

《群書治要 360》學習分享 蔡禮旭老師主講 （第九十七集） 2012/12/15 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0097

尊敬的諸位長輩、諸位學長，大家下午好！我們接著看一百八十九句。在判斷人的過程當中，容易判斷錯誤的原因，這段話給我們一些重要的提醒。我們先把經文念一下：

【任己則有不識之蔽。聽受則有彼此之偏。所知者。以愛憎奪其平。所不知者。以人事亂其度。】

我們了解一個人的過程當中，進而要去推薦這個人才，『任己』就是聽任自己的感覺、自己的好惡，『則有不識之蔽』，就是不能明察人才的弊病。尤其剛認識，大家有沒有感覺，好像剛認識的時候感情都特別好，然後相處一段時間，看到對方有哪些習慣，就對他比較有一些看法跟成見。所以認識人不能憑一次、二次的印象，還是要長期觀察。包含從剛剛很多經句，觀察他在面對很多境緣的時候，他有沒有修養的表現、應對，這樣比較準確。所以用人也不能用得也太快，不能憑感覺，那很容易判斷不準。大家有沒有感覺，好像這一生認識的人，有些緣分很深，好像認識幾天就好得不得了，就好像幾十年的老友一樣。但愈是這個感覺愈要冷靜，因為那代表彼此緣分深的時候，更不容易看清楚對方的狀況。所以，有一句話好像是說「戀愛中的男女智商最低。」人家說的，我是剛好有聽過。但這一句話是提醒我們，整個都是一種情感，而不是很客觀去判斷的時候，確實是容易看錯。所以，俗話又講到「日久見人心」。還是有一段時間的觀察，從他對父母、對家人、對同事、對領導，尤其要看什麼？要看人前人後，領導前領導後，這些都是一樣的恭敬、真誠，這才準。

其實我們也都有好惡，誰對我們比較好，可能對他就有好感，就不一定能很客觀去看他。上次跟大家提到，之前我跟長輩盧叔叔講，某某人很好。他說，那是對你，你有看到他對別人像對你一樣嗎？我想想，我都沒有去觀察到，我馬上就給他推薦這個人。告訴大家，推薦人要不要負責任？要。尤其你給人家介紹男朋友、女朋友，那責任很大！這種事我不幹的。那是人家一輩子的幸福，你沒有把握不要給人家亂推薦，到時候人家埋怨你一輩子就麻煩。而《大學》當中有一段話說到，「人莫知其子之惡，莫知其苗之碩」。

「好而知其惡，惡而知其美者，天下鮮矣」。你喜歡這個人，你看他看得準嗎？你討厭這個人，看他看得準嗎？都不準。我現在經歷這些人事上的問題，這一路九年多的歲月，看到很多情境是什麼？比方說人與人有一些合作上的不愉快、衝突了，然後兩個人都卡住了。其實他們雙方是互補，他身上的優點我沒有，我身上的優點他比較缺乏，如果兩個人互相欣賞，可能彼此做人做事的能力就提升上去了。但是在那個當下，就是硬看著對方的不好；甚至於這種情緒、這種對立又講給別人聽，又造成更多人之間的成見、對立。這是對自己的修身，還有對團體是最大的傷害。

首先，修養自己要先把對立放下，跟一切人不對立，沒有成見。這一生能遇到的人都是有緣的人，是透過這個緣分怎麼樣盡一分道義，利益對方。所以當我們跟對方有不愉快的時候，你看這個人心裡就煩、就不高興，這是練功夫最好的時候。所以，「夫子論為仁，亦曰先難」。從最難的人下手，才能讓我們的煩惱根源去掉，這就是格物。格物才能致知，這個煩惱不去掉，智慧開不起來。心不清淨，想到這個人，想到那件事，就煩，怎麼清淨？孔子說知人是智慧，可是人不自知怎麼知人？人不時時護好自己的清淨心，智慧就透不出來。自己每一天在那裡思考，就很多連續劇一直在演，

連作夢都睡不好覺。大家有沒有經驗，連作夢都跟人家吵架的，還是跟人家打架的？日有所思，夜有所夢。所以作夢也是很好勘驗自己修養的時候。

所以，「煩惱起於愛憎」，這個得連根拔起；「愛憎起於分別」。只要有愛憎的心，看人就看不清楚；不要說看人，看自己都看不清楚。自己已經被煩惱控制住了，還嘖嘖有聲覺得自己理直氣壯的，所以煩惱起於愛憎。而且愛憎一起來，不只當下煩惱，以後的煩惱更多。為什麼？你寵愛一個人，你不是用理智愛護他，你一寵愛他，假如是孩子就恃寵而驕。他以後就對你大不敬，你會很埋怨，小時候對他這麼好，現在對我這樣，氣到吐血都有。所以這個煩惱不是當前的煩惱，以後才是大煩惱。然後你憎恨這個人、討厭這個人，你又跟他對立，又跟他結梁子，以後又不好見面，以後又互相會有一些摩擦衝突，這些煩惱更不能減少。所以人這一生首先要先提醒自己，不要跟任何人結怨；仁者無敵，不要跟人家結怨。煩惱起於愛憎，愛憎起於分別。

「故《信心銘》云：但莫憎愛，洞然明白」。傳統文化是內學，從心地上下功夫，把好惡的心在一切人事境緣、物質境緣當中放下。吃的、穿的什麼都好，隨緣都好，都感恩，不生愛憎。你這一生遇到的同事、人群，人人是好人，所做的事情，事事是好事，用歡喜的心去接受，逆來順受。這個平就不會分別，比較能平等對待，愛憎的心就慢慢調伏了。確實是人人是好人，看我們的心態。我們剛剛講到的，那個我看了最生氣的也是好人，他是大好人。為什麼？因為他出現，把我們最嚴重的習氣看到了。看到了，這一天沒有白過。為什麼？發現自己的過失，叫開悟。所以這個人讓我們開悟了，他是不是大好人？我們有時候一天察覺不到一個問題，這些人一出現，最嚴重的馬上知道，他讓我們不蹉跎光陰！所以他是監

考老師，他來給我們發考卷，讓我們自知、不自欺，他在幫我們提升自己。請問大家有沒有看過考生打監考老師的？寫不出來，上去，氣死我了，氣死我了。而我們對任何一個人生氣就是打監考老師！每一個人都是來成就我們道德修養的，沒有一個不是。監考老師有的長得高，有的長得胖，有的順境來，有的逆境來，都是來成就我們的。真的，這是真相，我們用這樣的心態面對，分別心、愛憎的心就淡了。所以，「任己則有不識之蔽」，這一關一定要過。今天回去可以把那個最討厭的人，拿一張白紙把他的優點，把他曾經對你的好，把它寫下來。一開始會起雞皮疙瘩，但是慢慢寫、慢慢寫，突然發覺真的人憎恨的心會障住自己的智慧。愈寫愈寫，這些我怎麼都忘了？慢慢你的心態就轉過來。我可能講得太嚴重了。

接著，『聽受則有彼此之偏』。聽到接受了外來的一些說法跟訊息，可能會造成彼此認知上的偏差。大家想一想，一個人他愛憎的心沒有放下，他在談論一個人準不準確？客不客觀？這是一個不客觀。再來，我們的耳朵客不客觀？對，這叫雙重的誤差，都會產生。比方說我們在聽人家談一些客觀的狀況，我們的判斷不能加猜測，都要很客觀。再來，我們講一些事情，或者把一個人的情況告訴別人，也不能加自己很多的看法進去。甚至於談論一件事情，談論人家所說的話，最好都能夠還原。你還原的話，最起碼你保證，我不是加油添醋進去。這也是講話負責任的態度。因為我們少講了、多加了，這個在傳話當中就造成人家判斷的誤差。講話不簡單，是大修養，這個也要練習。我們下次幫人家傳話的時候，要還原剛剛的情況，不可以加油添醋。大家有沒有經驗，同樣發生的一件事情，雙方你都聽了，然後情況是怎麼樣？一百八十度，現在這個情況不少。所以這個聽受，你得要再客觀去了解，甚至於「當局者迷」，當事者講的偏度最大。下一句什麼？「旁觀者清」，反而是這

一件事情的旁觀者，去聽他講比較客觀。所以在聽受的時候，還是要很冷靜的，慢慢從很多訊息當中，能夠正確判斷這個人。

『所知者，以愛憎奪其平』。所認識的人，以自己的印象，對他的好惡、感覺，就讓我們不能夠公平的來對待、來判斷。『所不知者，以人事亂其度』。對於我們不認識、不熟悉的人，容易以人情反而擾亂了原來的規定制度。比方說，其實我們對他不是很認識，但是他是我某某親戚的朋友，或者是某個很熟悉的朋友介紹的。我們就會覺得說，反正他以前跟我交情不錯，也幫過我。這個想法是錯誤的，這叫人情。人情去處理公家的事，就是以私廢公。你為團體舉人才，這都是公的事情，不能用人情來壞了制度。比方甄選人才，應該還是都要按照規定來做，不能走後門、走關係。

其實坦白講，公平對每個人都好。當然這個公平裡面，它包含情、理、法這三個角度的考慮，這不是死的。比方我們辦一個課程，那也會有一些在傳統文化付出很多的老師，我們也很隨喜他們的付出。他的兒子剛當兵完，剛大學畢業，打電話給我們：拜託一下，讓他進來上什麼課程。因為那個課程都是有審核的，假如我對他兒子不認識，但是念在他付出這麼多的情誼上，讓他進來。我的同仁就會說：反正走後門都是找蔡老師就對了。這個麻煩了，我的威信也會跟著喪失。再來，大家細細想想，對這個年輕人好不好？不好。第一個，他準備好要學了嗎？那是他父親很急著他學！你硬是這樣把他推進來了，他沒有一種主動的心，他可能覺得這個緣也如此如此而已。你急於這樣，又透過人情，抓到了這個機會，反而不一定產生更好的效果。所以有時候人在考慮事情就是一時的感受，他沒有考慮到對規定、團體，甚至於對孩子長遠的影響。其實很多緣分最好是什麼？水到渠成，瓜熟蒂落。強摘的瓜，用的力量愈多，反而愈不甜。所以，「以人事亂其度」，對團體的制度規範是有

不好的影響。這個在做法上要慎重，在用人上，在執行一些規定上，要把握這些原則。

一百九十句，我們來一起念一下，這個是《論語》的句子。

【子曰。君子易事而難悅也。悅之不以道。不悅也。及其使人也。器之。小人難事而易悅也。悅之雖不以道。悅也。及其使人也。求備焉。】

從這一段話也可以判斷，一個人他的修養。『君子』，主要他提的是一個有修養的人，也是指領導者。『易事』，代表他帶領屬下，「事」就是事奉他，跟著他做事，事奉他，不困難，不會有什麼壓力，他比較親切。我們想起曾子提到孔子有三個德行，曾子說他沒有效法、沒有做到。第一個，就是「見人之一善，而忘其百非，是夫子之易事也」。孔子跟學生跟他人相處，見他一個善，都是記人家的好，記人家的付出，他所有的百非都不放在心上，要跟人家好相處。從這個角度我們就看，我們跟人不親切、不真誠，一定是有把別人的不好放在心上，變成有成見。其實我們跟人真不真誠，自己最清楚。因為自己的感覺，自己最明白。別人對我們笑，我們有沒有很自然的對人家笑，還是硬擠出來的？感受、情緒還留在剛剛的那些情境當中，甚至於還留在上次跟這個人談話的情境當中，一看到他就已經有點不舒服，硬擠出來的。這個就代表我們當下不真誠。所以人最可悲的是什麼？被自己給賣了，就是自欺，最後變欺人了。儒釋道教我們，修道從心地下功夫，從恢復至誠心、真誠心下功夫。所以什麼時候可以用功？什麼時候可以提升？隨時！面對人、面對一切事物的時候，有沒有真誠對待。

『悅之不以道，不悅也』。「易事而難悅」，難悅就是很難取悅於他，給他講好聽的他就高興，他不會這樣。這些有涵養的人，他面對恭維之詞，他誠惶誠恐，他知道自己的不足，他就不會受這

些虛言。而且下屬想要取悅於這個君子，是用不合乎道理的這些方法，巧言令色這些方法的話，君子不為所動，「不悅也」，不會高興的。我們看歷朝歷代這些奸臣，他那些黨羽就是很喜歡給他講好聽的，他就高興得不得了。唐太宗有一次，剛好跟一個臣子叫宇文士及走在一起，然後太宗隨口就說：這棵樹很好。太宗這句話講完，這個宇文士及就開始一直讚譽這棵樹，這棵樹好，好到什麼程度，一直講、一直講都停不下來。講到太宗有點煩了，然後就對他講：以前魏徵叫我要離奸佞之人遠一點，我還不清楚什麼是奸佞之人，要遠佞人。我今天終於知道了，像你這樣就是奸佞之人，我才說這棵樹好，你稱讚成這個樣子，就是溜鬚拍馬，順著話講君王喜歡聽的話。他這麼一講完，宇文士及慚愧得頭都抬不起來。所以，「悅之不以道，不悅也」。

『及其使人也，器之』。但是他在用人的時候，會非常的大公無私，很客觀，適才適任。因為他不會被人家諂媚巴結，他才很客觀冷靜。「器之」就是衡量這個人的特長，然後適才適任去用他，而且不會求全責備，不會求他什麼都要好。所以，用人取其長，不可以苛刻。要求每個人方方面面都要好，那天下沒有可用之人，哪有說聖人才能用的？尤其這個時代，我們從小沒有大家庭的這種薰陶，那種尊重長輩、做事的周詳、處處考慮大局，這些基礎都不足。比方說我們的行為造成團體的負面影響，有人提醒我們，你這樣做不好。我們可能第一個意識就是我不是那個意思，我內心也不是這樣。大家冷靜，人的功夫在哪裡？在第一個念。你遇到一個境緣的時候，你的第一個念頭是什麼？那個就是我們真實的功夫。那不是你能背多少經典，你就一定能很有道力、道心，不見得。

其實，道心從哪裡看出來？第一個，自私自利放下多少。人種種行為的偏差，根源就是把我擺在第一位。為什麼生氣？不順我的

意就生氣。把自己看得很高，傲慢就起來。所以以前的人只要聽到對家族不好，他就誠惶誠恐；對團體不好、對班級不好，他馬上就覺得慚愧。以前的人跟一、二百個人住在一起，他就時時要有自我的提醒跟要求，不然他怎麼契入更高的境界？「動而世為天下道，行而世為天下法，言而世為天下則」。《了凡四訓》裡面講，「發一言，行一事，全不為自己起念」。說一句話，做一件事情、一個行為，為了什麼？帶動正確的風氣。不是為自己考慮，不是我高不高興這麼做。孔子舉的那個例子非常好。子貢贖了魯國人回國來，不受賞金。這一念考慮到自己歡不歡喜，沒有考慮到國家，自我還是在增長。所以人應該是經歷所有的事，看自己的念頭，自我有沒有愈來愈淡，這叫真功夫，他的心量才擴寬得了。人的心量本來是沒有邊際的，心包太虛的，就是被這個身體是我、感受是我，被這個物質跟精神把我們給障住了，心量愈來愈小。所以，第一個，我們的念頭先考慮自己。

第二個，我們的念頭習慣先解釋，很怕被人家誤會，受不了委屈，受不了誤會。所以我們一遇到別人講我們，第一個反應就是要給他解釋。甚至火已經上來：你講錯了，你誤會我了。這個都是人之常情，很正常。但是對於真正這一生道業要成就的人，這些一定要從每一個念頭當中好好調伏，不然這個念頭每天不知道要起多少次。而且大家想一想，我們都立定目標，「為往聖繼絕學，為萬世開太平」。我剛剛的話講重了是吧？大家已經沒有反應了，大家陷入禪定當中，已經觀照起心動念，不能起貪瞋痴慢。大家客觀想一想，不管我們以後承擔什麼責任，面對我們自己的修養，基礎不夠，再加上所面對的一些人事境緣，也都是成人才學傳統文化，是不是？這是客觀狀況。內，我們有煩惱；外，大部分的人都是沒學的或者剛學的，都沒有從小就學的。從小都學的，現在都八十歲以上

，一般都沒有學的。沒有學的，你還去跟他計較，變成我們沒有修養了。

所以老人家，師長給我們一個教誨，當然也是客觀的，很有智慧的。別人錯的，你們要很歡喜的把他講出來，「別人錯的也是對的」，你隨著這句話很自然地講出來，你的心量就擴寬。你不能邊念，「別人錯的也是對的（有怒氣）」，你就抵觸這句話了。「先人不善，不識道德，無有語者，殊無怪也」。這幾代人都不懂，那還怪誰？所以人的這種仁慈之心從哪裡下手？從恕道。他都沒學，你要寬恕他、包容他。甚至你要了解，其實那些人做出錯誤的行為，他是被習氣給控制住了，那是很痛苦的。大家有沒有被自己習氣控制住的經驗？苦不苦？苦！現在那個人不還是在苦嗎？你就能夠設身處地了。「強恕而行，求仁莫近焉」。你真的能體恤他，尤其體恤這個時代，傳統文化已經斷了那麼久。甚至於人都有良心，做錯事，其實都很煎熬，他控制不住那些習性。能寬恕，慢慢的心量就擴寬，這個恕道慢慢就接近仁愛的大道。所以，剛剛我們分析這些客觀狀況，有時候能體會得到，人就不會被一些人事物控制，一看到火冒三丈這種現象就愈來愈少。甚至要訓練自己，既然大家都沒基礎，被人家毀謗、被人家侮辱、被人家陷害，叫什麼？正常，他不懂。甚至現在人在造口業，他自己也不知道，他沒學他怎麼會懂？甚至學的都不一定懂。

《俞淨意公遇灶神記》，他小時候十幾歲學問就很好，考上秀才，每次必高等，懂的道理也不少。但是他沒從根本起心動念去下功夫，結果到了四十七歲窮困潦倒，還不知道問題出在哪？大家想一想，一個四十七歲窮困潦倒的人，你是要去氣他，讀那麼多書了還這樣；還是你要去憐惜他，當他的一個助緣能扭轉他的人生？聖賢人就是這麼樣的胸懷，不只扭轉一個人，扭轉一個地方，他憐憫

這個地方不好的習俗。所以我們能學大舜這種胸懷，你見世間做錯的人，你只有憐憫心了。所以在《了凡四訓》裡面「昔舜在雷澤」，雷澤這個地方的人都互相爭奪，都謀自己的利益而已，舜王禮讓，從一個人開始帶動，一年之後這個地方都崇尚禮讓。所以《了凡四訓》說，「受侮不答，聞謗不辯」，一定要這樣，不然想要弘揚文化不可能，不捲入是非，是impossible（不可能）的事情，是不可能的。你只要受侮答了、聞謗辯了，你就陷進是非裡面，都不自知了。所以，有德之人他不會愛憎嫉恨，他很客觀的來用人。

王旦，大家看《德育故事》裡面畫的王旦像，有沒有看到？你看他那個身像就是宰相肚裡能撐船。寇準不是毀謗他嗎？講他壞話。他不只沒有生氣，還給皇帝講：「寇準是忠臣，我做宰相那麼久，問題很多，他是為國家在諫言、在提醒我」，真的是有肚量。也不記恨，後來皇上問他，誰當宰相？他說寇準。所以「及其使人也，器之」。這些歷史上的聖賢人，這種涵養，確實值得我們學習。而且這麼一做，比方說團體裡面，大家都覺得，你跟某某人曾經有過節；其實兩個人好像有過節，其他的同仁會不會有感覺？會。但是假如剛好在推薦誰擔任什麼工作，你可以察覺到好像人家都覺得你跟某人怎麼樣，你可以借這個機會，把一個好的機會讓給對方。當然，要對方確實在這方面有那個能力。你這個動作會帶動你們整個團體的和睦。人家說，有修養，那個人曾經罵他，他不計前嫌，還推薦對方。所以人不管在哪裡，總要留下一些好的風範給這個家族、給這個團隊，留取丹心照汗青。所以我們看王旦這個風範，幾千年來都讓人歌頌。

接著講，『小人難事而易悅也』。至於小人他假如做領導，跟他一起做事比較困難，可是要討他高興比較容易，他假如好名，就給他巴結幾句，他就很高興。『悅之雖不以道，悅也』。你取悅他

是很言過其實的、不合情理的，他也會很高興。但『及其使人也，求備焉』。可是當他要用人的時候，因為他肚量就不大，比較自我，他會求全責備，很苛責別人。這個也值得我們反省，君子這句話，值得我們效法；小人這句教誨，值得我們觀照。我們假如擔任領導工作，安排下屬做個事情，出了狀況，我們第一個反應是什麼？這個又是觀照我們的修養最重要的點。下屬做錯了，馬上就是罵、指責，這就是「求備焉」。

所以，上一次有跟大家講到，有一群我們中國企業家到美國學管理。想起來了！然後，這個美國公司說，我們是跟豐田Toyota學的。他們又坐飛機飛到日本，結果要進日本公司的時候，就看到人家牆壁上寫著「己所不欲，勿施於人」。這是老祖宗的教誨，那應該坐飛機再回來。所以我們這個時代的炎黃子孫要反思，要珍惜老祖宗的瑰寶。而在管理當中，一個領導者的心態，他遇到事情都不是責備別人，他是先反思，自己有沒有愛敬存心。這個非常重要！第一個愛，他有沒有身體不舒服；第二個，他家裡父母有沒有剛好不舒服，家裡有什麼情況，他非常擔心，已經好幾天沒睡好了，那當然會有情況出現，這是對人的關懷。再來對事要恭敬，他應該有的能力我教他沒有，而這個工作流程有沒有需要調整的地方，因而才造成他的錯誤。是要先思考公司這邊，思考我們自己本身主管該盡的本分做完沒有。才接著是，這些都有了，他還是錯了，剛好藉這個機會好好提醒他，他才能受大利益，他下次就不會再犯錯。假如他犯錯了，又指責，他又很痛苦，他又很後悔，然後產生恐懼，這對他都不好。所以人要有個胸懷「既往不咎」，事情都已經發生了，應該想怎麼補救，怎麼讓對方能夠汲取寶貴的經驗教訓。這個才是有意義的事情，責備那沒有意義。而且這個責備不只對對方沒有意義，一個主管，下屬出錯了，就是一直罵，不只對方沒利益，

所有同仁感受到的是什麼？是強勢指責的氣氛。那心就不團結了，這個損失太大了，那是天壤之別。他犯的錯很嚴重，你包容他還教導他，不只他受益感動，所有知道的同仁都感動。所以掌握情緒很重要，掌握不了脾氣，不只自己的德行受損，整個團體的向心力都受損，凝聚力都受損，風氣都受損。

所以，話又說回來，我們從小不是在大家族裡面，忍耐、忍辱的涵養比較缺乏。你看以前大家族幾百個人，假如一點小事就吵起來，那不是像菜市場一樣嗎？以前古代，不要說古代，就我們母親那一輩就好了，現在七十歲以上的女子。您看這樣的母親，很少看到她們發脾氣，幾乎看不到，任勞任怨。「晚晚去睡，又要早早起」，很晚去睡覺，還要很早起床，沒有埋怨。為什麼？她們最可貴的一個人生態度，這也是君子之風，義。所以「君子義以為質」，他本質裡面很突顯的一個德行是什麼？道義。他覺得該做的，再苦再累，他還是很歡喜。因為他做得覺得他很對得起良心，這個就是我們跟有受傳統文化教養的這些上一輩人差距在這裡。我們想自己多，他們想道義多，所以無形當中他忍辱的功夫就強。所以人能時時觀照到自己的念頭，又能觀照到團體的利益，慢慢的就能掌控情緒。

我們接著看下一句，一百九十一句，我們一起念一下：

【子曰。鄙夫可與事君也哉。其未得之也。患得之。既得之。患失之。苟患失之。無所不至矣。】

孔子講到，『鄙』就是比較庸俗，我們現在講的這個人庸俗，一談起話來就是錢、就是利益，心量比較小，品行平庸，好名好利這個都算「鄙夫」。這樣的人格特質可以事奉君王嗎？可以事奉領導者嗎？這個要打一個大問號。為什麼？接著孔子分析他的人格特質。『其未得之也，患得之』。他還沒有得到官位，權力的時候，

一直在擔心得不到，想方設法要得到。像現在整個不管是政治界還是各行各業，人假如好名、好地位，他會走很多後門、送禮種種這些事情，這樣子的人危險，他「未得之也，患得之」。『既得之』，讓他得到了，『患失之』，他又很怕失去這個權力、失去這個地位。『苟患失之，無所不至矣』。因為他的患得患失，他的貪欲非常強，他控制不了，他一定要留住這個地位，甚至他還想更高。他就會「無所不至」，會用盡一切的手段，無所不用其極，就很麻煩。所以貪欲很強的人，權力欲望很強的人，你用了他之後，對團體的殺傷力非常強。

舉歷史上來看，龐涓和孫臏是師兄弟，師兄弟如手足。但龐涓到了魏國當將軍，他的師兄孫臏也沒得罪他，他就嫉妒師兄的才能，怕以後威脅到他，就想了詭計，把他的師兄孫臏請到了魏國，最後陷害他，讓他下獄，更狠的是把他的雙腳砍掉。你說人這個，尤其是嫉妒心，嫉賢妒能造的業太重了。貪欲的人一定嫉妒，為什麼？人家會威脅到他的權力，他當然會嫉妒他。進而什麼？想方設法障礙他，不讓這個團體用得到這些人才。所以孔子這個話就是很重要的提醒。不只雙腿砍斷，還拿金屬燒在臉上，留下一個痕跡的肉形。當然他師兄是生不如死。最後，剛好齊國有外交官來到魏國，孫臏藉這個機緣就逃到齊國去。結果齊國的將軍田忌，肚量很大，反而很欣賞孫臏。自己的師兄弟不欣賞，人家外人還欣賞，重用孫臏當軍師，他就成為齊國的軍師。結果龐涓的權利欲望又很重，就帶著魏國的軍隊侵犯韓國。韓、趙、魏三個國家在一起的，侵犯韓國。韓國抵擋不了，就向齊國討救兵。齊國就出兵幫助韓國，他們直接進入魏國的國境，魏國沒辦法，軍隊要回防，就解了韓國的危機。

結果孫臏了解到，龐涓很傲慢，驕兵必敗。所以在這個過程當

中，就把軍隊吃飯的灶慢慢減少、慢慢減少。結果龐涓自己就判斷：他們的軍隊怕我們魏國的軍隊，很多士兵都跑掉了，愈來愈少人，所以吃飯的灶那麼少。他就自己帶著精銳部隊急追，他覺得齊國不堪一擊，他就追去了。結果他傲慢的心態，孫臏都了解到，然後就設下埋伏，在一棵樹上寫著，龐涓就死在這裡。結果龐涓到了，自己點火去照那個字看，火一點，箭全部飛過來，龐涓被箭射中了，重傷，最後講了一句話「早知道，我就把孫臏殺了，我就不會有今天」，然後他自己自殺。在歷史當中給我們一些借鏡是什麼？很多歷史當中很有名的人，到死的時候都不認錯，而且這些人都有大福報，都有大才能。你看龐涓，他還不是一般的能力！項羽，他是有當皇帝的福報，武藝高強，常勝將軍。被什麼毀了？傲慢。他連死的時候都說，「上天要滅我的，不是我不會打仗」。死的時候還把責任全部推給誰？推給老天爺。所以人最可貴的是什麼？知過改過。這是最可貴的德行！所以經典裡面講，「人非聖賢，孰能無過，過而能改，善莫大焉」。

所以貪欲、嫉妒，還有一點是什麼？是好勝。其實好勝就是傲慢。好勝的人輸不起，好勝的人遇到事都覺得別人錯，自己對，什麼事情都不客觀去分析，都往自己對的角度去解釋事情，這個殺傷力也會很大。他好勝，人家講真話他都反駁，最後沒有人願意規諫。所以好勝一定要調伏，不然很容易跟人爭是非、跟人對立，見不得別人的優點跟長處，進而去欣賞，進而去重用，這個時候又壓抑比自己有才能的人，這造的罪業就重了。他損失的是一個團體、眾人、公家的利益，影響的面就大。所以這個習性不除，障礙自己又造了不少罪業。好勝的人其實是自卑，這根在這裡。所以你要去理解好勝的人，你也不會跟他計較，你反而會憐憫他。所以人一些錯誤的行為，那個果相一定有原因。可能他從小被人家瞧不起，被人

家叫窮，或者家裡有哪些不幸的情況，從小他就怕人家看不起他。他就一定要透過表現，讓他感覺心比較安，他大了以後可能就不知不覺了。所以傲慢其實都跟自卑離不開，不自卑的人不會傲慢。

其實人根本就不需要自卑，自卑都是因為不認識自己，才會自卑。真正從真理、真相當中認識自己的人，不卑也不亢。《三字經》就教我們，「人之初，性本善」，那還會自卑嗎？除非不相信這個真理。我有本善，我有明德，幹嘛自卑？本覺本有，一定可以恢復，趕快恢復，哪還有時間自卑煩惱。但第二句話又提醒我們，「性相近，習相遠；苟不教，性乃遷」。我們染上很多習性，要放下。但是這習性是什麼？是後天習染，可以透過聖教把它洗掉。所以，不覺本無，一定可以恢復的。你手上髒了，可不可以洗掉？一定可以洗。「時時勤拂拭，莫使惹塵埃」，常常洗這個心，愈洗愈乾淨。知道自己還有分別、執著的習氣，就不自傲。要趕緊下功夫，放下習氣，提升自己，這叫自愛。

另外還有一個歷史上的例子，李斯嫉妒他的師弟韓非子，也是把師弟害死，最後他被誅三族，等於李斯的後代就沒有了，父子一起被處死。所以《易經》當中講，「積善之家必有餘慶，積不善之家必有餘殃」。而且李斯為了謀自己的權力，要當宰相，有一個建議，這個是千古罪人，這個罪無法想像，「焚書坑儒」，把很多有學問的人給陷害，然後把這麼多寶貴的經典燒掉。人，真的是愚痴！就看著眼前的名利，做出這麼嚴重的過失。這是「知人」最後一句。

我們接著看一百九十二句，這是「任使」。魯哀公問孔子的一段話，我們來一起念一下：

【哀公問曰。何為則民服。孔子對曰。舉直錯諸枉。則民服。舉枉錯諸直。則民不服。】

哀公問孔子，如何才能使百姓服從？應該算是心悅誠服，非常認同國家的這些規定法令。『孔子對曰：舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。』這些都是談到為政。從事政治很重要的一點，要能夠以德服人。德行表現在能夠為人民著想，你錯用一個人，他不是魚肉鄉民了嗎？所以要利益老百姓，很重要的一點就是要舉賢德之人，他就可以照顧好一方的百姓，當好他的父母官。哀公問這個問題，它的歷史背景，魯國被季孫、叔孫、孟孫三家專權，已經有很長的時間。哀公身為國君，他就沒有權利，他等於是被底下這些大夫專權，他當然是很難受。三家專權，鐵定謀私利，老百姓一定是受害的。哀公也問，怎麼樣改善這樣的政治狀況。孔子的回答，「舉直」，推舉正直、公正無私的人，「錯」是把這樣的人放在，錯是放置，放在「諸枉」，諸字是「之於」，把他放之於這些邪曲的人上面。在歷史當中對這句話有兩個解釋，一個是錯諸枉，把正直的人提起來，把比較邪曲的人罷黜掉，完全不用他們，叫廢置。這是一個解法。但是我們看看他當時的歷史背景，這些大夫專權這麼久，你馬上用廢置的方法會怎麼樣？所以很多做法，都要客觀評估可行性。不然有時候，雖然是好的理想，但是都會扼腕，都會沒有辦法真正達到好的結果。《弟子規》說，「揚人惡，即是惡；疾之甚，禍且作」。其實現在很多國家的政治，腐敗現象都很嚴重。假如現在說所有貪污的全部抓起來，那可能這些沒有受到倫理道德教化的，他會挺而走險，可能團體、國家就要動亂了。

所以，另外一種解法，它就不是廢置，是放置，只有置，置於。「錯諸枉」，就是置之於比較不公正的人（就是邪曲的人）上面。這個跟孔子在《中庸》裡面講的一個修養相應。「尊賢而容眾」，尊重賢德之人，包容德行比較差的人。我們剛剛特別強調，傳統文化斷了好幾代了，現在人不懂是什麼？正常的。假如我們還很嚴

格、很嚴苛的標準要求，甚至於排斥、罷黜，這在恕當中就稍嫌不足恕道。所以他們還沒學的都原諒，從領導者開始，主動帶頭學；也讓這些邪曲的人都能夠透過領導者的身教，透過整個團體、國家的政策來學習。他再犯錯，這可以處罰。他沒有學就處罰，這樣是不符合人情的，叫「不教而殺謂之虐」。你沒有教他，應該是團體的錯，不能去責怪對方。

這一點我們就想到，胡小林老師他父親，被底下的工人打得眼睛都流血，眼睛都打壞了，對他名譽、還有身體上這麼大的攻擊，後來平反。人家就講，當時把你眼睛打成這樣的人，趕快把他抓起來，把他審判。老人家真有修養，他說到「這時候我們自己領導都在犯錯，怎麼可以怪底下的人」，就包容那個人。然後反省自己、反省團體，這是厚德。所以他的後代事業這麼有成就，這跟祖先跟父母的陰德有關係，這不是一般人能做得到的。像老人家這樣的修養，不會感動底下的人嗎？我們光聽就很感佩，更何況是每天跟這樣的長者相處，那必然受的影響更大。所以「舉直錯諸枉，則民服」，不只老百姓服氣，他底下的人慢慢也被他感化，民服。

「舉枉錯諸直，則民不服」。反而推舉的，當然這個舉，就是我們剛剛講知人那些重點，你要能客觀判斷出一個人的德能，你才能舉。所以「知人」跟「任使」這兩個單元，是密切相關的，沒有知人，怎麼去任使？「舉枉錯諸直，則民不服」。把一個邪曲自私的人放在正直的人上面，那這些正直的人都要被他陷害了。我們歷史當中說「口蜜腹劍」，嘴巴很甜，肚子藏什麼？藏劍。唐朝的李林甫，這些人都是很邪曲的，都會陷害忠良，可是你把他拿來當宰相，底下的人怎麼可能服？甚至於老百姓恨這些人，恨得牙癢癢的，這都不會服氣的。所以任用愈高階的人員，愈高階的官員，就愈要慎重，影響的面更大。

在《論語》當中也有另外一段提到「樊遲問仁」，樊遲請問孔子什麼是仁，孔子說愛人。樊遲又問智，什麼是智，孔子說知人，「知人者智」，知人。接著，樊遲表情可能是不了解，未答。孔子看到他不是很了解，就接著解釋，什麼是知人？「舉直錯諸枉」，他知人才能夠舉直，「能使枉者直」，正直的人處在高位教化，能夠感化底下的人，所以能使枉者直；曲邪的人也能夠慢慢調整過來，因為人之初性本善。樊遲聽完了，還是不懂，可是他不好意思再問，因為他已經連續問了知人，又不懂，孔子說「舉直錯諸枉，能使枉者直」，他不好意思再說不懂，他就出去了。可是他很有福報，他有三千個同學，還有七十幾個賢德的同學可以請教。所以他出來遇到子夏，剛剛不久前我問夫子，什麼是知人？什麼是智？夫子說知人，接著又解釋「舉直錯諸枉，能使枉者直」，什麼意思？這個子夏一聽，講得太好了，「富哉言乎」，夫子講得太精闢了。子夏也不簡單，他對這個同學他就舉例子，說到什麼是「舉直錯諸枉」？「舜有天下，選於眾，舉皋陶，不仁者遠矣」。舜就用了五個人，這五個人都很有德行，天下就大治了。所以知人是真智慧。所以大舜當領導「無為而治」，好像沒做什麼事情，悠哉悠哉，天下就大治了。「其舜也與」，他就是會用人。

所以領導最重要的能力是知人善任，下屬最重要的能力是他對他所負責的事情，他是專精的。你不能去負責那個事情，自己不知道，那還不行。比方說派我們去做那個事情，不是我們懂的，那得要婉拒。比方說找我去廚房負責，不行，我連鏟子都拿不穩。不過假如真的因緣安排，我一定得下廚，我還是願意歷鍊的。因為孔子有說，「君子無入而不自得焉」。假如真的團體需要，應該學習什麼，再提升什麼，還是可以去做的。這個是特殊情況。假如是主管，一定要用人取其長。這個在一百九十五句，就強調得很重要了。

你看經句裡面講，「明王之任人」，任用人他很警覺，「諂諛不爾乎左右」，諂媚的人不用在身邊，「阿黨不治於本朝」，整個朝廷不形成結黨營私的情況。「任人之長」，任用人的長處，「不強其短」，不強求他的缺點，你要用他的優點，不要苛責他的缺點。就像木匠，這棵樹是很好的樹，它就幾尺腐爛掉了，你就把整棵樹都丟掉，那就很沒有智慧。「任人之工，不強其拙」，任用他專長的，不強求他的弱項。「此任人之大略」，這是用人重要的原理原則。剛剛子夏講到的，他舉了這兩個歷史典故，一個是「舜有天下，選於眾，舉皋陶，不仁者遠矣」；接著，「湯有天下」，商湯，「舉伊尹，選於眾」，從眾人當中推舉最有德、最正直的人，「不仁者遠矣」。這一段跟一百九十二句，談的都是同樣重要「任使」的道理，為政成敗的關鍵。

今天就先跟大家，最後用一句孟子的話，孟子談到用人，孟子說「是以唯仁者宜在高位」。孟子也洞察到用錯人的危害甚大，「是以唯仁者宜在高位。不仁而在高位，是播其惡於眾也。」因為把不仁慈的人、自私自利的人、強勢的人放在高位，底下的臣子、底下的老百姓就要受災殃了。所以用人很重要，而且都要負因果責任！古人在舉薦人都是相當慎重來知人善任。好，今天感謝大家，謝謝。