我們一個團體，我們的一個班級、一個學校，乃至於一個國家，我們都可以稱為管理眾人之事。政事它廣泛的來講，其實可以解釋為我們一個人做事的能力和處理事情的智慧，所以我們《論語》裡面有很多為政的智慧。

在跟大家進入主題之前，有一個很重要的觀念，算今天我們三天的課程，前面的幾位老師，包括老師，還有我們的李校長，都有給我們強調一個很重要的觀念，就是昨天晚上老師也提問，有問我們說管理是管理誰，這個管理重點在《論語》裡面有句非常寶貴的教誨，「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從」。就是我們自己身做對了，我們的行為都先做到了，我們不用要求很多，我們也不用制定太多的規矩，可能我們的部屬、我們的孩子、我們的學生一定會跟著就會效法去做。假如我們沒有做好，我們反而一再的去要求他，可能我們會定很多的規定，但是學生、下屬，甚至我們的

孩子，他可能在我們面前勉強來做，當我們不在的時候他可能就不會做了。不知道大家有沒有這樣的經驗，相信大家一定有同感。

我們今天說領導者、父母或者是老師，最重要的我們是以身作則，自己做到了，一定能夠自行化他，自然就能夠影響我們的下屬。所以老祖宗有一句教誨就把我們人生最重要的要去面對的事業、家庭，都可以去給我們指明方向，不讓我們走彎路。

所以我們今天講管理，祖先的這些經典裡面有非常高明的管理學問，我們剛才說這些教誨裡面它是綱舉目張，可以說是這一句教誨我們真的從內心去領納了，我們去落實了，它是放諸四海皆準，我們用到個人的修身，我們用到團體的建設，乃至於國家的治理，一定可以受益，因為它的義理是相通的。譬如說今天張霞跟大家報告的這句經句，《論語》中的一段教誨，它就是古人治理國家最重要的一個綱領，如果把這個綱領我們能夠落實，那我們的國家就能夠治理好，同樣我們的團體也能夠治理得好，我們經營家庭也一定能夠和樂，乃至於我們的修身，它都包含在內。

《論語治要》裡面這句教誨是什麼？我們看一下，這句教誨就是「子曰」，它在「學而」篇第一篇裡面，夫子講到說：「子曰：道千乘之國：敬事而信，節用而愛人，使民以時。」什麼意思？就是夫子說，「道」有領導和治理的意思，那就是說治理一個，「千乘」，過去一個千輛兵車的國家就算是一個大的諸侯國，因為我們知道春秋那個時代都叫諸侯國，它可能像現在我們的一個縣、一個市就叫做一個國。所以治理一個像千輛兵車這樣一個大的國家，有五個重要的綱領，就是五要道。哪五個？敬事、信、節用、愛人、使民以時，就是這五個綱領。

首先，對於國家每一件重要的事情我們都要有一分非常恭敬慎重的態度去處理，有這樣的一個心境；再來，我們對百姓，這個信

就是要誠信，不失信於人民，昨天我們廖老師的課程也大量的講了信的重要，有這些就能取得人民的信任，就可以團結在一起，為國家謀福利；第三，對國家節用，對國家的這些財物我們要有一種勤儉、節用，不能夠奢侈，這樣我們國家、團體的物用就不會缺乏，足食；四者，要時時刻刻把人民放在心上，愛護他們，這是愛人；第五個，使民以時，它的核心就是要體恤人民，安排人民為國家去做一些事情，要選擇他們不忙的時候，不影響到他們正常的生活和工作的時候讓他們來服務，這樣的一種存心就能夠團結民心，為國家效力。

我們看這五個綱領，現在我們是學《弟子規》，我們看《弟子規》的綱領，《弟子規》說孝、悌、謹、信、愛眾，也體現了我們今天講的這個敬事、信、愛人、使民以時，它們的精神都是相通的，也可見這幾個綱領的重要性。

我們具體來看，每一個綱目在我們自己經營團體或者是在單位、學校，對我們能有什麼樣的一些啟示。張霞也是和團隊的同仁一起學習、落實，還很不夠，也很粗淺，也是拋磚引玉。今天我們看第一個「敬事」。

我們看這個敬事，他把治理一個國家最重要的字放在最前面。我們看他要治理這樣一個國家，他把什麼放前面？恭敬的敬。所以在《論語》裡面夫子的學生有一次就問夫子說：「怎麼樣為政？」夫子有說道：「出門如見大賓，使民如承大祭。」什麼意思？就如同一個領導者要出門了，他見到每一個人就像是見到國家的一個貴賓一樣這樣去恭敬他；使民如承大祭就是安排人民工作，就如同重視國家祭祀一樣這樣去不敢怠慢，也不敢輕慢。當一個領導者能夠這樣去面對自己的工作、面對自己的下屬，那又怎麼可能傲慢、又怎麼敢自作主張？做事情一定會用這樣一種謹慎，然後考慮也會非

常的周詳，很仔細的去對待，以這樣一種心境去治理國家。

所以敬字對於我們做人處事，我們經營團體、家庭，其實也是非常非常重要的一個心態。敬在《說文解字》裡面有什麼意思？敬有「肅也」，嚴肅的肅，恭敬體現出來就是很肅穆。肅者它有持事振敬的意思，就是在面對事情的時候、處理事情的時候，非常的恭敬、非常盡心盡力的去對待。我們體會盡心盡心當中，對待事情就不敢怠慢，他也不會半途而廢，也不會敷衍，也不會陽奉陰違，所以他會很恭敬、慎重的對待自己的職責本分。所以古人說忠臣出於孝子之門，這樣一分心境他會很恭敬的去對待。

傳統文化對自己來講，張霞也是學了以後現在有一點點承擔的心，但是因為也是在成年以後，將近二十多歲、三十歲才開始學，在德行能力上或者是在做人處事這種態度上都很欠缺、不足。現在負責團體的事情，一些工作也是因緣所致，確實是趕鴨子上架，所以也是在跟同仁們一起邊學邊做。

《論語》說君子要務本，我們剛剛提到的恭敬心，根源其實我們這幾天講《弟子規》，這分孝心，就是說它根源來自於我們的孝心。昨天李校長也講到「孝為德之本」，我們能對父母有這分恭敬，能夠善體父母的這分心了，這分心能夠很柔軟，這分心念起來以後，我們在團體移孝作忠，這分體恤的心，這分禮敬人事物的心，他在團體面對領導、面對長輩、面對團體、面對大局，他會為這些想，他不會老想著自己。所以他面對自己的工作不會敷衍，因為他有從家庭裡面培養出這分使命和責任，他會很認真對待自己的工作。所以說我們現在感覺我們大馬的同仁真的是非常有福報，有李校長能夠這麼多年，十六年多帶著大家一起來落實、學習《弟子規》，因為知道《弟子規》對我們人生的重要影響。《弟子規》我們這幾天學下來，知道它是培養我們這些做人做事最基本的恭敬體恤的

態度，攸關我們人生的事業、家庭，它的幸福所在。所以我們團隊的領導也是很用心幫我們從《弟子規》裡面挑出了我們為人子、為人下屬、為人學生，常常我們在境界裡面要遇到或者提起的這些態度和行為，相應的這些《弟子規》裡的經句會集成七個及時，也是方便我們在日常生活中能夠時時提得起來。

為什麼這麼重視這個態度和行為？因為我們在日常生活中，我們天天在家裡面、在團體，我們都有一個什麼角色？都會為人子，也會為人下屬，也會為人學生，是不是？我們在家裡是孩子的父母，那我們也有父母，我們也是孩子，如果我們不懂得怎麼孝順父母，我們怎麼能夠教我們的孩子孝順？所以我們說以身作則，這些為人子、為人學生、為人下屬要具備的態度和行為，我們這些根基一定要扎牢，因為我們能為人子了才能為人父；我們能夠懂得為人下屬，我們才能夠懂得怎麼樣為人領導；我們能夠懂得怎麼為人學生，我們才知道怎麼樣能夠帶領我們的學生，怎麼樣為人老師。所以我們說「君子務本，本立而道生」。

在日常生活中，我們能夠常常對照這七個及時，就容易提起我們這些態度和行為，久而久之自然我們會內化成我們的行為，孝親的根基就會慢慢的扎下去。有了這些根基，在團體領導交給我們的一些事情，父母交代我們的一些事情，包括老師、長輩交給我們他就比較安心，我們也才能夠為這個團體、為這個家庭更好的去服務。

因為時間有限，張霞先把七個及時是哪七個及時跟大家簡單的說一下，今天就選兩個及時，稍微跟大家做一個粗淺的匯報。七個及時有及時關懷、及時匯報、及時勸諫、及時回應、及時參與、及時請教、及時確認。我們看及時匯報，今天主要是匯報和請教的態度，結合案例跟大家一起來體會學習一下。

第一，及時匯報。我們後面說安父母心延伸至一切人。下面我們配的《弟子規》的經句是「出必告，反必面，居有常，業無變。事雖小，勿擅為，苟擅為，子道虧」、「長呼人，即代叫，人不在，己即到」，心存誠敬、體恤之心。這個及時匯報重點是提醒我們重要的就是那分體恤父母、領導的心，不要讓他們操心，能夠不擅自做主，以這樣的一分心能夠時時面對我們身邊的親友、老師、同事、領導。

譬如說我們做為下屬，領導會安排一些工作給我們，在處理這些事情過後或者是過程中，譬如說我們處理完了，那要跟領導及時的匯報。因為事情交在我們手上，進度怎麼樣了，這個事情做到什麼程度了，適時的都要匯報清楚，讓領導不至於一直掛著心。因為有時候有些事情可能領導會答應某個人或者某個團體，交代給我們讓我們能夠處理。可是有時候，像張霞之前就常會犯一個錯誤是什麼？有時候處理完了，從自己角度覺得這個事情處理完了，好像沒問題了，有時候就沒有給領導及時的匯報。自己覺得這個事情是個小事情，但是沒有站在領導的角度，沒有考慮到雖然事情不大，但是這個事情處理完，領導可能還等著要回應對方，這樣就會讓領導覺得可能會失信人家，有時候領導還得追著自己問說，「張霞妳那個事情處理完了沒有？怎麼樣？」有時候自己會覺得很慚愧，沒報告，「處理完了」。這樣領導他，本身我們都是做領導的，有這種感覺，確實每天事情很多，他還在掛著心，還要去追蹤我們，就很辛苦。

譬如說我們團隊的同仁，有些同仁他們做得就很好，我們人事科的楊主管，他對工作就很認真，平時做事這種及時匯報就做得很好。譬如說他自己部門的這些工作他去安排，自己很有序，心中很有數。交代給他的事情，譬如說我們有一次有一個《群書治要 3 6

○》的重新整理工作，接到這個任務就交給他去完成，因為他有做文稿工作的經驗。交給他以後基本這個工作從開始到結束我就不需要太操心，過程中基本只是跟他有些事情就是他過來問，確認一下。譬如說從工作開始籌備，整個過程進展，或者到收尾，每一步他做到什麼程度，他會適時的跟我匯報，很簡短的，這件事情處理到什麼程度，接下來準備怎麼樣做，請問領導您有什麼提醒沒有？那我們心裡就比較清楚。或者這過程中遇到一些意外的情況出現了，或者是突然團體工作的一個成員有事情了，要請假了或者什麼情況，他也會適時的來請示這樣的情況要怎麼辦。或者他也會適時的把他的想法講出來，他建議怎樣，他會怎麼樣處理。我們就覺得很好，這樣就OK。

所以就是感覺整個事情交給他我們就比較安心，也不用經常去追蹤。反而是譬如說有時候約了一些會議，有時候可能他也擔心我們忘記，等會議之前一天或提前半天他就說，「領導，明天什麼什麼時間我們有會議，您記著」。可能會前如果有時間他還會發個信息，「領導，一會就要開始會議了」。那我們就不用去太罣礙這些事情，又不會去失約，所以就感覺到很窩心，我們說窩心。因為他現在也有幫老師這邊處理一些事情，曾經老師就有提到，很歡喜的說，只要這些事情交給我們楊主管做就很安心。

所以也是很感恩他，張霞也是從中跟他學習到很多這些做人做事的態度。譬如說他日常的這些工作事項處理都井井有條，他每天把待辦的工作計畫和他日常的這些事項會列在一個列表裡，他會分類來管理。譬如他定期會向我們匯報，匯報的時候他這些事項會用顏色標明，譬如說紅色未完成，藍色需跟進，黑色為已完成，這樣我們過來以後就覺得很清晰，他考慮得都很全面。所以體會到這些基本的動作愈做到位，我們愈能夠去體恤領導的不容易，讓父母和



領導也會減輕很多的負擔，因為事情交給我們他就覺得很安心。這是我們提到的及時匯報。

接下來我們再看一下及時請教。及時請教，能養謙德。《弟子規》有講說「事雖小，勿擅為，苟擅為，子道虧」、「心有疑，隨札記，就人問，求確義」、「能親仁，無限好，德日進，過日少」，心存謙卑好學之心。當然這些《弟子規》的經句我們可以去體會，哪一句經句更契合，把這個及時都可以給它取來調配和安放，這樣就是提示我們做事情要謹慎，不擅自做主，遇事都要有這種及時請教的一個態度。最重要後面是那分尊重父母、尊重領導、老師的意見，有這分尊重恭敬的心，做事就不敢擅自作為。譬如說我們在團體裡面，可能會影響到團體的一些情況，縱使事情很小，這個時候該請教的時候一定要請教、請示，現在這個情況怎麼樣處理。

譬如說，我們應該在學校也常常會遇到請假的問題，我們跟領導請假或者是學生跟我們請假，張霞的團隊也有。譬如說我們曾經辦課程，有一個學長過來，他學了七個及時就上台分享，他就分享自己在公司跟領導請假。之前他的請假方式是什麼？譬如說他有一天下午，「領導好，今天我表妹來了，下午想帶她出去轉一轉，下午就不能來了，跟您報告一聲」。諸位老師，大家覺得這個請假有沒有問題？這個信息我們乍看好像沒什麼太大的問題，好像很有禮貌。但是這位學長學了七個及時，他上台分享說，在沒學到七個及時之前，他認為這就是請假，我請假了，我跟領導說了。其實這叫什麼？打招呼。打招呼的心態有一種尊重不夠，心態當中我們沒有體恤到領導者的立場。為什麼？因為我們想，我們大家都有做領導的經驗，做為領導我們每天要面對很多事情去安排，包括人力的調配，是不是？

張霞之前就犯過這樣的錯誤，自己有一次也是在辦班的過程中，突然間家裡有些急事讓張霞回去，那就沒辦法，必須要請假，跟領導請假回家。回家以後事情處理完了，按計畫時間應該要返程了，可是張霞當時的一個狀態是覺得，回來了，因為護照當時要過期了，正好趕上那個時間點回去可以辦。我說：「領導好，我護照馬上過期了，正好回來我就很想續幾天假，我就把這個事情辦了再去。」好像自己在跟領導請假、請示了。領導也很包容，想著既然回去了，這樣也不好太拒絕我們，還是給我們答應。後面聽到這些學長分享，自己學了七個及時，才知道這樣一個態度和體恤的心不夠，因為領導可能當時辦班，很多事情還等著張霞回來去完成，這樣他就又要讓其他的同仁去幫我分擔，要去調配人力。我們在單位工作，如果下屬一天好幾個這樣的情況出現，那我們想一想，我們會怎麼樣？可能一個頭兩個大。

真正的一個為領導想的心，最後這位學長講學到了，說下次請假，真的有這分心應該是什麼？領導好，我表妹來了，不知道下午工作忙不忙，我可不可以請假？這是一種詢問請教的意思，假如不行我再做安排。我們做為領導，如果接到下屬這樣的一種請假，是不是也很舒服？真的如果他有需要，那沒問題，但是還有一種餘地說，現在工作還是有一些忙不開，你可不可以再換一個時間？這樣上下級有一種互相的體恤，那我們團體是不是很和諧？都能夠站在對方的角度去考慮，有一種體恤。這種做人做事的態度在團體裡面我們如果沒有建立起來，我們要真的能夠盡好自己的本分也不容易，不給團隊添亂就不容易了，就夠好了。

所以我們說敬在我們工作、處事待人接物當中的一個重要性。剛剛我們說這是下屬跟上級領導有這種恭敬的心態，同樣我們做為領導，對下屬也要有這種尊重，所謂君仁臣忠，他都是互相的。做

為領導如果也能夠適時的跟下屬有這種謙卑、請教、納諫的態度，尤其在面臨團體重要的一些問題的時候，我們更需要集合眾人的智慧。我們昨天廖老師也說，團體要集大家的意見，集思廣益，才能夠保證我們不獨斷專行，這樣我們一個團隊的力量可以讓我們在領導崗位考慮事情能夠更全面，而不是只站在自己的一個角度去考慮，這就是集大家的智慧。

再來，因為我們有這分對下屬、對同仁的尊重，也可以凝聚人心，建立信任，所以我們昨天到今天一直在講信任，有信任團體就有凝聚力。而且當下屬給我們建議的時候或者規勸的時候，我們如果能夠虛心的去領納、納諫，也會利於團體坦誠、信任、積極甚至是包容氛圍的形成。昨天廖老師一開始就講到在歷史上我們最佩服的一位君王唐太宗，他開創的貞觀盛世，很重要的一點他有那種廣納雅言，和他寬廣的心胸分不開。所以做為領導，這也是張霞自己還要有很大提升空間的部分。

有一句話就提到說，態度決定成功，而不是成功以後才來改變態度。有了這些恭敬慎重的態度，我們一定能夠贏得他人的信任和尊重，也必然會給我們團隊注入正能量。團體的和諧就從我們自己開始做起、帶動，從落實《弟子規》，落實《弟子規》七個及時開始，能從我們盡好自己的本分工作開始。這是一個方面。

還有就是我們李炳南老師有一篇「辦公室規約」，其中有兩句提到，張霞是覺得對我們在工作中落實做事敬事的一個很好的總結，「事按次序今事今辦，各負專責互相協助」。我們看事按次序今事今辦，就是說要有智慧能夠分辨事情的輕重緩急，事前我們有規畫，事後有總結，每件事情來了我們都能夠從容應對，而不是走一步看一步，或者事到眼前我們會手忙腳亂，我們說「凡事豫則立，不豫則廢」。或者有時候我們事情容易拖延疏漏，這樣就會不僅我

們自己的工作做不到位，甚至我們可能因為自己沒做好還會影響到團隊整體的進展。譬如說張霞現在在這個位置負責整體的一些工作的推進，譬如說辦班，自己一定要很多事情考慮在前，一步一步怎麼樣推進，不然下面同仁就無所適從，很多事情還得卡在那裡，所以事按次序今事今辦也是非常重要。

這是有形的，我們在事相上看到的次序。團體經營還有一個無形的次序，就是我們的組織倫常，這個組織無形的東西反而更重要。組織倫常，我們剛才講下級向上級請示、請教、匯報、確認，能夠領會上級領導的用意，他不會擅自做主，不會越級辦事，我們的倫常是不是比較順？這是下對上。如果我們做為領導，能夠適時的聽取、了解崗位同仁或者主事者他們的一些想法、他們的一些考量，去尊重他們的這些考量和感受的時候，我們想團體同仁與同仁之間這種互動是不是會很和諧，甚至我們團體與團體之間也要尊重這種倫常來行事。

有一次老師就跟我們分享到，自己應邀到另一個團隊去分享課程，這個團隊有一位主管就下課以後過來請教老師一些團體的問題。事後老師就把這位主管的提問以及老師給予這位同仁的一些回饋，都跟這位團體的領導人（就是他的上級領導）做了說明。我們看這一個動作，這種心的細膩和體恤，這個背後就是一分尊重，尊重他這個團隊的組織倫常，也是為這位同仁能夠更好的得到他團隊領導的關懷和護念。所以我們看這是團體與團體之間，包括我們一個團體裡面部門和部門之間也是一樣的道理。

第二個，我們再接下來看「各負專責互相協助」，也是與我們在崗位工作有息息相關的關係。因為我們在團體中每個人都有各自的崗位職責，在盡好自己本分工作的時候，大家能夠又分工不分家、主伴圓融、互相協助，就是剛剛在「七個及時」裡提到，我們可

以去及時參與，這樣在團體同仁之間、部門之間這種互相的協助，讓張霞在團體裡也是很受感動。我們團體的同仁他們在把自己本職工作盡心盡力做好的前提下，譬如說團體有事，他們看到了也會自動自發去做。然後同仁之間有需要，他也不會太計較，他不會說這是你的事、這是我的事，那個事不關我的事，我還有其他的事，任何有需要的時候他們都會及時去參與。甚至有時候事後會怎麼樣？主動來問，「主管，請問這個事情需要幫忙嗎？」只要他幫得上忙的，也會隨分隨力的來協助。因為什麼？因為他知道團體我們是一體的，一榮俱榮，一損俱損。人與人之間有這種互相的體恤和感恩，團體會愈做愈有力量。不怕事多，就怕人心不齊。人與人如果沒有這種互相的體恤，甚至是互相推諉、指責，可能我們人再多，我們這個事情會愈做愈累。就好像我們一個家庭一樣，兄弟姐妹不分彼此，共同來分擔，互相來幫助，所謂家和就萬事興，這個家、這個團體如果都能這樣，它一定會愈來愈好。

這是今天經營和諧團體、和諧校園，這種互相的尊重、體恤，做人做事的一些態度，以及遵循倫常，都息息相關。這是敬事的部分。

第二個部分我們看一下「信」。信，人言為信。你看信義、信心、信任，都和信有關，都是信。在團體中，昨天老師也提到說信是無形的，我們看不到它，但是它的影響力非常大，所以這兩天老師、李校長、廖老師都有提到信的重要。在《論語》中，昨天晚上老師也提到，記載說夫子的學生子貢很會請教問題，就有問夫子說怎麼為政，夫子回答說「足食，足兵，民信之矣」，意思是說這三件事情對國家的政治很重要。子貢說如果不得已，我這三件事情要去，先去哪一個？夫子就說先去兵，軍隊你可以先去掉，但是不能夠讓老百姓餓著。我們昨天聽廖老師分享，講到諸葛孔明先生的那

個故事，也讓我們很感動。他當時遇到那麼大的一個危難，面對魏國三十萬兵力，他已經承諾下面的下屬他會安排他們回去，最後他寧願面臨這樣一個危難也不能失信，我們也是感覺到信任在古人的心裡面是比生命還要重要。

所以說可以去兵，但是糧食不能沒有。子貢就繼續問夫子，如果繼續再要去一個，能去哪個？夫子說去食。食物可以沒有，我們可以跟人民同甘共苦，但是不能失去人民的信任，所謂「自古皆有死，民無信不立」。哪怕是我們把軍隊去掉了、糧食去掉了，昨天廖老師講到了，說領土這一塊我們失去了可能還有機會拿回來，但是失去了民眾的信任，再要找回來非常難，可能還會面臨整個國家的失陷。我們昨天那個故事最後，因為諸葛孔明他的這分信義承諾，感動了下面的士兵留下來一起來作戰，最後還打了勝仗，以少勝多。信心對於一個國家、一個團體也是至關重要，如果我們團體上下級之間都能夠彼此信任，同仁之間彼此都很信任，這個團體是不是就非常具有凝聚力，我們面對任務甚至是困難的時候就容易合力的去克服，團隊也會在這個過程中得到成長和發展。

但是請問大家，我們都在經營團體、經營學校，信任容不容易建立？看到同仁在搖頭，沒關係，我們有聖賢教誨就有辦法。經典裡面有提到說，一句教誨給我們很大的信心，「夫信由上而結者也」。是什麼意思？信義是由上到下，就是由上位者帶頭來落實。我們最近這幾天都在講以身作則，剛剛林校長的這種帶頭、帶動也讓我們聽了很感動。「君以信訓其臣，則臣以信忠其君」，什麼意思？就是領導者用信義去帶領下屬。譬如說我們愛護我們的下屬、尊重我們的下屬，一些工作交給他，信任他，放手讓他來幹。林校長剛剛分享，她很感恩她的上一任校長放手給她幹。有這分信任，同仁就會發揮他的潛力，取得下屬他會鞠躬盡瘁，死而後已，所以下

屬就會用信義、忠誠來輔佐。「父以信誨其子，則子以信孝其父」，就是父親以誠實守信來教化自己的孩子，孩子自然就會守自己這分為人子的信義而孝順父母。所以守信、信義是由上位者帶頭，下位者、下屬會很自然的效法和學習，他是自然而然的。

我們一位團隊的同仁就曾經分享，我們團隊起初建立的時候在推展辦公室公約，大家自己生活工作的環境一定要整潔。在推展以後第二天，他就看到自己部門的主管很認真的在整理自己的辦公桌面。之前在公約沒有建立前，他說他們主管桌面物品可能是全辦公室最多的。但是這位同仁看到主管很認真的在落實團隊的公約，他就很受觸動，他說覺得主管的東西那麼多，都這麼認真可以精簡，整理得這麼有序，那我們也能夠做到。

剛剛我們講到這個經句，它後面又講到說：「上秉常以化下，下服常而應上，其不化者，百未有一也」，就是說假如上位者我們能夠以身作則、能夠做到了，還有不能教化的，這是百例當中不會有一例的，就是不可能發生這樣的情況。我們就感受到我們的聖賢他們對真理不質疑，那種信心百分百，給我們很大的信心，指導我們要取得信任還得從自身開始做起，就內心很篤定。

在《論語》裡面有講道：「君子信而後勞其民，未信則以為厲己也。」什麼意思？就是做為一個賢德的領導人，他能夠先取得民眾的信任，然後才來安排任務給他去做。但是取得信任最重要的就是有那分愛護人民的心，因為他知道我們愛護他，知道上位者安排的事情都是為了人民著想、都是為他好，他不會不願意的，不會覺得說這是找他麻煩，他會很歡喜的去做。但是如果我們忽略了信任的基礎，林校長好像剛才分享到，我們安排了很多工作給他，事實上我們是為他好，結果反而他可能會誤解。

有一位在日本被稱為「經營之聖」、很了不起的人物是稻盛和

夫，他曾經用四百天左右的時間，使一家日本航空公司從將近面臨倒閉到轉為同行業的一個盈餘最高的公司。他用四百天左右的時間就把這樣一個公司扭轉過來，我們可以說是扭轉乾坤，可以稱為是當時的一個奇蹟。面臨這樣一個局面，他又是怎麼樣達成的？這幾天老師給我們的指導，他有一分無私無我的心。因為當時日本航空公司面臨這樣一個困局，所以前首相鳩山先生就去請這位稻盛和夫先生出來解決這個難題，他當時候其實是隱退了。當他答應下來的時候就提到一點，他說，「我可以接，但是我不會拿一分錢」。他這種無私的心就取得了日本航空公司所有成員、員工的信任，因為他真的是無私無我。因為有這分心，他面對所有員工不會容易有那種要求、控制，他會進一步站在對方、站在團體的角度去著想。能夠站在對方的角度、站在團體的角度思考和著想的時候，我們感同身受一下，這樣一個心境出來，一定會有理解，還會尊重，他會關懷同仁，他有困難的時候會幫助這些成員。人與人之間有這樣一些互動，信任就會逐漸建立起來，他的這些員工就會覺得，不管他叫我們做什麼，他一定是為我們團體好，都是為我們好。整個公司從他這一個行為，把大家的積極性全部調動起來，所以就能夠創造當時這個奇蹟。

所以真的要取得別人的信任，最重要的我們回過來還是要從自身。我們樊老師昨天講的，學習是什麼？是放下自我的過程，就是把我們自己的自私自利放下。這點很重要，因為一有私心，我們這種要求、控制、佔有等等可能都會容易出來，我們要在團體贏得眾人的信任就幾乎不可能。孔老夫子就說人無信不立，一個人假如沒有信用，在家庭、在社會就很難立足了。

一個人守信的源頭在哪裡？《弟子規》裡面「父母命，行勿懶」，一個人有孝敬的態度，譬如說父母、老師、領導交辦的事情，



我們會有一種態度是趕緊去做，不要拖拉，答應的事情一定盡力去辦好。這幾天李校長和幾位老師很多處世待人的這些態度告訴我們，都要從對待父母這個孝道開始。成德老師也會經常在分享過程中提到老教授（也是老師的老師）給自己的一些教誨和叮嚀，其中有一件事情張霞聽的過程中和聽了以後也是很受觸動，也很感動。不知道大家有沒有聽過，老師常講，因為在描述這個過程中張霞感覺就是歷歷在目，每一個眼神、動作老師他記得很清楚。就講到說在二〇一九年春節以後，也是在二〇一九年二月十五號的時候，那時候師長老人家在台灣，是準備第二天飛回香港的，所以前一天晚上就把身邊團體的一些主要的幹部找到身邊來交代，就講了一段重要的談話。大概這些領導有五六位，老師也在其中。老人家就叮囑，就一直講啊講，最主要講就是一條龍學校的重要。當時老人家已經是九十三歲的高齡，我們想想，當時老師說講了快一個小時，這麼大年齡的一個長輩他講話的那種氣力。當時聽完了以後老師說自己很感動，因為自己知道老人家說的，人才不從小培養，要培養出這種真正傳承聖賢文化的人才是很不容易的。所以當師長老人家講完這段話，大家都在收拾凳子準備離開的時候，老師站起來，以老人家聽到的聲音去講說：「弟子願意承擔！」讓張霞感受到的是一種什麼？就是那種師生之間惺惺相惜的一分情義。我們看雖然老人家他沒有明確交代弟子們要去做，但是老師讀懂了老人家的「心」，也聽懂了老人家的言外之意，所以繼而自己一肩扛起，願意把承傳文化至關重要的一條龍事業自己去實現。

張霞看到的這幾年間老師對於自己向老師的這分承諾一直是放在心上，也都是在堅持不懈的去努力，以這種我們可以說是那種犧牲生命在所不惜、力挽狂瀾的精神，遇到再多的困難都是迎難而上。因為這樣的一個行為，這種以身作則，以天下興亡為己任的這分

道義、這種信義給我們表演出來，所以也激勵了張霞，就像是把自己內心的那個，我們昨天好像是韋副校長說點亮了自己內心的心燈，雖然自己能力德行很不足，但是也願意發心一起和老師在承傳文化這條路上，在這個文化繼絕存亡的時刻，能夠為文化發一點點光，能夠盡一點自己綿薄的力量。

以上這是跟大家報告的信的部分，接下來第三個部分是節用。節用是什麼意思？就是節儉。就是我們在治理國家、經營團隊很重要的一點，我們要勤儉節用，不能夠奢侈浪費。但節儉還不是吝嗇，就是說我們該花費的還是要花費。譬如說公家的這些用物，我們該節省的還是要節省，像張霞的團隊都是公益團隊，都是取之於大眾的支持，更應該去珍惜。我們說「一粥一飯，當思來處不易；半絲半縷，恆念物力維艱」，可能很多大眾把他們辛苦的積蓄拿來為了弘揚文化，我們節儉也是對大眾負責，也可以把省下來的這些錢物幫助更需要的人。所以我們節儉了，可能為我們後代子孫留下更多他們能夠沿用的。我們看現在的資源都是因為過度浪費日益匱乏，包括環境的污染、包括這些能源，真的用盡了後代怎麼辦？昨天李校長分享到那一點說，「江河若斷流，我輩如何見子孫？」也讓我們聽了很動容，所以節儉的背後也是這一分慈愛的心。

我們具體怎麼來落實？其實就是我們日常的，譬如說我們這些衣食住行，包括我們每天的這些用水、用電、用紙，我們隨時養成隨手關燈、環保用水，像昨天趙老師分享我們開水龍頭可以小一點，節約用紙，我們正面用完可以反面繼續來打印用，其實這樣的一分心念我們每天都可以節省很多。

但是我們剛剛說節省、節約不是吝嗇，我們該花的還是要花。剛剛我們的吳校長講到為孩子健康著想的那分愛心讓張霞很感動。張霞曾經去一個學校參學，這位校長也是非常有愛心，他很注重孩

子，他是一個小學的校長，他很注重他們學校孩子的健康成長，所以他給孩子吃的這些東西、食物大都盡量的去採購環保的、綠色的、新鮮的，讓這些孩子都能吃上最好的糧食，讓他們在正在發育的這個階段身體能夠長好。但是他學校用的這些桌椅、這些物品很多採購是經濟實用，他不是講究奢華講究，所以不把錢用在這些鋪張浪費上。

自己團隊的同仁我們也有一個共識就是勤儉為持家之本，就都要去盡量的節儉。團隊同仁，我們因為每年都會有一次或兩次的辦班活動，辦培訓班，像現在是疫情期間，以前我們有線下的，學員到時候就會來住在這裡共住共學，每個房間都會有配鬧鐘。因為幾年過去了，這些房間的鬧鐘很多時候有些功能就不能用了，有的是只能顯示時間，它沒有聲音，所以負責的部門就說要提呈一批物資去採購鬧鐘。他們把每個房間的鬧鐘查了一遍，就說要補充的話算下來……因為我們的課程也像我們現在的課程，上午、下午、晚上都有，大家因為晚上也是住在這邊的，所以這個鬧鐘選擇有三種鬧鈴的，能夠及時的提醒大家不要遲到。他們就選擇三種鬧鐘。然後又想到環保，電池用完以後對環境污染，他們就選擇充電的，盡量能夠少造成環境的污染。選擇了以後大約配下來需要八百塊錢，提給我們採購。

我們採購職責本分是什麼？貨比三家，盡量能夠節約。結果他一查一看，上網找啊找，同類的還可以一台就能節省十塊錢，這樣節約他算下來說，我們再不用這家的，用另外一家的我們可以節省二百多塊錢。後來他說如果我們不用充電的，用電池式的，而且電池也有沒有帶汞的，它不會造成環境太大污染的，如果這樣我們同樣可以達到目的，又可以省下來五百塊錢，這樣我們就省不少錢買鬧鐘。這樣一回饋給我們提的部門，我們部門的同仁就說，他們就

想一年也就辦一次或兩次，這個鬧鐘電池放在那還是個浪費，他們就一起又來商量。最後商量成什麼？最後商量說我們還有個辦法，可以少部分個別的採購，其他房間因為鬧鐘都還有顯示的功能，大家可以看時間。至於鬧鈴的部分我們可以買一個以前我們在團隊上學都用手搖的那種鈴鐺，那個鈴鐺我們定時都有專人去給它搖，又環保，這個我們可以省下來不少錢，他們就上網查，一個鈴鐺三十塊錢。所以最後就整個鬧鐘他們就說可以先不用買了，個別買一點，我們基本就可以解決這個問題。

我們看雖然是很小的一個事情，一個買鬧鐘的事情，張霞感覺團隊同仁的這種互相商量、和合是非常重要的。這樣一來我們既解決了實際的問題，它又節約能源，也為團體省下了這筆費用，手搖鈴它又可以讓大家有參與感，承擔為班級同學服務的工作中也可以凝聚大家的力量。因為有這分節約的共識，大家就是一起往這個方向去努力想辦法，最後才能達成這樣一個好的方案。所以通過這個事例張霞體會到一個點是什麼？共識，團體的共識非常重要！大家有共同的理念，能夠見和同解，它才是團隊和合非常有力的一個保障。這個共識一旦有了，任何事情來大家都可以商量。

但是這個共識怎麼來的？也是建立在大家這麼多年一起共學，有學習經典的機會，跟著老師學習老師的教誨，他所有的決策、最後定的方向是依止經典和老師的教誨去做，而不是依著我的想法、依著我的認為。所以我們的一個目標，建立團體的和諧最重要我們先建立共識，共識建立在我們團體有共同的學習氛圍，共同依止的經典做為我們的標準。這是第三個。

第四個，愛人。對不起，還有六分鐘，張霞要快一點。我們看愛，一個心、一個受，意思就是用心感受他人的需要，然後去給予關懷，這叫愛。昨天老師有講到說把團體同仁看作兄弟姐妹一樣我

們來愛護關懷，這也是作之親的精神。曾經有一位學長來我們團隊參學，她當時因為一些事情自己很緊張，所以當時便秘比較嚴重，也找一些中醫去看了，效果也不明顯。其實張霞當時也是負責團隊，算是領導，事情很多，偶爾見了她會問候一下。有一天，因為我們住宿是一個區域，大家平時都住在團隊，要去辦公室，路過她的寢室的時候，因為張霞也是那種容易著眼在事情裡面、忙在事情裡，所以就想到這個事情要趕緊做，但是因為有跟同仁一起學習及時關懷，路過的時候突然想到說她最近身體不舒服，自己還是要先放下手頭這些工作，先別急著去做，然後去關心一下她，去看看她。

到了她的寢室，張霞就想如果她是自己的妹妹，那張霞一定是先想到她。所以在跟她交流的過程中，了解到她心情的緊張為什麼，從中跟她一起放鬆，讓她能夠從其他角度去考量。在聊的過程中就想到說，原來有個中醫師也教過張霞便秘的時候怎樣樣幫她揉肚子，這樣可以幫她緩解。後面就利用一些時間幫她去揉，揉完以後確實也有一些效果。重點是這位同仁受到這種關懷，內心會有一種感動。張霞也是很慚愧，因為自己平常容易忙在事情裡，所以對團體同仁的關心很不夠。因為有這樣一個反省、一個分享，同仁反而聽了覺得很感動。

所以自己也是覺得說，關懷在團體裡做為領導還是非常重要的，不能把自己忙在事情裡邊，因為我們是帶領大家，我們做為領導很重要的一個本分就是要去營造這種關懷，要去用心的真的把同仁當作自己的兄弟姐妹去看待。如果真有這分心的時候，我想自己那個工作其實有時候並不是那麼重要（急），關鍵是自己那分心能夠轉到這個點上的時候，其實很多時候因為自己有這種意識，團體互助互愛的和諧氛圍就會被帶動。如果說自己一直忙在事情裡面，對大家沒有這分關心，我想這種凝聚力也很難形成。這是從一個角度

，還有就是對大家的體恤和包容，老師其實也在過程中給我們做了很多，做為領導對我們的體恤、包容，也讓我們很感動。因為時間關係，張霞就先不細緻的跟大家介紹了。

還有我們講到第五個就是使民以時。使民以時是什麼意思？設身處地為人民著想。古時候因為是農耕，那個年代都是農耕，以農立國，所以政府、國家請人民去服務的時候，一定選在他們農閒的時候，就是不忙的時候。所以在團隊同樣，我們如果能夠體恤到團體同仁，能夠落實《弟子規》「人不閒，勿事攪；人不安，勿話擾」，我們做為領導，常常快下班的時候盡量也不要給他們分配工作。可能同仁著急著回家，譬如說孩子放學了接孩子，或者家人等著他回去做飯，這些如果能體恤到，我們盡可能的不在那個時間段去打擾他們。包含吃飯的時候盡量也不去打電話、討論事情，也讓他能夠吃飯不那麼緊張。再有就是在晚上，譬如說很晚了或者是都快休息了，也能夠體恤他可能在家。張霞以前也會有一個習慣問題是什麼？晚上譬如梳理工作，有些工作要派下去，可能就發給大家了。發給大家，但是有的同仁他很認真，他有事情就會擔心或者會操心，可能就影響到他的休息。甚至是有的同仁他回去要照顧家人，我們工作過去，他可能父母那邊忙著又惦記著工作。所以很多時候在他晚上下班回家甚至是休息之前，能不安排工作，不打工作電話盡量不打，能夠放到第二天盡量放到第二天去做。

各位同道們都是在學校工作，我們譬如說開學前想像到，設身處地想到什麼？他開學前老師們應該都很忙，這個時候是不是也就不安排太多工作給他。譬如說我們也可以設想老師們可能一天中或者是一個星期，或者在一個學期裡面，來體恤他們什麼時間段比較忙，不去打擾大家。如果我們真的有這分細膩的心，時時能夠體察到他們的不容易、他們的時間、他們的生活，同仁應該也會能感受

到我們那分關心，團體的和合一定也會非常融洽，上下級之間會惺惺相惜，他也會為我們想。我們說能夠有這分心，我們對他有這種尊重，團體和諧的氛圍就容易能夠營造。

以上是我們從夫子的《論語治要》裡面一段教誨，治國的五要道，也是說五個綱領，去體會一個團體的管理。最重要的還是以身作則，就是領導者我們以身作則，能夠正己化人，時時能夠愛敬存心，我們自己能夠恭儉，能夠仁厚，能夠辦事盡心盡力，講求誠信。更重要我們能夠設身處地為同仁想、為團體想，有這分大公無私的心，團體一定可以和諧，也一定可以經營得好。

非常感謝大家的聆聽，以上就是張霞對《論語治要》的教誨，結合我們團隊管理的一些案例，跟諸位仁者匯報到此。也很抱歉，因為自己落實得不足，體會也很有限，錯誤之處在所難免，在此也懇請諸位校長、諸位老師、諸位同道們給予批評指正，謝謝大家！