

《群書治要 360》學習分享 蔡禮旭老師主講 （第九十五集）
2012/12/8 馬來西亞中華文化教育中心
檔名：55-057-0095

尊敬的諸位長輩，諸位學長，大家下午好。我們這個單元談「知人」，而人生總在重要的抉擇會決定他人生的命運。比方擇師，我們以聖賢為師，還是以世間這些思想觀念為師，那整個人生就天壤之別。我們清朝林則徐先生，他這個觀人術也很強，而且他透過這個觀人術，給了他女兒一生的幸福。重不重要？所以，這個知人可以選好的女婿。剛好有一次的除夕夜，除夕夜大家都急著想回去過年。大家想一想，今天假如是除夕夜，你的上司叫你辦公，你能很專注的在那裡加班嗎？你可以想像那個心情。結果那一天剛好林則徐先生有奏摺要填寫，那都是毛筆正楷、楷書工工整整這樣寫，結果量又很大，寫寫寫，已經寫到半夜了，所有的人都走了，只有沈葆楨在幫林公寫這個奏摺。那已經是深夜，終於寫完了，然後就遞給林則徐林公。林公說：寫得這麼潦草，回去重抄。你看，年輕人不急不徐，也沒有任何情緒，又回去抄，抄抄抄，抄好，天亮了。結果林公看他抄得不錯，來，跟我出去拜年，天亮了。大年初一，結果出去，林公他這麼有德行之人，親朋好友也很多，都來了。他馬上說：今天大喜，見見我女婿。你看就從這個工作當中，就知道這個人有定力、有耐性。沈葆楨也是清朝的一個大將，你們可能不認識，我們一定認識，因為他是台灣的省長。我們讀歷史的時候都很清楚，也是一個名臣，林則徐選出來的。「煩使之而觀其能」，他的耐性，很多繁雜的事情，他能不能平心靜氣去處理。

我們剛剛談的是聽言，從聽他的話來了解這個人。再來，觀事。「觀事必按其實」，觀察整個事情，必然要充分了解它的實際情

況，你不能人家一說這個事情是怎麼樣，你就相信了。當然，客觀的分析事情，我們在處理才不會偏差掉。首先不是藉由事情觀察別人，也要觀察自己，自己在處理事情的時候，能不能平心靜氣，能不能客觀去看事情。我們都說，一個人做人做事的能力非常重要。這句話我們常講給別人聽，我們自己做事的能力如何？在修身的過程當中，我們常說歷事鍊心，透過每天發生的事情提升自己的修養、提升自己的心性。而《群書治要》是不是在提升我們做事的能力跟態度，是不是？是。我們看君道當中有納諫，「兼聽則明，偏信則暗」，這個就是做事很重要的態度。你聽了這個人談這個情況你就相信，沒有充分了解，可能就偏頗掉。所以孔子有講到，「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉。」這個人所有的人都討厭他，他是好人還是壞人，你不能馬上判斷，你要去了解一下，察就是去客觀了解。眾好之，所有的人都說他好，他就是好人嗎？不見得，所以還要再察。

《論語》另外子貢又問：「鄉人皆好之，何如？」這一鄉的人都說他是好人，怎麼樣？孔子說：「未可也」，還說不定。「鄉人皆惡之，何如？」這一鄉的人都討厭他，這個人可不可以判定是不好的人？孔子也說：「未可也。」最好是什麼？鄉人裡面的好人都喜歡他，壞人都討厭他，這樣的人才是好的。所有的人都喜歡他，那叫鄉愿，他不得罪人，該講的話，在大是大非面前，該挺身而出的時候，他都躲在後面。這個時候整個團體、一個地區是非善惡就亂套了，然後做錯的人愈來愈囂張，沒有人敢講我，沒有人主持公義。所以孔子「寧取狂狷」，狂者很進取，很有道義，該做的事他不會推諉；「狷者有所不為」，他有為有守。大家有沒有經驗，你在團體當中要據理力爭，而且要多次去跟相關的人把這些事情談清楚，然後你百折不撓，一次、二次、三次都不氣餒，告訴自己該做

的事要挺過去，不能退縮。其實退縮是一個嚴重的習氣，我們遇到挑戰，別人不是很認同我們，這個溝通的事情實在要費很多的精力，可能我們就冒一句話出來：算了，隨緣。退縮不是隨緣，退縮是懦弱，不敢承擔。這也不是孟子教的。孟子講，想這件事情該做，「雖千萬人吾往矣」，千萬人阻擋我，該做的事我還是去做。假如該做的事我不去做，哪怕面對一個穿著破衣服的人，我都覺得不敢看他，良心不安。

在《史記》當中有記載說，齊威王一開始即位的時候，他九年之間諸侯都來討伐他，然後他就忙於這些戰事，對百姓就很難照顧得好，他自己也很苦惱，但是他還是很冷靜的在處理政事，他也沒有因此心浮氣躁。他在找原因找出來，他就召來即墨的大夫，即墨在齊國的東邊。結果他召來這個即墨的大夫就跟他講，從你到即墨去治理，每一天我都聽到毀謗你的話。然後我派人到即墨去實際調查，發現你一些荒田都開墾得非常好，老百姓都生活無憂，都有豐收。然後公家的事你都沒有積累，都趕緊把它辦妥，所以整個即墨一帶都非常安寧。為什麼我還是每天聽到人家毀謗你？是你都沒有討好我左右的人，你沒有時間來討好他們，來求取升官的機會。你看這個齊威王很理智，他派人客觀調查。封他食邑萬戶，就是他的薪水是享萬戶的薪水，這很高的俸祿。

另外，他又召阿地的大夫，然後就告訴阿地的大夫講，從你去守阿地稱讚你的話，每天都有到我的耳朵來。我派人到阿地去巡查，你的田地都荒掉，都不耕作，人民都非常貧窮困苦。而且趙國打到鄆，打到我們國土鄆地，你根本都不管；然後魏國取到薛陵，你也都坐視不管。你只是都拿著錢財，諂媚我左右的人，幫你講好話。他講完以後，當天就把這個阿大夫處以烹刑，把他煮掉了；而且所有曾經講他好話，收他的賄賂的，全部一起煮掉了。大家一聽很

恐怖，你們都皺著眉頭，但是你要換另外一個角度想，這樣的官員已經傷害了多少的老百姓。然後齊威王帶著軍隊從西邊打退了趙軍、魏軍，這個時候齊國都很震撼，每一個人都不敢掩過飾非，都盡心盡力盡自己的本分，結果齊國就大治。諸侯了解到這個情況，也不敢再輕易對齊國動兵，不敢欺負它，它國家團結了。

所以，「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉」，這個從事情當中都得要客觀去分析。而我們剛剛也提到，《群書治要》也是在讓我們培養出解決事情的態度跟能力，做事的這些章法。比方我們在做事的時候，我們希望堅持一些原則，可是又怕堅持這個原則傷害到對方。比方說他勸我，我沒有照他勸的去做，這樣他會不會受傷？看到這個題目，就感覺到現在當官、當領導不容易。大家看到這個問題，想到《群書治要》哪一句經句？我們今天已經講到一百八十七句，我們得要擠出一句來解決這個問題，像君道當中的反身，事情有不順利，首先反求諸己。我曾經聽一個同仁談到，T O Y O T A 的治理，這個豐田的管理還影響到美國，西方很多國家。所以中國有一個企業團到美國要去學管理，也到一個大公司。結果飛到那個美國公司，美國公司說我們是跟日本豐田T O Y O T A 學的。所以他們又坐著飛機飛到了日本，到了日本還沒進公司，看到公司門口寫了一句話，叫「己所不欲，勿施於人」。所以他們又坐著飛機回來了。這個T O Y O T A 寫的東西不就是我們中國老祖宗留下來的東西嗎？繞了那麼一大圈。

我們這個時代中華兒女有沒有感覺繞了一大圈，教育孩子都哪一國的、哪一國的，好幾個國家都用完了，不行，最後才用老祖宗的試試看。所以我們吃了這麼多苦頭，叫喪失民族自信心。而且我們要檢討，韓國跟日本很多企業團體用中華文化用得很好。像豐田，比方一個幹部做錯了，下屬做錯了，他怎麼去思考這個事情，怎

麼去應對這個事情？第一，這個同仁有沒有身體不舒服？這人文關懷，君親師的親就表現出來了。再來，他身體沒有不舒服，他父母家裡至親有沒有生病？會不會孩子昨天發高燒，他整夜在醫院，又沒有請假，今天來，剛好精神不佳，出了狀況。您看這種心境，為他設想，他有沒有不舒服，他家裡有沒有出狀況。假如這些都沒有問題，第三，這些做事的方法，我有沒有教給他了？他真的有學會了，這第三。我們有時候沒有思考這個問題，新來的員工做錯事就罵，有沒有真的仔細把他教會，沒思考過，這個君親師裡面的師就沒有做到。再來，第四，做事也教他了，會不會是公司所規定的工作流程需要調整？這個狀況是提醒，還是公司的這個流程需要調整。您看這個反身在這個過程當中都表現出來了。

講到這裡，大家有沒有想到哪一句《群書治要》？你們再沒有反應，我可能要流眼淚。「萬方有罪，罪在朕躬」。今天會好睡一點。但是我還是要回到起心動念，不能因為聽了人家的才睡得著，這個還是有求的心，有求皆苦。應該是說，假如沒有人反應，一定是我還沒講到二十一次，這樣才對。而不是要求別人一定要能夠Feed back（反饋），這樣Feed back也變執著就不好。還有一句同樣是湯王講出來的話，也是非常令人佩服。大家復習一下十四頁，三十三句，「昔成湯遭旱，以六事自責曰」，他遇到乾旱的時候，從這六個方向去反省自己。其實這一句學完之後，我們面對每一件事情有沒有從自身、有沒有從關懷對方、有沒有從我整個客觀去分析事情？然後我做事的種種步驟是哪裡出了問題，我們能不能列出六點來反省？這就善學，學湯王這句話就沒有白學。從他的角度，他當君王，「政不節耶」，我治理政事有沒有遵守祖宗章法、經典的章法？「使民疾耶」，我是不是使用民力太急劇，沒有體會到老百姓的實際狀況？「宮室榮耶」

，是不是我宮室、建築、生活的開銷太奢華，上天在提醒我？「女謁盛耶」，皇宮裡面這些嬪妃是不是有弄權的現象？「苞苴行耶」，苞苴就是指賄賂，這些情況是不是有發生，形成風氣，造成政治的腐敗？「讒夫昌耶」，進讒言的人是不是太猖狂、太多？這是在他君的一個位子上。

我們拉回來剛剛這個豐田他在思考這幾個點，第四點做事的流程也沒問題，第五個思考，我們沒有錯、公司沒有錯，這個同仁現在出狀況，我怎麼藉由這個機會讓他做人做事提升，這就是我要下的功夫，他思惟裡面沒有責罵。為什麼？孔子講，「既往不咎」。事情都發生了，你把他罵得狗血淋頭，事情會變好，不可能的。反而是這個時候很真誠的協助他，他已經很慚愧、不好意思，你又這麼盡心，你這分對人的厚道，記在他的心上，可能他就忠心耿耿跟你一輩子。舉個例子，美國有一個航空員，他的技術也很好，他整個軍機上面載了四個人，總共五個人。結果飛到空中，突然發現兩個引擎統統出狀況，幸好他技術確實了得，應付得當，迫降成功，不然五個人就沒命。結果一下來才了解到，加的油，加錯了。所以那個加油的人加錯了，就這麼一件事，很可能讓五個人死掉，還有一台軍機毀掉。所以做事謹慎重不重要。所以德國人有講到，細節決定成敗。我們老祖宗《禮記》一開篇就說「毋不敬」，對每一件事都要很慎重恭敬。確定是加油加錯了，那個加油的同仁嚇得真的是臉整個都發青、發抖，結果這個航空員很溫柔的跟他講，為了證明你是很能幹事的，明天協助我把這個引擎修理好。一句責怪都沒有，後來這一位同仁就一直服務他，從來就沒有再離開過他，就非常感恩他的寬容。

這個是反身在我們處理事情當中很重要。所以，剛剛我們提到，我們做事有原則，我們的同仁都很清楚這些原則了嗎？這個很重

要。有時候我們會覺得他們應該懂了，可是不見得他清楚了。大家有沒有一種感悟，比方明明這句經句，都已經不知道讀過幾十次、幾百次，突然有一天真的有點體會了，以前讀了幾百次沒感覺。所以知道、悟到、做到、得到，它是有一個過程。所以我們不要覺得我講過的這些原則，他應該知道了，這個又不客觀，變主觀，站在我的角度思考事情。所以領導者不要要道，不要要情。要道就是都覺得對方應該怎麼樣；要情就是討人情。我以前對他這麼好，他應該怎麼樣，他不能給我添麻煩，就這些指責、要求，讓自己就不在理智當中。才六個字就不容易做到。其實人只要發脾氣，我想離不開這六個字。他為什麼讓我生氣，他怎麼沒做到，還每個禮拜去上《群書治要》，還做不到，這個蔡某某講的沒講明白，浪費人家的時間。我跟你一起承受指責，當然確實是我沒講明白。人會動火，要不就是要求對方，要不就是討人情。所以付出不求回饋談何容易，只要人會怨，一定是想求回報，這個怨就會出來。

所以，首先第一個，這個原則要不斷的重複強調，而且強調的時候要引經據典。因為我們這個團隊，尤其是弘揚傳統文化的團隊，它是依法不依人，你經驗很豐富，可是你談你的經驗的時候都沒講經句，可能對方會覺得那是你的經驗，他不見得能確定是對的。所以理事要結合才能服眾。假如我們一講話：我教書的時候你還沒出生，我教書的時候你還在念小學。服人都決定不是用這個態度服人的，都是用你的真誠，都是用你引經據典，讓人家佩服。你所有所講的話、所做的事都是依照經典的正知正見，他跟著你也學到這個態度。孔子就是這麼表演給我們看的，述而不作。你看孔子一講《詩經》、一講《孝經》，《詩經》是怎麼教誨的，《尚書》是怎麼教誨的，他引經據典證明自己的詮釋，完全不是按照自己的意思，他「祖述堯舜，憲章文武」。你在其他團體，你當老闆，你當領

導，以你的經驗講，然後讓下屬跟著做，可能比較沒什麼問題。可是你在弘揚傳統文化的，他可能謹慎的話，他要打個問號。所以在不斷強調這些做人做事原則的同時，要提升自己用經教來結合理事，大家心很安，這麼做都是有憑有據的。再來，與其擔心對方會不會受傷害，不如在貴德當中強調的誠信、真誠，真誠去溝通就好。

真誠、恭敬非常重要。恭敬表現在哪裡？表現在你時時體恤人心。大家有沒有經驗，有親戚朋友跟你講，你上一次講那個話讓我痛苦好久。然後我們說：有嗎？我有講這個話嗎？我們假如沒有常常能體恤對方，可能我們一個表情、一個動作已經讓對方很難受了，我們完全沒感覺。剛好我們同仁在念佛、繞佛，大家看繞佛也是要有修養。比方說每一個人念的聲音都不一樣，是不是考驗你的度量？《群書治要》講度量，他念的聲調跟你不一樣，你就在那裡好難聽，他那個音調變化這麼多干擾到我。你要能包容，順便轉個念，剛好就是來考驗我的定力，你一轉念，不一樣了。不只念的聲音你要包容，走的速度又不一樣，有些人一百八十公分，他走一步，一百四十幾公分的要走三步。你看，你在每一個當下，能不能體恤種種情況。所以經教學的東西在哪裡用？就在每一刻處事待人接物當中用得出來，用不出來自己也苦哈哈的。結果有一個同仁特別高，他走在最前面，後面幾個阿姨，身材沒有他高大，跟了，不行，心都定不下來。剛好有一位同仁他就排在第二位，他也很為難，我就順著第一個走，後面的趕不上，我不跟他走，他就一個人走在前面；我跟著後面的人走，他會不會覺得，怎麼這樣對我，是不是對我有看法？他也怕那個人生煩惱。大家有沒有感覺，在處理人事的問題，顧了這一邊，好像又得罪那一邊，所以感覺做人真辛苦。其實慢慢的透過這些歷練你就會圓融，圓融處世就比較自在。

結果這個同仁他處理得很好，他慢下來，大部分的人都安心了

，只有一個人往前走。所以你有時候在取捨，顧及大部分人的利益，少部分的人你要非常真誠的去跟他做溝通。這個溝通做得好，這個同仁吃飯的時候，他就走過去對那個第一個人說：「對不起」，他先跟他道歉。請問這個同仁有沒有做錯？沒有做錯，但是先道歉好，因為怕他不歡喜，一道歉，他的氣就下來了，後面的話就好說。請問大家，你都沒有錯講對不起容不容易？這個要練，要不然這三個字，離我們好像 V e r y

f a r（非常遠）。人沒有這個本事，就不要自己給自己獻醜，要有自知之明。有一種練法很好，人家跑過來撞你，你都先跟他講對不起，你就會練習慣。人家給你踩到腳，突如其來，你不要不高興，馬上對不起。那人的態度會很好，明明是他踩你的腳，你還跟他講對不起，說不定你就把《了凡四訓》介紹給他，因為他覺得這個時代還有這種修養的人，你結個法緣很好。在這些生活當中練，那就沒有委屈的感覺。人沒有做錯都能講對不起，那個委屈感慢慢就放下。這個同仁就過去：對不起，剛剛應該跟著你，看到後面的阿姨們走得比較慢，我就先緩下來，抱歉、抱歉。結果這個同仁說：是你對，我走得太快了，而且後來變成我跟著你們，我覺得你們這樣慢慢走，這樣心比較定。對了，你又不讓他難受，又讓他學到做這個事情正確的方式，很圓滿。所以當對方勸諫我們，我們不要怕好像不照他說的去作是一種傷害，不用有這個想法。你真誠的告訴他，謝謝你提這個意見，能感受到你念念都為我們的團體著想，但是現在客觀的情況是怎麼樣。其實你真誠跟他溝通，同時也在讓他考慮事情，不是只有在他的角度。

所以，事實上為人君、為人親、為人師，底下的人提意見都沒有壞事。第一個，他提對了不就幫我們一把嗎？不然公眾的事我們自己考慮不周到，或者判斷不正確，做錯了，我們於心也不安。所

以他勸對了，你感謝他；他勸錯了，你剛好指導他。他勸對了，你也沒錯，只是考慮角度不同，兩個人一交流，考慮事情不是更全面嗎？而且同時你再分析給他了解，也讓他能站在領導的角度去考慮事情，他也慢慢會變成熟。可是你不去跟他溝通，他每天在那裡等，又看你沒反應，他就開始胡思亂想。可是有時候我們這個領導太多變成什麼？自我的考慮。比方說他勸你，我很忙，改天再跟我講、改天再跟我講、改天再跟我講，改天都是自己的角度。你拖久了，他想得已經覺得很難受了，感覺你不尊重他，到時候你再解釋，可能人家都很難接受。但是我真的很忙，他沒有辦法體會我。拜託，你再忙不能說：我最近很忙，可不可以下個禮拜再跟你談這個事。不就解決了嗎？忙，連十秒鐘都沒有，這個也給自己太大的藉口，那個根本上是什麼？不恭敬人。領導者假如沒有能夠體恤人家的心，不尊重人家的狀況，無形當中這個下屬的力量沒有辦法凝聚起來，自己會做得很累，有時候還覺得別人不幫忙。其實我們跟下屬很多機會，都要這樣很坦誠的，大家就能互相理解。所以真誠溝通是必修科目。從哪裡開始練？從對父母，能真誠的跟父母做溝通，而且還能夠做到「怡吾色，柔吾聲；諫不入，悅復諫，號泣隨，撻無怨」。

再來，團體裡面可能會出現很多人很有能力，我們如何善用很有能力的人，但是又是習氣頗多，這樣的人才？當然，用人首先考慮德才兼備，德還是一個本。假如他才能很好，但個性不好，你可以用，條件是你能掌控；不然失控，那整個團體都受太大影響，他還肯聽你勸。再來，不要讓他當主管，你要用他的才華，可是他習氣很重會搞出很多人事問題，最後他那個人事問題會搞得你烏煙障氣，你連事都做不了，他那個才華也用不上，因為他衍生出來的問題比他解決的事還多。所以有一句話講，良好的個性，勝過卓越的

才華。你現在去問所有的老闆，他最頭大的就是人事問題。而人事問題裡面，常常發生的就是有才華的人非常傲慢，管不動他，常常有很多是非的事情都由他出來。

所以，我們現在感覺好多事情處理起來都很難，為什麼？因為沒有慎於始。你看，現在的父母一談到孩子教育問題，那個苦水吐整桶的，你會感覺好像天要塌下來，好難，家家有本難念的經，因為他拖了十五年他才要面對。假如這個問題是十五年前，那小Case（事）一件。我怎麼又獻醜？你看人這個習氣很難改。所以我們要用智慧來面對每一件事、面對每一個因緣，要防微杜漸，就不會有後面衍生出來這麼複雜的問題。人能夠防微杜漸一個先決條件，他要無欲則剛；他假如有貪功、有貪快，有急於要得到什麼，產生什麼效果，他必然會用有才之人，而沒顧及他的德行。有才而無德的人他一表現，你又不能沒有他，又一直讚歎他，慢慢他的習氣都出來了。跟你一開始能慎重護念他的德行，用人不要用得這麼快，慢慢的讓他德才能夠同步提升，那這個人才你可能可以幾十年共事。可是你一開始急於看到成績，用了有才而無德的人，最後他居功自傲，恃才傲物，甚至於我們最後要跟他結惡緣，這就不是我們願意見到的情況。所以用人確實還是要多方去考慮。我們知人這個章節，就可以判斷他德行的基礎，進而再分析他做人做事的能力。

如果團體裡面，這個成員喜歡搞小團體怎麼處理？現在在當領導，尤其在傳統文化的單位當領導不容易！恭喜你，愈不容易，功德愈大。轉個念，我不入地獄，誰入地獄？把這個路，披荊斬棘，把它開好，把這些學風道風、做人做事的風氣，把它樹立起來，那真的是功在文化的復興。這個成員喜歡搞小團體，第一要考慮的自己有沒有愛憎，自己也很喜歡搞小團體，都用聽自己話的人，自己也是一個團體。真正有胸懷的人，他可以用不同的人才。都用聽他

話的，鐵定到最後他所用人只會給他講好聽話，兩個人都有貪欲，他貪被他重用，領導貪這種感覺，他不聽忠言逆耳，搞到最後都是考慮自己，那團體的利益鐵定要出問題。所以領導者要先以身作則，自己要大公無私。

我們順便翻到一百六十頁。我曾經聽到有人在講，義工他們來了，我們的員工來了，這比不上其他的團體，人家其他團體這麼有紀律，他付出都不喊累，我們這裡怎麼大家素質差人家那麼多。當時我是聽一個單位的負責人在談這個事情。所以當領導的沒有學過《群書治要》，V e r y d a n g e r o u s（非常危險）。真的，處在領導的位子造業太容易了，一個態度不對，態度一不對傷了多少人的心，人家本來要到傳統文化的單位提升自己的智慧德能，大家共襄盛舉，修福修慧。我們都是指責、要求，最後人家「傳統文化我看也不能學」，斷人家的慧命。所以為什麼說人能弘道？當我們當領導在處理團隊的事情都跟《群書治要》講的相應，人家感動，一感動大家合力合心，不就把文化的事情做得更好嗎？所以我們要放下這個一遇到事情先指責的慣性都不容易。

我自己在九年半前我在海口，我有一本書，有一本經書是拿來講《弟子規》的。那一本我在裡面記了很多故事、句子，我當時就用這一本在講。結果我就常常犯很多過失，我就在這本書的前面寫了一句話，也是師長的教誨，「聖人常受天下之責，而無責人之心，是以終無怨」。這是師長一把扇子上面的墨寶，引的是老子的教誨，「和大怨，必有餘怨，安可以為善」。人與人相處好像很難做到不磨擦，不有一些不愉快、埋怨。幾年前，如膠似漆，好得連廁所都一起去上的；現在因為某些事不是很舒服，打招呼都保持距離，跟以前都不一樣。你們怎麼笑得這麼大聲？所以人有一個習氣

也很難放下，記怨忘恩，轉不了，一轉幸福的人生就到了；記恩忘怨，心裡面任何人的不是都沒有，所有人對你的好都放在心上，你每天笑得跟開花一樣。是不是？你們沒什麼反應，我就不逼大家了。你看《弟子規》一句話就可以扭轉人生，「恩欲報，怨欲忘」。其實坦白講，這些心境轉不過來，根出了問題。什麼是根？夫孝德之本也。我們只要跟人還會記怨，鐵定對父母還會有記怨。我們再繼續觀照，父母照顧了我們幾十年，我們腦子裡就放那一、二件不高興的事情，還在那轉、轉、轉，然後幾萬件、幾十萬件父母的付出都想不起來。我們一觀照，顛倒！我們太愚痴、太顛倒，就轉了。這個根上一轉，從對父母這個念恩的心內化了，融入我們的靈魂，對兄弟、對家族親人、對一切朋友，一切人都可以提得起來。「君子務本，本立而道生」。你看我講得太激動，所以激動也不是理智的狀況，太激動剛剛要寫什麼忘記了。Trust me（信任我），我是定定神。

師長墨寶裡講到，「湯曰：萬方有罪，罪在朕躬。莊子曰：以得為在人，以失為在己。然則聖人常受天下之責，而無責人之心，是以終無怨。」最後師長舉一個做得很完美的聖人大舜，來給我們效法。所以要學就跟聖人學，來效法舜王。父母這麼惡劣對待他，他是「負罪引慝，孺慕號泣」，就像個嬰孩得不到父母的原諒，那種赤子之心在那裡反省、懺悔自己。莊子那個話也是很簡單的修養，有什麼成就都是別人的功勞，推功於人，讓功於眾；有什麼過失不指責別人，先反思到自己的不足，甚至於是把責任給扛下來，以失為在己。這對一個領導者來講非常重要。比方說他帶一個團隊，他下屬出了狀況，他跟對方來指責自己的幹部、自己的下屬，下屬寒心；不是他寒心而已，你所帶的人全部都寒心，他們會想那下次遇到這個情況，我的主管不是一起罵我嗎？鐵定明天就有三個人

遞辭呈，他感覺不到一種愛護。假如明明是下屬做錯了，也確實跟他講過了，他還是做錯了，對方在指責，你馬上鞠個躬，對不起，是我這個領導沒跟他講清楚，沒跟他教好，對不起、對不起。你把這個過失還攬到身上來，那這個下屬會很感佩，他會很忠心跟著你幹。以失為在己。

所以，剛剛跟大家講到，這個搞小團體，我們還是從君親師去思考。第一，我們自己不能帶這種頭，君。再來，你要知人善任，你要用無私的人，不要用那個比較自私的人，才會形成後面那個結果。親，假如團體你不公平、不去愛護，大家都覺得沒有被關愛，當然彼此比較能夠說得上話的人，他就聚在一起，他缺乏愛。所以出現小團體也要反省，我們這個團體有沒有給底下的人溫暖？這個要觀照到。我們不從果相當中去留意問題，要從因上。很可能你心胸寬大，常常把大家都召集在一起吃個飯，出去爬爬山，你的關愛都是平等慈悲，慢慢這個小團體也打破，這親。再來師，一個人他進來一個團體，你也要慎於始，哪些處世的態度他應該建立起來。這個人進來做員工，這個朋友進來做義工，都要把我們這些很重要的宗旨理念、原理原則告訴他。你一開始就告訴他，他記憶很深刻，這都是慎於始。我們一起來為弘揚文化而努力，我們不求有功，但求無過；不能來這裡隨順習氣，本來來修福修慧，最後變造孽，這情何以堪，不是我們的初心。你一開始就提醒，而且什麼？不斷提醒。哪一個人說做哪一件事以後都不再用再充電、再訓練，沒有這種人。當時候佛陀的學生，每一年、幾個月都要回來再充電。哪有說一般的人學傳統文化，他在做人做事當中不需要重複去護念跟提醒他？

所以，我們拉回來剛剛舉的那個例子，我們團隊裡做事有情況的時候，首先我們要考慮的是我們有沒有替他設想到，他是不是最

近不舒服？是不是跟剛剛豐田那個思考差不多一樣的。會不會他家裡有問題，所以他今天比較沒有精神？再來，這些規矩、這些禮儀、這些做事的方法，我有沒有提前給他培訓過？他學傳統文化了，就要正念分明。拜託，自己都做不到，還拿這麼高的標準要求別人。我們有沒有很恭敬的面對這些志同道合的人來到這個因緣當中？真正負責任是他一連串的培訓計畫，你都要能想得到。都沒有去護念他，沒有讓他成長，那不還是把人當工具用嗎？那本身這個態度就不是傳統文化。我們當領導是用自己的行為在謗正法、謗傳統文化，讓人家看了都不起信心。尤其他假如又學過《群書治要》，又看我們都沒做，那就更難接受了。

當然我們在服務大眾的每個因緣，應該都有很多思考。思考是對的，但是不要煩惱就好。沒時間煩惱，一想不通，《群書 360》君道翻一下，應該找得到解藥；不然《了凡四訓》讀一下。有學長又說到，師長說六十歲應該就要放下這些俗務，這些工作，然後先求自己這一生修身能有成就。這是對的。「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善」；「假令供養恆沙聖，不如堅勇求正覺」。你自己這一生沒有成就智慧，你以後要幫別人也不容易。所以事實上我們在服務別人當中，核心還是在明明德，是藉由服務別人看到自己的不足，趕快調整，不能覺得自己能幫人、能度化別人。我記得有一次我到一個比較大的團體，坐在他們的車上，我看一個長者一直在那裡談話，都是談誰、誰、誰是我度的，誰、誰、誰是我度的。我們自己都度不了自己還度誰？你看，佛門講度，叫六度。六度，第一，布施，度慳貪。度誰？度自己的貪心，不是度別人。而當我們常常提在口裡，自己的名聞利養已經很強，也很傲慢，也沒有自知之明。

所以古人他從小紮德行的根，他二、三十歲，那個德行智慧真

的讓人佩服。就像我認識這個盧叔叔，他從小他的父親就讀古書，所以他們從小就看文言文，基礎非常好。像他們這樣的家庭很難找得到，他從小扎根，所以德行很好。我記得我有一個學妹跟他談話，他一講話她就開始流眼淚，跟他談了幾個小時，離開的時候還在哭。就是長者的真誠，他言語一出來，就感動對方，讓她止不住眼淚，第一次見面。我們可以修到這個程度，但是不能修錯，變成我們一講話，人家就流眼淚，因為聽得太痛苦。這個哭有很多種情況，感人至深，真誠，真的不認識的人，第一次見面能夠感動人家到這個程度。我們要達到長者這樣的修養，得還要下幾十年功夫。所以事實上我們現在服務別人，要感謝別人給我們一個服務跟鍛鍊、跟提升自己的機會。所以所有表面上是利益他人，事實上都是為了自利的提升，提升自己的道德修養。一有覺得我能度別人，很可能就掉到一個傲慢上面去了。

所以，六十歲要辦道、要成道，這個重要。事實上我們在調整的過程當中，也要考慮到整個事情的客觀狀況。所以《群書治要》第七十七頁最後，「居國有道矣，而嗣為本」。你治理一個國家，帶一個團體，當領導者，首先你要考慮到什麼很重要？嗣，這個就是接班的人。所以有一句話講，應該是曾國藩先生講的，辦事以找替手為第一義。你能找到接班人，你就可以退下來。你不能現在事情正好都沒有人，你一退下來，可能這個事情前功盡棄。所以培養接班人是要在我們一上領導的位子，就要擺在最重要的位子上。因為隨時因緣會變，你剛好就沒有在這個因緣裡面，結果又沒有接班的人，最後前功盡棄，不是很遺憾嗎？現在接班人還沒出來，自己要平穩，就是自己的功課要每一天不間斷的做，然後在自己的工作當中去歷事鍊心，工作也是在提升自己的修身，修行的功夫。慢慢自己的道業穩下來，然後又穩定的去找替手，不只自己找，也可以

跟你的領導溝通，他一起幫忙挑選適當的人選。我們還是善始善終。真的工作量太大，也要真誠的跟領導溝通，大家互相理解，應該沒有問題。而且透過溝通大家才能彼此了解狀況，很可能一些年輕的人了解你的狀況，他願意多一點承當，慢慢的他也成長，讓這個因緣的銜接水到渠成，就可以。

我們剛剛跟大家講到，觀察事情，客觀去判斷，舉了一個齊威王的例子。接著我們再看到一百六十一頁，三百四十七句，這個是在《六韜》當中，我們把前面的經句，也跟大家一起來過一遍。「文王問太公曰」，《六韜》，觀事，文王向姜太公請教，領導者很積極的要舉賢，但是卻沒有獲得什麼好的功效，反而國家社會愈來愈亂，甚至國家都陷到危亡的邊緣，這到底是為什麼？你看，觀察這件事情，明明有在舉賢，可是為什麼結果是這樣？所以我們常常在看事情，看到表面不夠深入，往往事情各中的竅門、門道在哪，也不一定分辨得出來。看表相，往往會看得自己都懷疑，或者是對經典都懷疑，都有可能。假如遇到一些事情，經典講的也不準，一定要跟人家探討。就像《了凡四訓》裡面，一些讀書人去找中峰和尚，經典裡面講好人有好報，我看不見得是這樣。看表相說，打人、罵人是惡。中峰和尚說：未必然也。禮敬人、讚歎人是善。未必然也。著相，看表相，沒看根本的存心。結果太公馬上舉出來，他問為什麼？太公說：「舉賢而不用，是有舉賢之名也，無得賢之實也。」他選拔賢才沒有加以任用，這是有舉賢的虛名，而沒有用賢的實質。為什麼沒有用？產生這些情況的問題點在那裡？進一步又問：「其失安在？」姜太公說：他的問題，「其失在好用世俗之所譽」。他用的都是那些大家都講好的，他就覺得是賢才。「或以非賢為賢」，他就聽了大家稱讚這個人，他就覺得賢，那可能不賢的人你把他當賢。就像我們剛剛舉的阿大夫，所有的人都講他好，他

是去巴結的。「或以非智為智」，把沒智慧的人當有智慧。「或以非忠為忠」，不是忠誠，你把他當忠誠。「或以非信為信」，把不是真的誠信的人，你把他當誠信。

這一點，曾經盧叔叔有一次我跟他聊到某一個人，我說這個人很好。他說：你怎麼覺得他很好？我說：他對我很好。人沒有智慧，都判斷不清楚。長輩說：那是對你，他對其他人？你所聽到的就是那些對他有好感的人，也不一定客觀能夠判斷，而且你現在很有名，很有名人當當然都對你好。所以，這些都要很客觀、很冷靜去判斷，假如沒有這麼冷靜客觀，那可能判斷錯誤。所以，「君以世俗之所譽者為賢智」。這個就是我們擷取出來的經文，大家看一百六十一頁，國君把世俗稱道的人，當作有才能智慧的人。而且孔子也提醒到，「如有所譽者，其有所試矣」。就是孔子稱讚的人，他一定是已經確定判斷這個人是真有德行，他才會稱讚。還沒有完全確定，一稱讚，人家說孔子稱讚的，結果他沒有真實德行，人家因為相信孔子，最後被那個人騙了，孔子也會很難過，這流弊就出來了。所以，當人家信任你，聽你的話，你每一句話都要判斷清楚，才可以跟人家講。你不能跟這個人才見兩次面，很好，很好，你就隨著自己的感受就講了。說不定以後她嫁給那個人，恨你一輩子，就你這句話讓她看錯人。古人還說「蓋棺論定」。人要修到定性，他不會變操守，那也不是一般的功夫。所以人在稱讚人、推薦人的時候，也要有這種謹慎的態度。因為你推薦人自己本身也有一種責任，不能說你推薦自己的親人，那就變私心了，自己的親人真才能推薦。

「以世俗之所毀者為不肖」。一般世俗毀謗的人，你覺得他就是不好。大家冷靜去看一個團體裡面，比方說一段時間它已經形成不好的風氣，人在這種做法當中，他給自己方便沒有為團體已經形

成問題了。比方說國家的財政稅收已經嚴重虧空，公務人員減薪，你減不減？你們還要想那麼久，鐵定有掙扎，大家有沒有看到？財政稅收不夠了，大家要不要為國家想？要，但是先不要拿我的。這一般的邏輯就是這樣。所以既得利益的人，他沒有大公無私，鐵定都會有起伏，都會有反彈，都會有他一套道理。現在學傳統文化的人有一個誤區也要慎重，明明自己沒有去配合，心態上是錯的，可是又要講一大堆引經據典，講得自己也沒錯，這一堆道理變成掩蓋自己的私心就麻煩了。真的要不自欺，時時真誠面對自己的態度、念頭不容易。所以歷代所有這些改革，他一心為公的改革，遇到的阻力多不多？很多。因為那既得利益者，他習慣享福了，你一下要拿他的，他都會有情緒的。所以，真正為公的人可能被很多人罵，你以世俗之所毀者為不肖，判斷就不一定對。

「則多黨者進，少黨者退」。他很多黨羽的人都被重用，少黨的，少結黨營私的人都被擠退掉。所以現在很多假如沒有正氣，沒有學倫理道德，都是這種急功近利的，這樣的領域、行業、團體，劣幣驅逐良幣，真正廉潔無私的人，可能都快混不下去，大家都貪污，他不貪污被人家罵、毀謗。「少黨者退，是以群邪比周而蔽賢」。這些既得利益者結黨營私，然後就埋沒了這些賢德之人。「忠臣死於無罪，邪臣以虛譽取爵位」。忠臣被陷害了，這些謀私的人、臣子以虛的一種名聲得到了尊位。讀到這裡，諸位學長，一個團體裡面有無私正直的人，哪怕他性格比較剛烈，這樣的人都是碩果僅存，要護念，要留住這種人，要愛護這種人才。假如是這個風氣，「是以世亂愈甚，故其國不免於危亡」。整個社會更加混亂，國家就難免危亡。所以觀這件事情要很深入，分析清楚，從外面看，文王說：他都有舉賢，怎麼國家還是敗了。客觀的看，就是這些多黨者進，用的都是虛名的人，不是真實德行的人。

從這一段，我們再反思到現在的社會，民主政治可能會出現這樣的流弊。他同一個黨的，他不好，你也說他好，最後利益輸送，那就麻煩了。那政黨並不是謀人民福祉，是謀整個團體的利益，甚至於還跟商業掛勾，那問題就大了。我不是說現在是這樣，我說可能會有這個流弊。既然可能會這樣，那就告訴我們，制度不是根本解決問題。我們都覺得，好像制度好，什麼問題都解決了。根本是什麼？人的德行、素質。所以人教好了，什麼制度，社會都不會亂；人沒有德行，謀私利了，什麼制度也很難不出現問題的。所以君子務本還是重要，在家庭，甚至在整個國家的政黨，都是如此。今天就跟大家交流到這裡，謝謝大家。