

《群書治要 3 6 0》學習分享 蔡禮旭老師主講 （第
九十八集） 2013/01/05 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0098

尊敬的諸位長輩、諸位學長，大家下午好。我們《群書 3 6 0》課程，進行到第四個大單元「為政」。「政」就是管理眾人之事，怎麼管理好家庭，管理好企業團體，以至於為政者怎麼管理好國家。所以小到家庭，大到天下，這些很重要的治理、管理的原理原則，在這個單元《群書治要》當中有很多精彩的教誨。

我們一開始講到為政，第一個是講「務本，本立而道生」。接著，為政在人，要用到好的人，「人存政舉，人亡政息」。所以只要有棟梁之材，這個國家團體就能治理得好。所以首先要知人，知道這是德才兼備之人。知人，接著要善任，把他用在哪一個崗位，最能發揮他的才能。比方在很多國家的制度當中，光是部長，他可能有內政，有外交，有財政，有教育，有經濟，種種不同的，甚至有交通，這些不同的部門，就要用在他專門的領域，他才能夠去發揮好。所以了解他的才性，就能很好的放在他可以發揮的位置上。

而當我們在推薦一個人才，在用一個人才的時候，其實都要非常恭敬、謹慎來營造這個因緣。比方我們為團體推薦一個人才，而人才他都比較低調。有時候我們推薦人才很興奮，然後非常肯定、稱讚他。肯定、稱讚他，可能有些人聽了不舒服，變成有嫉妒。他都還沒有到團體去發揮，我們的言語已經造成有人對他嫉妒了。再來，他要做事情，必須要客觀了解情況。假如我們太讚歎他，他一下曝光了，所有的人都知道，那個某某人是蔡老師推薦的。你看，很多客觀的情況，他要了解，可能就不是那麼自然、那麼方便了。他假如低調的來了解情況，大家跟他聊都講，很自然的把一些情況

講出來，他好了解情況，好知道怎麼來協助、怎麼來改善。所以要起用一個人才，我們推薦的人給予他的鋪墊非常的重要。

其實在歷史當中，真正影響整個朝代，甚至一個事件的成敗，往往是歷史當中沒有記載的人。因為當局者迷，旁觀者清。大家有沒有看過「雍正王朝」，這個電視劇裡面，其實大家看一看，這裡面最高的人是誰？是根本沒有浮上台面的鄔先生。你看，年羹堯那一仗為什麼能打勝？就是他一分析就知道，怎麼樣打這個勝仗。他很冷靜，看得出來問題。所以沒有他獻計，年羹堯不知道什麼時候才能把這個戰役給結束。一場戰役出去都是幾十萬大軍，國家都會拖垮的。所以這個人沒有現身，但是他是頂尖的人才。包含雍正皇帝在遇到很多重大決策的時候，都是他點撥之後才安定下來。所以很多時候低調處理事情，反而能夠成就事情。

因為這麼多年來，我的性格比較容易激動，一高興就沒有顧慮到很多這些人情事理，很多可能我們這一句話講得太興奮了，不知道這一句話可能會引起一些當事人不必要的困擾。比方我們希望把事情給了解清楚，能夠找到問題，進而去解決。這樣的人他必須要很低調、很冷靜的幫我們去觀察。我一下子很激動把他給曝光了，那他要幫忙就很困難了。所以這是我們要讓有智慧的人，讓他來協助我們，這個鋪墊都不能激動。為什麼說事以密成？其實這個並不是對人的不信任，因為每一個人他都在學習聖教的過程，我們一些對於人他可能遇到事情，他首先會起的一些念頭、態度，我們可能要很慎重的能夠敏感察覺，避免那些不必要所產生的猜疑，或者是一些對立，我們不要讓那些不必要的念頭起來。所以低調去做事情就免去這一些不必要的情況。更重要的是，我們在做這些事的時候是真正為大局，公天下去做。再來，我們對自己推薦的人，要有比較深入了解他的專長，他的成長背景，包含他的性格種種。因為除

了專業能力以外，他與人相處的能力也非常重要，所謂「天時不如地利，地利不如人和」。

就像我們在傳統文化的這個事業當中，大家不為世間名利的追求，都希望大眾能夠得到傳統文化這些法益。所以我們推薦人才也都是一個公的心，不是什麼私心去推展。假如我們是被推薦的人，同樣的也是一個公心來做這個事情，而且一開始的心態非常重要，所謂「不求有功，但求無過」。這麼九年多走過來，這句話對我來講很深刻，我從一開始就希望做到，但是我到現在還沒做到，自己的智慧、德能、歷練都相當不足。所以我一路走來都是帶罪立功，但是功都立不了，還是做錯很多事情。所以，孔子說三達德很重要，「智、仁、勇」。智是智慧，仁是仁德、德行，勇是勇氣。有勇氣承擔責任，有勇氣突破習氣，有勇氣不斷提升自己做人做事的能力，這個是勇。所以「但求無過」，覺得自己來給傳統文化添磚加瓦，這是自己本來的一種心境。真正走進來，有時候情緒沒有伏住，決策錯誤，或者跟一個人講話傷到別人，這個但求無過就很不容易做到。所以看起來好像我在幫師長，幫這個團體做事，但很可能我是讓這個團體，或者讓師長擔心，造成很多的負擔，因為自己做事智慧跟圓融度不夠。

其實要幫得上團體，幫得上他人，並不是一件很容易的事情。除非我們時時能夠誠敬謙和、真誠恭敬、謙退，然後和睦；以團體的和諧，處處以大局為重，這樣的心態。不然我們情緒伏不住，必然造成流弊，後遺症會出現。比方我們在家庭當中，哪一個太太不希望幫助自己的丈夫？都希望「助夫成德」，有幫夫運這樣的態度。但事實上假如當太太的，抱怨的心不能夠去除，遇到事情可能忍不住，開始complain（抱怨）。大家細細想想，我們在抱怨的時候是在幫丈夫嗎？不是。不只幫不了，比方跟婆婆鬧彆扭，先生面對

他整個家族的人事情況，包含他整個工作的人事情況，他的壓力已經不輕；太太本來要來幫忙，助夫，可是這麼一抱怨，先生還得要處理太太的情緒，又要再處理婆婆的情緒。甚至於太太一抱怨，還不是婆婆進來，連小姑都進來，親戚被點名的六、七個，丈夫要去協調所有這些人事關係，他每一天還承受著許多人事，還有工作、經濟的壓力。所以事實上，在我們人生旅途當中，我們假如不能設身處地，感同身受，很難去理解對方。哪怕是最親的夫婦，都不見得能體恤對方，進而去協助對方。能體恤對方，我們的言語會讓對方感覺受到體恤，受到認同，受到支持，無形當中丈夫的壓力就減一大半。可是假如最親的人反而不能理解他，然後還製造更多人事上的問題需要他去解決，他相對的壓力就會非常大。

所以聖哲人有講到，雖然我們讀聖賢書，都是讀到「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善」，我們有目標成就自己。進而，「親民」是什麼？是利益家人，延伸開來，利益家族、鄰里鄉黨，利益社會，利益國家，更有機緣利益天下。像我們師長老人家，這麼多國家的元首，向他請教治國之道，他可以利益天下。我們有利益他人的心，但不能這個心態變成我們覺得我們可以幫得上別人的忙，這個還要很冷靜看。因為假如我們的性格不能調伏，不能以和為貴，以大局為重，人事關係當中我們的性格馬上就容易起作用，一發脾氣，在眾人面前講一句氣話，後面要再來調整整個人和的關係。一句話出去一秒鐘，調整這個人事的協調，可能就是百倍、千倍，甚至萬倍的時間。所以古聖先賢讓我們慎言，提醒我們「一言興邦，一言喪邦」。

所以，我們在這個時代，傳統文化對我們來講，大部分是成年以後才學，跟師長老人家不一樣，他們從小扎根。所以我們學了以後，確實有那分承擔，而我們德行的根基都還不是很牢固。所以不

能錯估了自己的德才、德能，覺得可以幫了；其實更重要的功夫用在哪？用在不斷的關照自己的心，不斷革除自己的習氣，不斷調伏自己的性格，這個才是根本。不然可能我們想幫的事愈多，延伸出來的人事問題會愈多。因為我們用性格做事，我們用習性在做事情。確實出了很多力，可是假如我們沒有內觀，沒有謙卑的態度，人家一給我們提意見，我們馬上火氣來了。比方說先生一提意見，「你不知道我付出很多嗎？」我不是這個意思，我是給妳提醒一下。「我付出那麼多，你連肯定都沒有，還給我批評。」麻煩了，講不通，這個叫「誰怕誰，烏龜怕鐵錘」，沒辦法了。

所以假如我們的心態沒有「要道」，沒有「要情」，才有可能幫得上忙。「要道」，就是要別人行道。在家庭當中，團體當中一看，某某人怎麼沒有做好，他都已經學多少年了，怎麼還這樣。這個話假如又出去講給別人聽，是非就來了。所以不能要道，「行有不得，反求諸己」，別人對不對不是最重要，首先自己要做對。「正己而不求於人則無怨」，我們現在沒有正己，要看別人不對自己有怨，還抱怨出去，別人的怨又來，所以不能要道。不只不能要道，要寬恕別人的不足，「先人不善，不識道德」，他爺爺又沒教，他父母又沒教，怎麼可以要求他？再來「要情」，要情就是我們只要付出有留在心中，就會想對方要回報我，付出愈多這個要情會愈強。突然有一天對方沒有感謝你的付出，還提出批評，馬上這個火山就要爆發，所有的舊帳全部都要翻出來，一樣一樣算。

其實坦白講在這個時代經營家庭不容易，經營一個事業、經營一個因緣也不容易！為什麼？第一個，自己自身的德能都不夠，有壓力，得要下很多功夫提升。再來，自己福報不夠，眾生的福報也比較薄，很多因緣不容易。福報為什麼薄？福報跟心相感應，人愈厚道，心量愈大，這個時代、這個家庭就有福報！人心量小的時候

，整個社會團體的福報就相對小。福報小，要做事難度就高。所以弘揚傳統文化，像我們在大馬，有這麼多護法、社會大眾支持，這太難得、太不容易，要很珍惜這種因緣。很多因緣很不容易，但是要起變化，這個因緣要繼續維持，都是要很多的人力、物力、財力才辦得到。所以不容易保持，很容易這個緣就不能成就了。《了凡四訓》講，「善事常易敗，善人常得謗」。這些道理是讓我們冷靜的去了解現在的情況，而不是去懷疑或者指責任何人。為什麼？因為傳統文化已經斷了好幾代，所以大家的基礎紮得沒有那麼牢，不能苛刻，不能要求。

其實不要說別人，我們就說自己就好。我們遇到任何事情，第一個念頭是會為對方想，還是為自己。比方今天走在路上，突然有一個人撞到你一下，你第一個念頭是什麼？幹嘛撞我。第二個念頭，很痛！第一個念頭，那是最準的，就是我們最習慣起的念頭。假如突然有一個人撞過來，是他撞你，你馬上扶著他，「對不起，你有沒有受傷，痛不痛」，那你修養很好。他突如其來給你，你不只沒有不舒服，馬上是先跟他說對不起，有沒有受傷，那是修養。你這麼反應，保證對方說：「對不起，對不起，是我撞你的。」你那種沒有先想自己都是想對方，你就感動他。其實都可以在我們每一天，每一個情境當中看出自己的第一念。比方在團體生活當中，可能我們做了一件事，別人誤會了，「某某人，做哪一件事這樣很不好。」結果說我很不好，人家來提醒我，某某人說你做這個事這樣很不好。我又不是那個意思，他怎麼可以誤會我？您看，第一個念頭就是要證明自己是對，就是受不得任何委屈，誰都不能誤會我，這一口氣咽不下去，下一秒鐘要去找那個人理論了。假如有修養，第一個念頭：雖然我沒有那個意思，但是我這個行為造成別人的誤會，可能是我做得不謹慎，可能是我做這件事的分寸確實沒有拿捏

好；我雖然是善意的，但是已經造成別人的誤解，是我做事不夠慎重，而且這個分寸確實沒有拿捏好，我可以修正，免得因為自己的行為造成別人的誤會。這第一個對自己來講，受益非常大，因為我們會愈來愈謹慎每一個言語跟行為。其實人每一天講的話幾百句，沒有藉由別人這一些提醒，增加我們的這種警覺性，有時候言語失誤了，自己不知道。第一個自己得受用。第二個受用是什麼？當別人誤會，最後釐清，人家想他誤會你，你不只沒有不高興，還反省調整自己。甚至去道歉說：「不好意思，讓大家誤解了，惱害了大家，是我不對，我做調整。」對方了解以後說：「他出發點都是這麼好的，我誤會他，他不只沒生氣，還來道歉。」德就能服人。

所以師長說，修道，從念念為對方著想。我們現在冷靜，在每一個境界當中練這一句話。比方我們現在跟親人、跟朋友、跟同事在談話，突然要抱怨的事上來了，想到念念為對方著想。我先想，我講這句話會不會增加他的壓力？我能不能自己去處理，能不能自己去化解？再想想，他現在的處境如何？我能分擔哪一些工作？念念為對方著想。其實說實實在在的話，人真的能擴寬心量把怨化掉，自己的受用很大。假如怨化不掉，又要批評，又要抱怨一場，其實又把自己的氣又調動了好長一段時間。甚至於抱怨完，當天晚上又不好睡覺，為什麼？不愉快又複習了一次。所以知人善任，在用人，這個都是有很多學問在其中。包含要用這個人，能夠把他可貴的地方講給大眾聽，讓大眾了解到，他的過去經歷過那麼多事，忍了很多的侮辱、委屈，這個人很能為大局著想，讓大家對他生起一種信心，而不是一種嫉妒。這個都是一種鋪墊。包含事先做一些安排，讓他好去發揮他的所長，人情練達皆文章。我們看到「任使」，一百九十三句，今天從這裡跟大家交流起。經句講到：

【天下樞要。在於尚書。尚書之選。豈可不重。而間者多從郎

官。超升此位。雖曉習文法。長於應對。然察察小惠。類無大能。宜簡嘗歷州宰素有名者。雖進退舒遲。時有不逮。然端心向公。奉職周密。】

這一段在《後漢書》當中提到，天下最重要的職位在於（『樞要』，「樞」就是非常重要、關鍵的位置）尚書，這個等於是部長級的幹部。『尚書之選，豈可不重』，所以尚書的選拔怎麼可以不慎重？比方一個內政部，要管理整個國家的內政，老百姓的生活，用錯了人，影響的是千千萬萬的人民。而一般，這裡敘述到，選尚書的人選，往往比較多多從『郎官』，「郎官」就是副部長的職位，再把他提升上來部長，『超升此位』。而這個郎官他雖『曉習文法』，他很通曉這個部門的事務，包含很多的這些文書往來，他都很清楚這些工作。有時候我們感覺，比方我們下屬，他配合一些工作配合得很好，我們安排他去工作，用得也很順，會產生一種歡喜感；可能之後要推薦人，會推薦這個跟我們配合得很好的人，這個還是情感，我跟他配合挺好。但是配合他可能適合輔助人工作，但是假如推薦的這個職位是領導者的職位，那可能要考慮他的才性，他做事有沒有魄力，他有沒有領導的特質跟魅力。每個人的材質不一樣，所以推薦不能是用情感去判斷，而要很慎重去評估才好。

所以這裡提到的，他很熟悉這些工作，好像讓他上來做，省事，這些他都熟。而且你看，『長於應對』，這個部門的工作他很熟悉，他去應對這些工作、人事狀況，他也不陌生。『然察察小惠，類無大能』。但畢竟，這個「小惠」就是還只是應對言語上的這些聰明、口才。「類無大能」，就是大多沒有辦大事的承擔。因為他當副部長，擔當誰在擔當？部長，到底他能不能扛大任，這個都要觀察他的經歷才行。他假如都是長期做副手，他也不見得能夠辦得了大事。有些人很能做人家的參謀，出謀劃策，可是你一讓他當主

帥會出大問題。我們看諸葛孔明已經夠謹慎的，他一個好朋友馬謖，都長期給他做參謀，一些意見也都很好。後來當了一次主要的軍隊主帥，幾乎搞得全軍覆沒，傷亡慘重。最後回來沒辦法，犯了這麼嚴重的軍法，「揮淚斬馬謖」，只能以軍法處置，不然他沒有辦法給所有的軍隊一個交代。當然，情理法得要兼顧，自己也不能因為跟馬謖感情這麼好就不執行軍法。但是要執行以前交代，他所有的親人，尤其他的父母妻小，你不用擔心，我都會幫你照顧好，你安心的走吧。情理法的考慮。

包含在判斷一個人的歷練，不能說他以前做過主管，現在這個位置也是主管。他以前的經驗，跟現在的經驗一不一樣？他以前的經驗要轉化到現在不同的工作環境，他的轉化經驗強不強？他會不會固著他以前的經驗，拿著以前的經驗來做不同的工作轉不過來也有可能。所以每一個人在人生的歷練當中，能領會到做人做事的原理原則，而沒有執著在這些做事的方法，他才能夠在不斷轉化的不同因緣當中用上這些原理原則，而不是把以前的經驗拿到現在套上去。所以人要不產生執著點，也不是容易的事情。你說教二十年前的小學生跟教二十年後一不一樣？你用的方法，「沒問題，包在我身上，我都教了幾十年，沒問題」，一來要套那個方法，套不上去。但是那個教育的原理原則相同，因材施教。

舉一個例子，比方我們在廬江傳統文化中心，廬江那時候同仁有兩百多個人。當時的因緣得到全國甚至於還有海外，尤其像我們馬來西亞這麼多同胞的支持，那是當時的客觀條件，而且還有這麼多同仁。廬江的因緣告一個段落，我的同仁他回到家鄉去，人家一聽說他以前在廬江工作過，就覺得他的頭頂會發亮，他的能力一定很強。其實在廬江兩百多個人，每個人的工作都不一樣，有些人是在廚房，有些人是在房務，每個人工作性質不同，不能一聽說

他是廬江來的，什麼問題都請教他。同樣的，我們的同仁要給予別人建議的時候，「我們廬江是這樣做的，我們廬江是那樣做的。」廬江那些條件跟客觀環境，跟他故鄉的一不一樣？不一樣。所以他給人家出那個建議，很可能跟那時候的因緣是不大能夠實行的。然後人家愈做愈覺得難過，行不通，那不是指導錯了嗎？但我們的同仁就變成把這個經驗套在他現在遇到的因緣上，那就產生執著點，就不一定能因人、因時、因地給人家最好的建議。所以，我們的同仁給不對建議，根源都是我沒有把他們帶好，當時候也沒讀《群書治要》，這些道理自己領會又有限。所以確實真的是要謝罪於天下！自己智慧經驗很不足，又不能把這一些很重要的觀念引導自己的團體，很可能他們出去，也是好心要給人家建議，反而不能建議很適當的方法。所以人要在每一個經驗當中不產生執著點，這個也是要很高的一種修養功夫。人，其實只要覺得自己有什麼，他就沒什麼。人只要自己覺得自己有什麼，他就不能放空，他的慢心就會上來，慢心一上來主見就會強，然後給人家建議就會比較主觀，很難客觀。所以這個心地功夫很重要。

你看，孔子講「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已」。已經把才華描述到最高點，周公是夫子最佩服的人，制禮作樂，安定天下，德才高到極處。但是縱有這樣的才能，只要驕傲，「吝」就是吝嗇。不願意把好的經驗，好的智慧告訴別人，他要跟別人比，他很怕別人搶了他的風頭，他有嫉妒心，他就不願意去分享給別人。「驕」，驕傲，傲慢。又吝嗇給別人分享，他再高的才華都不能用。所以我們人生縱有一些經驗，其實在給別人建議的時候都要很冷靜，不能把事看輕了。「勿輕略」，沒什麼，那小事一件，包在我身上；很簡單，你要辦一個活動沒什麼問題，我以前幾千人都辦過了。幾千人有幾千人的思考方式，三十個人有三十個人

的思考方式，包含配合的同仁、來聽課的人是什麼樣的緣分，你都不能以以前的經驗思考，而要以客觀的情況去分析。所以假如我們已經覺得有什麼了，都在自己固有的思考，突然了解到情況不是這樣，措手不及，要再去調整都來不及。其實給別人建議，應該都是要很冷靜客觀，而且要戰戰兢兢，不能輕率。

接著，經文講『宜簡嘗歷州宰素有名者』。「簡」是揀選、挑選。因為尚書他是影響全國，所以要找什麼？要找，第一個，他的胸懷是時時想著人民、想著天下的人來做是最適合的。其實培養人才，看得到的東西很好培養，看不到的東西不好培養。什麼看得到？專業能力看得到，口才可以訓練。看不到什麼？胸懷、氣度，他的人格特質，這個看不到；這些能力表現出來看得到。所以你一個副部長，他當一個副手，他有沒有胸懷天下的心，這個要看清楚。而去選一個「州宰」，就是一個省，在馬來西亞叫州，在大陸叫省。一個省不得了，河南省超過一億人。上一次我們到周口，他說我們周口生產的米，可以讓全中國的人吃半個月。生產的量嚇死人，全中國十幾億人，所以河南省是整個我們中國的米倉。而你看他做一個省長，這千萬人、上億的人，他要為這麼多人著想，他那種歷鍊不得了。而且他又什麼？又享有盛名，老百姓非常感恩他、非常懷念他，他真是愛民、恭敬人民，這是做出來的。那些副部長都沒有這些歷鍊，你怎麼知道他有沒有那些能力？

接著，因為他有那種胸懷，還有真正治理過這麼大一個地方的經驗，他要再來負責全國性的事情，比較有把握。『雖進退舒遲』，雖然他可能在跟人的應對進退當中，反應不是那麼快，口才、禮貌、禮節沒有做得這麼到位。『時有不逮』，有時候還會有一些疏漏，做得不是很到位的地方。『然端心向公』，但是他一心一意都為了公家的事，人民的事情。『奉職周密』，他辦事很冷靜、很周

詳。所以負責愈高的位置，他要愈有定力，他要處變故而不亂，泰山崩於前，面不改色。所以一般這樣的人，他的體型都比較穩重。像我這麼輕的，一看就不像大官。你看，古代在畫那些宰相，肚子最起碼都要有一圈的。你看，他聽到：十萬火急！先喝杯茶，先喝杯茶，別急，慢慢講。他很定，不容易被轉，他要能夠舉重若輕。我們看晉朝時候，苻堅率八十萬大軍要打晉朝。宰相謝安，大軍壓境，他還在那裡下棋，要有那個功夫。苻堅那個氣勢說，我們軍隊的鞭（馬鞭），打到這個河流都可以把河水給截斷。你看那八十萬大軍，最後謝安很穩定，打得他落花流水，草木皆兵。好像是八萬打八十萬，就是那個比例非常懸殊。

而在這一段當中，我們看有敘述到，可能這些副部長，一些幹部，他「長於應對」，很有小聰明，反應也很快，「察察小惠」。但這都屬於才能而不是德行，真正在重大事情能夠穩定下來，都是靠德能穩定下來。所以，孔子說「巧言令色，鮮矣仁」。口才好得不得了，公關可以給人家照顧得服服帖帖的，但不見得他是時時都是仁德為天下著想，反而是「剛毅木訥近仁」。我們看這個「剛毅」，剛毅木訥的人反應快不快？講話有時候還有點打結。有時候一個人講話打結，他是講話很謹慎，因為他會想我做得得到嗎？假如講出去做不到很丟臉，他還要考慮，所以他言語不敢講得太快。但反而很多人講得很快，拍胸脯，包在我身上，no problem（沒問題）。你愈這樣講，人家愈慎重。愈穩重的人，他跟你講話保守，他不會給你講過；愈聰明的人，反而要講得你高興，講話都講得很滿。這一件事不容易，你讓我考慮考慮。你都急得火都燒到眉毛了，不趕快答應，還考慮。但是反而這樣的人，他不輕易答應你，他一答應你，哪怕再難，他咬著牙都一定幫你辦成。所以「剛毅木訥近仁」，我們看剛者不屈，不退縮；毅者果敢，該

下決斷的時候，哪怕要斷自己的臂，沒有絲毫懷疑。這「毅」，他為大局著想，很果斷。木訥的人不巧言，剛毅的人不令色。「令色」，都是用言語，用自己的表情，去討好、說服別人。但是有德的人，他是在內在下功夫。所以他是有這個特質。而且木訥，他的言語謹慎，不會耍小聰明，誇大。

現在人，從小沒有傳統文化的根基，有時候真的他講話我們不知道實虛有多少，得還要很冷靜判斷這個話能聽幾成，聽其言還得觀其行。我們不是不信任對方，而是要很冷靜判斷清楚。你說，可是聽了人家的話，還不信人家，不是懷疑別人嗎？有沒有道理？聽了別人的話，沒有去判斷，是沒有人生閱歷。聽了別人的話去判斷，並不懷疑他有明德本善。但是他有沒有言行一致，他有沒有一些習氣的染著，你得客觀去判斷，這樣才有分辨是非善惡的能力。所以信任別人有明德，搞清楚他的狀況，這是不衝突的。所以有時候我們現在很多理，好像相信這一句話，另外這一句好像就不對了。比方我們自己，面對主管、同仁在問：「某某事情現在情況怎麼樣？」你都交給我了，還問我那麼多，你都不信任我。我們有沒有一些時候被人家問得有點不耐煩，「你不信任我是吧？你不知道經典裡面講用人不疑嗎？」我們冷靜看看，我們是成年以後才學傳統文化，要求別人，「你們用我，不要疑。」我們做人做事都沒問題了嗎？所以反而什麼，主管愈關心我們，愈能夠監督我們，我們愈感謝！我不想壞了事，不求有功，但求無過，感謝主管，我很多事情跟你匯報，您以您的經驗再給我提醒提醒。所以信念跟護念我們，跟協助我們是不衝突的，這些經典的教誨是圓融的，它並不是對立跟不協調的。

我們就看，其實現在剛毅木訥都不容易。「木訥」，我們現在要求別人的，我們自己做不做到？我們自己已經講出去的，我怎

樣都可以，沒問題。可是我們真正的修養，有沒有真的達到我們自己在別人面前講的這種態度？我們自己是不是言行一致？包含，其實我們在講別人的時候，我們要馬上反觀。比方我說這個人傲慢，我自己有沒有傲慢？比方我們說這個人脾氣很大，我們自己脾氣大不大？木訥的人自己脾氣大不會去批評別人脾氣大，他會很不好意思，趕緊先調自己的脾氣。這是厚道、木訥的人，很自然的一個處世態度。他會覺得很丟臉，自己都做不好，不好去講別人這一點。

而這「剛毅」二字不容易。「剛」，剛強，不退縮。請問，現在我們面臨要扛責任，面臨很多紛雜的情況，我可能講到這裡都緊張起來，有沒有起一個念頭，「算了，我回家好好讀經就好了，好好修自己就好了；這個事情隨緣，讓別人去做吧」，有沒有退縮的念頭？其實我們再想想，我們都覺得壓力這麼大，我們上面的人，壓力大不大？對！我們都退縮了，他必須承擔起來。所以要為另一半，要為他人，要為領導人分憂解勞，沒有剛毅，怎麼分憂解勞？比方說這個重要工作給我們幹，「我真的不行，我德能都不行，你還是另請高就」，領導得還要再找人。當然每一個人走上這條路，不是人家逼的，是吧？你們有沒有人逼我不知道，我沒有人逼，沒有人逼就沒有抱怨的權利。比方說你要嫁給你先生，是你自己說要嫁的，你爸爸會跟你講，「你要嫁的，不要後悔，不要回來抱怨。」你就沒有抱怨的權利，因為是你自己選擇的，叫不忘初心，對自己發的這一分願心使命去負責任。「縱使身止諸苦中，如是願心永不退」，才能真正成就自己堅韌不拔。

其實退縮的念頭太強！動不動它就來。為什麼人容易退縮？因為懷疑自己。所以貪瞋痴慢疑，這個「疑」的力量很強，而且這個疑一起來，兵敗如山倒。你境界再難，你只要自己有信心，千軍萬馬你都能勇往直前。可是人退縮的念頭一起來，小貓二、三隻都把

我們嚇死了。這個「毅」，果敢，該下決策的時候，只要冷靜分析清楚了，可以公天下，為大眾的利益，哪怕得到毀謗，得到很多人的不理解，也不會罣礙，也不會遲疑，趕快去做。所以夫子講「剛毅木訥近仁」，就接近仁。因為他剛毅的態度，不都是為大局著想嗎？所以夫子在《中庸》講，「力行近乎仁」。想要為他人，這個話每一個人都可以講出口，但是真正去承擔很多壓力的時候，能不能始終保持利他的心？他能始終保持，他是真正去承擔，他是力行，那是近乎仁。你看，我們師長老人家，為整個中華文化弘揚，努力了五十多年，其中的境緣、磨難，那鐵定比我們這些學生們不知道要難多少！要披荊斬棘最難。我們現在是享祖宗的福報，享師長的福報。包含孔子周遊列國十多年的歲月，那個難度遠遠超過我們現在遇到的挑戰。所以想想孔子，想想師長，我們現在的考試叫「小巫見大巫」，沒什麼了。

接著，我們看一百九十四句，我們一起把經文念一下：

【以言取人。人飾其言。以行取人。人竭其行。飾言無庸。竭行有成。】

這裡又講到了一個你在用人，愈高位的人用人，他就帶動整個風氣。比方說用范仲淹，大家都知道，上位者要用有德行的人，大家就認真提升德行。比方說用的是討好他的人，想謀取名利的人都練口才討好皇帝，這整個朝政就敗喪了。所以上位者一個態度，都會形成整個團體的風氣。其實愈上位的人是有福報，沒有福報，你要做董事長，三天就關門了。像我沒有福報，不要做董事長，以前在企業界當幹部當沒多久，公司就倒了。沒有福報的話，幹不下去，常常換公司，沒有福報。而我們要了解事物都是一體多面，一個人有福報，有好有壞。好是什麼？位置愈高造福萬民，公門好修行；壞呢？他決策一不對，幾千萬人抱怨他，他造罪業。

所以大家看孔子在《孝經》當中講，一個國君，他在那個位置是什麼心態？「在上不驕，高而不危；制節謹度，滿而不溢。高而不危，所以長守貴也；滿而不溢，所以長守富也。」他要時時不能有絲毫的驕氣傲慢，他要時時保持慎重，哪怕是一個念頭、一句話都不可以開玩笑。所以以前的天子跟國君，身邊都有史官在記他們講的話跟做的事，左史記事，右史記言。我們《群書 360》前面不是講成王，有一次跟他一個弟弟在玩耍，拿了一個桐葉，「把某一個地方封給你。」結果旁邊的大臣馬上開始安排，什麼時候把那個地方封給他這個弟弟。成王說：「我跟他玩的。」結果大臣講：「君子無戲言。」所以愈高位愈要，《孝經》講的「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰」。假如一個人處在高位，然後很高興，「哈哈，我今天終於做領導，今天終於做董事長、做總經理」，他這個心態鐵定出事。因為一個人當領導會高興，就是有權利欲望，他非常enjoy（享受）別人聽他的話，很享受。那就是一種欲望，喜歡別人聽他的話的人，人家給他建議不容易接受，你們都要聽我的。

我們之前講到的，魏文侯有一天心情不錯，當國君當得心花怒放，很高興。他在那裡哼：「我當國君最高興的事情，就是所有的人都聽我的，不要有其他意見。」旁邊樂師師經，眼睛瞎了，聽他在那裡唱那一句，突然抱著古琴往他的方向衝撞過去。魏文侯在那裡唱歌心情很愉快，突然那個師經撞過來，也把他給嚇壞了。他也閃躲，整個人就倒在地上，自己戴的君王帽子都撞壞了，那個玉旒一串玉珠都掉在地上。他當然很生氣，這麼突如其來，而且撞得那麼大力，鐵定會把他撞傷。魏文王說：「為人臣衝撞他的君王，該當何罪？」旁邊的人說「烹」，把他給煮死。旁邊的士兵架起他，就要把他帶去煮了。古代這些有德之人，面臨生死都不會緊張，功夫很好，他沒有欲。他給君王講：「君王，我都快死了，可不可以

在我死前，聽我兩句話。」魏文侯說：「你說吧。」這個師經講，我剛剛聽到了一句話，就講：「所有的人都要聽我的，不要有意見，是我高興的事情。」我聽到這個聲音的時候，想起小時候，家裡的長輩給我講，夏桀商紂這些暴君的故事，他們這些暴君都要人家聽他的，不能有意見，否則就要殺那些人。所以剛剛我以為我聽到了夏桀商紂在唱歌，「國君，我是要撞夏桀跟商紂，不是要撞你。」結果魏文侯一聽完，「把他放了。」如果不把他放了，自己不就變成夏桀跟商紂了。把他放了：「不是他的錯，是我的錯。」接著魏文侯也不簡單，他說：「把我這個帽子不用修了，我每天戴著它，就看到我今天的過失。然後師經那個古琴撞壞了，把那個古琴放到城門上，讓天下人都看到我的過失，提醒我不可以這樣做國君。」所以有這樣的態度，那哪有當國君很高興在那裡使他的權利欲望？不可能這樣的。

所以我們看九十四頁，兩百零五句。我們看古聖先王，他做領導的心境，經文上講：

【臣聞堯受命，以天下為憂，而未聞以位為樂也。】

這個董仲舒說到，他應該也是在給君王談話的時候說到：「我聽說堯帝接受了天子位，他是當了天子以後，以天下人的憂愁為自己的憂愁，生怕老百姓受苦，卻從來沒有聽說，他們坐上了天子位反而很高興的。」其實他們是如坐針氈，每天兢兢業業，為人民謀福祉。哪一天他最高興？我想他把天子位交給舜王那一天他最高興了，如釋重負。其實處在一個領導的位置，代表的是一個團體，代表的可能是整個我們的公司，代表的很可能是傳統文化的形象，所以更要慎重做好這個領導的工作。因為我們做法不對了，很可能讓人家感覺，這個學傳統文化的怎麼都是這樣做事情？所以慎重，「人能弘道，非道弘人」。

我們弘揚文化，不是台上講得好，而是我們承擔這個工作的人，一言一行跟經典符合，這個才有可能弘傳聖教。比方我自己在台上講，看起來好像在弘傳，在宣揚傳統文化，那只是一時的相而已。比方我跟大家講，處事待人接物要常常保持微笑，面上無瞋供養具。每一次出門前要先照鏡子，看鏡子被自己嚇一跳就先不要出門，調整一下心情，不要出去嚇到人。我講完了，突然有一位朋友，來聽課的大眾，剛好哪一天在路上遇到我，我怒髮衝冠的樣子，突然被他看到，他馬上嚇到，要去讓人家受驚了。那我不只沒有宣傳傳統文化，還造成流弊問題。我們一言行不一致，就障礙別人的信心。所以弘揚文化，哪有說講講就能夠弘揚。所以老祖宗留了一句話提醒我們，「蓋棺論定」。行百里路都有可能半九十。所以「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」，不敢掉以輕心的。

所以，從歷史當中就提醒我們，上位者的一個態度造成的負面影響，還有正面影響是非常立即的。比方唐太宗接受了勸諫，把滿朝正直的官員那種進諫的態度全部喚起來，他們了解到國君是真正有涵養，真正為天下的人，他們沒有任何顧忌了，他一言、一個態度就興邦了。隋文帝，隋朝三十多年就滅亡，跟隋文帝有關。他是開國的人，結果到第二代皇帝就完了，隋煬帝就完蛋了。隋文帝在一開始的時候做得不錯，可是後面就因為他喜歡聽好聽的話，最後就偏離得愈來愈厲害。到最後人倫衝突，都被自己的兒子給陷害。因為他又聽信讒言，把自己本來的太子都廢掉。所以隋文帝的一個喜好錯了，都會延伸出大問題。他喜好占卜吉凶，是災還是吉祥，他喜歡這個東西。結果有個官員叫蕭吉，就看到他這個嗜好，然後就說，「占卜這些天象，都說皇帝跟皇后有聖德」，就在大眾前面說，「來，你看隋文帝，我們的皇上長得，你看龍顏，真龍天子；頭上這裡還有一塊肉，這個都是很特殊的相貌。」稱讚皇帝、皇后

，隋文帝很高興，就賜他五百段布匹。『以言取人，人飾其言』。後面又有人跟進，稱讚他，他高興就封他官。後面又有一個臣子叫王劭，就是稱讚他相貌不凡，頭上有肉突出來如角，就封他做著作郎。然後他做著作郎，就去蒐集所謂天下吉祥的一些瑞相。蒐集多少？三十卷之多，三十卷就是三十萬字，就這三十萬字統統在歌頌隋文帝。隋文帝還把它編成一本書，然後他還帶頭讀，這本書叫《皇隋靈感志》。王劭讀了十幾天才讀完。隋文帝就愈來愈自視甚高了，最後隋朝很快就滅亡。所以不能因為聽話取這個人才，這個是隋朝的事例。

另外還有一個事例是漢朝，漢朝有一個臣子叫張釋之，他有一天陪漢文帝去看虎圈，應該是養虎、養一些動物的地方。結果去了之後，問官員，官職是上林尉的官員，有關《禽獸簿》的內容，就是登記這一些禽獸，還有一些事情。結果文帝一問這個上林尉，他都有點答不上來，很緊張，看一看答不上來。結果這個虎圈裡面有一個小官，這個官位叫嗇夫，他就站出來從旁代上林尉回答《禽獸簿》裡面的這些事情。回答得非常仔細，應對自如，希望皇上看到他的才能。結果文帝聽了以後很歡喜，因為本來問了十幾次，這個上林尉都不能回答，一看到這個人應對這麼流暢，就對那個張釋之講：「當官的就應該是這樣，能夠應答如流。」結果回去之後，他就要下詔拜剛剛那個小官嗇夫做上林令，就變成這個地方最高的官，一下子跳了好幾級，要封他做官。結果張釋之馬上跟皇帝講，這個講話都有學問，假如這個張釋之：「不行，皇帝你這樣做錯了。」皇帝說：「那就你對。」那變批評他。講話有學問！所以勸父母，勸長輩，勸國君，勸領導難度比勸朋友更難，尤其那個恭敬要做得更到位。甚至有時候你勸長輩、勸父母，你要跪著講話。不然你那個話，他聽起來好像在批評他，他從小看你長大，他把你養大，

他受不了的。所以這個都是人情，要很敏銳才能感覺到。一個當兒子的這麼講話，一般父母受不了。

所以，他說：「皇上，絳侯周勃是什麼人？」把這些輩分都比皇帝高的功臣，曾經解救國家於危難的大臣搬出來，周勃是什麼樣的人？「長者也」，有修養的長者。接著又問，「東陽侯張相如是什麼樣的人？」「有德行的長者」，文帝都這麼回答。結果張釋之接著講，這兩位大臣，都這麼有功業跟德行，可是他們兩個人，在朝廷當中議事的時候，都曾經講不出話來；口才有時候不怎麼樣，可是他們卻建立了這麼多功業。所以不能賞了這個嗇夫這麼高的官職，那不是讓天下人統統都覺得只要有口才升得特別快嗎？這個風氣，假如皇帝你一開，很可能天下人都效法，都要學這個嗇夫，那可能對國家很不利。所以你是皇帝，你的一個動作就好像一個聲音馬上就有回應，不得不慎重。皇帝說：講得很對，就打消了這個念頭。

所以，「以言取人」，就「人飾其言」。但是『以行取人，人竭其行』，重視道德的話，反而底下的人都效法。都是重視、效法這些以前的功臣，這些功臣都是因為有德才受重視的。『竭行有成』，竭力完善自己的德行，則必有所成就。好，這節課先跟大家交流到這裡，謝謝大家。