

劉余莉 著

群書治要  
十講

下冊

世界書局



# 目錄（下冊）

下冊 愛民而安，好士而榮：安危榮辱的兩大關鍵

第六講 民貴君輕，富而後教

——《群書治要》中的民本思想…………… 3

一、貴民重民…………… 3

二、愛民恤民…………… 21

三、富民利民…………… 31

四、恕民教民…………… 41

第七講 任賢使能，納諫遠佞

——《群書治要》中的用人之道

55

一、用人之道，事關重大

55

二、用人原則：任賢遠佞

79

第八講 八觀六驗，三參九慮

——《群書治要》中的觀人之道

107

一、觀人八法

109

二、其他觀人法

138

第九講 同聲相應，同氣相求

——《群書治要》中的得人之道

151

一、賢能之士，何世無之

152

二、得人七方，吸引賢才

154

第十講 德不稱位，能不稱官

——《群書治要》中的用人大忌

- 一、用賢而疑，人主大患……………192
- 二、求全責備，失賢之道……………200
- 三、能不當官，任非其才……………203
- 四、德不當位，功不當祿……………208
- 五、偏聽偏信，受人蒙蔽……………216
- 六、妒賢畏能，功滅國危……………217
- 七、已樹而擇，所樹非賢……………221
- 八、事繁職亂，祿薄吏貪……………222

附錄 古鏡今鑒

——《群書治要》的當代價值

- 一、社會治亂的根本在人心……………231

二、領導者成敗的關鍵在道德修養	246
三、領導者道德修養的內容（一）：修身	251
四、領導者道德修養的內容（二）：愛民	281
五、領導者道德修養的內容（三）：用人	292

# 下冊

愛民而安，好士而榮：  
安危榮辱的兩大關鍵





## 第六講 民貴君輕，富而後教

### ——《群書治要》中的民本思想

我們這一講把中國傳統的民本思想給大家做一個介紹。在這裡，我們既不把民本思想和西方的民主思想進行比較，也不會對民本思想進行先入為主的評價，只是想把中國傳統的民本思想原原本本地呈現給大家。

中國歷史上有很豐富的民本思想。我們可以把它概括為四個方面：第一，是貴民重民；第二，是愛民恤民；第三，是富民利民；第四，是恕民教民。

#### 一、貴民重民

《尚書》上就有這樣一句話：「民惟邦本，本固邦寧。」意思是說，人民是國家的根本，根本穩固了，這個國家才能夠安寧。「四書」中的《孟子》也有這樣一句話：「民為貴，社稷次之，君為輕。」「民為貴」，人民是最尊貴的。「社稷次之」，

「社」是指土地神，「稷」是指穀神。在古代都要祭祀土地神和穀神，所以經常用「社稷」來代表國家。「君為輕」是強調君主是最輕的。這個可以譽為中國古代貴民思想的代表。在賈誼寫的政論書《賈子》上也說道：「於政也，民無不為本也。國以為本，君以為本，吏以為本。」對於辦理政事來說，人民是一切政事的根本。國家以人民為根本，君主以人民為根本，官吏也是以人民為根本。

### （一）愛民而安，好士而榮

人民是國家的根本，在《孫卿子》，也就是《荀子》中，有這樣一段話：「有社稷而不能愛民，不能利民，而求民之親愛己，不可得也」。你擁有國家，但是不能夠愛民、不能利民，而期求人民欽服自己、愛戴自己，這是不可能的。所以，「民不親不愛，而求其為己用、為己死，不可得也」。人民不欽服你、不愛戴你，而期求人民為自己所使用、為自己效死，這也是不可能的。「民不為己用，不為己死，而求兵之勁、城之固，不可得也」。人民不能為自己所使用，也不會為自己效死，而期求兵力的強勁、城池的堅固，也是不可能的。「兵不勁，城不固，而求敵之不至，不可得也」。兵力不強勁，城池不堅固，而期求敵人不來侵犯，也是不可能的。

外敵都是看到這個國家有機可乘才會發起戰爭。「敵至而求無危削、不滅亡，不可得也」。敵兵來了而求沒有危險，不被削弱、不被滅亡，這也是不可能的。「故君主欲強固安樂，則莫若反之民」。所以人君要想國家富強、穩固、安樂，就不如首先反省一下自己對於人民的態度。「欲附下一民，則莫若反之政」。如果你想使下屬都欽服，人民都團結一致，那就不如反省一下自己政事辦得如何。「欲修政美國，則莫若求其人」。如果你想修明政治，使國家美善，最好的辦法就是尋求德才兼備的人才來輔佐自己。由此，荀子得出結論說：「故君人者，愛民而安，好士而榮，兩者無一焉而亡也。」作為國家君主的人，因為愛民而安定，因為喜歡德才兼備的人而榮耀。如果這兩者缺失一個，國家就會滅亡。

這一段話論述的邏輯很清晰，最後得出的結論就是，人君一定是「愛民而安，好士而榮」。

在《管子》上也指出：「人主能安其民，則民事其主，如事其父母」。如果人主能夠讓人民安定，過上安居樂業的生活，那麼人民事奉他們的君主就如同侍奉自己的父母一樣。「故主有憂則憂之，有難則死之」。如果君主有了憂困，人民就會為他感覺到憂傷；國君有了困難、有了危難，人民也會拚死地為他效力。「人主視民如土，則民不為用。主有憂則不憂，有難則不死」。反之，人君把人民看得如同

泥土、草芥一樣的低賤，那麼人民反過來就不會為君主所使用。君主有什麼憂困的，人民也不會為他憂困，不會為他感覺到憂心。國君有難，人民也不會為國君去赴死。「故曰：莫樂之則莫哀之，莫生之則莫死之。」如果你不能夠使人民安樂，他們也不會為你感覺到悲哀。你有了困難的時候，他不會為你分憂。如果你不讓人們安居樂業，那麼人民也不會拚死地為你效力。這一句話就告訴我們，要想治理好一個國家，深得老百姓的擁護，人君必須要能夠安其民，能夠愛民。

「好士」，就是喜歡德才兼備的人，那麼，它和「愛民」之間又有什麼連繫呢？在《說苑》上記載著這樣一個故事。齊宣王來到社山打獵，老百姓聽說了，都趕過來慰勞他。齊宣王很高興，賜令百姓父老，可以免收租稅。百姓們就很歡喜，紛紛拜謝，只有一位老人家閻丘先生沒有拜謝。齊宣王看了之後說：「可能我的封賞不夠豐厚，大家嫌我封賜得太少，那麼再賜令百姓父老不用去服徭役。」大家聽了更加歡喜，又紛紛地拜謝大王的恩典，但是閻丘先生還是沒有拜謝。齊宣王就問他：「先生是不是覺得我有什麼過失，所以兩次都沒有拜謝？」閻丘先生說：「我聽說大王到此遊獵，所以特地來拜見大王，希望從大王那裡得到長壽，希望從大王那裡得到富裕，還希望從大王那裡得到尊貴。」齊宣王一聽這話，可能覺得這個老人家太貪心了，於是他就說：「人的生死都是有定數的，天道會定時地奪去人的壽

命，我沒有辦法讓你長壽。雖然我們的倉廩府庫很充實，但是那是用來防備不時之需的，也沒有辦法讓你富裕。我們大的官職沒有缺額，小的官位又太卑賤，所以也沒有辦法讓你富貴。」閻丘先生說：「願大王選有修行者以為吏，平其法度，如此臣少可以得壽焉。」意思是，我希望的不是這些，我希望您能夠選拔那些有美德的人來做官吏，讓他的法度、制度公平合理，這樣我就可以稍微得到長壽了。「振之以時，無煩擾百姓，如是臣可少得以富焉」。賑濟百姓要適時，不要有事沒事隨便地煩擾百姓，這樣的話我就可以少許地得到富裕了。「願大王出令，令少者敬老，如是臣可少得以貴焉。」希望您發布一個命令，命令年少的人尊敬年老的人，廣布教化，興起孝悌之風，這樣作為老者的我就可以稍微地得到尊貴了。最後，閻丘先生又說，如果您讓我們不交田租，也不去服徭役，那麼倉廩必然會空虛，國家也沒有可指使的人了，這本來就不是我所希望的。你看，這位閻丘先生雖然是一介布衣，但是他考慮得很深遠，不是只看到眼前的蠅頭小利，而是從整個國家的前途命運來考慮。齊宣王聽了這樣的話也非常地讚嘆，稱許他：「你說得太好了！」

這個故事告訴我們，真正的愛民如子，就應該選擇委任那些德才兼備的人才來做官。這樣的話，百姓才能夠得到長壽、富裕和尊貴。

## (二) 求賢輔佐，以利天下

古人非常重視選任德才兼備的人來輔佐自己，這對國家的長治久安而言非常的重要。比如，在《新序》上就記載著這樣一個典故。有一個官員有事來請教齊桓公，齊桓公對他說：「把這件事稟告仲父就可以了。」後來又有一個官員有事來請教桓公，桓公又說：「把這件事告訴仲父就可以了。」如此三番五次，凡是有人來向他請教怎麼辦，他就告訴人家去請教仲父。旁邊的一個人看了之後就說：「一則告仲父，二則告仲父，易哉為君！」意思是說，第一件事要稟告仲父，再有一件事還是稟告仲父，當國君也太容易了。齊桓公說：「我在沒有得到仲父之前確實感覺到治國很難，但是得到了管仲的輔佐之後，我幹什麼不很容易呢？」「故王者勞於求賢，逸於得人」。所以，君王在求賢的時候很辛苦。像三國時的劉備去求賢要「三顧茅廬」，三番五次地去求見諸葛亮，最後人家才出來輔佐他。因為什麼呢？要考驗他的誠心和敬重心。所以，在求賢的過程中確實是很辛苦。「逸於得人」，得到了這個人才之後，治國就很安逸了。「舜舉眾賢在位，垂衣裳恭己無為，而天下治」。舜王在位的時候，他舉薦了各位德才兼備的人在適合的職位上，結果他自己垂衣拱手，恭敬地面南背北，沒有做什麼事，但是天下卻得到了大治。「湯文用伊、呂，

成王用周、邵，刑措不用，用眾賢也。」湯王和周文王選用了伊尹、呂尚來輔佐自己，周成王用周公、邵公來輔佐自己，以致刑法都擱置不用。這是由於這些賢德的人興起了教化之風、德才兼備的人能夠被重用而產生的效果。所以領導者能夠尊重賢者，自己就可以做到垂拱而治。

當然，我們看他在求賢的過程中，確實不是很容易。為什麼呢？因為賢德的人沒有私心，他出來做官、做事絕對不是為了自己的私利。他為什麼要出來做官呢？他看這個領導者、國君，有誠敬之心，能夠聽從自己的勸告，輔佐這樣的人可以使自己的學說得以推廣，使天下得以治理。所以，在齊桓公剛剛任用管仲治國的時候，管仲怎麼說？他說：「賤不能臨貴。」意思是說，我是身分低賤的人，不能去管理那些身分高貴的人。桓公就拜他為上卿，但是國家還是沒有得到治理。桓公就問：「我已經拜你為上卿了，可是國家還得不到治理，這是什麼緣故呢？」管仲回答說：「貧不能使富。」貧賤的人不能指使富裕的人。齊桓公聽了，就把齊國市場上一年的稅收全都賜給了管仲，然而國家還是得不到治理。齊桓公又問：「為什麼國家還是得不到治理呢？」管仲回答說：「疏不能制親。」關係疏遠的不能去制止、管理那些關係親密的人。於是桓公就把管仲立為「仲父」，尊之如父，又給他很好的待遇。最後，「齊國大安」，齊國得到了安定，齊桓公也稱霸天下。孔子聽到這件事，

做了這樣一句評論：「管仲之賢，不得此三權者，亦不能使其君南面而霸矣。」即使有管仲這樣的賢德之才，如若不能夠得到這三種權力，也不能夠使他的君主面南背北，稱霸天下。所以，中國古人經常感嘆說：「世之千里馬常有，而伯樂不常有。」能夠知人善任很難得。任用了之後，你能夠對他尊重，能夠對他的話聽從不懷疑，你這個國家才能得到利益。這就是告訴我們，任賢對於治理國家而言是至關重要的。

### （三）賢德之人，教君愛民

賢德的人教導國君什麼道理呢？像剛才我們提到的「湯王用伊尹，文王用呂尚」，那麼呂尚他是怎麼教導武王的呢？武王主動地向尚父請教：「五帝時期是如何戒懼自己，給自己以警戒的，可以說給我聽聽嗎？」尚父就是姜尚，也就是姜太公。姜太公就回答說：「黃帝之時，他是這樣警戒自己的：『我處在民眾之上，經常是身心不安，恐夕不至朝』；堯帝處在民眾之上，他戒懼謹慎，小心翼翼；舜處在民眾之上，也是小心謹慎，如履薄冰；禹處在民眾之上，戰戰慄慄，恐怕自己的統治到不了明天；湯處在民眾之上，也是戰戰兢兢，生怕自己的治理達不到第二天早晨。」武王很受教，聽了教誨之後說：「現在，我剛剛兼併了殷國，處在民眾之上，

也應該小心翼翼，不敢怠慢。」所以，這些聖賢人處在君王之側，都是教導他們要愛民如子，不要隨意地役使民眾，甚至殘害損傷民眾。

齊桓公在位的時候，有一天，管仲和隰朋來求見。他們站了一會兒，看到兩隻鴻雁從天邊飛過。桓公感慨地說：「你看那隻鴻鵠，時而南飛，時而北飛，不管四方有多遠，它想飛到哪兒就能飛到哪兒。現在，我有了仲父來輔佐我，就像鴻鵠有了羽翼，像渡大河有了舟楫。那麼，仲父不教導寡人一句話，給我一句適時的教誨嗎？」你看，從這裡我們就知道，那些賢明的君主，你不去教導他，他還主動地要求你去教導。於是，管仲回答說：「我想君主一定是想稱霸天下，幹一番大的事業吧？既然如此，就應該從根本上做起。」桓公接著就問：「何為根本？」管仲回答說：「齊國百姓，公之本也！」齊國的老百姓才是您的根本。所以說，這些賢德的人在君主的旁邊都是勸導君主主要「愛民如子，視民如傷」，要戰戰兢兢、小心謹慎，這樣才能夠把統治維持下去。

#### （四）對繼承人，諄諄教導

在《孔子家語》上有一句話，唐太宗經常引以為鑑，就是「夫君者，舟也；庶

人者，水也。水可載舟，亦可以覆舟」。唐太宗自己不僅經常聽這樣的勸諫，這樣去做，而且還經常用這樣的話教導太子。在《貞觀政要》上就記載，唐太宗說：「我聽說古人自古以來就重視胎教，我卻沒有時間顧及這些。但是，我總是不失時機地教導太子。自從他被立為太子之後，我總是在生活中給予他適時的引導。」例如，在太子吃飯的時候，唐太宗就問：「你知道飯的道理嗎？」太子說：「不知道。」唐太宗就說：「飯是農民通過辛勤的勞作才能夠獲得。我們要役民以時，不要橫徵暴斂，才能夠經常地吃到這樣的好飯。」看到太子騎馬的時候，他就問：「你懂得馬的道理嗎？」太子說：「不知道。」太宗就說：「馬可以幫人做很多的事，幫人勞作，但是不能夠把馬力用盡，這樣才能經常有這樣的馬騎。」當太子去乘船的時候，唐太宗就問：「你懂得船的道理嗎？」太子又說：「不知道。」太宗說：「君主就好比是船，人民就像是水，水可以承載船，也可以把這隻船顛覆。你以後要當皇帝了，對於這個道理可不能夠不小心警戒。」看到太子靠在一棵彎曲的樹上休息，太宗就問：「你懂得這棵樹的道理嗎？」太子說：「不知道。」太宗就說：「你看這棵樹雖然彎曲了，但是你用東西來校正它，仍然可以把它做成直木來使用。君主有的時候會不務正業、不走正道，但是只要聽從臣下的勸諫，也可以維持自己的統治。」

這個故事告訴我們，唐太宗之所以能夠創下「貞觀之治」，是因為他不僅以「君者舟也，民者水也」這樣的教導經常提醒自己，而且還非常重視對繼承人的教導。中國人經常說：「不孝有三，無後為大。」「無後」並不是指沒有兒子，而是說沒有能夠承繼你的事業、家業、家風的後繼人才。所以中國古人對於國家繼承人，對於像我們現在說的企業繼承人，還有家族的繼承人，都是非常用心地教導，這是值得我們現代人來學習借鑑的。如果我們在生活之中不時地對員工進行教導，那麼很多人就覺得：這都是老一套了，我們現在要刺激生產，誰還要學這些？實際上並非如此。我們經常看到日本人把儒家的這些思想運用到他們的管理之中，致使他們的經濟迅速地發展。中國很多的禮節在我們中國已經看不到了，但是在日本人的生活卻隨處可見。

### （五）對普通人，一言而賞

在《晏子》上也記載著這樣一個典故。齊景公到麥丘這個地方去遊獵，見到一個當地人就問他：「您高壽啊？」這個人回答說：「我已經八十五歲了。」齊景公聽了之後說：「真是長壽！給我說一句祝福的話吧！」這個人就說：「祝君長壽，

祝您的壽命比國家還長！」齊景公聽了說：「很好！再說一句祝福的話吧！」這個人說：「祝君主的後代子孫都長壽，他們都像我這樣的長壽，都像我這麼年長！」齊景公又說：「說得很好！再說一句祝福的話吧！」結果這個人就說：「使君無得罪於民。」願我們的國君不要得罪於民眾百姓。齊景公聽了之後就有點奇怪了。他說：「確實有下民得罪於君主的，這是可能的。怎麼還有國君得罪於百姓的呢？」晏子在旁邊聽到了，就不失時機地說：「國君您說錯了，請問像夏桀王、商紂王這樣的暴君，是君主誅殺人民的呢？還是人民誅殺他們的呢？」你看這一句話說得很契合時機。齊景公一聽就說：「寡人過矣。」並把麥丘賜給了這位年長之人作為食邑。

周文王、周武王、齊桓公、齊景公，他們對於這些賢才，不僅是委以重任、非常地尊重，而且還非常願意聽他們的勸告。而這些賢德之人的可貴之處，就是教導君主主要對百姓經常地施以恩惠，不要過分地役使民眾。這都是從根本上教導君主國泰民安的道理，而不是從技巧上、枝節上教導人如何使國家得到治理。

### （六）與民為仇，民必勝之

《賈子》上也有這樣一句話：「自古而至於今，與民為仇者，有遲有速，而民

必勝之矣。」這是從另一個角度告訴我們為什麼人民是國家的根本、君王的根本。他說，你看歷史上，自古至今，與人民為仇的人、與人民為敵的人，有遲有早，人民一定會戰勝他。

在歷史上就有很多這樣的例子。比如，《漢書》上就記載，過去在周初的時候，大概有一千八百個諸侯國，有一千八百多個諸侯國的國君。他們役使民眾非常的輕微，每一年百姓服徭役不超過三日，國君還有很多的財服用不盡，國庫還很充實。但是秦始皇統一以後，他讓這一千八百國的人民來奉養自己，人民筋疲力盡還服不完勞役，財服用盡了還供不上他的需求。為了供養他一個人的享用，天下的人都很辛苦，可還是不能夠讓他滿足。「勞疲者不得休息，飢寒者不得衣食，無辜死刑者無所告訴。」疲勞的人得不到休息，飢寒交迫的人沒有衣服穿、沒有食物吃，無辜被判死刑的人沒有地方去上告。人人與他結怨，家家與他結仇，所以天下就這樣敗壞了。然而，秦始皇居於滅絕之中而自己卻不知道。為什麼呢？因為「天下莫敢告也」，天下沒有人敢告訴他實情。那天下人為什麼不敢告訴他實情呢？因為他沒有養老的恩義，沒有輔佐的臣子，沒有敢犯顏直諫的士人。他驕縱恣意地實行誅殺，貶退了可以批評的人，殺戮了犯顏直諫的人。臣子們嚇得戰戰兢兢，苟且地投其所好以求能夠容身。比喻他的德行的時候，就說秦始皇比堯、舜還賢明；稱讚他功勞

的時候，就說秦始皇超過了湯、武。天下已經潰敗了，但是沒有人告訴他實情。這個典故告訴我們，你重視人民，必須要讓人民說話，要能夠使下情上達。

### （七）求取諫言，下情上達

中國古人很重視聽取人民的勸諫。《潛夫論》上講：「故治國之道，勸之使諫，宣之使言，然後君明察而治情通矣。」治國的道理是要勸導臣下能夠犯顏直諫，使人民都能夠廣開言路，君主就能夠明察秋毫，下情就能夠上達。

《管子》上記載著，齊桓公有一次向管仲請教，他說：「我想擁有天下而不失去天下，想得到權力而不亡失，怎樣才能做到這一點呢？」管仲回答說：「不要忙於首創，不要忙於作新，而要隨著時節因緣的成熟自然地把事情促成。不要以自已私人的好惡損害了法律的公正，你要認真地考察人民所厭惡的，從而引以為戒。」

「黃帝立明臺之議，堯有衢室之問，舜有告善之旌，禹立諫鼓於朝，湯有總街之庭」。在黃帝的時候，設立明臺讓群臣在這裡議論國事；堯設立衢室也是讓下情上達，主動去問人民有什麼意見；舜的時候，在朝門外設立了進諫的旌旗；禹王的時候，在朝門外設立了進諫的鼓；湯王設立了一個能夠使街頭巷尾的議論、意見都能夠匯總

的庭堂。這些制度是幹什麼的呢？「以觀民誹也」，都是來聽人民的批評的。「此古聖帝明王所以有而勿失、得而勿忘者也。」這是古代英明的聖王之所以能夠擁有天下而不失去天下、得到權力而亡失權力的規律。在這裡，管子是勸諫齊桓公能夠效仿古聖先賢，主動地去聽取民眾的批評。這樣才能夠知道自己的得失，使天下保持不失。

《漢書》上說：「古者聖王之制，史在前書過失，工誦箴諫，庶人謗於道，商旅議於市，然後君得聞其過失也。」古代聖王的制度，由史官在前面記載君主的過失，「左史記言，右史記事」，就是把皇帝、君主的言行、事例都一一記載下來。「工誦箴諫」，樂工要誦讀規勸的諫言。平頭百姓在道路上可以批評時政的得失，做生意的人在市場上可以隨意議論朝政，這樣國君才能夠聽到他的過失。重要的是能夠改過。見到正義的、符合道義的就應該聽從，順著這樣去做，才能夠永久地保持天下。這些制度其實都是想讓下面的民情能夠通達到君王的身邊，讓下情能夠上達。

那麼相反，如果你「折直士之節，結諫臣之舌。群臣皆知其非，然不敢爭，天下以言為戒，最國家之大患也」，你把那些正直的人的氣節都給挫折了，把那些可以犯顏直諫的臣子的嘴給封住了，群臣都知道這個君主做錯了，但是不敢諫諍。天下以犯顏直諫為恐懼，這是國家最值得憂患的大事。

在《史記》上記載著這樣一個故事。周厲王的時候任用榮夷公，而榮夷公這個人貪財好利，把國家所有的財貨都據為己有。周厲王為什麼用他呢？中國古人說「同聲相應，同氣相求」，因為周厲王就是一個貪財好利之人。厲王下面也有可以犯顏直諫的臣子對他勸諫。有一個叫芮良夫的臣子，就勸諫他說：「財利都是萬物產生出來的，是天地自然所孕育的，現在卻想一個人專有，這樣一定會招致禍害。作為國家的君主，應該宣導開發田地、生產，然後公平地給以分配，這樣還恐怕人民怨聲載道。一般的百姓想獨占財利都被稱為強盜，更何況是國君？榮夷公不懂這個道理，他就想把所有的財利都據為己有。如果您任用這樣的人，一定會給國家招來禍害。」但是周厲王沒有聽從他的勸告，反而重用榮夷公，搜刮民財，自己過著暴虐的、驕奢淫逸的生活，對人民很苛刻，人民怨聲載道，在道路上批評周厲王的過失。這個時候召公就來勸諫了，他說：「人民已經忍受不了您的政令了。」周厲王不僅沒有反省自己，去改變苛虐的政治，反而找了衛國的一個巫師來監察人民，只要他來上告說某某人說周厲王的過失，就把那人處死。結果過了不久，人民被嚇得沒有人再敢評價時事的得失了，甚至在街上走路的時候都不敢多說話，都是以眼睛示意一下，表達一下自己的意思就可以了，諸侯也都不來朝拜了。這個時候，周厲王就很得意，對召公說：「你看，人民都不敢亂說話了！」召公說了這樣一段話，他說，

並不是人民不敢說話，而是您把人民的口給堵住了而已。「防民之口，甚於防水」，你堵塞人民的嘴巴比堵塞河流的危害還要嚴重。如果河流堵塞了，蓄積的洪水一旦決口，傷害的人一定很多。你堵塞民眾的嘴巴，結果也是一樣。因此，治理水的人一定會使河道暢通，治理國家的人也要開放言路，讓人民能夠宣洩自己的想法。人民有口，就像大地有山川，一切財物都是從這裡產生的。又像大地有高低、乾濕種種不同，衣食也是從這裡產生的。讓人民說話，讓人民把意見表達出來，那麼你時政的得失成敗就能夠從這裡觀察出來了。人民想在心裡，表達在口中，成熟的意見你可以推行。如果你現在不這樣做，反而把人們的嘴巴都堵塞了，那能贊同你、能擁護你的人又有多少呢？結果周厲王還是聽不進去，以致人們怨聲載道，一起起來討伐他，最後他落荒而逃。

這一歷史故事告訴我們，要讓民眾說話，要讓他們表達自己的意願，而且從他們表達的意願之中，為政者可以看到自己政治的得失。

歷史上，有很多賢明的君主都是主動地去求取百姓的意見。例如，《新序》上記載，齊桓公去見一個叫稷的平民百姓，結果他一天跑了三次都沒有見到稷。跟從的人就說：「作為一國之尊、萬乘之主，見一個平頭百姓，一天來了三次都見不到，那就應該就此作罷，不要再去了吧！」齊桓公就告訴他說：「你說得不對。有德行

的士大夫、讀書人輕視爵祿，因此他也會輕視他的君主，而那些不想稱霸天下的君主會輕視有德行的士大夫、讀書人。縱然這位先生輕視爵祿，可是我怎麼敢輕視稱霸天下呢？」齊桓公一連去了五次才見到了稷。其他人聽到這件事就說：「齊桓公對於布衣之士都能夠如此地尊敬，那對於一般的諸侯國君肯定會更加地尊重。」所以這些人都紛紛來朝拜。這個故事告訴我們，歷史上賢明的君主不僅要讓百姓說話，宣洩自己的意願，而且還主動地去求取諫言、了解民情，這樣才能夠使民情上達。

《後漢書》上記載著楊震的一段話：「臣聞堯舜之世，諫鼓謗木，立之於朝；殷周哲王，小人怨詈，則洗日改聽。所以達聰明，開不諱，博采負薪，盡極下情也。」我聽說在堯、舜的時候，進諫的鼓、可以批評的木牌都立在朝門之外，讓人們隨時可以進諫。周朝和殷朝的聖哲君王，百姓有了怨言甚至有了責備都是洗耳恭聽，這樣才能使自己耳聰目明。開放言路、無所忌諱，甚至要去徵求那些砍柴的平民百姓的意見，使下情上達。這個論述告訴我們，古人十分重視採納民眾的意見，並根據民眾的意見來判斷時政的得失，以此來改善政治。

## 二、愛民恤民

《漢書（二）》上有這樣一句話：「《洪範》曰：『天子作民父母，為天下王。』聖人取類以正名，而謂君為父母，明仁愛德讓，王道之本也。」意思是，天子是人民的父母，所以才稱王天下。聖人通過比喻的方式來正名，所以把君喻為父母，顯明仁愛德讓才是治理天下的根本。

《典語》上也說：「王者所以稱天子者，以其號令政治，法天而行故也。」君王之所以被稱為天子，就是因為他辦理政事是遵循天道而行的。那麼天道有什麼特點呢？天道都是好生而惡殺，天都有仁愛之心。所以《政要論》上說，天是萬物的保護傘，君主是萬民的保護傘。凡是有生命的東西如果不被雨露所潤澤，天就認為有負萬物；一國的人民如果不能夠沾濡到君主的恩澤，那麼做君主的也以此為羞恥。這就告訴我們，天子之所以稱為天子，就是因為他順著天道而行事，他作為人民的父母才能夠名副其實。所以，愛民是君主應盡的本分。

## （一）先恕後教，堯之道也

古代治理國家是「失道而後德，失德而後仁，失仁而後義，失義而後禮」。在三皇時期，也就是在伏羲、神農、黃帝的時候，他們是以「道」治天下，達到了無為而治。到了堯、舜的時候，「失道而後德」，他們是以「德」來治天下。

《說苑》上記載說：「堯存心於天下，加志於窮民，痛萬姓之罹罪，憂眾生之不遂也。」堯帝念念不忘心於天下的百姓，心裡記掛著這些窮苦的人民，對於百姓的苦難、罪過都感到哀痛，也對眾生不能順利地生長感覺到憂慮。如果有一個百姓挨餓，他就說這是自己讓他們挨餓的；有一個人受寒，他就說這是自己讓他們受凍的；有一個人犯罪，他就說這是自己的過失使他們犯罪的。他的仁德昭著，道義樹立起來了，德行廣博，教化也很廣泛。他不用去賞賜，人民自然勉勵作善；不用刑罰，人民自然得到治理。「先恕而後教，是堯道也」，先寬恕百姓，以這種仁恕之心待民，然後再去教導百姓，這是堯的治國之道。

在這些聖王那裡，他們確實做到了我們古聖先賢所說的「行有不得，反求諸己」。《說苑》上記載著，堯帝有一次出去考察，在路上遇到兩個犯了罪的人，正被獄卒押往監獄。堯帝看到自己的兩個人民犯罪，他很惶恐，就問：「你們兩個為

什麼犯了罪？為什麼被抓了起來？」這兩個人說：「因為上天久旱不雨，我們沒有什麼東西吃，不得已偷了鄰居家的東西，結果被發現了，就被抓了起來。」堯帝聽到了這樣的回答，他就讓押解犯人的獄卒把這兩個人給放了，說：「你們把他們放了，把我抓起來吧。」大家都覺得很奇怪，怎麼能夠把國君抓起來呢？當時堯帝就很誠懇地說：「我作為一國之君，沒有承擔好君、親、師的職責，沒有把百姓教導好，才讓他們今天犯了罪，這是我的第一個過失。我作為一國之君，卻沒有德行，所以惹怒了上天久旱不雨，這是我的第二個過失。」堯帝話音剛落，本來晴空萬里的天空就飄過了烏雲，竟然下起了瓢潑大雨。這正是堯的至誠心所感動的。

堯帝是這樣，禹王也是如此。禹王有一次出門，遇到了一個罪人，他便下車詢問情況並為之哭泣。左右的人看了大惑不解，說：「這個犯罪的人是不走正路才導致了今天的結果，君王您何必如此的傷痛啊？」禹是怎麼回答的呢？他說：「堯舜時期的人民都是以堯舜之心為心，現在我當了國君，百姓卻各以他們的私心為心，我為此感到傷痛。」所以說，堯、舜、禹這些聖人都是以「德」來治理天下。

## (二) 仁者愛民，天下歸心

到了夏、商、周時期，「德」也沒有了，他們以「仁」來治天下。《六韜》上記載，文王向姜太公請教治國之道。太公回答說：「愛民」，並做了形象的比喻：「善為國者，御民如父母之愛子，如兄之慈弟也。見之飢寒，則為之哀；見之勞苦，則為之悲。」善於治理國家的人，他統御人民就像父母慈愛自己的子女一樣，就像兄長慈愛自己的弟弟一樣。見到他們飢寒交迫，就為他們感覺到哀傷；見到他們很勞苦奔波，會為他們感覺到悲愁。這就是說，到了夏、商、周的時候，這些聖王還能夠以仁愛來治天下，是以這樣一種愛民如子的心來愛戴百姓。

周文王的仁愛之心，不僅僅是施及百姓，而且還施及枯骨。《新序》記載，有一次，周文王建造靈臺，要挖個池沼，但在挖地的時候卻挖到了一具死人的骨頭。有關的官吏就把這件事報告給文王，文王命令給他改葬。官吏說：「這是一具無主之骨。」文王說：「有天下者，天下之主也；有一國者，一國之主也」。意思是說，擁有天下的人就是天下的君主、主人，擁有一國的人就是一國百姓的主人。「寡人固其主，又安求主？」我就是他的主人，又到哪裡去求他的主人呢？所以就命令官吏給他更衣、置辦棺木，把他改葬了。天下的人聽到這一件事，都說文王真是太賢

德了，他的恩澤都能夠澤及朽骨，又何況對人呢？人們評論說，有的人是以金銀財富為寶，他得了這些寶就使國家危險了。文王得到了朽骨而表明了他仁愛的心意，結果天下的人都紛紛地歸心。

### （三）循義而治，循理而為

到了春秋戰國時期，「仁」也是越來越少了，那麼這些能夠稱霸的人是以什麼來治天下的呢？就是以「義」來治天下的。

在《新序》上記載著「臧孫行猛政」的故事。臧孫這個人施行很嚴苛的政治，受到子貢的批評，臧孫就把子貢召過來向他請教：「我沒有奉公守法嗎？」子貢回答說：「你是守法的。」他說：「我不廉潔嗎？」子貢說：「你也很廉潔。」臧孫說：「我沒有執政能力嗎？不能夠辦事嗎？」子貢說：「你也很能辦事。」臧孫就說：「這三者我都唯恐自己做不到，那麼既然這三者我都能做到，為什麼你還批評我呢？」子貢說：「你雖然守法，但是好以法來損害人；你雖然很廉潔，但是因為廉潔而很驕慢；你雖然有執政能力，但是以此就欺凌屬下。」

子貢接著說道，為政的人就像調琴瑟一樣，如果大弦上得太緊，小弦就會崩斷。

所以，有尊位的人，他的德行不可以淺薄；官階高的人，他的管理不可以瑣碎；轄地廣闊的人，他的制度不可以褊狹；管理很多人口的人，他的法律不能夠嚴苛。這是自然的法則，是自然而然的規律。所以，「罰得則奸邪止矣，賞得則下歡悅矣」。如果你的刑罰得當，那麼邪曲不正、作奸犯科的事就能夠制止。如果你的獎賞得當，那麼屬下都應該歡心喜悅地擁護你。但是，現在卻不是這樣。

子貢又說，你沒有聽說過子產是怎麼治國的嗎？子產治國的時候，用仁愛禮義來教導人們，役使人民從不違道，所以政事非常的寬鬆。對於獎賞的多少，難於確定時就寧可從重；對於懲罰的輕重，難於判定時則寧可從輕。因為實行了這樣寬鬆的政治，子產治理鄭國七年之後，社會風俗非常的和平，自然災害都沒有，國家也沒有需要用刑處罰的人，監獄都空虛了。到子產過世的時候，這個國家的百姓聽說都痛哭流涕，非常地哀傷。百姓說：「子產已經死了，我們還怎麼能過上安穩的生活？我們把安定的生活寄託給誰呢？如果能夠使子產重新活過來，用我們家任何人的生命去換取子產的生命，我都願意。」子產活著的時候，被人們所愛戴。他死了的時候，人們都為他感到悲傷，做官的人在朝廷裡哭泣，商人在市場上哭泣，農民在田野裡哭泣，姑娘在她自己家的內室裡哭泣，琴瑟聲音也都聽不到了，大夫的佩玦不戴了，婦人把她的簪子、耳飾也都摘下來了，人們在大街小巷痛哭流涕。這

就是因為他行了仁恕之道的緣故。

而你現在是什麼樣的呢？聽說你有病了，人民都非常地歡喜，互相祝賀，說：「臧孫子病了，最好他能夠死去。」你的病剛剛有一些好轉，人民都非常地恐懼，說：「臧孫子的病又痊癒了，我的命運太不幸了，為什麼臧孫子沒有死呢？」所以你看，你病了的時候，人們都非常歡喜，互相祝賀。你生活在這個世間，人們都以你為恐懼。你害人的心可見有多麼深了！你這樣辦理政治，怎麼還能夠不遭受批評呢？臧孫子還是挺明白道理的，「義者循理」，他聽到子貢這種勸諫很符合道理，就主動地把位置給讓出來了。

這個故事告訴我們，雖然你賞罰分明，也很廉潔，但是對人民過於苛刻，人民也不會感恩戴德，而且還會怨聲載道。所以，子貢說了這樣一句話：「蓋德厚者報美，怨大者禍深。」德行深厚的人，回報給他的也很豐美；與人結怨太深的人，自己也有災禍。所以說，最大的德行莫過於「仁」，最大的禍害莫過於刻薄、苛刻。這就告訴我們，為政要寬和，要仁恕，而不能夠過於苛刻。

春秋戰國的時候，以「義」來治理國家，能夠循理而治。《晏子》上記載著，齊景公在位的時候，有一年大雪下了三天都沒有見晴。齊景公披著「狐白之裘」，就是穿著一種白色的裘衣，坐在堂上。晏子來進諫，站了一會兒，齊景公就說：「真

奇怪，雪下三天了也不覺得寒冷。」晏子聽了之後說：「天氣真的不寒冷嗎？」被晏子這麼一問，齊景公就有點不好意思了。晏子說道：「我聽說古代的賢君，自己吃飽時便想到還有百姓在挨餓，自己穿暖時便想到還有百姓在受凍，自己很安逸時便想到百姓的勞苦。可惜您現在卻感覺不到啊。」齊景公說：「善！寡人聞命矣。」齊景公很難得，他一聽晏子說得對，馬上就讚嘆，說：「我懂得你的教誨了。於是下令取出府庫中的皮衣，開倉放糧，救濟那些挨餓受凍的百姓。這就告訴我們，到了戰國的時候，這些君主之所以能夠稱霸天下，也是因為他們做到了循義而治，治理天下能夠循理而為。」

春秋戰國時期的這些君主、官員還不失仁義之心，做出了很多讓人感慨的事情。比如說，季文子在魯國做宰相的時候，他的妾不穿絲綢，馬不餵糧食。有一個仲孫大夫就向他進諫說：「您是魯國的上卿，可是你們家的妾不穿絲綢，馬也不餵糧食，人們都認為您這樣做是吝嗇，而且對我們國家也不光彩。」季文子怎麼回答的呢？他說：「是這樣嗎？我看到國人的父母還穿著粗布衣服、吃著蔬食，我因此不敢奢侈。而且我聽說君子是以德行來使國家光彩，沒有聽說是以妾和馬讓國家光彩的。所謂的『德』，就是如果我有獲得也讓人家有獲得，這樣才可以推行開來。如果驕奢淫逸，每天沉迷於光彩的紋飾，不能夠反躬自省，這樣怎麼能夠守衛自己的國

家？」仲孫大夫聽了之後，很慚愧地退了下去。所以說，即使到了春秋戰國，出現了很多「臣弑君」的現象，但是仍有許多國君和臣子能以義來治理國家，以仁愛之心來對待百姓，事事循理而為。

#### （四）施恩加惠，體恤百姓

《政要論》告訴我們，當一個國家的君主很難，稍有不慎就會導致人民的怨恨，把他推翻，所以時時要體恤人民的辛苦，要恤民。

在《政要論》上有這樣一段闡述：「服一綵，則念女功之勞」，穿一件絲織品就要想到織女的辛勞。「御一穀，則恤農夫之勤」，進用一粒穀子都要體恤農夫勞作的勤苦。「決不聽之獄，則懼刑之不中」，判決那些未加詳審的訴訟，就唯恐刑罰不當。「進一士之爵，則恐官之失賢」，晉升一個人的官位，就怕這個封賜有失賢明。「賞毫釐之善，必有所勸」，即使是賞賜微小的善事，也要讓它能夠起到勸人為善的效果。「罰纖芥之惡，必有所阻」，即使是對微小的惡事進行懲罰，也應該起到勸阻惡事、給人以警告的作用。「使化若春氣，澤如時雨」，使他的教化像春風一樣，像適時的雨露潤澤萬物。「消涸污之人，移薄偽之俗」，要減少那些道

德腐化的人，改變輕薄虛偽的風俗。「救衰世之弊，反之於上古之樸」，要挽救衰敗世道的弊政，返回到上古的淳樸。「至德加於天下，惠厚施於百姓」，就是把這種高尚的德行施於天下，把仁慈、厚道施及百姓的身上。這就是告訴我們，做君主的應該念念體恤百姓的不容易，做事應該非常地小心謹慎，生怕得罪於百姓。

也許有人覺得這可能都是古人的教誨了，在我們現代社會就沒有必要了。那我們看，在松下幸之助的企業之中，他們培養後繼的人才是怎麼做的呢？他們是從我們的古聖先賢的教誨中汲取了很多的經驗。有一篇登在《參考消息》上的文章，叫〈松下商學院的一天〉。其中就有這樣一段：

七點十分的時候開始吃早飯，每一頓飯前全體學員都正襟危坐、雙手合十，口裡念誦著這些偈語。第一句話說「此膳耗費多少勞力」。我吃這一頓飯耗費了多少的人力物力，多少人為此付出了辛勞。看似是一碗普通的飯端在我們的面前，實際上這一碗飯能夠端到我們的面前何嘗容易！農民臉朝黃土背朝天把種子播撒在大地上，然後要給它適時地澆水、耘苗、割草，到秋天的時候才有收穫，還把米脫去殼，裝在袋子裡，然後把它送到收購的地方，收購的人把它買回來送到超市，超市的人把它擺在貨架上，採購的人再把它從貨架上買回來送到食堂裡，食

堂裡的師傅又把它做成熟飯，還要有人端到我們的面前。所以，看似一碗飯，其實不知道耗費了多少人的勞力，所以要有感恩之心。第二句話，「自己是否具有享用此膳之功德」。要考慮自己的所作所為對國家人民的貢獻，我有沒有功德來享用這一碗飯呢？第三句話，「以清心寡欲為宗」。不要驕奢淫逸，放縱沒有止境。第四句話，「為走人之正享用此膳」。我要走人間的正道來享用這碗飯。吃完飯之後還要雙手合十，誦念「願此功德，廣播天下。吾與眾生，共成道業。」

〈松下商學院的一天〉描述的他們吃飯之前、吃飯之後的情景，學的是誰的傳統？是中華文化的傳統。這種傳統我們在寺院中還能夠看到，寺院的齋堂叫「五觀堂」，為什麼呢？在吃飯之前就要問自己這些問題。這全都是中國的傳統文化，我們認為這是形式、是迷信，卻被日本人學得淋漓盡致。所以，我們很少看到日本人有隨意浪費糧食的現象，這都是值得我們學習的。

### 三、富民利民

在《管子》上很明確地說了一句話：「凡治國之道，必先富民。民富則易治也，

民貧則難治。」治國首先應該富民。

### （一）節欲富民，重視本業

怎麼樣富民呢？古人眼中的「富民」可能和我們現代人所認為的「富民」還不太一樣。《晏子》上記載著，齊景公請教晏子：「富民安眾難乎？」使人民富裕、百姓安定很困難嗎？晏子回答說，很容易。「節欲則民富，中聽則民安，行此兩者而已矣。」如果能夠節制欲望，人民自然富裕；審判訴訟能夠公平合理，人民就會安定，想富民安眾，把這兩條實施到位就可以了。所以，在古人看起來怎麼樣富民呢？並不是說去刺激消費、發展經濟、追求GDP的增長人民才富裕。其實單單追求GDP的增長，往往會導致兩極分化，人民並沒有真正的富裕，財富還是集中在少數人的手裡。而財富集中在少數人的手裡，會導致社會矛盾的激化。

《說苑》上記載，魏文侯向李克提出這樣一個問題：「刑罰的根源產生於哪裡呢？」李克回答：「是產生於人民邪曲不正、放縱奢侈的行為。凡是奸詐的、邪曲不正的這種心，都是因為人們飢寒交迫才生起的。過分放縱安逸的人都是把心思耗費在紋飾之上（用現在的話來說，就是把心思用在奢侈品之上）。」「飢寒並至，

而能不為奸邪者，未之有也」。百姓飢寒交迫，吃不飽肚子、穿不暖衣服，這個時候能不作奸犯科、不做邪曲不正的事，是很少有的。「男女飾美以相矜，而能無淫佚者，未嘗有也」。男女都裝飾得很精美，而且以此來互相驕矜，來比試看誰的更奢華，如果這樣做的話，要讓人民不驕奢淫逸，這也是很難辦到的。因此，如果上面不禁止奇技淫巧，奇技淫巧的事情越來越多，奢侈品的生產越來越多，導致的結果就是「國貧民侈」，國家越來越貧困，而人民越來越奢侈浪費。「國貧民侈，則貧窮者為奸邪，而富足者為淫佚，則驅民而為邪也」。如果這個國家貧窮，而人民又奢侈浪費，那貧窮的人為了過上好的生活一定會去做奸邪之事，富裕的人一定會放縱自己的欲望、驕奢淫逸，這就等於是驅使人們去做邪曲不正的事。當人民已經被驅上了邪路，又用法來誅殺他們，這就等於給人民設置了陷阱。所以，刑罰的興起是有根源的。如果君主不堵塞它的根本，而在枝節小事上進行督促，這是一傷國之道」。

在《崔寔政論》上也有一段類似的闡述。他講：「夫人之情，莫不樂富貴榮華、美服麗飾、鏗鏘眩耀、芬芳嘉味者也。」意思是說，人的這種自然的欲望，也就是人之情（人之情和性還不一樣。人的本性都是清淨無為的，就像這個水很清澈，沒有任何的染污）、人的習氣、人的習染都是喜歡榮華富貴，喜歡美麗的服飾叮嚀作

響而且炫人眼目，喜歡吃的都是香噴噴的佳餚美膳。白天想著這些事，夜裡做夢還是想著這些事，一心一意地就是想著怎麼吃喝玩樂，須臾都不離開自己的心。這就和水往下流、瀑布往深壑裡流淌是一樣的道理，這是自然而然的。

古代的人對人的欲望看得很清楚，所以把「欲」比作深淵。人的欲望如果沒有節制，任其發展，最後人自己也沒有辦法來束縛自己。所以古人通過禮法、制度來嚴格地防患於未然，而且讓人把欲望限制在合理的範圍內，做到欲而不貪。

但是，現在卻不是這個樣子。現在，市場上都賣那些奢侈的工藝品，商家都可以賣那種僭禮的服飾，百工也可以做奢侈品。人民看到了這些能夠滿足自己欲望的東西，就不能不去買。而商人之流，家家戶戶都超越等級地享受，奢靡無度。所以，國家的政策一旦有了偏失，普天之下、率土之濱的人民就都去追求奢侈浪費、僭禮的生活，這並不需要到家裡去宣傳勸導，而是時勢潮流驅使他們這樣去做的，這是天下最讓人憂心的事情之一。

而且這還不止，世間奢侈的風氣越來越重，服飾都違背禮制，沒有實用價值的器具越來越昂貴，而農業這個本業卻越來越低賤，務農的人、種桑的人很勤苦，但是收入卻很微薄，從事工商業的人很安逸，但是收入和利潤卻豐厚百倍。那會怎麼樣呢？這樣就導致農夫都放下了鋤頭去雕花刻鏤，織女也放下了織機去學習刺繡。

如此一來，親自耕種的人越來越少，從事末業的人越來越多。荒地雖然有開墾，但是因為人們沒有把心思放在種地之上，所以沒有盡心盡力地去耕種、收割，怎麼會有豐收的年景呢？財富都集聚在少數人的手裡，商家的手裡，百姓窮匱，於是很多人就淪為奸寇、強盜了。國家的倉庫越來越空虛，監獄卻人滿為患。一旦年景不好，五穀不豐登，那受飢挨餓、流亡過世的人就不可勝數，而由於從上到下都很窮匱，所以也沒有辦法做到互相接濟。「國以民為根，民以穀為命。命盡則根拔，根拔則本顛。」國家是以人民為根本，人民是以糧食作為命根的，現在糧食都沒有人去耕種，人民不能夠保命，這個根本就削弱了。根本被削弱了，國家也會陷入危難，這是國家最大的憂患。

這告訴我們，中國古人之所以「重農抑商」，是有一定原因的。因為農業付出得多，收入得少，而工商業付出得少，收入卻很豐厚，兩者有著鮮明的對比。如果國家再不重視農業的話，親自去耕田的人就越來越少了。

《貞觀政要》其實也秉持了這樣一種「節欲則富民」的理念。書中講：「為君之道，必須先存百姓。若損百姓以奉其身，猶割股啖腹，腹飽而自斃」。為君之道，必須先使百姓能夠生存，安居樂業。如果損害百姓的利益來奉養自身，就像割了大腿的肉來填飽肚子，肚子填飽了，但是終究會身亡。如果想使天下安定，必須首先

使自身端正。沒有自身端正但是影子卻是歪斜的，沒有上面治理得很好下面卻是混亂的。「傷其身者不在外物，皆由嗜欲以成其禍」，真正傷害人身的並不是外界的事物，都是人過分的嗜欲導致的災禍。「若耽嗜滋味，玩悅聲色，所欲既多，所損亦大，既妨政事，又擾生民」。如果這個君主沉迷於美食，放縱於享樂，欲望越來越多，所帶來的損失也就越來越大，既妨害了政事，也侵擾了百姓。「且復出一非理之言，萬姓為之解體。怨讟既作，離叛亦興。朕每思此，不敢縱逸。」再說出一些不符合禮義的話，百姓就分崩離析了。怨言四起，眾叛親離。我每每想到這一點，就不敢放縱、過分地安逸。這是告訴我們，歷代的明君能夠治理好天下，緣於他自己率先垂範，節制自己的欲望，能夠把老百姓的利益放在心上。

在《孔子家語》上記載著，魯哀公向孔子請教怎樣理政。孔子說：「政之急者，莫大乎使民富且壽也。」政治最急迫的事沒有比讓人們富裕長壽更重要的了。哀公就問：「那怎麼樣才能做到這一點呢？」孔子就說：「省力役，薄賦斂，則民富矣。敦禮教，遠罪疾，則民壽矣。」就是說，徵徭役不要太多，收的稅不要太重，這樣的話民眾就會富裕了。要重視禮樂的教化，讓人民遠離疾病和犯罪，這樣人民就可以長壽了。魯哀公接著又說：「寡人欲行夫子之言，恐吾國貧矣。」他說，如果我真的按著你說的話來做，很少地徵收徭役，減輕稅斂，那我們這個國家不就很貧窮

了嗎？孔子怎麼回答呢？他說：「你不知道《詩經》上有這樣一句話嗎？『愷悌君子，民之父母。』平易近人的仁德君子執政，他是百姓的父母。既然是百姓的父母，哪有子女富裕而父母貧窮的事呢？」意思是說，君是百姓的父母，百姓都富裕了，做國君的怎麼會貧乏呢？這告訴我們，在古聖先賢看來，國君和百姓是一體的關係，誰也離不開誰，而不是一種對立的關係。

## （二）愛出愛返，福往福來

戰國時期，鄒穆公愛民如子，對百姓很寬厚，對自己的供奉很刻薄，因此在他過世的時候，全國的百姓都非常地哀痛。即使是鄰國的百姓，也朝著鄒國禮拜表示哀思，一年的時間都沒有聽到有人彈琴瑟的聲音。為什麼呢？因為他們失去了一個仁愛的國君。所以《賈子》上說：「故愛出者愛返，福往者福來。」以仁愛之心對待百姓的人，百姓也一定以仁愛之心對待他；給人們福利的人，他也是有福之人。

鄒穆公他是怎麼做的呢？有一個故事，說鄒穆公有一個命令，餵養野鴨、大雁一定要用粃穀，而不能用粟米（就是小米）。等到糧倉裡的粃穀用光了，他就派人到民間拿著小米去交換粃穀，兩石的小米換一石的粃穀。官吏覺得這樣太浪費了，

就向他請示：「我們給人家兩石的小米，卻只換來一石的粃穀來餵養這些野鴨和大雁，那還不如直接用小米去餵它們，不是很好嗎？」鄒穆公說：「你說得不對。你知道嗎？百姓光著脊背辛勤地耕作，不敢懈惰，難道是為了要餵養這些鳥獸嗎？粟米是人上等的食物，怎麼能用來養鳥呢？你只知道算小帳，卻不知道算大帳。周朝有一個諺語說『囊漏貯中』，盛糧食的口袋漏了，糧食還是漏在了更大的容器裡。你沒有聽說過這個道理嗎？君主是百姓的父母，我們把糧倉裡的小米轉移到百姓的家中，難道這就不是國家的小米了嗎？讓鳥吃這些粃穀，為的是不傷害我們國家的粟米。小米在我們的倉庫裡還是在人民那裡，對我有什麼區別呢？」意思是說，這些小米在我的倉庫和轉移到人民的手上，對我來說是一樣的。人們聽到這裡，就知道了他們自己私積的糧食和公家是一體的，這就是真正的富國之道。

鄒穆公是以這樣一顆心來對待百姓的，百姓有的就是他自己有的，確實和百姓是一體的關係。他這樣愛民如子，所以他去世的時候才換來了百姓如此的哀思。

### （三）分配公平，不與民爭利

愛民要富民，還要分配公平，分配不公就不是愛民的表現了。古人對這一點也

有很多的闡述。

在《漢書》上就有這樣一段論述，他說，現在的農夫春耕夏耘、秋收冬藏，砍伐薪柴非常的辛苦，還要支應徭役。春天不能夠避開風塵，夏天不能避開暑熱，秋天不能避開陰雨，冬天不能避開寒凍，四季之間沒有一日可以得到休息。私下裡還有送往迎來、弔問死者、探問疾病、養育孤兒、撫育子孫，這其中都包含了那麼多的辛苦。另外，還會有自然災害、暴虐的政治、賦斂的不適時、朝令夕改這些事情加到他們的身上。他們有的東西可能因為太多，半價就出賣了，沒有的東西要用兩倍的代價來獲取，結果就有很多人賣了田地、住宅、兒孫來償還債務，這就是農夫的生活。

那麼那些商賈的生活是怎麼樣的呢？大的商人積儲了很多的東西，價格高的時候可以加倍地獲得利潤。小的商人坐在攤子上販賣，因為他手裡有著一些別人沒有的貨物，每天在市場上遊蕩，趁著上面徵斂很急迫的時候把這些東西賣出去，他得到的利潤也是加倍的。所以，這些商人，男的不用親自去耕種，女的不用親自去養蠶織布，但是穿的卻是非常豪華的絲綢，吃的也是珍饈美味。他們沒有農夫的辛苦，但是大地所生產的東西卻被他們所享用。又因為他們家產很豐厚，所以結交了那些王公大人，他們的勢力可以超過官吏的勢力，進行權錢交易。他們到很遠的地方去

遊逛，冠蓋相望，不絕於路。這樣就導致商人兼併了農夫，農夫流離失所，而且農夫吃不飽飯、穿不暖衣服就可能作奸犯科。

所以你看，在古代的時候，也很重視這種分配的公平。當社會有不公平的時候，臣下就要向皇帝勸諫，勸導皇帝重農抑商。

當然，利民還包含一點，就是當官的人不能夠和小民爭利。在《史記》上記載著公儀休的故事。公儀休做宰相時，別人送給他魚，他說：「我做宰相自己買得起魚，不用別人給送。一旦我因為吃了你的魚，改天把宰相的位子給丟了，誰還給我送魚呢？」公儀休非常重視法律的公平。他要求屬下不能夠與民爭利，他家種的蔬菜非常的好吃，他就把自己家的蔬菜拔掉了。看到自己家的織工織的布非常的好、品質非常的上乘，他就讓織女回家了，把織機也燒掉了。為什麼呢？他說：「如果我們自己家種的糧食、種的蔬菜這麼好吃，自己家織的布這麼好，那麼誰還會去買那些農人的糧食呢？誰還去買那些織女的布呢？」所以，他強調做官員的人不能夠與小民爭利，這也是利民的一個重要的表現。

## 四、恕民教民

### (一) 教化不行，罪不在百姓

在《孔子家語》上記載著這樣一個故事。孔老夫子在魯國做大司寇的時候，有父子兩個人因為爭訟來告狀，孔老夫子把他們關在了同一間牢獄，三個月也沒有進行判決。後來，父親提出撤訴，孔老夫子就把他們給釋放了，沒有再進行追究。魯國的大夫季孫聽到了這件事，就很不高興。他說：「我曾經聽您說過，孝是治國的根本。現在殺一個不孝之人可以警戒全國的百姓都行孝，但是您不把他殺掉，還把他給放了，這是什麼緣故呢？」孔老夫子說：「上失其道，而殺其下，非理也。」上司沒有教導人們走正道、行孝悌，結果下屬犯了罪、平民百姓犯了罪，就把他給殺掉，這不符合情理。「不教以孝，而聽其獄，是殺不辜也」。不教導民眾培養起孝心，而用這個「孝」來審判官司，這是殺無辜之人。「三軍大敗，不可斬也；獄犴不治，不可刑也」。全軍潰敗不可以斬殺士卒，司法混亂不可以處置懲罰百姓。為什麼呢？「上教之不行，罪不在民故也」，上面的教化不能施行，罪責不在人民

百姓的身上。「夫慢令謹誅，賊也」，法令非常的不嚴謹，誅殺卻很嚴謹，這是殘害百姓。「徵斂無時，暴也」，橫徵暴斂沒有一定的時節、不適時，這是暴政。「不誠責成，虐也」，不事先警戒就苛求他做到，這是虐政。「政無此三者，然後刑可即也」，如果政事杜絕了這三個方面，然後才可以用刑。

## （二）反覆教化，不得已而用刑

那麼，又該怎麼樣教導人們、給人們以道德的教化呢？這也是有些步驟的。孔老夫子說：「既陳道德，以先服之。」首先要給人們宣講「孝悌忠信、禮義廉恥」的道理，讓人們順服。人們明白了是非善惡美醜的標準，就不會輕易地去作惡了。

我們現在的社會看似重視道德教育，但是實際上人們沒有是非善惡美醜的標準。比如，我們從小到大也上了很多的課，但是很少有哪一堂課教過我們如何孝敬父母、友愛兄弟的。就是說，沒有把道德給大家宣講，使之家喻戶曉。

那麼宣講了道德之後還是不行，怎麼辦呢？「則尚賢以勸之」，要崇尚那些有德行的人，勸勉百姓向善。「又不可，則廢不能以憚之」。還是不行，就把那些不能遵守這些道德規範的人給廢棄、給貶退，讓人們有畏懼之心。「若是，百姓正矣」。

如果這些都做到了，百姓自然就端正了。「其有邪民不從化者，然後待之以刑，則民咸知罪矣」。倘若還有一些奸邪之徒頑固不化，最後才給他們以刑罰的制裁。這樣民眾就能明理而知恥，羞於犯罪了。「是以威厲而不誠，刑措而不用也」。於是，就不須使用嚴厲、苛責的政令，而刑罰也可以擱置不用了。「今世不然，亂其教，煩其刑，使民迷惑而陷罪焉，又從而制之，故刑彌繁而盜不勝也」。然而現在的世間卻不是這樣做的。現在的世間是什麼樣的呢？教育混亂，刑罰繁多，使人迷惑，人們不知不覺就犯了罪，結果又用刑罰來制裁他。刑罰越來越繁多，但是強盜卻數不勝數。「世俗之陵遲久矣，雖有刑法，民能勿踰乎？」社會風氣由盛轉衰已經很久了，雖然有刑法，人民怎麼能不逾越這個刑法呢？

所以孔老夫子告訴我們，先要給民眾教化，如果人民沒有接受教育做了邪曲不正的事，那是應該給予寬恕的。寬恕了他之後，一定要給他倫理道德的教育，讓他知道做人的本分。

《漢書》上也說：「王者承天意以從事，故務德教而省刑罰。……今廢先王之德教，獨用執法之吏治民，而欲德化被四海，故難成也。」聖王都是承順天道來從事政治。天道都是好生惡殺、有仁愛之心，所以聖王一定是把道德的教育作為首要任務，而把刑罰設置得非常簡單。現在廢除了古聖先王的道德教化，單單地用執法

之吏來制裁人民，你還想讓道德的教育化被四海，是很難成就的。

### （三）用法嚴酷，禍在不遠

《群書治要譯注》二十卷補的《漢書（八）》上，就記載著一個酷吏嚴延年的故事。嚴延年身材短小，卻精明強悍，辦事靈活快捷，即使是歷史上以精通政務著稱的子貢、冉有也未必能勝過他。他作為一郡的長官，他的屬下凡是忠誠奉公的，他就會像自家人一樣優待他們、親近他們，且一心為他們著想，居官辦事也不顧個人得失，所以在他管轄的區域中沒有什麼事是他不知道的。但是，嚴延年有一個很嚴重的問題，就是他痛恨壞人、壞事太過分了，所以被他傷害的人很多。他尤其擅長寫獄詞以及官府的文書，他想要誅殺的人就親手寫奏摺。因為他很擅長寫獄詞、奏摺，所以上面核准判定一個人的死罪，很快就通過了。因為他獄詞寫得很好，大家覺得很有道理，所以就將這個人很快判成死刑。到了冬天要行刑的時候，他就命令郡下所屬的各縣把這些囚犯都押解到郡上，集中在郡府統一處死，一時血流數里。為此，這個郡裡的人都把他稱為「屠伯」。這個「伯」就是老大的意思，說他是屠宰的老大。結果在他的轄區裡，「有令則行，有禁則止」，全郡上下都一派清明。

有一次，嚴延年的母親從東海來看望他，本來是想和他一起行祭禮。但是，她到洛陽的時候，正好碰上嚴延年在處決犯人，她一看血流了好幾里地，很震驚，於是就住在了道旁的亭舍，不肯進入郡府去住。嚴延年出城到亭舍拜見母親，但是母親卻關門不見。他在門外脫帽叩頭，過了好一陣母親才願意見他。見了面，母親就斥責道：「你有幸當了一郡的太守，治理方圓千里的地方，但是沒有聽說你以仁愛之心教化百姓，保全百姓讓他們平安，反而利用刑罰大肆殺人，以此來建立威信。難道身為百姓的父老，就應該這樣行事嗎？」他的母親深明大義，知道他做得不妥當。嚴延年就趕忙向母親認錯，重重地叩頭謝罪，還親自為母親駕車，把母親帶回郡府去住。祭祀完畢之後，他的母親就對嚴延年說：「蒼天在上，明察秋毫，豈有亂殺人而不遭報應的？想不到我人老了，還要看著壯年的兒子身受刑戮。」在這個時候，他的母親已經預測到他以後結果一定不會很好。她說：「我走了，離開你回到東邊的老家去為你準備好葬身之地。」他的母親回到家鄉，見著他們同族的兄弟，也把以上的這些話講給了他們。過了一年多，嚴延年果然出了事。東海郡的人沒有不稱頌嚴延年的母親賢明智慧的。

這一段話就是告訴我們，凡是古代深明大義的人，都知道「上天有好生之德」。那麼我們從政，一定要順應天道，要以仁恕之心待民，不能夠過於苛刻。為什麼是

這樣的？因為他是百姓的父母官，所謂的「民之父母」，本應愛民如子，哪有父母官對兒女這樣屠戮的呀？如果他把人民放在了自己的對立面，把能夠逮捕多少人、殺戮多少人作為自己的功績去稱頌，毫無憐憫之心，這個是與天道不相符的，結果一定不是很好。所以古人看到他的所作所為，就能評價出他的興衰成敗了。

#### （四）不得已而執法，雖罰不怨

相反，一個人即使身為執掌刑罰的司法官員，只要他有仁愛之心，也會受到人民的愛戴。

在《孔子家語》上記載著這樣一個故事。孔老夫子的弟子季羔在衛國當司法的獄官。他親自判處了一個人刑罰，給他實施了斷足之刑，就是把他的雙足給砍掉了。後來衛國有了動亂，季羔逃跑。被他砍掉雙足的這個人恰好正在守護城門，他就對季羔說：「這牆上有一個缺口。」季羔說：「君子不跳牆。」他又對季羔說：「裡邊有一個洞。」季羔說：「君子不鑽洞。」這個人又說：「這裡邊有一間房屋可以藏身。」季羔就進去了。當這些追他的人都走了，季羔要離開的時候，就對這個被實施了斷足之刑的人說：「我不能夠虧損君主的法律，所以親自把你的雙足給砍掉

了。現在我遇到了危難，這正是你報怨的時候。但是你卻幫助我逃跑，是什麼原因呢？」這個人就說：「砍斷我的雙足是因為我犯下了罪過，是無可奈何的事。在以前我看到您要用法律治我罪行的時候，是先判了別人的罪然後才判我的罪，是希望我能夠得到減免，這個我看出來了。在我被判定了罪刑，將要行刑的時候，您面帶憂愁，有一種傷痛之心見於顏色，這一點我也觀察到了。您這樣做並不是對我有什么偏袒，而是像您這樣的君子，自自然然就有這種表現，看到人民犯罪他是一種哀憐之心：你看，這個人因為沒有受教育，被處以刑足之刑，這多可憐！多值得同情！這就是我之所以愛戴您、幫助您的原因。」孔子聽了這件事後就說：「善哉為吏！其用法一也，思仁恕則樹德，加嚴暴則樹怨。公以行，其子羔乎！」意思是說，子羔做官吏真是不錯！雖然都是在依法辦事，但是心存仁恕之心樹立的就是德行，太過嚴厲苛暴樹立的就是怨氣。既能夠公正，又有德行，有這種關愛百姓的心，子羔做到了！

這就是說，同樣是做司法工作的人，但存心卻不一樣。有的是虐民，用殘酷的刑罰對待百姓，樹立自己的威嚴，且以此為榮耀，而有的卻是心存憐憫之心，那百姓對他們的回報也是截然不同的。

### (五) 為人著想，小人可為君子

中國人所受的教育是看到人做壞事就非常地痛恨，與他產生對立。事實上，通過感化的方式來幫助人反而是更好的方式。

有一個幻燈片，題目叫《母親的借據》，給我們講了這樣一個道理。

母親在中學教政治，愛教訓人，愛板著臉講大道理，不僅學生怕她念緊箍咒，連家長也怵她。

十五年前的一天，我和母親從親戚家借了錢後回家，為省下坐車的錢我們選擇走小路。我們急匆匆地走著，誰都不說一句話。在過一個小橋時，我右腳的鞋子掉了下來。藉著穿鞋的工夫我看了看四周，發現天已全黑，耳邊再次響起親戚的話：「年底治安亂，今晚別趕回去了。」但母親謝絕了親戚的好意，借到錢我們很高興地從親戚家出來。母親笑著說：「想吃巧克力嗎？我明天給你姐倆秤半斤。」

那件事發生時我們離家還有半個小時的路程。一聲凶巴巴的「站住，別動」，兩個男人像山一樣堵住了我們的路。我哆哆嗦嗦地拽著母親的手，母親捏捏我的手心，輕輕說：「不怕，有媽媽！」

那是兩個男人，每人手裡拿著一根很粗的棍子，夜色中我看不清他們的表情，我想他們臉上肯定殺氣騰騰。我知道我們該跑，可我也清楚，一大一小兩個女人無論如何都跑不過兩個身強力壯的男人。我急得要命，母親卻低頭望了望我，她神色平靜、面色從容。母親很有定力，遇到這樣的事還是很冷靜。

可怕的沉默之後，右邊的男人說話了：「我只想要錢！」他似乎並不比我們輕鬆，我捕捉到他話音裡的顫抖。母親沒吭聲。男人繼續說道：「我們真不想傷害你們！我們也沒辦法，辛辛苦苦打工一年老闆帶錢跑了，我們必須拿錢回家過年。你們城裡人好歹比我們容易些。」說話的人語氣倒老實，可他的棍子凶神惡煞般地戳在那裡。我很清楚，此時稍有不慎，我們就會受到傷害。

對峙片刻，母親忽然嘆著氣，從口袋裡拿出藍色手絹，手絹裡包裹的是剛剛借來的二百元錢。我記得那是四張嶄新的票子，每張面額五十元。男人看到錢，自然地伸出他空著的手。「慢！」母親把錢往懷裡一縮，她說：「這錢不能讓我們搶走！」那人的手停在半空。母親說：「如果今天你們搶了我的錢，不管數額多少，你們都是犯了罪的。我知道你們有難言之隱，可法律不管那麼多。不光法律判你們的罪，就是你們自己內心深處一輩子也不會原諒自己的罪。」這個時候母親竟講起課來，這實在出乎我的意料。但她仍然不慌不忙地說：「我現在寫張

借條，不管你們多久還錢，五年也好，十年、二十年也好，甚至你們沒錢還也好，只要記住今天你們沒有搶，你們是借我的錢。我希望你們以後也不要搶別人的錢。」

說完話，母親從口袋裡摸出紙筆，在黑暗中憑感覺寫了張借據。她把錢和借據一起放到那個人的手裡，說：「上面有我的名字和地址，至於你們的名字，回去後你們自己填吧！」這樣匪夷所思的事情歹徒大概從來沒有遇到過。他們愣了片刻，互相看了看，什麼也沒說，就拿出錢和借據跑了。

餘下的路程，我一句話都沒說，我失望極了：母親居然向兩個手拿棍棒的劫匪寫下世間最愚蠢的借據！那個春節，儘管母親還是給我們買了巧克力，可是我心裡很難過，關於那張愚蠢的借據我始終無法釋懷。我想這絕對不是母親平日嘴裡所說的勇敢。

兩年後的一天，母親從學校下班回家，她手裡拿著一張匯款單，上面的數額是一千塊錢，匯款人的名字卻是陌生的。附言欄上這樣寫著：「謝謝您沒讓我們走錯路！」

曾被我認為「非常愚蠢」的那張母親寫下的借據改變了兩個人的命運！就是因為他們聽了母親的勸告，雖然在窘迫之下拿走了母親的錢，但是也引起了他們

的懺悔心，最後有錢的時候還加倍地來償還。

中國人有句話說：「人之初，性本善。」還有句話說：「愧之，則小人可使為君子；激之，則君子可使為小人。」這位母親用的就是「愧之」的方法，讓他們生起了慚愧心，結果小人也變成了君子。

這位母親特別的難得，難得就在她的仁愛之心，即使遭到別人搶劫，她都沒有生起對立之心。這種仁愛之心，就是設身處地為對方著想。這位令人敬佩的母親，可能是世界上最優秀的政治老師了，面對歹徒，她是那麼的鎮定、仁慈和智慧，她救兩人於罪惡之門，並感化他們悔過、向善，實在是功德無量！修善積德就在這平日待人接物、起心動念之處吧！古人說：「公門好積德。」作為一個平凡的母親，她都能夠這樣地感化強盜，那麼作為官員，如果能夠有一片仁慈之心，能夠愛民如子，相信也有很多人會被感化。

### （六）要教百姓，先教自己

《晏子》記載，齊景公問晏子說：「明王之教民何若？」聖明的君主是怎樣來教導人民的呢？晏子回答說：「明其教令，而先之以行；養民不苛，而防之以刑。」

所求於下者，必務於上；所禁於民者，不行於身。故下從其教也」。首先要使教育明確，法令也明確，做君主的人要率先垂範。「養民不苛」，就是對待人民不是很苛虐，而是要用刑罰來防止他們做作奸犯科的事。要求臣民做到的，上面的人、做領導的人必須先做到；禁止於人民的，那自己也一定不去違反。這樣的話，屬下才能夠服從他的教誨。「稱事以任民，中聽以禁邪；不窮之以勞，不害之以罰；上以愛民為法，下以相親為義，是以天下不相違也。」就是說，衡量事情的輕重來任用民眾，司法很公正，這樣才能夠禁止邪惡。不讓民眾非常的勞苦，也不能夠用刑罰來殘害百姓。上面的人以愛民為原則，下面的人就會以相親相愛為道義。這是聖明的君主教導民眾的方法。

這句話告訴我們，要教民，首先領導者要受教育。我們翻開四書五經，沒有看到有哪一句話是教導百姓的，全都是在勸導領導者和君主的。百姓受到教化，實際上是從領導者的一言一行、一舉一動之間學到的。他們不需要教育，需要教育的是領導者和君主。所以現在很多人學了《弟子規》，認為《弟子規》很好，就說「趕緊給我的兒子買一本讓他學一下」。其實這樣不僅起不到教育的效果，反而還會讓他產生逆反之心。父母的一言一行、一舉一動表現出來的全都符合《弟子規》的要求，兒女就從他的父母身上學到了《弟子規》。

我們現在的道德教育之所以不能夠深入人心，就是有兩個重點沒有做到。第一，沒有從孝道開啟人的愛心。所有的親愛的原點就是這個孝心，但是我們沒有教導人們孝敬父母。建築物沒有一層，就想要二層、三層、四層、五層，效果就不會太好，建的都是空中樓閣。第二個原因就是，我們認為古代的道德教育、儒家的這些倫理道德都是統治者用來維護統治階級利益的工具。我們是這樣認為的，我們也是這樣去做的。我們認為誰需要教化呢？老百姓需要教化！我們確實是拿著這些道德教百姓，而自己沒有做到，也不去學習、不去力行，結果「言教者訟」，你用言語去教導人們，人們就給你起爭訟、逆反，說：「你都沒有做到，還怎麼教我呢？有什麼資格說我呢？」結果百姓都不會去做上面所命令的、所宣導的事。那麼應該怎麼做呢？應該領導者率先垂範學習「仁義慈悌」的道理，把它表現在自己生活、工作中的點點滴滴，我們的屬下自然會受到感化，從領導者的身上學到了什麼是「仁義慈悌」。這才是教民的正確方法。



## 第七講 任賢使能，納諫遠佞

——《群書治要》中的用人之道

### 一、用人之道，事關重大

《群書治要》中把用人的重要性歸納為三個方面。

#### (一) 用人關係國家治亂

《毛詩》上講道：「任賢使能，周室中興焉。」任用賢德、有能力之人是周室中興的一個重要原因。《漢書》上講道：「任賢必治，任不肖必亂，必然之道也。」這是總結歷史發展得出的一個經驗教訓。《典語》上也講道：「夫世之治亂，國之安危，非由他也」。社會治理的好壞、安危，不是由其他什麼原因所導致的。「俊又在官，則治道清；奸佞干政，則禍亂作。」如果君主喜歡有才華、有德行的人，

且賢能的人在領導的位置上，國家政治就會清明。如果君主喜歡逢迎巴結的人，且邪惡之人干預朝政，則禍亂就不可避免。

《墨子》中提到一般人對於治理國家、任賢使能並不重視，有個很形象的比喻：現在的王公貴族都想使他的國家富裕、人民增多，希望法令都能夠合理有序運轉，但卻不懂得尚賢使能。從這裡可得出結論：士君子只明於小術，而不明於大道。為什麼這麼說呢？假如現在的王公貴族，有一隻牛羊不能夠殺，他一定會找個好的屠夫來屠宰牛羊；如果有套衣服不能夠裁制，他也一定會找好的裁縫來縫製；如果有一匹病馬不能醫治，也一定會找好的獸醫來醫治；如果有張破弓不能張開，也一定會找好的工匠來修補。雖然身邊有骨肉至親、無緣無故富貴起來的人和相貌俊美的人，但知道他們根本沒有這個技能，所以一定不會讓他們去做這些事，唯恐他們敗壞了自己的財物。王公貴族們對於這些事尚且知道尚賢使能，但是對於治理國家，卻不知道任用賢能。真正治理國家政務時，王公貴族們就不假思索地舉薦、任用他的骨肉至親、無緣無故富貴起來的人和面貌姣好的人。由此可見，這些王公貴族親愛他的國家還不如親愛他的壞弓、病馬、衣服和牛羊之類的財物。所以說，天下的士大夫、君子都是明於小術，而不明於大道的。

這個比喻形象恰當，說明我們對於一般的財物都知道去愛護，但對於治理天下

卻不是如此，都是任用自己的親人、徒有其表的人和富貴的人。

《說苑》上也說，沒有恆常安定的國家，也沒有恆常得以治理的百姓。如果得到賢德的人，國家就會安昌，失去賢德的人，國家就會危亡。從古至今無不如此。

《新序》中記載著魏文侯的一個故事。魏文侯非常重視賢才，每次路過段干木居住的巷子門口時，一定會站起身來，扶著車前的橫木向他致敬。僕人不解，就問他原因。魏文侯說：「這不是段干木居住的巷子嗎？段干木是一個賢德的人，我怎敢不對他伏軾致敬呢？段干木是因為有德行而榮光，我不過是因為土地廣闊而榮光。段干木富有的是道義，而我富有的不過是財富。土地不如德行，財富不如道義，我理應重用這個人。」所以就給了段干木百萬的薪祿，而且經常去向他請教治國的道理。魏國的人知道後，都非常地歡喜。沒過多久，秦國想興兵攻打魏國。司馬唐且聽到此事後，就勸諫秦國的君主說，段干木是個賢德之士，而魏文侯對他禮遇有加，天下人沒有不知道這件事的，這時還不該去攻打魏國。秦君認為他說的有道理，就按兵不動，不去攻打魏國了。

這個故事告訴我們，一個國家能夠重用賢德的人，讓天下人都為之嘆服，不敢輕易對他有所企圖。為什麼？《孟子》中提到：一個人一定是先侮辱了自己，然後才被別人侮辱；一個家庭一定是先自己毀滅了自己，才讓別人看到這個家庭有機可

乘；一個國家一定是自己內部先起了紛亂，別的國家看到這個國家不團結，才會打它的主意。所以，一個國家如果內部團結一致，特別是任用賢德的人，使上下都有公心，不自私自利，這個力量是非常強大的，別的國家也不敢對它別有企圖。

《潛夫論》上也說：國家為什麼會亂？怎麼能夠判斷出國家將要混亂呢？關鍵是看這個國家是否重視賢德的人。為什麼有的國君重視賢德的人，有的國君不重視賢德的人呢？不重視賢德的人，一個重要的原因是國君喜歡財貨。《六韜》上說，如果在上位的國君喜歡財貨，群臣就都喜歡獲得利益。賢德的人最大的特點就是不自私自利，欲望對他沒有誘惑。賢德的人一旦不被國君重用，就會隱居起來。這個國家因為沒有興起好的教導——倫理道德的教育，於是人的自私自利的心都生起來，國家的禍亂也就到來了。

《新序》中還記載著一個典故。秦國要去討伐楚國，先派使者去看一看楚國有什麼寶器。楚王聽到後，就把令尹子西召過來，問他：「秦國要觀一觀我們國家的寶器，我們國家的和氏璧、隋侯珠是不是可以拿出來給他們看呢？」令尹子西回答說：「我不知道。」楚王又召昭奚恤，詢問他這件事。昭奚恤答道：「秦國是想看一看我國政治的得失而另有企圖。一個國家最重要的寶器在於賢德的臣子，像珍珠玉器這些玩好之物，算不上國家最寶貴的東西。」楚王聽他回答得很有道理，就派

昭奚恤來應對這件事。昭奚恤就在東面設立一個高臺，在南面建了四個高臺，在西面建一個高臺。等秦國的使者來時，昭奚恤對他說：「您是我們國家的客人，請到東面的上位就座。」令尹子西坐在南面的高臺上，然後太子敖、葉公子高、司馬子反依次坐在南面。昭奚恤自己就坐在西面的高臺上，對秦國的使者說：「您想看一看我們國家的寶器，楚國的寶器是賢德的臣子。能夠治理百姓，充實倉庫，使百姓各得其所，有令尹子西在這裡。手裡拿著珪璧出使諸侯，能夠化解彼此之間的仇怨，結交兩國之間的友誼，使雙方沒有戰爭的憂患，有太子敖在這裡。能夠保衛國土、謹守邊疆、不侵犯鄰國，鄰國也不能夠侵犯我們國家，有葉公子高在這裡。治理軍隊，整修軍器裝備抵禦強敵，手裡拿著戰鼓激勵百萬民眾，他所任用的人都可以赴湯蹈火、萬死不辭，有司馬子反在這裡。緬懷先王霸業所成就的功績，能夠吸取治理動亂的經驗，有我昭奚恤在這裡。請您盡情地觀看吧。」秦國的使者聽後，驚訝地無言以對，回去就向秦君稟告說，楚國有很多賢德的臣子，這時出兵打它，還不是時候。因此，秦國就沒有去征伐楚國。

可見，歷史上賢明的君主都是以賢臣為寶，而不是以珍珠寶玉為寶，因此國家得以安定。如果在位的人喜歡珍珠寶玉這些財富，結果會怎麼樣呢？《孟子》上講道：「上下交征利，而國危矣。」從上面的領導者到下面的老百姓，都去爭相獲取

利益，這個國家就處於危險之中。《鹽鐵論》上對這件事也做了一個評論：「隋和，世之名寶也，而不能安危存亡」。隋侯珠與和氏璧，雖然是世間名貴的寶物，但是它有什麼用呢？並不能使危亡的國家得以安存。所以，「喻德示威，唯賢臣良相，不在戎馬珍怪也。」你要彰顯自己的威德，只有靠賢臣良相，而不是這些珍禽、異獸、珠寶等等。因此，聖王以賢為寶，而不以珠玉為寶，這才是明智的選擇。

## （二）用人關係民風善惡

《後漢書》上講道：「務進仁賢，以任時政，不過數人，則風俗自化矣。」一定要進用賢德的人，讓他們來處理朝政。如果是真正賢德的人在位，不過幾個人，社會人心就會得到轉化，民風習俗也會由惡變善。

在中國歷史上，有很多有道德學問的皇帝把儒、釋、道三家的大德選為國師，自己跟著國師學習，對國師禮遇有加。因為儒、釋、道的大德們都能夠身體力行，而皇帝又對他們如此恭敬，通過「上行則下效」，整個社會就興起了追求道德、愛好仁義的風尚。因此，如果我們能夠選拔那些德才兼備、對傳統美德有認知的人，每天在中央電視臺、地方電視臺宣講「孝悌忠信、禮義廉恥」的道理，相信不過兩

三年，社會就會更加和諧。

廣東一個縣的電視臺每天都選擇最佳時段，在新聞聯播前播放一小時蔡禮旭老師的「幸福人生講座——《細講弟子規》」，整個縣的風氣逐漸好轉，不孝敬父母、兄弟爭訟的人有所減少，離婚率也下降了。有一次，因為某種原因，沒有按時播放這個節目。出乎預料，有很多老百姓紛紛打電話到電視臺來諮詢情況。這說明，只要有一個頻道宣講「孝悌忠信、禮義廉恥」等美德，人們就能分辨是非善惡，從而做到揚善抑惡，達到一正壓百邪的效果。所以說社會風氣的好壞，在很大程度上取決於所任用的人是否賢德。

《文子》中指出了國家不任用賢德之人的原因。「上多欲即下多詐，上煩擾即下不定，上多求即下交爭。不治其本，而救之於末，無以異於鑿渠而止水、抱薪而救火也。」清朝自康乾盛世直至慈禧專政的歷史，恰反映出賢德的人得不到任用的原因。康乾盛世時，有請儒、釋、道的大德到宮廷裡講經的傳統。皇帝帶著群臣、妃嬪一起學習，上下思想高度一致，連自私自利的心都很少萌發。但慈禧太后當政後，她每天聽講經，總感覺這些大德在講她，她就廢棄了宮廷講經的傳統，於是自私自利的心又開始生起。最後，西方的列強看到中國有機可乘，就挑起侵略戰爭。

因此，領導者之所以不能任用賢德的人，沒有興起教化，原因是他自己的欲望

太多。自己欲望太多，就不願意聽聖賢教誨，因為聽後他也做不到。他知道民眾學後，就能分辨是非善惡，即使是民主選舉，也不投自己的票，所以他不用賢德的人，唯恐民眾明瞭一切。

《文子》上說，社會上層的人欲望很多，底層百姓就會興起欺詐之風；上面的法令非常的繁多，而且經常沒有條理，下面的百姓就不安定；上面的人有很多貪求，下面的人就會交相爭奪利益。不從根本上解決問題，而只在枝葉上解決問題，就如同想止住水卻開鑿河渠、想要救火卻往火裡放木柴一樣。

這告訴我們，要想任用賢德的人，必須有聖王出現。《文子》中提到：「聖王在上，明好惡以示人，經非譽以導之，親賢而進之，賤不肖而退之，刑措而不用，禮義修而任賢德也。」聖明的君主在世，他會把他喜好的和厭惡的明確地宣告天下，讓人們有正確的行為規範，通過非議、稱譽來引導輿論，通過親近任用賢德之人、鄙視並罷退不肖之徒來治理國家。刑罰雖已頒布，但卻能放置不用，這是因為禮義道德得到推行，而賢德之人得到重用的緣故。也就是說，如果有賢德的君主出現，而且能夠任用賢德之人，興起倫理教化之風，那麼，社會的風氣要轉好也不是一件難事。

### （三）用人關係領導者個人安危

廣義上講，「君主」不僅僅是指一國之君，也包含了一個企業、一個單位、一個團體的領導人。他任用什麼樣的人，也關係到他自身的命運。

#### 1. 謹慎任用身邊人

《蔣子萬機論》中講道：「夫君王之治，必須賢佐，然後為泰。故君稱元首，臣為股肱，譬之一體相須而行也。」君王治理國家，必須有賢德的人輔佐，才能達到國泰民安。因此，君主被稱為頭腦，臣子被稱為四肢，就像身體一樣，他們必須相互協調，才能治理好國家。因此，用什麼樣的人，關係到君主的正邪。

《體論》上講道：「是以為政者必慎擇其左右，左右正則人主正矣。」當領導的人，一定要審慎地選擇他所親近的人。如果親近的人正直，就沒有人不正直。人主能夠正直，國家就興起正氣。

對於領導者身邊的人，小心謹慎地任用達到何種程度呢？《尚書》上記載：古代的聖王所使用的侍御僕從，即他身邊的秘書、司機、保姆這些人，都是什麼樣的人呢？「罔匪正人」，沒有一個不是正直的、道德高尚的人。這些人從早到晚服侍在君主身邊，君主才能受到正人的監督，自己的行為才能正確。同時，古人還設立

了一個「太僕正」的官員，專門教導侍御僕從。他們的職責不是要諂媚、巴結領導人，而是要監督領導的一言一行，並且指正他的過失。正所謂「僕臣正，厥後克正；僕臣諛，厥後自聖」，君主身邊的人都是正直之人，君主就能正直，如果君主身邊的人都是阿諛奉承之人，久而久之，這個君主就會自以為聖明，洋洋得意，以為自己真的像他們所諂媚的那樣好。所以古人特別強調，不要讓那些阿諛逢迎的人留在身邊，充當自己的耳目之官。

由此可見，古代的領導者對自己德行修養的要求的確非常的嚴格，因為他知道自己也有把握不住自己的時候。人生而有五欲六塵的喜好，一旦自己的欲望打開，自己也不能控制自己，必須依靠他身邊的人時時提醒他、時時監督他、時時校正他，才不至於做錯事。

《說苑》上記載著一個典故。齊桓公請教管仲，問治國最大的憂患是什麼。管仲說，最擔心的是「社鼠」。桓公不明白，管仲就說，「社」（指土地的神像），是把很多的木頭捆綁在一起，然後在上面塗了泥做成的。因為神像中間一般都是空的，老鼠就常以神像為託身之所。如果你用煙熏它，就怕燒了一整根木頭也燒不死老鼠；用水灌它，又怕把神像上面的泥給毀壞。老鼠不能殺死，是因為土地神像的緣故。齊國也有「社鼠」，就是君主身邊的這些人，君主身邊的人如果不正，就會

蒙蔽善惡，讓君主無法了解實情。君主身邊的人仰仗君主的庇護，就會在百姓中誇耀自己的權勢而魚肉鄉里。不誅殺他們，會給國家帶來混亂；誅殺他們，他又是人主所庇護的人，很難把他誅殺掉。因此這些人正是國家的「社鼠」。所以，治理國家，最擔心的是君主身邊的人不正。

清朝時，提出用人「莫用三爺」。何為「三爺」？指少爺、姑爺、舅爺。這些都是君主身邊有親屬關係的人。如果用了這些人，別人會因為他和君主關係親近，即使他做錯了事，因為自己關係疏遠，也不敢去向君主進諫。如果他們做錯了事，用法律制裁他們，就會傷了彼此之間的恩情。如果不用法律制裁他們，又會落得徇私舞弊的罪名。所以要慎用這些親屬。

這告訴我們，越是和自己關係親密的人，越要選擇那些有德行的人，送他們去參加傳統文化的學習，讓他們和我們有共同的理念，然後再委以重任。如果他沒有接受傳統文化的學習，就對他委以重任，很容易出問題。

《體論》中也說：「故準聖主明君，莫不皆有獻可退否納忠之臣也。」凡聖明君主，沒有一個不任用可以奉獻可行之計、斥退邪惡、進獻忠心的臣子。也就是說，這個人之所以能成為聖王明君，是因為身邊有這些可以犯顏直諫、忠誠不二的臣子不斷地給他提醒，不斷地校正他的行為。

《吳子》上記載著一個故事。魏武侯和群臣謀議國事，群臣沒有能趕得上他的。退朝之後，他面露喜色，因為群臣沒有一個能比得上他。吳起看到後就進諫說：「楚莊王和群臣謀議國事，群臣都趕不上他，他退朝之後就面帶憂愁。什麼原因呢？他說，我聽說世上不會沒有聖賢人，國家也不會缺乏賢德的人。如果能夠得到賢師，這樣的國君能夠稱王；能夠得到賢友，這樣的國君可以稱霸。現在我既不是一個有才能的國君，而我手下的群臣又都比不上我，我這個國家就危險了。楚莊王所憂慮的事情，恰恰是您所喜悅的事情，我為此替您深感憂懼。」魏武侯聽後甚感慚愧，意識到楚莊王如此賢明都自己得不到賢才輔佐、手下群臣不如自己而憂慮，何況自己未必比得上楚莊王。當然，好大喜功的人、自以為是的人、喜歡出名的人，都會認為群臣不如自己是好事。結果他的用人方式就如「武大郎開店——一個不如一個」，致使事業難以興盛。

## 2. 用人得當，領導者安逸

用人用得得當，自身就會很安逸，不會勞苦奔波。《尸子》上講道：「夫用賢，身樂而名附，事少而功多，國治而能逸。」如果能夠任用賢德之士，那麼自身會很安樂，名聲自然跟隨而來，事情少而功績多，國家得到治理，自身也能夠安逸。

《說苑》上記載，孔老夫子的弟子宓子賤在治理單父時，彈著琴，自己沒有離開公堂，單父就得到了治理。孔老夫子的另一個弟子巫馬期也治理單父，他披星戴月，事必躬親，忙得不能安居，不過單父也得到了治理。巫馬期就問，為什麼宓子賤彈著琴，很安逸地就把單父治理好了呢？宓子賤回答，我的做法是「任人」，任用賢人，而你的做法是「任力」，靠的是出力。「任力者固勞，任人者固逸也。」出力的人，他肯定會勞苦奔波。任用賢德的人，他自身就會很安逸，而國家也能夠治理好。宓子賤屬於後者，四肢安逸，耳目不勞，平心靜氣，讓百官把事情給治理好。巫馬期卻不然，他損害自己的性情，而且辛苦地親自去教誨百姓，雖然使單父也得到了治理，但是還沒有達到最高的境界。最高的境界是無為而治。無為而治的根本在於領導者自身有德行，又不嫉賢妒能，信任那些賢德的人，對他們委以重任，這樣才能達到無為而治的最高境界。

《淮南子》也告訴我們，在古代，雖然法律設立起來，卻沒有人觸犯，刑罰都可以放置不用，並不是因為該懲罰時沒懲罰，而是因為百官都能各守其責，各種政績都興盛、成功，各項事業都治理得很好，禮儀道德都建立起來了，根本就沒有人觸犯法律。

任用賢德的人，具體的做法是把天下最賢德的人舉薦出來，任為三公；把國家

中最賢德的人舉薦出來，任為九卿；把一縣之中最賢德的人舉薦出來，任為二十七大夫；把一鄉之中最賢德的人舉薦出來，任用為八十一元士。都是以他們才能的大小給以適當的官職，讓他們做合適的事。道德教化由天子達至百姓，以位重的人來制約位輕的人。所以上面一宣導什麼，下面的民眾就跟著應和什麼；上面有所行動，下面也會自然跟隨。四海之內同歸一心，都背棄貪婪鄙陋而心向道義。用這樣的辦法來教化民眾，就像風往哪兒吹，草就往哪兒倒一樣，沒有人不跟從。這就告訴我們，古代任才都是以德行、才能高低為取捨，而不是任人唯親，或徇私枉法。

《體論》上有段闡述說：君主之所以需要忠臣謀士來輔助，是因為如果沒有忠臣謀士來輔助他處理眾多的政務，那他一定會有許多細微之處沒有注意到。

為什麼這麼說呢？君主的尊貴之所以不同於一般人，在於他能夠隨順自己的志趣來調養自身。當他想享受歡樂時，就有高雅的音樂充盈於耳，古玩珍寶足以悅目，美麗的姿色滿足欲望，漂亮的衣服正合其身；想要登高遠眺、極目展望時，就登上聳立入雲的高臺；想逍遙自在，就穿過有飛閣的樓觀，嬉戲於碧水清池，遊覽於桂林芳園，戲射野雞與大雁，跟蹤飛鳥，追逐走獸，出行有佳麗為伴，回宮有美人共處。像這樣，又怎能體會到窮困、憂愁的悲哀，了解鰥寡孤獨的難以忍受呢？

用餐時，則有烹煮食物的鐘鼎，用以切肉的砧板，美味佳餚多種多樣，五味俱

全。珍饈美味擺滿了廳堂，音樂聲起開始用餐，鳴鐘之後撤去宴席，一道一道的美食交替而上，口中的美味不斷，又怎能感覺到飢餒的苦楚、困窘的難堪呢？

天熱的時候，蓋上薄如雲霧的縐紗，穿上細葛布做的衣裳，居住在有華麗帳幔的高大房舍，安處於有重重濃蔭的北向庭堂，揭開美觀的絲帳，迎來清涼的輕風，破開凝凍的冰塊，遏止輕微的暑熱，侍奉起居的人搖動著粉扇，主管穿衣的人更換薄衫，飄飄然似有秋日的涼爽，又怎能體會到炎夏的酷熱、怎能知道酷熱的難耐呢？

寒冷的時候，則身著棉袍，套上軟軟的皮衣，蓋上錦繡的被子，鋪上貂皮褥子，還有層層疊疊的墊子，處於幽深的居室之中，身在重重的帷幕裡，房角燒紅火炭以提高溫度，獻上玉杯盛著的美酒以抵禦寒氣，暖呼呼地如同夏日的溫熱，又怎能體察到隆冬的慘烈、知道嚴寒的難耐呢？

以上這些確實是君主無從得知的事情。其他眾多的隱微之事，以上面這些情況來類比，就可以知道必定會有被君主遺漏而不被明察的。在這種情況下，最忠心的臣子怎能不輔助君主開闊視聽，以使其醒悟呢？

也就是說，君主身處萬人之上，日理萬機，要關心的事情很多。君主有榮華富貴可以享受，且被服侍得很周到，自然會有很多隱微的事情被他遺漏，不能體會一般百姓的苦楚。因此，就必須依靠賢明忠心的臣子來輔助他，他才能夠洞察百姓的

疾苦。比如說齊景公，下了三天的雪，天也沒有放晴，他穿著狐白的貂衣，坐在溫暖的室內。他說：「奇怪了，下了三天的雪，也不覺得寒冷。」晏子就說：「天真的不寒冷嗎？」這句話就提醒了齊景公，他不好意思地笑了。後來晏子就對他說：「聖明的君主自己吃得飽，就想到飢餓的百姓；自己穿得暖，就想到受凍的百姓；自己很安逸，還能想到勞苦的百姓。可是君主您卻不懂得這些道理啊。」齊景公一聽就說：「你說得很好，我一定會領受你的教誨。」此後，他就開倉放糧，把倉庫裡的皮衣皮褲都拿出來救濟貧寒的百姓。所以君主高高在上，很難洞察隱微之事，確實需要有這些忠心的臣子不時地加以提醒，這樣才能把國家治理好。

《袁子正書》上也說：「夫處天下之大道而智不窮，興天下之大業而慮不竭，統齊群言之類而口不勞，兼聽古今之辨而志不倦者，其唯用賢乎？」你想安處天下大道，而你的智慧不會窮盡；興辦天下的大業，思慮也不會枯竭；能夠統一百家之言，而不費口舌；兼聽古今言論，而心智不感到疲倦。靠什麼來達到呢？只有靠任用賢德的人才能辦得到。這就告訴我們，任用賢德之士，能夠使君主不費勞苦，自身安逸，進而使天下得到治理。

### 3. 用人不當，必致敗亡

《昌言》上有段話說得很好。「王者所官者，非親屬則寵幸也；所愛者，非美色則巧佞也。以同異為善惡，以喜怒為賞罰。取乎麗女，怠乎萬機，黎民冤枉類殘賊。雖五方之兆，不失四時之禮，斷獄之政，不違冬日之期，著龜積於廟門之中，犧牲群麗碑之間，馮相坐臺上而不下，祝史伏壇旁而不去，猶無益於敗亡也。」這段話是說，君主所任用的不是自己的親屬，就是自己寵幸的人；所愛的不是美女，就是諂媚巴結的人。以自己的觀點相同與否作為評判好人壞人的標誌，根據自己的喜怒來行賞行罰。喜歡美女就忽視了朝政，不理國家大事，黎民被冤枉、被殘害。雖然對待各方祭祀非常恭敬，毫不違背四時之禮；審判案件，都是在冬日的時候來行刑。用於占卜的蓍草和龜甲，堆積於廟門之中；用以祭祀的純色的牲畜，都成群成對地繫在豎石之上。占星的人，坐在占星臺上不下來，祝史跪在祭壇旁不離去。縱然做到了所有這些，也無益於挽救他的敗亡。

這就告訴我們，要從根本上尋找國家治亂安危的原因。國家的治亂安危，並不在於你找人來算一卦，就可以避免不好的事情發生。即使算卦的人能夠推斷出災禍，但想要避免，還是要靠積德行善。積德行善，就能使整個社會風氣轉好，人們都做出道德的事。當然還要上行下效，在上之人能夠率先垂範，任用賢德的人，用自己

的所作所為給百姓做一個表率，這一點尤其重要。

《說苑》上說：「人君之欲平治天下而垂榮名者，必尊賢而下士」。君主要想平治天下，而且使自己名垂不朽，必須要任用賢德的人，禮敬讀書人、士大夫。所以《易經·益卦》說：「自上下下，其道大光。」身處上位，而能夠以禮敬的態度對待在下位的人，他的前途一片光明。《易經·屯卦》又說：「以貴下賤，大得民。」雖然身處高位，但能夠謙恭地尊敬地位卑微的人，一定能夠大得民心。「夫明王之施德而天下，將懷遠而致近也」。如果明智的君主能夠布施恩德，而且以謙恭的態度對待地位卑微的人，就能夠安撫遠方的人，而使近處的人親附。「朝無賢人，猶鴻鵠之無羽翼，雖有千里之望，猶不能致其意之所欲至矣」。你的朝中沒有賢德的人，就像鴻鵠沒有翅膀一樣，雖然想翱翔千里，但最終也不能夠達到。那麼，如何才能達到預期的目的呢？「是故絕江海者，託於船；致遠道者，託於乘；欲霸王者，託於賢」。所以你想橫渡江海，就要依託於舟船；你想走遠路，就要依託於馬車；你想稱霸天下，興起王業，就必須依託於賢德的人。「非其人而欲有功，若夏至之日而欲夜之長也，射魚指天而欲發之當也」。如果你所任用的不是合宜的人，而想成就功業，就如同在夏至當天還期望夜晚更長一樣、向天射箭以求能射到魚一樣，是不可能的。「雖舜禹猶亦困，而又況乎俗主哉！」這樣的事對於虞舜、大禹這樣

的人都是很困難的，他們都會陷於困境，更何況是一般的君主！這就是說，要成就霸業的話，必須依託賢明的人。

《晏子》上記載著一個齊景公的故事。齊景公有一次問晏子：「我的先君齊桓公，曾經率領兵車三百輛，九次會盟諸侯，統一天下。現在我率領的兵車有一千輛，可以趕上齊桓公的業績、在他之後一統天下嗎？」晏子回答：「齊桓公率領兵車三百乘，九次會盟諸侯，一統天下，是因為他左有鮑叔牙、右有管仲的輔佐。而現在您左右全是倡優。諂媚、邪惡的人在前，阿諛奉承的人在後，又怎麼可能趕上齊桓公而成就霸業呢？」這就從側面告訴景公，桓公之所以能夠稱霸天下，是因為他能夠任用賢才、信任賢才。如果你也想稱霸天下的話，不是效法他有多少的兵力，而應該效法他有任用賢人的智慧和度量。顯然，用人關係到君主的成敗。

#### 4. 不知覺醒，最為可悲

《體論》上說：人沒有不想安存而厭惡危亡的，沒有不想得到榮耀、安樂而厭惡勞苦、受辱的。但是很多人都不能得到他們想要的，又免不了他們所厭惡的。什麼原因呢？是因為沒有按照規律辦事。如果你想讓自己的宮室又高又華麗，一定會懸重賞以求良匠來把這個宮室建造好，對內不因為他是親戚就任用他，對外也不因

為他和我的關係疏遠就遺漏他，必須要得到適合的人，才把這份工作交給他。這樣，建起來的宮室才又高又華麗，住在這裡很安逸、很快樂。而在求取輔佐之臣的時候，卻不像尋求建造宮室的人這樣有公心，所求的都是諂媚巴結的人、親近的人。所以「圖國不如圖舍，是人主之大患也」，意指你為國家謀事，還不如去謀劃一個宮室，這是君主最大的憂患。

那麼，領導者應該選擇什麼樣的人來輔佐自己呢？

《韓詩外傳》上有這樣一段話：一個人的智慧像有源頭的活水一樣源源不斷，他的行為可以做大眾的表率，這樣的人可譽為「人師」；他的智慧可以砥礪磨練人，他的行為可以輔正人，這樣的人可稱為「人友」；他嚴格按照法律來行事，奉公守法，忠於職守，不敢做錯事，不敢為非作歹，這樣的人可譽為「人吏」；在他前面一味討好對方，使人高興，人家一呼喊他，他就連聲答應，這樣的人被稱為「人隸」，如同奴隸一樣。上等的君主以「師」為輔佐，中等的君主以「友」為輔佐，下等的君主以「吏」為輔佐，使國家危亡的君主是以「隸」為輔佐。所以我們觀察一個人所任用的人，就可知道他的興衰成敗。

「欲觀其亡，必由其下。故同明者相見，同聽者相聞，同志者相從」。有同樣敏銳眼光的人，能夠互相發現；有同樣敏銳聽力的人，能夠互相傾聽；志同道合的

人，才會相互跟從。所以說，「非賢者莫能用賢，故輔佐左右所任使，有存亡之機、得失之要也，可無慎乎！」不是賢德的人，他就不能夠用賢，因為他發現不了賢德的人，即使有賢德的人在他身邊，他也認識不到。因此，君主任用的輔佐之臣，關係到君主存亡的徵兆、得失的關鍵，怎麼能夠不謹慎呢？這些都告訴我們，任用什麼樣的人，對於領導者事業的興衰成敗，有著至關重要的作用。

《後漢書》上講道：「秦之將亡，正諫者誅，諛進者賞，嘉言結於忠舌，國命出於讒口。」秦朝為什麼滅亡呢？就是因為能夠諫諍的人被誅殺，阿諛奉承的人受到賞賜，善言凝結於忠臣的口中說不出來，國家的命令都是出於讒邪之口，這是導致秦朝滅亡的重要原因。

《賈子》上記載著一個故事，這個故事很有意思。梁懷王對賈子說，現在人能夠得到天地之道的人，稱為「先生」，這是為什麼呢？賈子就說，「先生」這個號是個泛稱，大可稱國君，中可稱卿大夫，下可稱一般的平民百姓。如果為其正名的話，它不是「先生」而是「先醒」，即「先生」來自於「先醒」，即先覺醒。有的君主沒有學治國之道，終日茫然不明得失，不知道治亂存亡的根本原因，每天匆匆忙忙，就像喝醉了酒一樣。而賢明的君主好學不倦，勤於治國之道而不覺厭倦，因此，他很聰慧，較先明白治國之道。一旦治理國家，他就知道怎樣把國家治理好；

國家還沒有混亂，他就知道國家混亂的原因；國家還沒有安定，他也知道如何使國家安定；國家沒有危亡，他也知道它危亡的根源何在。這樣的人稱為「先醒」，就是先覺悟、先覺醒。

世間的君主，有先醒者，有後醒者，有不醒者。下面就分別舉三個例子。

楚莊王與晉國交戰，大獲全勝。回來路過申侯的封地，申侯為他進奉飯食。但到了日中，楚莊王還沒有吃飯。申侯就來請罪。楚莊王嘆道：「這不是你的過失。我聽說過這樣一句話：『君主是賢明的君主，又有賢師來輔佐的人，可以稱王；君主是中等的君主，又有良師來輔佐的人，可以稱霸；君主是下等的君主，他的群臣又沒有一個趕得上他的，這樣的人一定會滅亡。』現在我是下等的君主，而我的群臣又沒有人能比得上我。我也聽說過，『這個世間不會缺少賢德的人』，而天下有賢德的人，我卻得不到，像我這樣的人，生活在世上，還吃什麼飯呢？」這就是說，楚莊王雖然戰勝了晉國這樣的大國，他的道義都能夠使諸侯順從，但是他還想著怎麼樣得到賢良的人來輔佐自己，到了日中都忘記吃飯。這樣的人可稱得上是明君了，這被譽為「先醒者」。

宋昭公逃亡到了邊境，喟然嘆了一口氣說：「唉，我知道我所以滅亡的原因了。因為自從我稱王之後，我身邊事奉的人有數百人，無一不說我是聖明的君主。在內

聽不到我的過失，在外也聽不到自己的過失，所以才淪落到了今天的地步。我今天有這樣的困境也是應該的。」此後，他洗心革面，白天學道，晚上講道，這樣勤學不厭。兩年之後，他的美名遠聞，宋人就把他迎回來，重新使他復國，終於成為一代賢君。死後，人們給他一個諡號，稱為「昭公」。這個例子就是說，他亡國後又醒悟存亡的原因，所以被稱為「後醒者」。

還有一個「不醒者」。從前虢國的國君驕縱放逸，而且自吹自擂，諂媚巴結的人都受到了重用，親屬也受到了重用，犯顏直諫的臣子都被誅殺放逐，致使政治一片混亂，整個國家的人都不服從他了。後來，晉國就舉兵討伐他，虢君被迫出走。他逃到一個水澤地，說：「我渴了，想喝水。」他的車夫就給他敬獻了一杯清酒。過了一會兒他又說：「我餓了，想吃飯。」他的車夫又給他敬獻些肉乾、乾糧等等。虢君就很高興地問：「從哪裡來的這些東西啊？」車夫就說：「我已經儲備很久了。」虢君就問：「你為何要儲備這些東西呢？」車夫說：「是為了國君您逃亡的時候，防備路上飢渴而準備的。」虢君就問：「你早知道我有逃亡的這一天嗎？」車夫說：「我知道。」虢君說：「那你既然知道，為什麼不勸諫我呢？」車夫就說：「因為您喜歡聽諂媚巴結的話，而厭惡正直的話。如果我過去勸諫的話，恐怕早就沒命了。」虢君聽了之後勃然大怒。於是，車夫就趕緊謝罪，他說：「對不起，我

的話確實有點言過其實。」虢君問他：「那我為什麼逃亡呢？到底是什麼原因呢？」車夫說：「國君您不知道，您之所以逃亡，是因為您太賢明了。」虢君就說：「賢明是可以使人生存的，我卻落得逃亡的地步，是什麼原因呢？」車夫就說：「因為天下的君主都不賢德，只有君主您賢德，所以才會逃亡。」虢君聽了之後喜笑顏開，說：「唉，你看，是賢德使我落得了如此困苦的境地呀！」後來，他走到山中，又暈又餓，很疲倦，枕著車夫的腿就睡著了。這個車夫趁他睡著時，把自己的腿撤走，用一個石塊代替，自己就離去了。而這個虢君就餓死在山中，最後被禽獸所吞食。這就是一個已經滅亡了還不醒悟存亡原因的人，這就是「不醒者」。

這幾個故事對比非常鮮明，告訴我們什麼叫「先醒」、「後醒」、「不醒」。這個車夫對虢君這樣的忠心，虢君逃亡時還跟著他一起逃亡，還為他準備了逃亡的清酒和乾糧，確實是忠心可嘉。在逃亡途中，車夫想勸諫君主，告訴他為何如此落魄，君主卻不願接受勸諫，仍喜歡聽逢迎巴結的假話。最後，這個車夫看他無可救藥，才不得不離他而去。所以說，並不是身邊沒有賢明的臣子，而是君主不賢明。只有賢君能夠任人唯賢，任用那些一心一意輔正他、可以犯顏直諫的人。

以上是第一個問題，講的是用人的重要性。

## 二、用人原則：任賢遠佞

用四個字來概括用什麼樣的人，就是「任賢遠佞」。

《說苑》上記載，周成王將要行成人禮，即行冠禮，周公讓祝雍來做一些祝辭，並要求他要簡明扼要。祝雍就說：「使王近於仁，遠於佞，嗇於時，惠於財，任賢使能。」意思是，希望大王能夠親近仁德的人，遠離奸佞的人，珍惜時間，惠施財物，任用賢德的人和有能力的人。這裡就提出「任賢使能」這個用人的標準。

用人特別強調「德才兼備，以德為先」。《孔子家語》上說：「故弓調而後求勁焉，馬服而後求良焉，士必慤而後求智能焉。不慤而多能，譬之豺狼，不可邇也。」弓必須調好之後，才能使它成為強勁的弓；馬必須讓它馴服之後，才能夠成為良馬；士必須謹慎、誠實，才能讓他再求智慧。如果士沒有誠敬之心，而多才多藝、能力很強，就像豺狼一樣地不可親近。

因此，有人把人才分成幾個層次：第一，「有德有才是正品」。這個人既有德行，又有才能，是我們社會、我們團體所急需的，比作「正品」。第二，「有德無才是次品」。這個人有德行，沒有才能，培養一下，他還是可以使用的，雖然不像「正品」那樣用得好，但是也勉強可以用。第三，「有才無德是毒品」。這個人有才能，

但是沒有德行，他就是「毒品」，言外之意是，這種人會對我們社會、我們團體造成很大的傷害。比如一個人，他的電腦技術很好，卻沒有用來服務社會，而是去黑其他網站。顯然，這種人才能越高，對社會的危害就越大。所以「有才無德是毒品」，不可以親近，也不可以使用。最後，第四種，「無才無德是廢品」。當然這樣的人比較少。

《韓詩外傳》上記載，孔老夫子說，士有五種，有家裡有權勢的士人，有家庭富裕、資財雄厚的士人，有天資勇猛、強悍的士人，有智慧聰敏的士人，有相貌美好的士人。如果家裡有權勢的士人，卻不用尊貴的權勢愛護民眾、實行道義，反而以它暴戾傲慢民眾；家庭富裕的士人，不用財富賑濟窮苦的人，反而憑它奢侈糜爛，過著沒有節制的生活；天資勇猛、強悍的士人，不用勇敢保衛國君、攻城野戰、建功立業，反而用它欺凌百姓，而且挑起私人之間的爭鬥；智慧聰敏的士人，不用智慧為國家出謀劃策，反而用智慧做邪惡的事，而且掩飾奸詐的行為；相貌美好的士人，不用美貌統御群臣、治理民眾，反而用美貌蠱惑女子，以滿足私欲，這些士人就喪失了他們各自的美好的稟賦。這就告訴我們，我們有很多優勢，應按著這些優勢更好地為國家、為人民作出貢獻，而不應該為了自己的私利，不擇手段地利用這些優勢去做壞事。

那麼，具體來說，應該用什麼樣的人呢？

## （一）任用孝廉之人

自古以來，中國就把「孝廉」作為人才選拔的根本標準。

### 1. 孝

《孝經》上說：一個人不愛他的父母親，而能夠愛其他的人，這是和德行的本質相背離的；一個人不尊敬他的父母親，而尊敬其他的人，這是和禮的本質相背離的。試想一下，一個人出門在外很久了，都不願意回家看望他的父母，這樣的人，連父母的養育之恩都不能記在心上而想著去報答，他能夠對領導忠心嗎？如果他對領導很忠心、很聽話，那也是因為有利可圖。《弟子規》開篇就講「入則孝」，而「入則孝」前面有四句話：「父母呼，應勿緩。父母命，行勿懶。父母教，須敬聽。父母責，須順承。」如果父母叫我們時，我們都愛答不理，讓我們去辦什麼事，也不認真負責，這種態度會影響我們以後對領導、對同事、對工作的態度。一個人對待領導不負責任，大吼大叫，甚至一不高興，就把他的老闆給炒掉，其原因是他在家對父母就經常發火，動不動就生氣，不高興就離家出走。把這種態度帶到工作上，

就會出現同樣的問題。

中國古人說：「求忠臣於孝子之門」。這句話非常有道理。因為一個孝子有恩義、有情義、有道義，他不會做出見利忘義、忘恩負義的事。如果在家你能做到「父母呼，應勿緩」，到了企業、單位、團體，你就能夠做到領導呼應勿緩、老闆呼應勿緩、老師呼應勿緩。所以這個態度，我們反省來反省去，其實都來自於對家庭、對父母的態度。

我們學習《弟子規》，重在力行，而不是談玄說妙。背了很多名言，把《弟子規》當成知識，倒背如流，默寫得一字不差，那沒用，和我們的修身沒有任何關係，這不是真正做學問的態度。

孔老夫子說：「古之學者為己，今之學者為人」。今天，我們為什麼來學《群書治要》呢？我們是為了提高自己做學問、做事的能力，還是為了學習一些名言警句，在我們同事、朋友面前炫耀？如果我們讀經典的目的，是為了在他人面前展現我們的學識，張揚自己的好口才，那麼這種學問是「為人之學」。而真正有學問的人，他是要把所學的東西都力行到生活中去，通過修養自身來達到齊家、治國、平天下的目的。

## 2. 廉

### (1) 不貪

「廉」，首先意味著不貪。一個人如果欲望過重，為了滿足自己的欲望，他就會去做一些違法亂紀、以權謀私的事。《大學》上講：「修身、齊家、治國、平天下」，修身要從格物開始。格物，是格除物欲的意思。在財色名利、各種誘惑面前，都能夠把持住自己，如如不動，這樣的人才能夠格除物欲。但是，人的欲望一旦打開，自己都難以控制。雖然學了聖賢教誨，習氣還是很重，遇到各種各樣的誘惑，可能因為習慣的原因，仍會犯過失。顏回問孔老夫子什麼是「仁」，孔老夫子回答說：「克己復禮為仁。一日克己復禮，天下歸仁焉。」如果你能夠克服自己的欲望，回歸到禮的要求，按著禮的規範、教誨來檢點自己的行為，來要求自己，這樣就能夠達到仁了。而《弟子規》、《太上感應篇》和《十善業道經》這些經典上所講的，都是最基本的禮。

所以，修身是真實的功夫。修身好不好，就在於我們面臨各種各樣的境界，例如面對財色名利時，有沒有動心，有沒有貪心。如果你有貪心，甚至還去做那些不應該做的事，這說明我們的修身做得不好，說明我們學習傳統文化還處在幼稚園水準，還沒有入門。所以一定要知道自己修學程度的淺深。

一個人學得越多越謙虛，因為越和聖賢人比起來，越覺得自己做得不好。如果一個人學得越多就越傲慢，覺得別人都不如我，那麼他為學的方向就錯了。所以聖賢書不可一日不讀，聖賢教誨不可一日不聽。

古人說：「三日不讀書，面目可憎。」古時候，幾乎人人都學習聖賢經典，每個人從小在私塾裡學的都是四書五經，社會的風氣都是崇善抑惡，講求孝悌忠信、禮義廉恥。在這樣的環境下，三日不讀書，還面目可憎。而現在我們周圍的人，很少有人讀聖賢書，很少有人按照聖賢書的教誨來要求自己，每個人告訴你的都是如何去享樂、如何追求奢華的生活。但我們這些人確實非常幸運，在這樣一個花花世界、五欲六塵的誘惑之中，我們還有機會學習聖賢經典，還經常有老師在身邊提醒、指正我們。而如果遇不到聖賢經典，我們也會和一般的社會大眾一樣，醉生夢死，每天都是吃喝玩樂，享受不斷，就像豬狗一樣地生活。豬每天吃了睡、睡了吃，它不思考人生的方向、人生的價值何在，更不會想到提升自己的靈性。因此，我們不應辜負這個難得的生命，應重視修身。修身應從格物做起，每天對照《弟子規》、《太上感應篇》反省自身，看看自己哪些地方還沒有做到，這才叫修身的功夫。

古代人看官員能不能夠任用，就看他是不是有貪心，也就是說看他夠不夠理智，在財色名利的誘惑面前，是否能保持清醒的態度。《後漢書》上記載著楊震不受「四

知財」的故事。楊震在赴任東萊太守的途中，路過昌邑縣，他過去舉薦的秀才王密當時正任昌邑縣令。當王密知道自己的恩人路過此地時，就趁著夜色，帶了十斤黃金，要呈給楊震。楊震拒不接受，並且嘆了一口氣說：「唉，我了解你，知道你有德學，把你舉薦出來，可惜你卻不了解我。」王密還以為楊震是怕這件事被人知道才不願意接受的，所以他就說：「這件事沒有人知道，您就放心地接受吧。」結果楊震回答說：「這件事有天知、有神知、有你知、有我知，這是『四知財』，怎麼說沒有人知道呢？」他拒不接受這「四知財」。他這種廉潔的作風影響了他的兒子、他的孫子，乃至於曾孫，他們都做到了三公的位置，非常的顯達。他的後代子孫為了紀念祖先這種廉潔的作風，把他的一個房屋取名為「四知堂」，以此來提醒後代子孫，他們的祖先不收「四知財」。所以凡是楊家的子孫走過這個匾額的時候，都能夠受到提醒，時刻警醒自己，不要因為自己的言行給祖先抹黑。

## (2) 廉正

「廉」，除了不貪，還有廉正的意思。《潛夫論》上有這樣一句話：「夫賢者之為人臣，不損君以奉佞，不阿眾以取容，不墮公以聽私，不撓法以吐剛。其明能照奸，而義不比黨。」賢德的人作為臣子，他不會一味地諂媚巴結君主來損害君主的威德，不會阿諛奉承眾人而苟且容身，不會敗壞公家的利益來任意處事，他也不

會歪曲法律而畏懼權貴。他的賢明能夠明察奸邪，他的道義使他不結黨營私。這才  
是廉正的臣子。

《後漢書》記載著一個祭遵的故事。祭遵是潁川人，曾經跟著光武帝出征黃河以北，並被任命為軍市令。在光武帝的族中，有個小兒犯了法，祭遵就按照法律，嚴格地把他處死了。光武帝聽了這件事，非常生氣，想命令人把祭遵收監。當時任主簿的陳副就進諫說：「您常常想讓軍紀嚴明，現在祭遵奉法不避權貴，這就是想讓軍令嚴明，使法令得到實施。」光武帝聽這話有道理，於是就赦免了祭遵，並且任命他為刺奸將軍。光武帝還經常告誡將領說：「應該小心祭遵，我們家族中的一個小兒犯了法尚且被他殺掉，那他也一定不會對你們這些將領有所偏向。」光武帝平定了黃河以北之後，又把祭遵拜為征虜將軍。

由此可見，賢明的君主用人，都是用那些嚴格執法、不徇私枉法的人。光武帝任用祭遵，給他很高的待遇，祭遵也嚴格要求自己，所受到的賞賜都分給手下的人，確實是做得非常好。他過世的時候，光武帝親自去送他，看到他曾經坐過的車馬，都痛哭流涕。他過世很久之後，光武帝還經常對群臣說：「怎樣能夠找到像祭遵這樣忠於職守、奉公守法的臣子呢？」光武帝也很了不起，因為他能夠任用廉潔奉公的人。

《孫卿子》中說：「從命而利君，謂之順」。你順從國君的命令，而這個命令執行下去對國君是有利的，這才叫順。如果不是真正對他有利的事，你也去順，那就不叫順了。「從命而不利君，謂之諂」。遵從君主的命令，實際上對君主並沒有利益，這叫諂媚。「逆命而利君，謂之忠」。就是違抗了君主的命令，但這件事是對君主有利的，這叫忠。「逆命而不利君，謂之篡」。如果違抗了君主的命令，而做的事也不利於君主，這叫篡。「不恤君之榮辱，不恤國之臧否，偷合苟容，以持祿養交而已，謂之國賊。」什麼叫國賊呢？就是不考慮、不擔心君主的榮辱，也不考慮國家的善惡、風氣如何，一味投合大眾，或者投合君主，苟且容身，為了保持自己的俸祿，和很多人都結交，這樣的人叫國賊。我們反思自己日常的所作所為，是順、是諂、是忠，還是篡呢？千萬要避免做國賊。

## （二）任用德化百姓之人

要重用聖賢人。《呂氏春秋》上說，忠臣孝子是當君主、做父母親的人都特別想得到的，榮華富貴也是做人臣、做人子的所希望的。但是君主得不到忠臣，父母得不到孝子，臣子、兒女也不能夠得到自己的富貴顯榮，這都是因為不懂得禮義所

導致的，而不知道禮義是因為不學聖賢教誨所導致的。所以古代的聖王，沒有人不尊師重道。這就告訴我們，一個人不尊師，無從了解大道，他的所作所為都是憑著自己的喜好以及世俗的觀念，那很可能會走冤枉路。

《荀子》上講：「非我而當者，吾師也」。能夠批評我，且批評得很恰當，這樣的人就是我的老師。「是我而當者，吾友也」。他表揚我，但表揚得恰當，這是我的朋友。「諂諛我者，吾賊也。」我本沒有真才實德，沒有能力，而他為了讓我高興，諂媚我、奉承我，這樣的人是我的敵人。所以我們要區分清楚，我們身邊的人是師、是友，還是邪佞之人。

前不久，我收到一個朋友的短信。他跟我說，你看蔡老師、鍾博士他們講課都是滿面春風，面帶笑容，看著很歡喜，但你講課的時候滿面寒風、冷冰冰的。其實我也認識到這個問題，因為我一向都比較嚴肅，所以講起課來也是如此，可能給人的印象就不像那些老師那麼柔和、滿面春風。雖然我早已認識到這個問題，但當我收到這條短信時，心裡還是很不舒服。這是因為我們的習氣很重，平時走到哪裡，人家都是讚嘆我們、誇獎我們，我們已經習慣於聽讚嘆話了，所以一收到這樣的短信，心裡還是有點不舒服。但幸運的是我們學了《群書治要》，明白批評自己且批評得當的人是吾師，因此，儘管非常客氣地、很尊敬地回了短信，但是最初的一念

還是有點不開心，這就是習氣使然。

中國歷史上，任用大臣都是任德不任力，首先看他的德行。晉文公在逃亡的時候，陶叔狐跟著他。晉文公返回國之後，他三次封賞，都沒封陶叔狐。陶叔狐就去見咎犯，說：「我跟從著君主逃亡已經十三年了，面色都變黑了，手足都長了老繭，可是現在君主返回國，三次行賞都沒有輪到我。是君主把我忘了呢？還是我有什麼大的過失呢？」結果咎犯就把這句話告訴了文公。晉文公說：「我怎麼會忘了這個人呢？能夠用道使我精神專注，用義來說服我，使我的名聲得以顯揚，使我成為德才兼備的君主的人，我認為這樣的人應該受到最高的獎賞；以禮來規範我，以義來勸諫我，使我不能夠為非作歹的人，我認為這樣的人應該受次一級的封賞；那些勇猛強壯的勇士，有難在前，他就衝鋒在前，有難在後，他就在後斷後，讓我免於危難，我認為這樣的人應該受到第二等的賞賜。陶叔狐沒有聽說過這樣的道理嗎？能夠為人效死的人，不如保存這個人的生命；和人逃亡的人，不如保存這個人的國家。三次行賞之後，就應該輪到有勞苦功績的人了，而有勞苦功績的人，陶叔狐應該是第一位，我怎麼敢把他忘了呢？」後來周朝的內史聽到了這句話，他就說：「晉文公要稱霸了吧。」因為古代的聖王都是「先德後力」，優先重視的是德行，而不是勞力。晉文公可以稱得上做到這一點了。這就告訴我們，能夠以德行教化百姓、

言傳身教的人，應該受到國家最高的重視，因為他可以使你的國家興盛，而不至於有覆亡的危險。

《尸子》上也做了一個很好的比喻。它說，如果你們家的房屋著火了，有人趕來把火給救了，你會對他感恩戴德。而年老的人、有經驗的人很早就告訴你，把這個牆的縫隙塗好，要謹慎地做好這個煙囪，讓你終身沒有失火的憂患，但你卻不知道對他感恩戴德。如果你現在被抓進了牢獄，有人使你免於牢獄之災，你們家三代的人都會對他感恩戴德。現在的問題是，聖賢人教導人「仁義慈悌」的道理，讓人終身都沒有牢獄之災，但是人們卻不知道對他感恩戴德！

《孫卿子》在談及用人時也說道：「口能言之，身能行之，國寶也」。這種人口裡所講的是聖賢的教誨，又能夠身體力行，就像孔子一樣，他自己所說的自己全都做到了，這種人被譽為國寶。「口不能言，身能行之，國器也」。這種人口裡講不出聖賢的道理，但是他能夠身體力行仁義禮智信這些規範，這種人被稱為國家的重器。「口能言之，身不能行，國用也」。這種人口裡能夠講得很好，但是不能夠身體力行。不能身體力行，並不是說他作惡，而是不能夠行得很好，還有一些不圓滿之處，這種人是國家的用具。「口言善，身行惡，國妖也」。這種人口裡講的全都是好話，所作所為卻是惡的，這是國家最邪惡的人。「治國者敬其寶，愛其器，

任其用，除其妖。「治理國家的人，應當尊敬「國寶」，愛戴「國器」，任用「國用」，並且除去「國妖」。

「國妖」並不僅指國家的臣子。其實在我們的集體裡、社會上也都有這樣的人，就是身行的是惡，但口裡講的是善，陽奉陰違。結果讓人看了之後，不僅不會對傳統文化生起信心，還因為我們的所作所為不恰當，讓人喪失了對傳統文化的信心。這對社會、團體的危害是最大的。所以弘揚傳統文化的人，特別要小心謹慎。因為我們的言行舉止，都是在給人做表率，可能我們一個微小的惡或者是一個沒有注意到的細節，都會讓人對傳統文化產生一些不好的印象，所以我們要格外地嚴格要求自己。

### （三）任用犯顏直諫之人

第三種就是敢於犯顏直諫的人。這一點古書上講得特別多，內容也非常豐富。

《韓詩外傳》上記載，晉平公到河裡去遊玩，很快樂，他就說：「怎麼樣能得到賢士共用這種快樂呢？」划船的人就跪下來對他說：「我們的君主不喜歡賢士罷了。珍珠產生於大江大海，玉器出於崑崙山，它們沒有長腳，但是來到了我們的國

家，原因是君主您喜歡它。現在有賢士，賢士長著腳，但是沒有來到我們國家，是因為您沒有真正喜好賢士的意願。怎麼能擔心沒有賢士呢？」平公說：「我的食客，門左有一千人，門右有一千人。早晨的食物不夠吃，就派人晚上去徵收賦稅；晚上的食物不夠吃，就早晨派人到市場上徵收租稅。怎麼還說我不喜歡賢士呢？」划船的人就說：「鴻鵠一振翅就能飛翔千里，所依靠的是它翅膀上的六條強勁有力的莖羽，而背上的粗毛、腹下的細毛，增加一把不會讓它飛得更高，減損一把也不會讓它飛得更低，您現在的食客不過是背上的粗毛、腹下的細毛罷了。」意思是說，真正有用的、賢德的人少之又少。《詩經》上說，謀劃的人太多，事業就不能成就，說的就是這個道理。所以一個團體也好，一個企業也好，一個國家也好，並不是人越多就越好，真正有賢德的、有能力的人是最重要的。

《新序》上也記載著，晉平公向叔向請教國家最大的憂患是什麼。叔向回答說：「大臣重祿而不極諫，近臣畏罪而不敢言，下情不上通，此患之大者也。」大臣為了保存自己的祿位不敢犯顏直諫，身邊的近臣因為怕犯罪不敢直言向君主稟報，結果下情不上達，這是國家最大的禍患。大臣重祿不進諫，是因為君主沒有雅量，不願意聽人家的勸諫。所以這些大臣也會投其所好，說他喜歡聽的話。古代聖明的君主，都知道這個道理，所以他會引導屬下去犯顏直諫。

《呂氏春秋》上記載，趙簡子把他的一個叫欒傲的臣子沉到河裡去了。他說：「我曾經喜歡音樂、美色，欒傲就把這些呈現在我面前；我曾經喜歡宮室樓臺，欒傲就為我建設好；我曾經喜歡良馬和善御者，欒傲也給我送來了。而我現在喜歡賢士已經六年了，但是欒傲卻沒有給我進諫一個賢人。這是在助長我的過失，而減損我的美德。」能夠以道理來督察責罰他的臣子，這樣的君主就可以和他們共同做好事，而不可以和他們做錯事；就可以和他們一起做正直的事，而不可以跟他們一起做邪妄的事。趙簡子這件事，表明了他一個很大的特點，就是善於引導臣子去做正當的事。這就是這裡所說的「以理督責於其臣」。

還有一個關於趙簡子的典故。趙簡子曾經說過：「趙厥愛我，尹鐸就不愛我。為什麼呢？因為趙厥向我進諫時，一定在沒有人知道的地方。而尹鐸在進諫的時候，就喜歡在大庭廣眾之下質問我，一定要讓我出醜。」尹鐸說：「趙厥他顧惜的是君主您的臉面，怕您出醜，而不顧惜您的過失。而我是顧惜您的過失，而不顧惜您的顏面。如果不在大庭廣眾之下質問您，怕的是您不會改變。」我們看了這個故事，不要覺得趙簡子他分不清誰是良臣、誰是可以犯顏直諫的人，實際上恰恰相反，這一典故說明了趙簡子的賢德。因為「人主賢，則人臣之言刻」，如果這個人主非常的賢德，他的臣子對他的要求才會非常的嚴厲，對他的批評才非常的徹底。他有尹

鐸這樣能夠在大庭廣眾之下斥責他、質問他的臣子，說明他的胸懷很廣大，能夠任用這些犯顏直諫的人。

《呂氏春秋》上說：「賢主所貴莫如士。所以貴士，直言也。」賢明的君主最重視的無過於士，之所以貴士，就是因為他能夠犯顏直諫。如果他說的話非常的直接，那麼這個君主就能夠看到自己邪曲不正的地方。然而君主的通病，就是他既想知道自己的過失，但是卻又厭惡直言。這就如同把水的源頭阻塞了卻想得到水一樣。如果我們想清楚地看到自己的過失，那就要任用那些可以犯顏直諫的人。就像我們臉上有一個黑點，出去之後怕人看見覺得沒面子，別人告訴你說，你臉上有一個黑點，你尚且對他感恩戴德。而我們做事有不足，人格上有欠缺，別人給我們指正出來，希望我們做得更好，我們為什麼不對人家感恩戴德呢？

在現代社會，我們也要明白，能夠真正指正我們過失的人很少，所以那些能夠犯顏直諫的人就是我們身邊的親人，他們是最值得我們珍重的人。他們經常直言不諱地指正你的過失，讓你一聽都很難接受，但是你細細想來，他們所說的話一針見血，說得非常精闢。

有個人在沒學習傳統文化之前，夫妻關係非常不好，因為他的妻子非常嚴厲，一批評他就沒完沒了，罵幾個小時都不休止。他很難忍受，就想和妻子離婚。學了

傳統文化之後，他遇到了一位很好的老師。這個老師就對他說，你妻子所說的話，一百句中有沒有一句是對的呢？如果這一百句話中有一句是正確的，那你就聽這一句、採納這一句就好了，那九十九句你都可以忽略不記。於是，他採取了這個方法。從此以後，他的妻子一罵他，他就去聽她哪句話說的是對的，結果越聽越覺得她說得對，越聽越覺得她指正的全都是自己的缺點，把自己的缺點看得一清二楚，他是越聽越高興。有一次，這個妻子把他罵了兩個小時，他不僅沒有生氣，還端了一杯水放在桌子上，說你休息休息，罵了兩個小時也挺累的。他真的是從內心感恩妻子指正自己的過失。你想，她罵了兩個多小時，能不累嗎？這樣的行為一做出來，讓他的妻子感覺到很意外，說你今天這是怎麼了？他說，我確實非常感恩你多年來對我的提醒，你說的話都是在指正我的缺點，把我的毛病看得一清二楚，非常地感謝。正是因為他這樣一種態度，感化了他的妻子，所以他們現在的夫妻感情非常好，家庭和睦幸福。

看了這個故事之後我們要舉一反三，就是我們身旁的人，最關心我們的人，最愛護我們的人，指正我們的缺點，往往不考慮你能不能接受，目的是能夠觸動你的內心，讓你認識到自己的過失，你才能夠有所改正。

《呂氏春秋》上記載著一個典故。能意去見齊宣王，齊宣王就說：「我聽說你

這個人『好直』（喜歡正直、直言不諱），有這回事嗎？」能意說：「我怎麼能稱得上『好直』呢？我聽說過『好直』的人，他的家不選在動亂的國家，他不會去見品德上有污垢的君主。今天我親自來見您，而我們的家安住在齊國，怎麼能說我喜歡直呢？」能意如果在君主之旁，他一定能夠做到不阿諛奉承君主。如果他阿諛奉承君主，君主所得的就不會少。這是為賢主所求，而為不肖的君主所厭惡的。

《呂氏春秋》上也記載著這樣一個典故。楚文王得到了「茹黃狗，宛路箭」，這都是非常有名的狗和箭。他到了雲夢去田獵，三個月都不回來。他從丹地得到一個美女後，每天和這個美女在一起，一年都沒有去聽朝，不務朝政。後來，他的太保申就說：「先王曾經卜卦，認為我作為太保是很吉祥的。現在您的罪理應受鞭刑。」楚王就說：「能不能變換一個方法，不要用鞭刑責罰我呢？」太保申就說：「我承繼的是先王的法令，不敢廢除。如果您不受這個鞭刑，我就等於是廢棄了先王的法令。我寧願獲罪於您，也不願意獲罪於先王。」楚王聽了之後，就說：「好吧。」於是，太保申把席子拉過來，讓楚王趴在上面，把五十根細細的荊條綁在一起，跪著把它放在了楚王的背上。如此做了兩次，說：「大王您可以起來了。」楚王就說：「既然有鞭笞的名義，你就不如痛快淋漓地、名副其實地打我一頓好了。」太保申就說：「我聽說，對於君子，能讓他感到羞恥就可以了；對於小人，才要讓他感到

疼痛。如果讓他感到羞恥，他都不改變自己的行為，那讓他感到疼痛又有什麼幫助呢？」太保申說完之後，就站起身來出去，請求楚王把他處死。楚文王就說：「這是我的過失，太保您有什麼過失呢？」他也被這個太保的忠誠所感動了。後來他就改變了自己的行為，把太保申重新召回來，殺了茹黃狗，折了宛路箭，把丹地的美女也放回去了，並且一心一意地治理楚國，最後他兼併了三十九個國家，使楚國的地盤非常廣大。

楚文王後來能夠有這樣的功業，都是太保申犯顏直諫的功勞。《昌言》上說，人主有五種情況不可以勸諫：第一就是廢除皇后、廢除太子，第二就是對自己的情欲很放縱、不節制，第三就是專寵一個人，第四就是寵幸那些阿諛奉承的人，第五就是驕貴外戚。有這五種情況之一，都不能夠犯顏直諫。言外之意，如果臣子犯顏直諫，可能會招致殺身之禍。但是這位太保申，雖然看到楚文王不節制情欲，而且寵愛一個人，仍不惜冒著生命的危險去勸諫君主，可以說是忠義之士。

《易經》上說：「王臣蹇蹇，匪躬之故。」大王的臣子都忠厚老實、犯顏直諫，這不是為了自身的緣故。人臣之所以能夠忠厚老實、犯顏直諫，去進諫他的君主，不是為了自身的安危，而是想匡正君主的過失。如果君主有過失，這就是危亡的徵兆。見到君主有過失而不去勸諫，就是輕視君主陷於危亡的境地。輕視君主陷於危

亡，忠臣是不忍心這樣做的。這就告訴我們，如果我們周圍有能夠犯顏直諫的臣子，冒著大不韙的、大不敬的後果，還能夠勸諫你，這個人就是最忠心的人。

《政要論》上講道：「賢人君子，不忍觀上之危，而不愛身之殆」。賢人君子，不忍心看到他們的君主處於危殆的境地，所以他不關心自己的危難。「故蒙危辱之災，逆人主之鱗，及罪而弗避者，忠也、義也。」所以他冒著蒙受危難、受辱的災禍，揭開人主的龍鱗，即使有罪也不願意去避開，全是一片忠義之心。唐太宗之所以能夠任用犯顏直諫的魏徵，什麼原因呢？就是因為他讀《群書治要》手不釋卷，他明白這些道理，知道能夠犯顏直諫的人是忠義之士。

《說苑》還記載著一個魏文侯的故事。我們知道趙簡子是一位賢明的君主，魏文侯也是如此。魏文侯的樂師在鼓琴，他就隨著樂器翩翩起舞，並且唱到：「讓我的言語沒有人違背。」這個樂師聽到後，就抱著琴去撞魏文侯，結果沒撞中他，但是他冠冕上的玉串都被撞散了。魏文侯就對左右的人說：「做臣子的居然敢撞他的君主，他的罪該如何處置？」他的左右說：「他應該被烹殺。」於是，左右就把這個樂師提到下面去受刑。剛下了一個臺階，樂師就說：「我可不可以說一句話再死。」文侯說：「可以。」這個樂師就說：「從前堯舜做君主的時候，唯恐自己的言語不被人違背，而桀紂做君主的時候，唯恐自己的言語被人違背。所以我撞的是桀紂，

而不是撞我的君主。」文侯聽這話覺得很有道理，就把他放了，說：「這是我的過失。把這個琴懸掛在城門口，作為我可以改過自新、接受諫言的憑證。這個帽子上的玉串就不要修補了，留它作為我的鑑戒。」意思是說，我一看到這個被撞碎的玉串，就知道我不應該做像桀紂這樣的君主。所以魏文侯很可愛，可愛之處是他知過就改，這也是很難得的。

還有一個典故。魏文侯和諸位大夫在一起坐著，他就問他們說：「你們看我是什麼樣的君主啊？」群臣都說：「您是仁德的君主。」而翟黃回答得很直接，他說：「您並不是仁君。」魏文侯就說：「你為什麼這麼說呢？」翟黃就說：「您去征伐中山國，討伐之後沒有把中山封給您的弟弟，而把它分封給了您的長子。從這件事上我就知道，您不是一個仁德的君主。」結果，這句話把魏文侯觸怒了，就把翟黃逐出了廳堂。到了任座的時候，文侯又問他說：「我是什麼樣的君主啊？」任座就回答說：「您是一個仁德的君主。」「你為什麼這麼說呢？」任座回答得很巧妙，他說：「我聽說君主仁慈，他的臣子說話才會很直接，可以犯顏直諫。剛才翟黃的言語非常直截了當，不惜觸犯您的龍顏。所以我從這件事上知道，您是一個仁德的君主。」魏文侯聽了之後說：「嗯，說得好！」又把翟黃給召了回來。這兩件事都表明魏文侯也能夠接受諫言，而且知錯就改。只要臣子說得有道理，他都會接納。

《袁子正書》上也講道：「夫佞邪之言，柔順而有文；忠正之言，簡直而多逆。」就是說，這個邪惡的、巴結的言語都是很溫柔、很順從的，而且還有文飾，讓你聽起來很痛快、很願意接受；忠正的言語很簡單、很直接，而且都和你的心思不符合。所以一般的人都喜歡聽諂媚巴結的言語，而不願意接受那些犯顏直諫的言語。

《呂氏春秋》上記載著一個反面的例子。齊宣王喜歡射箭，他特別喜歡聽別人稱讚自己拉強弓。其實他平常所用的弓箭的拉力不過三石，每次他拿著弓給左右人看的時候，他們都會來嘗試拉這個弓，結果拉到一半的時候就停止了。他們說：「哎呀，這個弓的拉力不下九石，如果不是大王您，誰能用這麼強拉力的弓呢？」宣王一生都自以為他能夠拉開九石的弓箭，這不是很悲哀的一件事嗎？如果不是能夠犯顏直諫的人，誰不去阿諛奉承他們的領導呢？所以，「亂國之主，患在乎用三石為九石」，使國家混亂的君主，他的病在於把這個三石當成九石，這不僅僅是他的拉力的問題，而且包括他的道德和做事的能力。比如說，我們做一件事，本來做得不夠完滿，左右的人都奉承說做得非常好，我們講課還有很多不到之處，很多人都說你講得已經很好了，久而久之，我們的前後左右都為這樣的人所充斥，我們就會自以為賢明，認為自己確實做得不錯，就很難再提高了，因為看不到自己的過失。

#### （四）任用不嫉賢妒能之人

第四種是能夠舉賢而不嫉賢妒能的人，這一點也是很重要的。

《韓詩外傳》上記載著楚莊王與樊姬的故事。楚莊王一天和群臣商議朝政，談得很開心，回來晚了。樊姬還在等著他，就問：「大王今天為何回來得這麼晚呢？」楚莊王就很高興地說：「我和賢德的臣子商議國政，不知不覺忘了吃飯，也忘了時間，所以回來晚了。」樊姬就問了：「您所說的忠賢之士，是我們諸侯國的人呢？還是來自其他諸侯國的人呢？」楚莊王回答說：「我所說的忠賢之士就是沈令尹。」樊姬一聽說是沈令尹，禁不住笑了。楚莊王問其原因。樊姬就說：「自從我被選入宮，能夠事奉大王您，我何嘗不想得到您的專寵呢？但是我還四處去尋找德才兼備的女子，來幫助您治理後宮。現在，她們地位超過我的有兩人，地位和我一樣的有十人。而沈令尹自從當了令尹之後，我從來沒有聽到他為您舉薦過賢德的人，這樣的人怎麼能夠被稱為忠賢之士呢？」楚莊王聽了覺得很有道理，隔日就把這個話說給了沈令尹，結果沈令尹也很聰明，馬上向楚莊王推薦了孫叔敖。孫叔敖很有能力，協助楚莊王治理國家，三年便使莊王成為一代霸主。

這個故事也告訴我們，真正賢德的人是不嫉賢妒能的人。為什麼他嫉賢妒能呢？

是因為有私心，他想的不是讓這個團體更團結、做得更好，而是怕別人能力超過自己，受到領導的重用，使自己的利益受到損害。這種人氣量很小，成就也不會很大。中國有句古話：「觀德於忍，觀福於量。」看一個人有沒有德行，就看他能不能忍，能不能忍辱；看這個人有沒有福氣，就看他有沒有度量，因為量大福大。

《孔子家語》上記載，子貢來向孔子請教，說：「現在的人臣，誰能被稱為賢德的臣子呢？」孔老夫子就回答說：「齊國有鮑叔牙，鄭國有子皮，可以被稱為賢者。」子貢就很好奇，他說：「齊國沒有管仲，鄭國沒有子產嗎？」因為管仲協助齊桓公治理齊國，子產做鄭國的宰相，都是很有才能的人，把齊國和鄭國治理得井井有條。孔老夫子回答說：「你只知其一，不知其二。你說是出力的人還是進賢的人賢德呢？」子貢回答說：「當然是進諫賢德之士的人能夠稱為賢明。」孔老夫子說：「對啊。我聽說鮑叔牙能夠讓管仲顯達，子皮能夠讓子產顯達，而沒有聽說管仲和子產有讓比自己賢德的人顯達的。」因此，評價一個人是不是賢明，也要看他是不是嫉賢妒能，能不能夠推薦那些德才兼備的人。

《說苑》上有這樣一個典故，發人深省。這也是管仲所講的。有一個賣酒的人，他的酒器非常乾淨，他的酒旗也懸掛得很高，但是他的酒攪酸了也賣不出去，他就問鄰居是什麼緣故。鄰居就說：「因為你們家有一隻猛狗，別人帶著酒器想來買酒

的時候，這只狗就迎上去咬人，這就是你的酒賣不出去的原因。「其實，國家也同樣有「猛狗」，「猛狗」就是國家裡有權勢的人，那些有道德、有學問的人想來輔佐國君，但這些有權勢的人卻迎上來詆毀、陷害，這就是國家的「猛狗」。

這就告訴我們，賢能之人之所以沒有被採用，也是因為國君身邊所任用的人都是那些嫉賢妒能的人。他們就像猛狗一樣，生怕賢德的人來到國君的身邊取代自己的位置，使自己的利益受到損害。正是因為古人能夠認識到賢德之人對國家的安危成敗至關重要，所以在制度上就有這樣的規定，即「進賢者必有賞，進不肖者必有罪」，而不敢推薦人才的人，被稱為「無能之人」。一旦這樣的制度實行，臣子都願意去推薦賢者。

### （五）任用隱惡揚善之人

最後一個方面，就是看這個人是不是隱惡揚善。

《體論》上說：「君子掩人之過以長善，小人毀人之善以為功。」君子都是把別人的過惡加以掩飾，來長養自己的厚道善良。而小人卻是毀謗別人的善行善舉，而且自以為有功，誇耀自己的功勞。所以古人觀人，也要觀這個人的言語，看他所

說的話是經常稱頌別人、誇獎別人，還是經常毀謗別人、挑剔別人。

《格言別錄》上也有這樣一句話：「德盛者其心和平，見人皆可取，故口中所許可者多。」德行很高的人，他心平氣和，他見到每個人都有可取之處，都有比自己強的地方、值得學習的地方，所以他口裡所讚嘆的、肯定的人就很多。相反，「德薄者其心刻傲，見人皆可憎，故目中所鄙棄者眾」。德行淺薄的人，他的心地是刻薄傲慢的，見到每一個人都有可厭惡的地方、不如自己的地方、可挑剔的地方，所以他眼中瞧不起的人就很多。所以我們看一個人是經常毀謗別人、挑剔別人，還是經常讚嘆別人、稱揚別人，就可知道這個人的善惡。

我對這句話感受深刻，也許就是因為我自己以前也是這樣刻薄的人，看到別人做事，總覺得不如我，想著如果換了我去做，一定會比別人做得更好。其實真的把這件事交給我了，我可能做得還不如別人好。所以我們要經常看到別人的優點，稱揚別人的善。《弟子規》講：「道人善，即是善。人知之，愈思勉。」別人知道你在背後稱揚他的善，他就受到了鼓勵，他覺得自己做了這樣小小的善事，人家都在背後到處去稱揚，所以就更加勉勵他去多做善事。「揚人惡，即是惡。疾之甚，禍且作。」如果把別人的過惡到處去宣傳，這本身就是一件惡，因為別人知道你在背後說他的壞話，他對你非常地痛恨，無形之中也為自己埋下了禍根。

做領導的人應該都知道，「來說是非者，便是是非人」。一個有德行的人，他念念不忘的是整個集體能夠團結一致，能夠把事情辦好，所以他不會到領導面前說別人的壞話。當然在開會的時候，要指出問題的時候，大家都應該暢所欲言，能夠把這個問題擺在桌面上。開會之後，就不要在私下裡說三道四，否則就有失厚道。

這就是我們看人、用人的基本原則：第一，任用孝廉之人；第二，任用言傳身教、德化百姓的人；第三，任用能夠犯顏直諫的人；第四，任用不嫉賢妒能的人；最後，任用能隱惡揚善的人。這就是領導在用人時要堅持的五個最基本的原則。



## 第八講 八觀六驗，三參九慮

### ——《群書治要》中的觀人之道

前面我們講了用人的重要性，以及用什麼樣的人。我們再來談談如何識人、如何觀人。

古人非常重視觀人，原因有很多。第一，要知人善任，只有對這個人認識透澈，才能夠委以重任，用之不疑。第二，要觀察別人，首先要自知。「知人者智，自知者明。」通過觀察自己，了解自己，才能更好地去觀察別人。《孟子》上說：「知其性，則知天矣。」一個人能知道自己的本性，他才能知道萬物的本性。所以他洞察了自己的這些特點，他才能夠更好地了解別人。第三，觀人也是在提升自己的品性。我們觀察別人，並不是要和別人鉤心鬥角，想出辦法去對付別人，而是提高自己的德行，更好地去幫助別人。當然，這些也要靠經驗，也要靠心地的清淨。

《群書治要》中有很多具體的觀人方法。在《呂氏春秋》上就說，觀人必須外以「八觀六驗」，內以「六戚四隱」。

「六戚四隱」中的「六戚」，指的是父、母、兄、弟、妻、子六種非常親密的親屬關係。也就是說，你對這個人要委以重任時，首先要向他的父母了解一下這個兒子對父母夠不夠孝敬。如果這個兒子在家不能夠孝敬父母，對父母沒有恭敬心，那這個人對領導也不能夠盡忠，所以中國古人說：「求忠臣於孝子之門」。其次，還要向他的兄弟了解一下，看看他能不能夠尊敬兄長、幫助弟弟妹妹。一個人如果連自己最親近的兄弟姐妹都不能給以幫助的話，他對朋友也好不到哪兒去。最後，還要問一問他最親近的妻子、兒女，這些人整日和他生活在一起，對他的生活習慣、毛病、習氣是最了解的。因為一個人在外面的時候可以裝飾得很好，但在家裡，一些壞的毛病、習慣就暴露無遺。因此，要通過這六種最親密的親屬關係來考察一個人。

「四隱」是四種隱惡揚善的、可以信任的關係。第一，交友，就是他現在所交的朋友。第二，故舊，就是他以前交過的朋友。第三，邑里，即他的同鄉。第四，門廊，即他的鄰居。顯然，這四種人對他的過去、現在都了解得很清楚。

因此，我們對人委以重任不是一件簡單的事，要對這些人進行詳細的調查，然後才能夠委以重任。

## 一、觀人八法

觀人有很多具體的方法，我們概括為八個方面。

### (一) 觀言

觀言，即觀察一個人的言語。《周易》上有這樣一段話，對我們通過觀察人的言語來看這個人的性情很有幫助。「將叛者其辭慚，中心疑者其辭枝，吉人之辭寡，躁人之辭多，誣善之人其辭游，失其守者其辭屈。」將要背叛的人，他的言辭就顯示出慚愧不安；心中有疑慮的人，他的言辭表現出來就是散漫枝節；吉祥善良的人，他的言辭很少，所以中國有句古話說「吉人寡言語」。「躁人之辭多」，一個人心浮氣躁，內心很煩躁，表現在外面就是愛說話，言辭很多。「誣善之人其辭游」，誣陷好人的人，他的言語表現出來會游移不定；失去操守的人，他的言辭就會屈曲不直，因為他做了壞事，失去了品格，所以他就有理屈辭窮的那種感覺。《了凡四訓》上有句話，說一個人有很多的過惡時，「見君子而赧然消沮」，就是看到有德行的人、德行很高的人，他就感到非常的慚愧，不好意思，非常地扭捏。什麼原因呢？就是因為他做了很多的錯事，他很慚愧，所以表現在外面，他的言辭也是屈曲不直。

這是在告訴我們，應通過觀察一個人的言語來了解一個人的品性。

《論語》中有很多關於言語的經典之談。比如說，「巧言令色，鮮矣仁」，一個人花言巧語，致力於言辭的好聽，而偽裝出和善的面目，也就是一味地去取悅別人，這樣的人很少有仁德之心。又說，「君子欲訥於言而敏於行」，君子在言語上應該遲緩，但是在行為上要敏捷、雷厲風行。正因為一個人巧言令色，很少有仁德之心，所以「君子不以言舉人」，不因為他說得很好聽，就對他委以重任。他對你做出了很多承諾，但是事實上不是那麼回事。《論語》上也說：「有言者不必有德」，這個人言語很好聽，但他不一定有那個實德。這就告訴我們，既要聽其言，也要觀其行。

在《中論》上有一段關於言語的話，也非常有道理。「夫利口者，心足以見小數，言足以盡巧辭，給足以應切問，難足以斷俗疑，然而好說不倦，諛諛如也」。能言善辯的人，他的心智可以洞察到細小的環節，他的言辭也非常的巧妙、很有修飾，他的伶牙俐齒足以應對急切的追問，他的反駁也足以讓世俗人斷定疑惑。但是他喜歡言談不知疲倦，喋喋不休。「夫類族辨物之士者寡，而愚暗不達之人者多，孰知其非乎？」然而在世間，那些可以按類歸納推理而能分辨事物的人是很少的，而愚蠢、被蒙蔽、不通達的人是多數，那誰知道他說得不正確呢？因為他的口才很好，

甚至有很高的學歷，說得頭頭是道，一般的世俗之人就非常相信他的話，但是他所說的可能是有違大道的。「此其所以無用而不見廢也，至賤而不見遺也」。這就是他之所以沒有什麼用處但是不被廢棄，很低賤卻不被人遺棄的原因。「先王之法，析言破律、亂名改作、行僻而堅、言偽而辯者殺之，為其疑眾惑民而澆亂至道也。」古聖先王有個法律，巧說詭辯而曲解法令、混亂禮法和名分使其失去原意、行為邪僻卻堅持不改、言語虛偽而能言善辯的人，要被處以死刑。

像孔老夫子，他當大司寇沒幾天，就把「行僻而堅，言偽而辯」的少正卯給誅殺了。因為少正卯的口才非常好，致使孔老夫子的很多弟子都被吸引去聽講。這些弟子都跟著孔老夫子學了很長時間，但是還不能夠辨別哪一個是符合道的，只是因為少正卯口才好、能言善辯，就被吸引了。對於這樣的人，只有把他給殺掉。為什麼呢？因為他會使民眾產生疑惑，而且使治道混亂，讓人分不清是非善惡。這就是說，雖然他口才很好，但講的都不符合道，不符合自然規律，不符合人性，而這些東西都是能夠迷惑民眾的。

在《漢書》上記載著這樣一個故事。張釋之和漢文帝一起出行，文帝登上了虎圈，就是飼養虎的地方，向上林苑的主管詢問關於禽獸簿上的各種事情。他問了十多個問題，上林尉卻左顧右盼，一個都回答不上來，而在旁邊有一個官職很低的齋

夫，就代替上林尉來回答這些問題。皇上所問的有關禽獸簿上的問題他都非常熟悉，而且為了讓皇上看到他的才能，他是有問必答、滔滔不絕，給人的感覺是他對這個禽獸簿很熟悉，而且口才很好。文帝看了，果然很歡喜，此刻，文帝也忘記了孔老夫子的教誨：「巧言令色，鮮矣仁」，文帝就說：「當官吏的人不應該這樣嗎？」因此，他下詔拜這個嗇夫為上林令。上林令是管理上林苑的最高長官，比上林尉的官職還要高。張釋之看到後，就趕忙上前勸諫。他就問文帝：「您覺得絳侯周勃是什麼樣的人呢？」周勃是西漢著名的軍事家和政治家，也是西漢的功臣，他因為被封在絳縣，所以稱為絳侯。文帝說：「他當然是長者了。」張釋之又問他：「東陽侯張相如是怎樣的人呢？」張相如也是因為有戰功才被封侯，他在西漢一百四十三位功臣中列居一百一十八位。文帝回答說：「他當然也是長者。」張釋之就說：「絳侯、東陽侯都是德高望重的長者，但這兩個人在上書言事的時候，口裡竟說不出話。您現在越級提拔這個嗇夫，那不是想讓大家都仿效此人喋喋不休的口辯之才嗎？秦國任用了只會舞文弄墨的刀筆之吏，這些人爭相以亟疾苛察相比試，做事很急迫，督察又非常的嚴苛，認為這才是負責盡職。結果是徒有官文的形式，卻並沒有實際的德行，沒有惻隱之心。秦始皇因為聽不到自己的過失，所以逐漸地衰敗，到了秦二世時，天下就土崩瓦解了。現在陛下因為這個嗇夫能言善辯，就越級提拔他，我

恐怕天下會隨風回應，爭相去追求能言善辯，而不求實德。況且下級順從上級，他們的速度就如響之應聲、影之隨行一樣的迅速。因此，皇帝的一個政策、一個舉動，都不能夠不審慎、明察。」文帝聽後，也受到警醒，稱他說得好，就廢棄了要把這個人封為上林令的詔書，也不再封他為上林令了。這個故事告訴我們，古人評判一個人人才，並不是看他說得多麼漂亮。

《傅子》上說：「上好德則下修行，上好言則下飾辯。」如果君主喜歡德行，那麼屬下都會紛紛地去修養自己的品行。如果上面的人喜歡言談，下邊的人都會爭相地修飾自己的言辭、能言善辯，向這個方向發展。「修行則仁義興焉，飾辯則大偽起焉」。人人都重視修養品行，天下的仁義之風就興起來。人人都去學能言善辯，虛偽的風氣就會興起，這是必然的徵兆。「德者難成而難見者也，言者易撰而易悅者也」。德行的成就是很難的，也很難被發現、被看見，而言語是很容易被撰寫的，也很容易取悅人。「先王知言之易，而悅之者眾，故不尚焉」。古聖先王都知道言語很容易，而且愛聽好話的人很多，所以並不崇尚言談。「不尊賢尚德、舉善以教，而以一言之悅取人，則天下之棄德飾辯以要其上者不尠矣」。如果不尊崇賢能之人、重視道德，即通過引導人們向善來教化百姓，卻只以句好話來取悅人，那麼天下背棄道德，追求言辭修飾、能言善辯，來要求他們的君主給他們封賞的人就不會少。

「德難為而言易飾也」，德行很難修養，很難成就，但言語卻很容易修飾。把口才鍛鍊得很好是一件容易的事，不難，當然這是相對於德行的修養而言。這就告訴我們，不能因為一個人言語很好，看他說得很好聽，就對他委以重任。正所謂「觀言不如觀事」。

## （二）觀事

觀事，就是要看他所做的具體的事情。在《論語》上，孔老夫子說：「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉。」如果所有的人都厭惡他，你也不要輕易地相信，要認真地去考察；如果所有的人都喜歡他，你也不要認為他很有德行，你也要認真地去考察他。在《論語》中，子貢向孔老夫子提了這樣一個問題：「鄉人皆好之，何如？」全鄉的人都稱嘆他，認為他好、喜歡他，這個人怎麼樣？能不能判定他是一個善人呢？孔老夫子回答說：「未可也。」還不一定。子貢又問：「鄉人皆惡之，何如？」如果全鄉的人都厭惡他，那可不可以判定這個人就是個惡人呢？孔老夫子就說：「未可也。」也是不能夠判定。「不如鄉人之善者好之，其不善者惡之。」不如全鄉里善良的人都喜歡他，不善良的人都厭惡他，這樣才能夠判斷出這個人的善惡。

在《史記》上就有這樣一個歷史故事。齊威王剛即位時，九年之間，諸侯都來討伐他，致使國家得不到治理。於是，齊威王就把即墨的大夫，即負責治理即墨的地方官給召來了。齊威王對他說：「自從你到即墨去之後，毀謗你的言語每一天都能夠聽到。但我派人去視察即墨，發現田野都得以開闢，人民都豐衣足食，官府也沒有積壓的公事，齊國東部地區因此得以安寧，這是因為你不會討好我的左右以求得讚譽的緣故。」於是，封一萬的食邑給這個即墨大夫。接著，他又把阿地的大夫召來了，對他說：「自從派你去駐守阿城，每一天都能夠聽到讚譽你的聲音。我派人去視察阿縣，田野沒有得到開闢，人民過著貧苦的生活。趙國攻打甄地的時候，你不能出兵去援救；衛國獲取薛陵的時候，你卻連這事都不知道。這是因為你以重金巴結我的左右以求取聲譽所導致的。」所以當天就烹殺了阿地大夫，並把他身邊曾經讚譽這個阿地大夫的人也一同烹殺掉了。後來，他起兵向西去攻擊趙國、衛國，並在濁澤打敗了魏軍。齊國上下都感覺到恐懼，人人都不敢文過飾非，做事務求真實，盡自己的本分，最終齊國得到了治理。諸侯聽到此事，也都不敢再輕易地和齊國打仗。

這就告訴我們，即使有很多人稱讚一個人好，你也要考察一下這些人是不是都受了他的賄賂，所以才幫他說好話。即使這個人受到很多人的毀謗，你也要考察一

下，是不是這些人都貪污受賄，只有這個人廉潔自守，不願意同流合污。所以古人說「難得糊塗」。為什麼難得糊塗？這並不是一種消極的人生觀。因為世間的人都貪污受賄、以權謀私，為了一己之私利不擇手段，那這個讀書人他有道義，不願意和他們同流合污，因此他只能睜一隻眼閉一隻眼了。這就是觀事。

《六韜》上也講，如果不審慎地考察一個人所做的事情，只是聽人們的讚譽來評價一個人，我們很可能會做出錯誤的判斷。「君以世俗之所譽者為賢智，以世俗之所毀者為不肖，則多黨者進，少黨者退，是以群邪比周而蔽賢，忠臣死於無罪，邪臣以虛譽取爵位，是以世亂愈甚，故其國不免於危亡。」如果君主以世俗大眾所稱讚的人為賢德、智慧之人，以世俗大眾所毀謗的人為不肖之徒，那麼黨徒多的人就會被舉薦上來擔任領導，而不願意結黨營私、黨羽少的人就會被罷退。結果，這些邪曲不正的人結黨營私，排除異己，把真正賢德的人給掩蔽了，忠臣因為「莫須有」的罪名被處死，邪曲不正的臣子以虛有的聲譽取得了領導的位置。這個世間的亂象就會越來越嚴重，他的國家就免不了要危亡。

這實際上也把民主制可能導致的弊端給我們揭示了出來。因為民主要看大多數人的意見，但是如果大多數人都是自私自利的，你給他花一點錢，賄賂一下他，他就投你的票，最後選出的領導者不一定是一個有德行的領導者。所以，即使是民主

制，也是以民眾的道德水準做基礎的。因此，無論是民主制還是其他的政治體制，最重要的還是把人教成一個有德行的人。這是最根本的。

在《新序》上還記載著一個「觀事」的故事。子路治理蒲縣三年了，孔老夫子路過這個地方。剛進入蒲縣縣境，他就說子路治理得不錯，能夠恭敬、誠信。到了這個城鎮裡，他又說子路治理得不錯，說他盡忠職守，與民講信用，而且寬容對待百姓。到了縣衙時，就是辦公的場所，孔老夫子又說子路治理得不錯，說他能夠明察秋毫以審斷案件。子貢聽後，手執著馬韁就問，夫子還沒看見子路，就三次稱他治理得不錯，理由是什麼，可不可以講給我聽聽？孔老夫子說，我進到蒲縣縣境時，看到荒地都得以開墾，田野都修治得很整齊，溝渠都挖得很深，這是因為他恭敬而誠實，所以民眾才願意盡力地耕種田地。到了城鎮時，看到房屋的牆都很高大，樹木長得很茂盛，這是因為他對待民眾忠信而寬厚，所以人民做事就不敢苟且。到了他的縣衙，發現衙門裡非常地清閒，這是因為他平時判案的時候能夠明察善斷，所以人民就不會輕易地來申訴打擾。

這就告訴我們，通過一個人所做的事，可以看出一個人的恭敬心。因此，任何一件事都可以體現出一個人做事的態度。只要我們仔細去觀察，都可以觀察得到。

《弟子規》上說：「字不敬，心先病。」當自己心不恭敬時，你看看自己所寫

的字，非常潦草，別人都認不清楚。有個朋友送給我一個清代狀元的考卷，我打開這個考卷看了一下，非常地感嘆。為什麼？因為這個狀元所寫的考卷一筆一畫，全是小楷字，沒有絲毫潦草。乍看起來，就像現在的字帖一樣，像印刷字體一樣，大小勻稱，筆畫都非常的清楚。因此，我們說現在的人心浮氣躁，只是我們沒有發現。看了這個考卷的複製品，我們突然意識到現在人的心浮氣躁已經達到了怎樣的程度。

### （三）觀行

觀事不如觀行。《說苑》上給我們指出「六正」、「六邪」，以幫助我們觀察一個人的行為。

「六邪」，即觀察臣子六種邪曲不正的行為。

「一曰安官貪祿，不務公事，與世沉浮，左右觀望。如此者，具臣也。」一個人安享官位，貪圖俸祿，但是不致力於公事，心思根本不在公事之上，隨波逐流，做事左右觀望，這樣的人是具位充數之臣，即「具臣」。

「二曰主所言皆曰善，主所為皆曰可，隱而求主之所好而進之，以快主之耳目，偷合苟容，與主為樂，不顧其後害。如此者，諛臣也。」君主說的話都說好，君主

所作所為都認可，暗地裡還去探求君主的喜好，並把他喜好的東西進奉給他，以愉悅君主的耳目，一味苟且地迎合君主的意思以求榮身，與君主整天尋歡作樂，不顧及他的後患，這樣的人是一諛臣」，即阿諛奉承的臣子。

《新序》上記載著這樣一個故事。楚恭王生了大病，知道自己快不行了，就把令尹召過來，對他說：「常侍管蘇和我相處時常常用道義來勸導我，我和他在一起就感到不安心，不見他也不會思念他。雖然如此，他對我很有幫助，他的功勞不小，一定要重用他，給他很高的爵位。申侯伯和我相處，他常放縱我的欲望，我的行為肆無忌憚都不去勸諫。我喜歡的，他就讓我去做，甚至勸我去做；我喜好的，他就先我去嘗試。我和他在一起非常歡樂，看不到他就會有點憂戚，就很想念他。雖然如此，他對我卻沒有幫助，他的過失不小，一定趕快把他打發走。」令尹聽後說「好」。第二天，楚恭王過世了。令尹就拜管蘇為上卿，委以重任，而把這個申侯伯逐出了楚國。這就告訴我們，阿諛奉承的臣子可能一時討我們喜歡，但對我們的德行沒有助益。因此，要和什麼樣的人相處呢？要和那些能夠勸我們以道義的人、能夠規勸我們走正道的人相處。

《貞觀政要》上說：「君為暗主，臣為諛臣。君暗臣諛，危亡不遠。」君主很昏暗，臣子又阿諛奉承，君主昏暗不能夠識別人才，臣子還一味地討好他、巴結他，

不給他指正過失，他的危亡就馬上到來了。這是給我們指出了諛臣的危害。

「三曰中實險詖，外貌小謹，巧言令色，又心疾賢，所欲進則明其美、隱其惡，所欲退則明其過、匿其美，使主賞罰不當，號令不行。如此者，奸臣也。」他的心中實際上是險詐邪僻，但外表卻謹小慎微，花言巧語，致飾於偽善，表面給人一種善的感覺，其實內心嫉賢妒能。對於他要舉薦的人，就宣揚他的美德，隱藏他的過惡；對於他要罷退的人，就宣揚他的過惡，隱匿他的美德。使君主賞罰不當，號令不能夠施行。這樣的人被稱為「奸臣」。

「四曰智足以飾非，辯足以行說，內離骨肉之親，外妒亂朝廷。如此者，讒臣也。」他的智慧足以文過飾非，他的口才足以到處遊說，在宮內可以離間君主的骨肉親情，在宮外因為他的妒忌使得朝廷混亂，這樣的臣子稱為「讒臣」。

「五曰專權擅勢，以為輕重；私門成黨，以富其家；擅矯主命，以自顯貴。如此者，賊臣也。」他獨攬大權，自己說了算；巴結權貴，結黨營私，為的是使自家富裕；擅自篡改君主的命令，為的是使自己顯達、富貴，這樣的人是「賊臣」。

「六曰諂主以邪，墜主於不義，朋黨比周，以蔽主明，使白黑無別，是非無聞，使主惡布於境內，聞於四鄰。如此者，亡國之臣也。」用邪曲不正的道理諂媚君主，陷君主於不義；結黨營私、排除異己，蒙蔽君主的視線，使君主黑白混淆、是非不

分；使君主的惡名傳布於國內，聞於四鄰。這樣的臣子被稱為「亡國之臣」。如果一個國家任用的是亡國之臣，像趙高、易牙等這樣的臣子，就會使國家陷於危亡。因此，看一個臣子的行為，可以通過這六種邪曲不正的方面來觀察。

#### （四）觀友

觀友，就是觀他結交的朋友。《孫卿子》上說：「夫人雖有性質美而心辨智，必求賢師而事之，擇賢友而友之。」這個人雖然稟性質樸、美善，心智非常的聰慧，但必須求賢師學習，選擇賢友交往。「得賢師而事之，則所聞者堯舜禹湯之道也」。如果你得到的是真正賢明的老師，並向他學習，那你每天所聽到的都是堯、舜、禹、湯這些古聖先王的大道。堯、舜、禹、湯都是很有德行的人，都是「行有不得，反求諸己」、不怨天尤人的人，他們的德行很高，確實可以讓後人效仿。「得良友而友之，則所見者忠信敬讓之行也」。得到善良的朋友和他交往，你所見到的都是忠誠信實、恭敬禮讓的品行。「身日進於仁義而不自知者，靡使然也」。你每天進修仁義以求進步，卻不知不覺，這是潛移默化的結果。「今與不善人處，則所聞者欺誣、詐偽也，所見者污漫、淫邪、貪利之行也，身且加於刑戮而不自知者，靡使然也」。

如果現在結交的都是不善之人，所聽的都是欺騙、巧詐、虛偽的言行，所看的都是邪污卑下、放蕩邪曲、貪圖利益的行為，則會使自己遭受刑罰處罰還不知不覺，這也是潛移默化的結果。

因此，我們選擇什麼樣的朋友來交往是非常重要的。如荀子所說的，「蓬生麻中，不扶而直」。蓬草本來是很軟、很彎曲的，但是生在筆直向上的麻中，它也會自然地向上生長，也會長得筆直。因此，古人常說：「親附善友，如霧露中行，雖不濕衣，時時有潤。」和善良的、有德行的人交朋友，親近這樣的善友，就像在霧水中行走一樣，雖然打濕不了你的衣服，但你時時都蒙受他德風的滋潤，不知不覺地你就受到了薰陶。

以前我講過一個故事。楚國有一個善於給人看相的人，他給人看相，說的和實際情況都非常的相符。楚莊王很奇怪，就向他請教。這個人就說：「我並不是能給人看相，我只不過是觀察這個人所結交的朋友。如果這個人是一個布衣百姓，他所結交的朋友都能夠孝敬父母、友愛兄弟、尊敬長輩、淳厚善良、行為謹慎、畏懼法律，這樣的人，他的家庭會一天比一天過得好，他的身心會一天比一天更安定，這樣的人被稱為『吉人』。如果這個人是事奉君主的臣子，他所結交的朋友都是誠實守信、有德行並樂於為善的人，這樣的人，他事奉君主會一天比一天事奉得好，官職也會

一天比一天提升，這樣的人是『吉臣』。如果觀察人主，他的朝臣都是賢德之士，左右事奉的人都是忠誠的人，這個君主有過失，他身邊的群臣、左右都能夠犯顏直諫，給他指正過失，這樣的君主，他的國家會一天比一天更安定，他自己也會一天比一天受人尊敬，天下人對他會一天比一天地心悅誠服，這樣的人被稱為『吉主』。所以說，我並不會給人看相，我只不過是觀察這個人所結交的朋友而已。『這個人只是觀察人所結交的朋友，就能夠判斷出一個人的前途命運。可見，朋友對自己的潛移默化，影響非常深遠。』

《孔子家語》上也記載著孔老夫子的一個典故。孔老夫子說，我過世後，子夏的德行會與日增進，而子貢的德行卻會一天比一天地減損。曾子就問，為什麼這麼說呢？孔老夫子說，子夏喜歡和比自己賢德的人相處，而子貢恰恰相反，他喜歡和那些不如自己的人交往。「不知其子，視其父；不知其人，視其友；不知其君，視其所使」。如果你不知道這個兒子怎麼樣，你就觀察他的父親；如果你不知道這個人怎麼樣，就看他結交的朋友；如果你不知道這個君主什麼樣，你就看他的屬下——所執事的人。這樣，你也就知道他們如何了。「故曰：與善人居，如入芝蘭之室，久而不聞其香，即與之化矣；與不善人居，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭，亦與之化矣。是以君子必慎其所與者焉。」與善良的人交往，就像進入種植著芝蘭的房屋，

久而久之，你聞不到它的香味，因為你已經被它同化了。和不善的人交往，就如同進了一個賣鮑魚的店鋪，一開始進去的時候，你還覺得腥臭難聞，但在裡面待的時間長了，就聞不到這種腥臭了，你也被它同化了。所以君子必須謹慎地結交朋友。觀察一個人的朋友，就能知道這個人的德行，因為「同聲相應，同氣相求」。志同道合的人，有同樣品德、志趣的人，自然會結交到一起。

### （五）觀德

觀德，就是觀一個人的德行。

觀德有很多方法。《六韜》告訴我們，要從仁、義、忠、信、勇、謀六個方面，即「六守」，來觀察一個人的德行。「富之而不犯者，仁也」。你讓他富裕起來，但他能不觸犯禮法，這是仁的表現。「貴之而不驕者，義也」。讓他很尊貴，但他不驕慢，不自以為是，這是義的表現。「付之而不專者，忠也」。你授予他官職，他不獨斷專行，這是忠的表現。「使之而不隱者，信也」。讓他去做某事，他對你沒有隱瞞，這是信的表现。「危之而不恐者，勇也」。讓他處於危難的境地，看看他有沒有恐懼。如果他沒有恐懼、泰然自若，說明這個人有勇氣、很勇敢。「事之

而不窮者，謀也」。讓他處理一些事情，甚至是突發事件，看看他會不會困窘。他如果不困窘、不會計窮，說明他有謀略。這六個方面次序不能顛倒。仁、義、忠、信、勇、謀，這個「謀」是放在最後的。如果一個人沒有仁義、忠信，但他很有謀略，這個人也不可不用。

《說苑》告訴我們，觀一個人的德行，就看他是不是謙虛。如果一個人，有了功名，有了成就，有了事業、地位，但還很謙虛，能夠自卑而尊人，這個人是有發展的人。《說苑》上說：「吾聞之曰：德行廣大，而守以恭者榮」。一個人德行廣大高尚，又對人守持恭敬，這樣的人才能夠榮顯。「土地博裕，而守以儉者安」。祿擁有的土地廣闊富饒，但是能夠守持節儉，不奢侈浪費，這樣的人才能夠安寧。「祿位尊盛，而守以卑者貴」。他身居高位，非常尊貴，但他對人謙恭有禮，這樣的人才能受人尊敬。「人眾兵強，而守以畏者勝」。他的人口眾多，軍隊勢力強大，但他還能夠小心謹慎，這樣的人才能戰無不勝。「聰明睿智，而守以愚者益」。這個人很聰明、有智慧，但他還守持著愚拙的姿態，這樣的人才能增益他的學問、道德。因為一旦一個人聰明、有智慧，但自以為是，覺得自己比別人都強，那他就不會謙虛地向人學習、請教，他的人生也就不能再進步了。「博聞多記，而守以淺者廣」。一個人博聞強記，記憶力非常好，見聞廣博，但還守持著淺陋的態度，這樣的人才

能夠更加的廣博。「此六守者，皆謙德也」。這六種德行都是謙德的表現。「貴為天子，富有四海，德不謙者，失天下，亡其身，桀紂是也，可不慎乎！」一個人貴為天子，富有四海，但沒有謙虛的德行，結果導致失去天下，喪失性命，這就是桀紂的所作所為，怎麼能不謹慎？「故《易》有一道，大足以守天下，中足以守國家，小足以守其身」。其中的「道」是什麼呢？「謙之謂也。」《易經》上有個道理，大可以守護天下，中足以守護國家，小可以守護自身，這個「道」就是謙虛。

中國人說：「謙卦六爻皆吉」。謙卦的卦像是「地山謙」。平時高山都是處於平地之上，但在謙卦中，高山寧願居於平地之下。我們想像一下，一個人才華橫溢，又有權有勢，就像一座高山一樣，但他非常的謙卑，自卑而尊人，不居功自傲。這樣的人，即使很有成就、很有才華，也不會招人嫉妒、招人障礙。

對「謙卦六爻皆吉」的道理，我自己也有深刻體會。我在人民大學讀書時，功課非常好，非常的勤奮，幾乎每年都拿一等獎學金。一等獎學金意味著你一學年的科目、所有的考試全都是優秀。如果有一門不是優秀，包括英語不是優秀，就不能獲得一等獎學金，就是二等獎學金了。因為自己成績很好，就覺得自己什麼事都不去求別人，走在路上都是兩眼朝天看。並且我還有個習慣，就是從來不主動和別人要聯繫方式，因為覺得我們好像也沒有什麼事需要去求別人的，都是別人主動來

找我們。因此，自己成績雖然很好，但一到評「三好學生」時，大家要投票，就像現在流行的民主選舉，結果一投票，自己就投不上。當時我還不知道原因，我以為是自己成績太好，他們都嫉妒我，所以才不投我的票。因為沒有學傳統文化，不知道「行有不得，反求諸己」，所以處處都是找別人的原因，一遇到不如意，馬上就去怨天尤人。學了傳統文化之後，有一次聽蔡老師講課，他說：「君子敬而無失，與人恭而有禮，四海之內皆兄弟也。」這是《論語》中的一句話，指這個人對別人很恭敬，為人處事沒有過失，對每個人都謙恭有禮，他走到哪裡，哪裡的人都是他的兄弟姐妹。而我們現在走到哪裡，我們就和哪裡的人起對立、起矛盾，有不愉快的什麼原因？因為我們沒有謙恭有禮的態度，甚至還處處要求別人恭敬自己，自己遇到不如意，馬上就怨天尤人。

所以學和不學確實不一樣，學習傳統文化之後，我們體會到一個深刻的道理，當然這個深刻又很簡單，就是說所有的問題都不是別人的問題，都不是外在的原因，都是自己的問題。如果你遇到了不如意，你馬上反省自心，想是不是因為自己的刻薄、不夠厚道、事事挑剔等，這些問題都反省後，你處處都能如意吉祥了。如果我們生活還有不如意，說明我們的德行還有缺損，還有不足之處。這些不如意，不要去怨天尤人，而要自我反省，以更好地提升自己的德行。

古語說：「觀德於忍，觀福於量。」看一個人有沒有德行，就看他能不能忍。「忍」字意味深長，它的內容也很全面。要忍什麼呢？比如說，利益現前的時候，你能夠忍住不去貪，見利思義，如果不符合道義，你能夠忍住不去獲取，這就是有德行的表現。當看到美色現前，你能忍住不去貪愛，不去放縱自己的行為，這也是德行的表現。有人毀謗你，對你不理解，批評你，怨恨你，你能忍住不去和他分辯，不去打擊報復他，不和他一樣去搞對立，這也是德行的表現。所以古人說「一切法得成於忍」，就看你在難忍處能不能忍。貧窮時，你能夠忍住貧寒的生活，奮發圖強，然後用自己的雙手創造天下。到事事如意時，處處受人恭維時，你能忍住不起歡喜心，不去貪戀，這也是一個人德行的表現。所以順境淘汰人和逆境淘汰人，都非常的嚴厲，並不是說你事事如意時，就沒什麼可提升的了。順境可以消磨人的意志，讓人放縱自己的情欲，尋歡作樂，享受人生。如果你能夠面對這些享樂，不去貪戀，這也是德行的表現。所以孔老夫子的弟子顏回向老師請教什麼是「仁」時，孔子說：「克己復禮為仁。」克除自己的欲望、私利，最後返回到禮的規範，依禮去做，這才是有德行，這才是仁心的表現。因此，一個人有沒有德行，就看他在難忍時能不能忍。

「觀福於量」，看一個人有沒有福氣，以後有沒有發展，就看他是不是心量很大、

心胸寬廣，中國人說「量大福大」。《了凡四訓》上講，袁了凡先生年輕時仕途不順利，他後來反省到就是因為自己不能容人，認為別人對不起自己，做了很多對不起自己的事，不能寬容別人、寬恕別人，這是量不夠大。

總之，我們古人有很多觀察人的方法，觀察一個人的德行，最重要的是綜合去考慮。

《晏子》上講，齊景公向晏子請教求賢之道，晏子說：「通則視其所舉，窮則視其所不為，富則視其所分，貧則視其所不取。」這個人通達時、得志時，看看他舉薦的是什麼人，是賢德之人，還是結黨營私的人，還是自己的親屬。窮困潦倒時，就看看他不去做的事，人窮志不短，雖然一個人很窮困，但是不符合道義的事也不應該去獲取。「富則視其所分」，他富裕時，就看他是不是會與人分享，惠施財富。孔老夫子也說，一個人即使有周公的才華，但他又驕傲，又吝嗇，那其餘的方面都不值一提。一個人富裕了，不僅不吝嗇，而且還能惠施財富，這個人才有可取之處。「貧則視其所不取」，這個人很貧困，但是他不苟取，也要看這個是不是符合道義。像范仲淹小的時候家境非常貧寒，他就到一個寺院去讀書，在寺院中偶然發現了一罈金子。那時，他的生活非常儉樸、非常貧窮，但他得到這個金子後，知道這金子不屬於自己，他又把它埋回到樹底下。後來，他考中科舉，做了宰相，在一人之下、

萬人之上。這個故事也告訴我們，一個人命裡該有的，你丟都丟不掉。范仲淹當了宰相後，這個寺院的方丈就向他來化緣，想重修寺院。因為他以前在這個寺院讀過書，現在又當了宰相，所以這個方丈就向他來化緣。范仲淹說，其實你們寺院裡就有這樣的財寶，就告訴他這個金子埋在樹底下。他們一找，果然找到了。因此說，一個人在貧窮的時候，他還能夠不苟取，不苟得，這樣的人才是可取之人。

「夫上，難進而易退也；其次，易進而易退也；其下，易進而難退也。」你看這個人是不是賢德的人，有三個等級。最賢德的人難以進朝為官，就像諸葛亮，你要請他出來輔佐劉備，劉備要三顧茅廬，很恭敬地去請他，他才出來輔佐。因為賢德之人，沒有自己的私利，他出來工作不是為了自己的功名利祿，為的是把自己的所學所能來貢獻天下，能夠輔佐君主，使社會和諧、人心安定。如果君主不賢明，認識不到他的賢德，他出來對君主也沒有幫助，他還是難於被舉薦，難於進朝為官。縱使被舉薦，他也容易退下來。次一等的人「易進而易退也」。他容易進朝為官，也容易從這個位置上退下來。最下等的人「易進而難退也」。他很容易去進朝為官，但從這個位子上退下來就難了，他要給你提很多條件，這樣的人私心很重。因此，我們古人有個識人的簡單方法，他任用那個推讓最多的人，即那個推辭次數最多的人。因為這樣的人，他不爭名好利，沒有私心。他看到君主、領導對他有誠心，他

才出來幫助他，為了讓這個團體獲益，讓百姓獲利。

通過這幾點來任用人，這是觀德。

### （六）觀佞

《韓子》中說：「凡奸臣者，皆欲順人主之心，以取信幸之勢者也。是以主有所善，臣從而譽之；主有所憎，臣因而毀之。」凡是奸臣，都願意順著君主的心思去做，為的是取得君主的信任和寵幸。君主認為好的事，他就會跟著去讚嘆它；君主所憎惡的事，他就跟著去詆毀它。這是奸臣。

《新序》上有個故事，反映出奸佞之臣的一個顯著特點。齊國有個田巴先生，他內在修行得很好，名聲也遠揚在外。齊王聽說田巴先生很賢明，就召他進朝，問怎麼樣辦政治。田巴先生穿了件新製的衣服，把這個鬚髮都修飾得很好，然後戴上帽子，束好腰帶，回過頭來問他的寵妾怎麼樣，他的寵妾說「佞」，意思是美極了、很好、很漂亮。他要出門的時候，就問他的侍從怎麼樣，這個侍從也說「佞」。他路過溜水時，面對著溜水看自己的影子，發現自己其實長得非常醜陋。這件事啟發了他。去見齊王時，齊王問他怎麼辦理政治，他說：「辦理政治，最重要的在於正身，

正身的根本在於左右的群臣。今天大王召見臣的時候，我穿了件新衣服，把頭髮、鬚鬚都修整一新。將要出門的時候，就問我的寵妾，寵妾因為愛臣的緣故，她就阿諛奉承地說『很漂亮』。將出門了，又問我的侍從，侍從因為畏懼我的原因，也說『很漂亮』。後來，我路過淄河的時候，觀察水中的倒影，才知道自己實際上很醜陋。因此，現在齊王身邊的臣子、寵妾，阿諛奉承大王的人可不只兩個吧？如果齊王您能夠面臨淄水，查看自己的過惡，有過失就能馬上改正，這樣齊國就能夠得到治理了。」田巴先生非常的有智慧，他早晨要去見齊王的時候遇到了這件事，就借題發揮，以此來勸諫齊王任用能夠犯顏直諫的人，指正自己的過失，而不要任用那些阿諛奉承的人。

這就是觀佞。

### （七）觀心

現在有很多的觀心術，那這個心怎麼能夠觀察到呢？中國古人有一句話，叫「相由心生」，還有一句話，叫「言為心聲」。

我們首先看「言為心聲」，即觀察人的言語，就可以看出他的內心是仁厚還是

刻薄。《格言別錄》上說：「德薄者，其心刻傲，見人皆可憎，故目中所鄙棄者眾」。德行淺薄的人心地刻薄傲慢，見到每個人都有可憎惡的地方、可挑剔的地方、不如自己的地方。所以，他眼中鄙視的人、瞧不起的人就很多。現在的民主政治、民主選舉，兩黨互相競爭時，都要揭對方的隱私，挑剔對方的問題。這實際上是讓人變得更加刻薄，而不是讓德行更加的寬厚。相反，「德盛者，其心和平，見人皆可取，故口中所許可者多」。德行很高的人心平氣和，見到每個人都有可取之處，都有值得自己學習的地方，所以他口裡所讚嘆的人、稱許的人就很多。因此，我們觀察一個人德行寬厚還是刻薄，從他的言語就能判斷了。

此外，中國人還經常說「相由心生」，是指一個人的相貌也是他內心的一種反映。我們觀察寬厚的長者，他們都有一種慈眉善目的相，一看到這個人，你就願意跟他親近。有的人就是賊眉鼠眼相。比如說，員警一上公共汽車，拿眼一掃，他就知道誰是小偷，因為這個小偷的特點很明顯。在海關工作的檢查人員，從他身邊過了很多，他都沒有讓他們去檢查，但當他讓一個人去檢查時，這個人通常就有問題。因為，這個人的相貌，或者他的神情，都表現出一些特徵，讓人一看就知道有問題。奸邪之人，可以從他的表情、眼睛、相貌上得以觀察。而那些大的搶劫犯、殺人犯等等，他們臉上也有一種凶相。酒色之徒，從他的眼神中也能觀察得到他有

這種特點。所以相貌很重要。

現在很多人都去美容院，實際上美容院是在破壞人的自然生態。人天生的模樣是自然而然的，而你去美容院把鼻子給隆起來，把單眼皮給割成雙眼皮，還去做很多的這種手術，其實是和自然不相符合的。因此，想讓自己面貌美好，最好的方法就是培養自己的善心，修養自己的德行。你這樣去做，三個月的時間就會有變化，就能看到效果，時間越長，你就越能夠感受到這個變化。我們從小到大，照了很多的照片，不妨把這些照片拿過來對比一下，我們看看自己的相貌是變得更加純真無邪、寬厚善良了，還是變得更加邪惡、更加刻薄了？這個都可以從相片上觀察得到。

觀察人心時，重要的是觀察這個人是不是有仁愛、同情之心。《韓詩外傳》上就記載著這樣一個故事。田子方外出時，看到道旁有一匹老馬，他長嘆了一聲，就問車夫這是什麼馬。車夫回答說，這是公家養的畜牲，現在老邁了不能再使用，所以把它放出來了。田子方說，年輕的時候用盡了它的力氣，到年老力衰了就把它給拋棄，仁者是不應該這樣做的，所以他就花錢把這匹馬贖了回來。窮困的士人聽了這件事之後，就知道誰是他們可以歸附的人了，顯然應該歸附的是像田子方這樣有仁心的人。他對有功勞的畜牲都不會到老的時候把它拋棄，更何況是對人呢？

《韓子》上也記載著一個很有意思的故事。樂羊在魏國做將領，他去攻打中山

國，這是一個小諸侯國。而樂羊的兒子恰恰在中山，結果這個中山國的國君就把他的兒子烹殺了，又把這個東西送給他。樂羊居然就吃了。魏文侯聽了，就對堵師贊說：「樂羊為了我，居然把他兒子的肉都吃了。」堵師贊就說：「他都能夠吃他兒子的肉，那誰的肉他不能吃呢？」後來，樂羊攻下了中山，魏文侯對他的功勞進行賞賜，但卻懷疑他的用心，懷疑他沒有仁愛之心。

還有一個故事。孟孫出去打獵，捕獲了一隻幼鹿，讓秦西巴把它帶回去。但這隻幼鹿的母親跟在後邊呼號著，久久不肯離去。秦西巴看了之後不忍心，就把幼鹿送還給了這隻母鹿。孟孫聽說秦西巴居然把他捕到的獵物給送回去了，就非常地生氣，把他給逐出去了。但是沒過三個月，孟孫又把他召了回來，讓他當自己兒子的師傅。他的車夫就說：「您以前怪罪秦西巴，把他給驅逐了，現在又讓他當您兒子的師傅，這是什麼原因呢？」孟孫說：「秦西巴都不忍心傷害一隻幼鹿，他又怎麼忍心傷害我的兒子？」

所以《韓子》一書得出結論說：「巧詐不如拙誠。」與其巧於欺詐，不如守拙存誠。樂羊因為有功，但是雖然受了賞，卻被魏文侯懷疑他的存心。秦西巴雖然獲罪，但卻越加地被孟孫所信任。這兩個故事告訴我們，要從根本上去觀察一個人，就是觀察他有沒有仁愛之心。

## (八) 觀誠

這裡「誠」的意思並不是指「誠懇」的「誠」，而是說要全面地省察，才能夠得出結論。

《周書》上說：「富貴者，觀其有禮施。」一個人很富貴，就看他是不是有禮好施，願不願意施捨給貧窮的人。「貧窮者，觀其有德守」。這個人地位卑賤，又貧窮，就觀他有沒有德行操守。「嬖寵者，觀其不驕奢。隱約者，觀其不憚懼」。受寵的人，觀他是不是不驕慢、不奢侈；處於困厄境地的人，觀他是不是沒有畏懼之心。「其少者，觀其恭敬好學而能弟」。年輕人，觀察他是不是有恭敬心，是不是好學上進，又能夠尊敬長輩、友愛兄弟。「其壯者，觀其潔廉務行而勝其私」。人到壯年，觀察他做事是不是廉潔有守，是不是能夠克制自己的私心。「其老者，觀其思慎，強其所不足而不逾」。上了年紀的人，觀察他的思考是不是審慎，讓他勉強去做他力所不足的事，看他是不是能夠不逾越規矩。「父子之間，觀其慈孝」。父子之間相處，看看是不是父親慈愛兒女、兒女孝敬父母。「兄弟之間，觀其和友」。兄弟之間相處，觀察他們是不是和睦友愛。「君臣之間，觀其忠惠」。君臣之間相處，觀察君對臣是不是有仁惠，臣對君是不是竭忠盡智。「鄉黨之間，觀其信誠」。和

同鄉、朋友之間相處，觀他是不是信實誠懇。「設之以謀，以觀其智」。讓他謀劃一個事情，看他的智慧如何。「示之以難，以觀其勇」。把困難展示在他面前，看他有沒有勇氣去承擔。「煩之以事，以觀其治」。讓他處理各種各樣的事情，看他有沒有治理的能力。「臨之以利，以觀其不貪」。讓他面臨利益的誘惑，看他有沒有貪心、夠不夠廉潔。「濫之以樂，以觀其不荒」。讓他沉迷於聲色、聲樂，看他是不是荒淫無度、放縱沒有節制。「喜之，以觀其輕」。以利益、名聲讓他高興，看看他是不是輕佻。「怒之，以觀其重」。讓他生氣，看看他夠不夠沉穩。「醉之，以觀其失」。讓他喝醉酒，看看他酒後是不是有過失。「縱之，以觀其常」。放任他，看看他還能不能夠信守倫常。「遠之，以觀其不貳」。疏遠他，看看他是不是有二心、夠不夠忠誠。「昵之，以觀其不狎」。親近他，看看他是不是輕薄。「復徵其言，以觀其精」。反覆地對比他前後的言論，看看他是不是精通自己所說的。「曲省其行，之後，你才能對這個人有一個全面的了解，這就是全面的省察。這是《周書》告訴我們的全面考察人的方法。

## 二、其他觀人法

在《群書治要》中還有很多具體的觀察人的方法，我們把它總結為「三參」、「四慎」、「五儀」、「六驗」、「七害」、「八徵」、「九慮」。

### (一) 「三參」

《傅子》上說：「君人者，將和眾定民，而殊其善惡，以通天下之志者也，聞言不可不審也。」國君要和睦眾人，安定民眾，而分辨善惡，通達天下人的心志，所以聽到言論，不可以不審慎。「聞言未審，而以定善惡，則是非有錯，而飾辯巧言之流起矣」。如果聽了人家的言論，沒有去審查，就來確定是非善惡，可能會致使判斷有誤。因為你聽信一個人的言語就下結論，那麼能言善辯、花言巧語的風氣就會興起。「故聽言不如觀事，觀事不如觀行」。所以，聽言不如觀察他做事，觀察他做事不如觀察他的行為。「聽言必審其本」，聽一個人的言論，一定要去觀察他說這個話的原因，就是他說這個話的用心何在。「觀事必校其實」，觀察他做的事情，一定要核查它是不是符合事實，是否真實可信。「觀行必考其跡」，觀察一

個人的行為，也要觀察他這樣做的成因。把這三者都綜合起來考慮，就會減少言論判定的過失。這是「三參」。

## （二）「四慎」

「四慎」出自《管子》。「君之所慎者四：一曰大德不至仁，不可授國柄」。「大德不至仁」，指他崇尚道德，標榜道德，但卻沒有仁愛、同情、惻隱之心，不可以輕易地把國家的權柄交給這樣的人。因為有生殺大權，而沒有仁愛之心，這樣的人可能會非常的苛刻、暴虐，導致民心背離、怨恨。「二曰見賢不能讓，不可與尊位」。看到有賢德的人，甚至比他做得更好的人，他不能夠把這個位子讓給別人，不能夠讓賢，這樣的人還是有私心的，而且私心很重，這樣的人不可把高位授予他。「三曰罰避親貴，不可使主兵」。他進行刑罰的時候，對有親戚關係的人和權貴之人不給以刑法處罰，這樣的人不可以讓他當率領軍隊的將軍。「四曰不好本事，不務地利，而輕賦斂，不可與都邑」。古代以農業為本，民以食為天。他不重視農業生產，不重視地利，而輕易地去徵收賦斂，不可以讓他做地方官負責治理都邑。這四種考慮是安危的根本。這是「四慎」。

## (三) 「五儀」

《孔子家語》中記載著「五儀」。魯哀公向孔老夫子請教，怎樣任用魯國的士人來治理國家？孔老夫子說人有五等，即五個等級。「五儀」指的是五個等級：庸人、士人、君子、賢人、聖人。你能夠審慎地辨別這五個等級，那你就完全明白了治理的道理。

「所謂庸人者，心不存慎終之規，口不吐訓格之言，不擇賢以託其身，不力行以自定，見小闇大而不知所務，從物如流而不知所執，此則庸人也。」庸人，就是心裡沒有存著謹慎行事、慎始慎終的原則，口裡也不講倫理道德的教誨之言，因此，他們不會選擇賢人以託付終身，不去力行倫理道德以成就自己，在小事上明白，在大事上糊塗，不知道自己要做的是什麼，隨波逐流而沒有主見，這樣的人就是庸人。世間的庸人很多，他們每天談論的是張家長李家短，談的是怎樣損人利己。而對於怎樣謹慎地落實倫理道德的教誨，怎樣提升自己的德行，他們都不去理會。

「所謂士人者，心有所定，計有所守。雖不能盡道術之本，必有率也。雖不能備百善之美，必有處也」。士人心中有一定的目標，做事也有一定的原則。雖然不能夠盡知道德學問的根本，但是他一定有所遵循的標準。雖然不能夠做事盡善盡美，

即具備各種美德，但是他一定有所安處的規範、道德。「是故智不務多，務審其所知；言不務多，務審其所謂；行不務多，務審其所由」。所以他的智慧不務多，而一定要知道是非善惡，他有一定的判斷；言語不務多，但一定要說到點子上，能夠明確地表達他的意思；他的行為不務多，但是一定要知道他行為的原因。「智既知之，言既得之，行既由之，則若性命形骸之不可易也」。既知道善惡，言語也能夠表達清楚，能夠知道它的要點，行為的原因也明瞭了，那麼就像性命身體一樣，不會改變了。就是說他心有所主，他不會隨意地更改自己的志向。「富貴不足以益，貧賤不足以損。此則士人也。」富貴也不足以讓他更加的驕慢，貧賤也不足以讓他有所憂戚，這是士人。顯而易見，做士人是不容易的，士人他有明確的目標，而且堅持不懈，並且能做到寵辱不驚，這是士人。

「所謂君子者，言必忠信而心不怨，仁義在身而色不伐，思慮通明而辭不專。篤行信道，自強不息，油然若將可越，而終不可及者，此君子也。」君子，他說話忠誠守信，心裡沒有埋怨；行為符合仁義道德，但他又沒有誇耀自己的神態；思慮非常的通達明瞭，言辭卻不專斷。他信奉道義，而且身體力行、自強不息；他所作所為是自然而然，就好像你能夠超過他，但終究又趕不上。這樣的人就是君子。

「所謂賢者，德不逾閑，行中規繩。言足法於天下，而不傷於身。道足化於百姓，

而不傷於本。富則天下無宛財，施則天下不病貧。此賢者也。」所謂賢者，他的德行符合禮法的要求，中規中矩，行為一定沒有逾越。他的言論可以成為天下的標準，讓天下人效仿，又不傷害到他自己。他的道可以教化百姓，也因為他自己身體力行，所以傷及不到本人。如果他富裕了，天下的人就不會積財喪道。因為他富裕了，就會惠施百姓，不會把錢財都積累在自己家中，「朱門酒肉臭，路有凍死骨」這樣的事情就不會發生。如果他惠施天下，就沒有病貧的人。這就是賢者。

「所謂聖者，德合天地，變通無方，窮萬事之終始，協庶品之自然，敷其大道，而遂成情性，明並日月，化行若神，下民不知其德，睹者不識其鄰，此聖者也。」聖者，他的德行合於天地。《易經》上說，聖人「與天地合其德」。他不是像賢者那樣中規中矩地去做事，他會隨著這個時節因緣來變通無礙，沒有一定的執著。他能夠窮究萬世萬物終始的規律和道理，能夠使萬物自然協調，能夠把他的大道傳布天下，使天下人自然地改變情性，形成一定的道德品性。他的光明和日月同輝，他的教化的影響也非常的神速，就像神明一樣，效果非常的神奇。一般的百姓不知道他的德行這樣的高大，即使見到他，也不知道他高深莫測，不知道他的邊界在哪裡。因為他不是要故意表現得與眾不同，他和眾人看起來沒有什麼不同。但實際上，他的德行教化影響卻非常的廣泛，這樣的人就是聖者。

這是「五儀」。

#### （四）「六驗」

《呂氏春秋》告訴我們，看人有「八觀六驗、六戚四隱」。「六驗」，頭兩個是「喜之以驗其守，樂之以驗其僻」。「喜之以驗其守」，就是讓他高興。拿什麼讓他高興呢？可能是聲名，也可能是利益，看看他有沒有操守。其實我們自己也可以考驗自己。比如說，別人突然送給你一個禮物，面對這個禮物，自己是不是生起了歡喜心、貪愛心。如果歡喜心生起來了，說明你還有貪愛，操守不夠。「樂之以驗其僻」，讓他沉迷於聲樂等歡樂的場合，看看他是不是會去做邪僻的事情，有沒有邪僻的行為。然後是「怒之以驗其節」。「節」即性，就是讓他生氣，看看他的性情如何、他的氣度如何。「懼之以驗其特」，「特」即獨，讓他獨自去面对，看看他有沒有畏懼之心、夠不夠坦蕩。「哀之以驗其仁」，告訴他一些哀痛的事，或者讓他處於哀痛的環境，看看他有沒有同情心、有沒有仁愛之心。「苦之以驗其志」，讓他受苦，磨練他，看看他有沒有意志能夠堅持。因此，修學提升自己不是一件容易的事，要能夠吃苦才行。如果吃不了苦，就不能真正提升自己。要讓自己接受苦難的磨礪，

這樣才能增強自己的意志。

這是「六驗」。

### (五) 「七害」

「七害」出自《六韜》，指的是七種有損國君的臣子。

「一曰無智略大謀，而以重賞尊爵之故，強勇輕戰，僥倖於外，王者慎勿使將。」第一種臣子，他沒有大的智謀策略，但因為重視獎賞，還喜歡高官的緣故，恃強好戰，輕易地就去出戰，希望獲得僥倖之功。這樣的人，君王要謹慎，不要讓他擔任將領。

「二曰有名而無用，出入異言，掩善揚惡，進退為巧，王者慎勿與謀。」第二種臣子是有名無實，當面一套，背後一套，掩人之善，揚人之惡。看到別人好的地方，有美德的地方，他不去說，給掩藏起來，而把別人的過惡到處去宣揚。無論進退，都是為了取巧營私。這樣的人，君王要謹慎，不要和他謀劃大事。

「三曰樸其身躬，惡其衣服，語無為以求名，言無欲以求得，此偽人也，王者慎勿近。」他躬行儉樸，衣服穿得很粗惡，談著無為的道理，實際是為求取美名，

說著無欲的言辭，實際是為了貪圖利益。這是虛偽之人，君王要謹慎，不要接近這樣的人。

「四曰博文辨辭，高行論議，而非時俗，此奸人也，王者慎勿寵。」第四種臣子博覽文章，而且很會說話，口才非常好，高談闊論，而非議時俗的流弊。這是奸人，君王要謹慎，不要寵信這樣的人。

「五曰果敢輕死，苟以貪得尊爵重祿，不圖大事，待利而動，王者慎勿使。」第五種臣子，他非常魯莽，輕易地就犧牲自己的性命，只要能夠貪得高官厚祿他就不顧大局，看到有利他就去行動。這樣的人君王要謹慎，不要任用他。

「六曰為雕文刻鏤，技巧華飾，以傷農事，王者必禁之。」第六種臣子，他喜歡雕文刻鏤、奇技淫巧、過分的華麗裝飾，因而傷害了農業這個根本，做君王的必須禁止這樣的事。

「七曰為方伎咒詛，作蠱道鬼神不驗之物、不祥之言，欺詐良民，王者必禁止之。」第七種臣子，他通過方術咒語，借助於巫蠱邪道，假借鬼神這些不能被驗證的事、不吉祥的話，來欺詐騙取良民百姓，君王一定要制止這些行為。

這是「七害」。

## (六) 「八徵」

「八徵」出自《六韜》，指的是通過八個方面來審查一個人。「一曰問之以言，以觀其辭；二曰窮之以辭，以觀其變」。你對他提出問題，看看他的言語，回答得是不是有理有據、有邏輯性。他的言語有邏輯性，說明他的思路清晰，他的頭腦很冷靜。接著，對他追根究柢地提問，看看他有沒有應變的能力，能不能隨機應變。「三曰與之間諜，以觀其誠」。用間諜來考驗他，看看他是不是忠誠。「四曰明白顯問，以觀其德」。這件事你明明知道是怎麼回事，來龍去脈你很清楚，但你還要故意問一問他，看看他對你是不是有隱瞞，他的德行操守如何。「五曰使之以財，以觀其廉」。讓他有得財的機會，看看他有沒有貪心、夠不夠廉潔。「六曰試之以色，以觀其貞」。用美色去試驗他，看看他有沒有貞節，看看他的品行如何。「七曰告之以難，以觀其勇」。告訴他這件事有困難，看看他有沒有勇氣去承擔。「八曰醉之以酒，以觀其態」。讓他喝醉酒，看一看他酒後是不是失態、是不是失言。一個人可能平時都很嚴謹，但是喝醉酒之後，就會借題發揮，去做一些邪僻的事。所以你還要對他「醉之以酒，以觀其態」。這八個方面的考察，他都過關了，這樣的人才可以委以重任。

## （七）「九慮」

「九慮」出自《政要論》。「臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不慮之以詐乎？」臣下，有的是在小事上忠誠，為的是實現在大事上的不忠誠；有的是在小事上誠信，為的是成就在大事上的不誠信。怎能不考慮這是欺詐呢？「臣有貌厲而內荏，色取仁而行違，可不慮之以虛乎？」臣下，有的外表剛強，但內心其實很軟弱；有的外表上看起來很仁愛，但實際行為和它相違背。怎能不考慮這是虛偽呢？「臣有害同儕以專朝，塞下情以壅上，可不慮之以嫉乎？」臣下，有的傷害同僚來獨攬大權，閉塞下情來蒙蔽君上，怎能不考慮這是嫉妒呢？「臣有進邪說以亂是，因似然以傷賢，可不慮之以奸乎？」臣下，還有的進獻邪說來混亂是非，用似是而非的道理來傷害賢德之人，怎能不考慮這是奸猾呢？「臣有因賞以恩，因罰以佐威，可不慮之以奸乎？」臣下，也有的靠行賞來推展自己的私恩，靠實施刑罰來樹立自己的威信，怎能不考慮這是營私呢？「臣有外顯相薦，內陰相謀，事託公而實挾私，可不慮之以欺乎？」有的臣子，在外表上顯現的是互相推薦，其實內部鉤心鬥角，假借為公辦事之名，實際上挾持私心，怎能不考慮這是欺詐呢？「臣有事左右以求進，託重臣以自結，可不慮之以偽乎？」臣下，有的通過討好君主左

右的人來求取晉身之階，依靠權貴私下來結交，怎能不考慮這是欺偽呢？「臣有和同以取諧，苟合以求薦，可不慮之以禍乎？」有的臣下，為了一味地和人和諧相處而苟且認同別人，一味地迎合長上的意思來求取被推薦，這樣的人怎能不考慮是禍害呢？「臣有悅君意以求親，悅主言以取容，可不慮之以佞乎？」臣下，有的投合君主的意思來求得親附，投合君主的言語來讓自己能夠苟且容身，怎能不考慮這是奸佞呢？這九個方面的考慮，是防止惡人、防止惡行的。

中國古人觀察人的經驗確實非常豐富，有著五千年的經驗、五千年的智慧、五千年的方法，對於我們現在人觀察人、任用人非常有幫助。我們學了這些觀人的方法，並不是讓我們通過觀察別人以更好地對付別人。如果這樣想，就和我們的學問道德相背離了。其實真正觀察一個人，首先要的是自己心地清靜。人心像湖水一樣，心被污染了，就像湖水起了波瀾，它對外界的映照就不清楚了。現在人心一波瀾很多，甚至起了很多的波濤，亦即我們心中有了大悲、大怒、大喜。有了喜好、厭惡，心就不清靜了。此時你對人的判斷，不是如實的，有歪曲和偏激之處。比如說，我們在盛怒之中，所說的話一定是過分的，對人的判斷也不是如實的。所以，你真正地想認清一個人到底怎麼樣，必須先修養自己，使自己身心清靜。你自己的心清靜了，水波不興，那別人來到你面前時，他的想法、他的神態、他的行為，你都不

用刻意去注意，你自然而然地就能夠映照出來。因此，有人說這是第六感覺，那也是非常有道理的。如果心地不清靜，去觀察人，往往會導致「以小人之心度君子之腹」。如果他自己擅於鉤心鬥角，擅於算計別人，那他就會覺得別人也是如此。如果他用自己的心去看別人，往往把人的好心也看成惡意。所以我們觀察別人，要觀察得清晰徹底，重要的還是要修養自身，使自己身心清靜。這就是孟子所說的，「盡其心者，知其性也。知其性，則知天矣。」你能夠明白自己的心性，然後你才能明白自己和其他人、和萬物都是一體的，所以你能夠盡知他人之性、盡知萬物之性。

這一講我們講的是如何觀人、識人。雖然講了具體的方法，但是歸根結柢，還是要注重自身的修養，讓自己心地歸於清靜，這樣才能真正地觀察一個人，真正地識別一個人。



## 第九講 同聲相應，同氣相求

### ——《群書治要》中的得人之道

關於得人的重要性，在《孔子家語》上有這樣一段闡述。魯哀公曾向孔子請教如何為政。孔子回答說：「文武之政，布在方策。其人存，則其政舉；其人亡，則其政息。故為政在於得人。」意思是說，周文王、周武王的政令制度、治國的理念，都散布、記載在方策之中（「方」就是古代寫字用的木板，「策」就是指寫字的竹簡串在一起。「方策」也就是典籍的意思）。如果有像周文王、周武王這樣的人來推行的話，這些政治制度、理念就能夠興起。如果沒有周文王、周武王這樣的賢君聖主，這些治國之道也就無從談起了。「為政在於得人」，說明「得人」對於治理國家、管理企業都至關重要。

## 一、賢能之士，何世無之

也許有人會質疑，當前社會確實得不到好的人才啊！其實不然。

在《傅子》上這樣說道：「夫聖人者，不世而出者也。賢能之士，何世無之？」意思是說，聖人確實不是世世代代都有的，但是賢德之士、有能力的人，哪一個時代沒有呢？那既然有，為什麼我們卻獲得不了呢？在《傅子》上也有明確論述：虞舜、周文王、周武王這些聖人，他們想實行王道，賢臣就會出現來輔佐他們；齊桓公想稱霸天下，管仲這樣的臣子也就出現了；秦孝公想富國強兵，商鞅這樣的法家人物也就來輔助他了。所以說，「欲王則王佐至，欲霸則霸臣出，欲富國強兵則富國強兵之人往。求無不得，唱無不和，是以天下之不乏賢也，顧求與不求耳，何憂天下之無人乎？」天下並不缺乏人才，如果你想稱王天下，輔佐你稱王天下的人就出現了；如果你想稱霸天下，使你稱霸天下的臣子也就出現了；如果你想富國強兵，幫助你富國強兵的人也就來了。只要追求，沒有求不得的。至聖明王一旦宣導，天下的賢人就自然會應和。所以天下並不缺乏賢才，只看我們求與不求罷了。怎麼還憂愁天下沒有人才呢？

《說苑》上有一個典故是這樣說的。齊宣王坐著，淳于髡在旁邊侍坐。齊宣王

說：「先生啊，談論談論我有什麼喜好。」淳于髡說：「古代的君王所喜歡的有四種，而您只喜歡其中的三種。」齊宣王說：「您可以詳細地說給我聽一聽嗎？」淳于髡說：「古代的人喜歡駿馬，您也喜歡駿馬；古代的人喜歡美味，您也喜歡美味；古代的人喜歡美色，您也喜歡美色。但是，古代的人喜歡賢士，大王您唯獨不喜歡賢士。」齊宣王是怎麼回答的呢？齊宣王說：「國家沒有賢士。如果有賢士的話，那我也喜歡他們。」淳于髡說：「古代有驊騮、騏驎這樣的駿馬（驊騮、騏驎都是非常好的馬，是馬中的精品），現在沒有這樣的駿馬了，您就從眾多的馬中去選取，可見大王喜好駿馬；古代有豹胎、象胎這樣的美味，現在沒有這樣的美味了，但是您也從眾多的美味中去選取，可見您也是喜好美味；古代有毛嬙、西施這樣的美女，現在沒有毛嬙、西施了，但是您也從眾多的美女中去選取，可見大王也喜好美色。如果大王一定要等待堯舜禹湯時代那樣的賢士出現才喜歡他們，那麼堯舜禹湯時代那樣的賢士也就不喜歡大王您了。」齊宣王聽完之後，就默默無語了。這個故事告訴我們，天下其實並不缺少賢士，德才兼備的人很多，只是領導者沒有用心去求取罷了。

在《中論》上也有這樣一段闡述：「凡亡國之君，其朝未嘗無致治之臣也，其府未嘗無先王之書也，然而不免乎亡者，何也？」即使是末代的使國家滅亡的君主，

他的朝廷中也不是沒有可以使天下大治的臣子，他的府庫中也不是沒有聖賢的典籍。但是還是免不了滅亡，這是什麼原因呢？原因就在於「其賢不用，其法不行也」，有了賢德的人也不被君主重用，他的治國方法、策略也不被君主推行。於是，「苟書法而不行其事，爵賢而不用其道，則法無異於路說，而賢無異於木主也」。意思是，即使把這些治國的理念方法都書寫下來，記在典籍之中，但是統治者將它束之高閣，不去學習，任命了賢臣而又不採用他的意見和策略，那麼，這些治國的方法就同路邊的閒話沒有區別，賢德之人也就像木製的神主一樣不起作用。

所以天下並不是缺少賢臣，事實是，即使有了賢臣，往往也得不到重用，甚至統治者根本沒有想方設法地去求取賢才。由此可見，得人是非常重要的。那麼，應該怎樣才能得人呢？

## 二、得人七方，吸引賢才

如果真正地按以下七個方面去做，我們的國家就不會缺少賢德之士。有了賢德之士輔政，政治自然會清明，人民自然會富足，國家自然會長盛不衰。

## (一) 以善感人

《新語》上說：「夫善道存乎心，無遠而不至也。惡行著乎己，無近而不去也。」就是說，如果你的所言所行都是按著善道來做的，那麼即使很遠地方的人，也都會被你感召而來；如果你惡行昭著，即使是你身邊很親近的人，也會離你而去。「周公躬行禮義，郊祀后稷，越裳奉貢而至，麟鳳白雉草澤而應」。周公親身實踐禮義，以郊祀之禮隆重地祭祀他的先祖后稷，所以感得遠在南海邊的越裳國的使者都帶著貢品來朝拜，麒麟、鳳凰、白雉這些祥瑞之物都在草澤中應現。相反，「殷紂無道，微子棄骨肉而亡」。商紂王荒淫無道，不聽大臣的勸諫，整天不務正業、荒於朝政，結果他的庶兄微子就棄他而逃亡了。所以，「行善者則百姓悅，行惡者則子孫怨。是以明者可以致遠，否者以失近」。如果行善，百姓就對他愛戴；行惡，子孫就對他怨恨。所以明智的人可以招致遠方的賢才，而以身行惡的人連身邊的人都會失去。

上述皆表明，我們能否感召到人才，關鍵在於我們自身的修為。如果我們自己有公心，並且有善、有德，就會感召很遠地方的人都來投奔、學習。假如我們自己惡行昭著或者是自私自利，那麼身邊的人都會棄己而去。

當今社會，高薪養才蔚然成風。現在招聘人才，都是用高薪聘請。但是高薪真

的可以聘請到賢才嗎？據統計，在一九八〇年的時候，全美國收入最多的 C E O，每年的年薪是數百萬美元。到了二〇〇〇年的時候，全美國收入最多的 C E O，年薪高達七千六百萬美元。前後比較，可以說是增長了幾十倍甚至上百倍都不止。但從企業的穩定發展來看，當今的企業反而沒有以前的企業更具優勢。所以這個事例說明，企業發展的好壞與員工福利待遇的高低並沒有決定性的關係。對企業的發展起到至關重要作用的，實質上是企業員工的德行修養。假如員工沒有德行，無論怎樣的企業，最後還是會像安然公司一樣破產，一樣負債累累。因此說，高薪並不一定能夠聘請到人才。

「世界五百強」企業的平均壽命，是四十年到五十年。中國大企業的平均壽命是七到八年，小企業的平均壽命是二點九年。所以在企業界有這樣一句話：「江山代有人才出，各領風騷三兩年。」那麼，為什麼企業不能可持續地發展，過不了十年就垮掉了呢？其實原因就是在於我們不學習聖賢經典，不注重德行修養，一味地追求經濟利益，把做事的次序搞顛倒了。

《大學》上有這樣一句話：「有德此有人，有人此有土，有土此有財，有財此有用。」領導者若是一個有德行的人，那麼他所感召的人才都是德才兼備的人。這些有德行的人匯聚到一起，眾志成城，才能將資源最大化利用，自然就有「土」。

市場行銷能力有了，繼而人力資源也具備了，各種技術也就具備了，就叫做「有人此有土」，有了發展的根本。企業如果將員工各自的能力才智激發出來，那麼自然就會創造財富。而財富創造出來以後，如何利用，又是一個至關重要的問題。

當今社會，很多經濟基礎雄厚的人一頓飯就會一擲千金，桌子上琳琅滿目，山珍海味一應俱全，這其實是沒有智慧的表現。所以越是有錢的人越需要有智慧，有智慧才知道應該將錢用在哪裡。那麼應該用在哪裡呢？要用在「德日進，過日少」上，就是使自己的德行不斷地提升，過失一天一天地減少。這樣的話，企業才能贏得好的社會聲譽，才會有良性的發展。所以聘請人才關鍵在於考察人才的德行修養，一味地進行金錢誘惑，最終只會得不償失。

上述表明，高薪所聘請到的人才，不一定是有德行的人才。如果這些人是因為錢財而來，那麼終有一天也會因為錢財而走。例如，我們現在的企業，跳槽的現象很嚴重，只要別的企業提出更高的薪酬條件，那麼人才便會義無反顧地跳槽。什麼原因？他是為財而來，終有一天也會因財而去，所以這樣的人是留不住的。那麼，用什麼方法求取賢才，就是領導者必須思考的問題。

《三略》中有這樣的闡述：「有清白之志者，不可以爵祿得；有守節之志者，不可以威刑脅。」意思是說，如果這個人很清高，他的志向很純潔，那你就不能夠

用高官厚祿來獲得他；如果這個人堅守節操，很有志向，那麼便不能夠靠威刑來脅迫他，因為有節操的人寧願一死，也不接受威刑脅迫。「故明君求臣，必視其所以為人者而致焉」。因此，明智的君主求取臣子，一定要看這個人的志向，之後才會招致他。「致清白之士，修其禮」。對於那些很清高、道德很純潔的士人，領導者就必須修明自己的禮義，要有禮敬之心。「致守節之士，修其道」。若要想招致堅守節操的人，領導者就要修明自己的道義。「而後士可致，而名可保」。這樣的話，賢士才能夠被招來，自己的名聲才可以保全。

《傅子》上同樣記載了一段話：「舉賢之本，莫大乎正身而壹其聽。」若想得到賢才，就要修正自身，按照聖賢人的教誨去做。「身不正，聽不壹，則賢者不至。」如果自己的修身不端正，聽的不是聖賢教誨，反而是世俗的言論，那麼賢德的人就不會來了，即使來了也不會被你所重用，因為志不同、道不合，所以便會錯失賢才。像周厲王任用榮夷公，就是因為二人志同道合，他們都有貪財牟利、殘暴不仁的嗜好，兩人在一起，沉瀝一氣，排除異己，最後導致了國破家亡。所以舉賢的根本，還是在於修正自己的身心，一心聽從聖賢的教誨。

《中論》上也明確指出：「故人君苟修其道義，昭其德音。慎其威儀，審其教令。刑無頗僻，惠澤播流。百官樂職，萬民得所。則賢者仰之如天地，愛之如親戚，樂

之如埴簞，歆之如蘭芳。故其歸我也，猶決壅導滯，注之大壑，何不至之有乎？」意思是說，如果君主、領導者修明自己的道義，彰顯自己美好的聲譽，謹慎自己的言行、威儀，慎重地頒布他的教化和政令，刑法沒有偏頗邪僻之處，恩澤廣泛地流布，百官都安於自己的本分，以盡職盡責為樂，萬民各得其所，百姓安居樂業，那麼賢德的人敬仰他就像敬仰天地一樣，愛戴他就像愛戴自己的父母親屬一樣，快樂得就像聽到了埴簞（「埴」是陶製的樂器，「簞」是竹製的樂器，兩種樂器配合，能夠奏出美妙的音樂），愉悅得就像聞到蘭草的芬芳。所以賢德的人歸附，就像是除去了水流的壅塞那樣地通暢。如果這樣做了，哪會有賢德的人不來歸附呢？

因此，要求取賢才關鍵還是在於領導者。領導者若具備美好的德行，那麼就能夠感召同類的人來相聚。領導者缺乏德行，即使身邊有有德行的人，也會離你而去。《孔子家語》上曾這樣記載：「為政在於得人，取人以身，修身以道，修道以仁。」為政的首要任務就是獲取賢才，獲取賢才就要靠修養自身，修身要依道而行，而行道要以仁愛為根本。「仁者，人也，親親為大」。仁，是人之為人的根本，要從「親親」發端，也就是首先要孝敬父母、友愛兄弟。若一個人連父母都不愛，那麼愛祖國、愛人民、愛他人也都無從談起。「義者，宜也，尊賢為大」。所謂的「義」，就是做適宜的事。要想做事適宜，關鍵就在於尊重賢才、依靠賢才，這樣才能達到

垂拱而治，毫無差錯。

對於尊重賢才的重要性，《尸子》上也有所提及。《尸子》上講，虞舜是一個極愛才重賢的人，他任用了大禹、后稷、皋陶等五人，自己便無為而治了。但是天下的人都以他為父母，因為他「內舉不避親，外舉不避仇」，對內推薦賢才不避諱自己的親屬，從外面選舉賢才也不回避自己的仇人，是極為賢善之人，對人沒有分別心，沒有個人的好惡，所以人民才對他愛戴不已。堯帝向他請教治國之道，舜回答說「事天」，就是按照天地自然的規律去做。「平地而注水，水流濕」。在平地上澆水，水自然會流向低窪潮濕的地方。「均薪而施火，火從燥。召之類也」。在地上放置很多柴火，然後點燃，火自然會首先燒著那些乾燥的木柴。這都是自然感召的結果。因此，「堯為善而眾美至焉，桀為非而眾惡至焉」。堯憑藉自己的美好德行，感召而來的都是賢良的臣子和人才。而桀品行敗壞，招致的則是德行缺失、奸詐狡猾的人來與他為伍。

這其實與《易經》上所說的「同聲相應，同氣相求」是一個道理。所以，若我們身邊沒有德才兼備的人，那麼我們就應該反省一下自己德行上有哪些欠缺，做到「行有不得，反求諸己」。若自己德行沒有缺失，優秀的人才就會蜂擁而至。

這個道理適用於當今社會的一切問題。我們現在做慈善事業，困難的原因並非

世人吝嗇，而是擔心自己的捐助會落入奸詐小人之手，因此大家做慈善事業就有顧慮了。歸根結柢，還是慈善事業的宣導者和從事者個人修養還不達標，沒有起到感召他人的效果。所以任何事情都需要用善良的德行去感召，「以善感人」是解決社會問題的有效方法。

## （二）以禮敬人

當今社會，在選拔人才的過程中大多都採用競爭上崗的方法，其實古人並不認為競爭上崗能選出人才，反而認為禮讓、謙讓的人才是有德行的人。

《說苑》上有這樣一個故事。周公代理天子之位七年，在這七年之間，他以拜師之禮所求見的人有十個，以見朋友之禮去求見的人有十二個，那些貧寒之士可以優先見到周公的有四十九個人，他舉薦的賢良的、德才兼備的人有上百個，他教導的讀書人有上千人，而使那些來朝拜的人被封官的大小小有上萬人。

試想，如果周公既驕傲又吝嗇，那麼天下的賢士就很少有能夠來朝拜的了。即使有來的，也一定是貪圖財利、尸位素餐之人。所以這個故事告訴我們，對待真正有德行的人，領導者一定要帶著禮物，非常恭敬地、以見師之禮去求見，對方才會

不遺餘力地幫助你。而現在我們提倡競爭上崗，那就不能排除競爭應聘者急功近利，是為利而來的。因此從這個角度看來，競爭上崗有可能是選不到人才的。

《孔子家語》上也記載，魯哀公問孔子：「當今的君主，您認為誰最賢明呢？」孔子說：「我沒有碰到過賢明的君主，如果非要說有一個賢明的君主的話，那就是衛靈公吧。」魯哀公就問了：「衛靈公是怎麼做的呢？」孔子說：「衛靈公有一個弟弟，叫公子渠牟，他的智慧、信義可以治千乘兵車的中等國家，衛靈公對他很喜愛，並且非常重用。衛國有一個士人叫王林國，他若發現賢德的人，一定會舉薦，如果賢德的人被退黜了，他還要把自己的俸祿分給他，所以衛國就沒有被埋沒的讀書人。衛靈公知道了此事，便對王林國非常地尊敬。衛國有一個士大夫叫慶足，每逢多事之秋，他一定會出來幫助治理，而國泰民安的時候，他便從官位上退下來，讓與那些賢德的人。因此衛靈公也對他非常地尊敬，供為上客。衛國還有一個大夫叫史鱮，因為開始和衛靈公政見不和，便想離開衛國。結果衛靈公在郊外住了三日，反省自己，琴瑟不奏，一定要等史鱮回國之後，靈公方肯回朝。所以我認為衛靈公是一個賢德的人。」這個故事告訴我們，真正賢德的君主，一定是任用賢德之士並對他們非常地尊敬。所以若想真正獲取賢才，必須用禮敬、謙讓的態度。而用競爭上崗的方式獲得的人才，並不一定是一流的德才兼備之士。

《晏子》中說，最上等的人才，是很難舉進，並且輕易便會退位而去的；次一等的賢才，是很容易出仕，但同時也很容易罷官而去的；最下等的人，是最容易被舉薦，但是卻最難以被罷退的人。所以願意出來競爭的，大體都是有些私心的。所以古人任用賢才有一個方法，就是任用最謙虛、最禮讓的人，重在讓而不在於爭。

《孫卿子》中指出：「尊聖者王，貴賢者霸，敬賢者存，慢賢者亡。古今一也。」意思是，尊敬聖賢的人，可以稱王天下；以賢人為貴的，可以稱霸天下；尊敬賢德的人，可以免於滅亡；怠慢、侮慢賢德的人，會終究走上滅亡的道路。這是古今通用的道理。

《韓子》上也記載了這樣一個故事。周文王曾經去討伐崇國，到了黃鳳舊城的時候，他的襪帶開了。他左右看了一眼，發現沒有一個人可為他繫襪帶，文王便自己把襪帶繫上了。姜太公看了之後就問：「君王您為什麼自己繫上這個襪帶呢？」文王說：「我聽說，上等的君主，和他相處的人都是他的老師；中等的君主，所交往的人都是他的朋友；而下等的君主，所交往的人都是他指使的人。我雖然不賢德，但是和我相處的人都是先君的舊臣，所以沒有人可以被我指使幫助我繫襪帶的。」正是因為文王的謙敬禮讓，才使得眾臣心悅誠服，最終推翻了商紂的統治。

不僅周文王禮賢下士，尊重臣民，文王的兒子周公也繼承了他謙虛待人的作風。

在《史記》上記載，周公的兒子伯禽代周公到魯地去就任、受封。臨行之前，周公反覆地告誡伯禽說：「我是文王的兒子、武王的弟弟、當今成王的叔父，對於天下而言，身分也不低賤了。但是我在洗頭髮的過程中，還多次停下來去接見賢才，吃飯的時間也是因為接待賢士而多次被打斷。即使我這樣地恭敬謹慎，還恐怕失去了天下賢德之人。所以你到了魯國一定要謹慎，不要因為你是國君的原因，就驕慢世人。」

《呂氏春秋》上也說道：「賢主必自知士，故士盡力竭智，直言交爭，而不辭其患。」賢明的君主，一定要自己去結交、知遇那些士人。若士人覺得你對他有知遇之恩，就會竭盡全力地回報你。如果你做錯了事，他就敢犯顏直諫，不擔心自己被處死。

春秋戰國的時候，豫讓在晉國做智瑤的家臣。智瑤被殺了，豫讓費盡心機想要替他報仇。他的朋友問他：「以前你事奉過范氏，也事奉過中行氏，但是他們被諸侯滅亡之後，你並不想著去為他們報仇。現在智氏被人滅亡了，為什麼你一定要為他報仇呢？」豫讓說：「以前的范氏、中行氏，在我寒冷的時候不給我衣服穿，在我吃不飽飯的時候也不給我食物吃。他們是以一般士人的禮節來對待我，那我也以一般士人的回報來對待他們。但是到了智氏這兒就不一樣了，我吃不飽飯他就給我

食物，我穿不暖衣服他就給我衣服。在朝會的時候，他一定特別地尊敬我。他是國士的待遇來禮遇我，所以我也要國士的態度來對待他，因此一定要為他報仇。」

這個故事主要是告訴我們，即使像豫讓這樣被稱為國家賢士的人，也要根據君主對他的態度來選擇回報國君的方式。那麼對於一般的人而言，就更是如此了。所以賢明的君主，一定要自己去結交而且禮敬賢德之士，這樣才會擁有真正的股肱之臣、國家良將。

關於這點，在《說苑》上也有記載。齊桓公為了稱霸天下，他想讓管仲來幫他治理國家。管仲說：「身分低賤的人不能統治身分高貴的人。」桓公就拜他為上卿。但國家還是沒有得到治理，齊桓公就詢問原因。管仲說：「貧窮的人不能指使富裕的人。」齊桓公聽了之後，便把齊國市場上一年的租稅都交給了管仲。但國家還是沒有得到治理，齊桓公便又詢問是什麼原因。管仲說：「關係疏遠的人不能夠控制、管理關係親密的人。」齊桓公聽了之後，便把管仲立為「仲父」，以待奉父親的禮節來禮敬管仲。最後齊國終於得到了治理，而且稱霸天下。孔子聽聞這個事情之後，便這樣評論：即使是管仲這樣的賢德之才，不得到這三種權力，也不能夠使他的君主南面稱霸天下。所以這個故事告訴我們，齊桓公之所以能夠稱霸天下，與他對待管仲的態度是息息相關的。

歷史上這樣的例子不勝枚舉，不僅齊桓公因禮敬管仲而稱霸天下，魏文侯也是因禮賢下士而稱霸諸侯的代表之一。《說苑》上記載，魏文侯從中山國急奔安邑，田子方在軍隊後面，途中魏文侯的兒子——太子擊遇到了田子方，便下車快步走上前去。結果田子方還是坐在那兒，像原來一樣一動不動，並且告訴太子說：「你替我告訴君主，在朝歌等著我。」太子聽了之後，臉上露出不悅的顏色，他對田子方說：「不知道是貧窮的人待人驕慢呢，還是富貴的人待人驕慢？」田子方回答說：「當然是貧窮的人待人驕慢了，富貴的人怎麼敢待人驕慢呢？如果是一個君主，待人驕慢就會導致亡國。如果大夫對人驕慢，便會喪失地位。如果貧窮的人傲慢，他也只是保持貧窮而已，對個人而言沒有什麼損失。」太子聽後，趕上了文侯，將田子方與他的對話轉告了魏文侯。魏文侯感嘆道：「如果不是你的緣故，我怎麼能夠聽得到聖賢人的這一番話呢？因為我在仁德方面比不上子方，所以對他很禮敬，才和他成為朋友。自從我和子方成為朋友之後，君臣之間的關係越加地親密，百姓越加地歸附，從這裡我得到了友愛賢士的功效。當我想攻打中山國的時候，因為我在作戰、用兵方面比不上樂羊，所以我就對他非常地禮敬，結果樂羊用了三年的時間就把中山國打下來獻給我，那時我便得到了和武士交友的功效。如今，我之所以不能夠稍有進步，就是因為我沒有遇到以智慧驕慢我的人。如果我能夠得到以智慧驕

慢我的人，我的功績怎麼能夠比不上古時的聖賢呢？」

所以魏文侯能夠稱霸天下，就是因為他對仁人賢士非常禮遇。田子方對他的太子這樣傲慢，魏文侯不僅沒有指責，而且還教導太子用仁愛之心去結交有德有才之士，所以文侯稱霸天下是當之無愧的。

當然，田子方這樣對待君上的方法，招致了其他人臣的批評。魏文侯的一個弟弟，叫季成，他對魏文侯說：「田子方雖然是一個賢德的人，但他並不是擁有國土的君主，而您經常對他以君主之禮相待。如果有比田子方更賢德的人出現，您又以什麼樣的禮遇來對待他呢？」魏文侯回答說：「像田子方這樣的人，不是你可以議論的。因為子方是有仁心的人，有仁心的人是國家的珍寶。有智慧的人理應被國家器重，知識廣博通達的人應該被國家所尊崇。一個國家，擁有有仁心的人，群臣之間就不會相爭；擁有有智慧的人，四鄰的諸侯便不敢存窺視之心；擁有廣博通達的人，人主的地位就越來越尊崇。所以像田子方這樣的人，不是你所能夠議論的。」

從這兩個故事，就可以看到魏文侯的明智。他任用賢才，即使別人對他所任用的賢才有所微詞，他也依然信任如故。這也是他成就霸業的一個重要原因。

在這個方面，能和魏文侯相媲美的就是趙簡子。《新序》上記載著趙簡子一個類似的故事。趙簡子走上一條狹長又彎曲的山路，群臣都下車光著膀子幫他推車，

只有虎會不幫忙，自己扛著戟，還唱著歌，也不去推車。趙簡子看了就非常不高興，便說：「群臣都來幫助推車，而虎會你單單地扛著一個戟，還唱著歌，你身為人臣，而侮辱了君主，該當何罪呢？」虎會回答說：「作為人臣的侮辱了他的君主，那罪過是死而又死。」那趙簡子就問了：「如何叫死而又死啊？」虎會說：「首先罪臣自己被處死，然後他的妻子兒女也受到牽連。這叫死而又死。君主您已經聽到了臣子侮辱君主的下場，您想聽一聽做人君的侮辱臣子的結果嗎？」趙簡子說：「那是什麼結果？」虎會說：「做君主的侮辱他的臣子，有智慧的人就不會為他出謀劃策，能言善辯的人就不為他出使其他的國家，勇敢善戰的人也不會為他去作戰。有智慧的人不為他出謀劃策，國家就危險了；能言善辯的人不為他出使，那就不能夠和別的國家交好；勇敢的人不為他去作戰，邊境就會受到侵犯。」趙簡子一聽，覺得非常的有道理，就拜虎會為上客，對他非常地敬重。所以古代的君主之所以能夠有這樣的成就，那也絕非偶然，與他們對待賢德之士的態度有很大的關係。

《說苑》上還記載著一個故事。田忌離開了齊國，奔往楚國。楚王就問他說：「齊國和楚國常常想互相吞併，您對這件事有什麼看法呢？」田忌就回答說：「如果齊國任命申孺做將軍，那楚國只要發五萬的兵士，使上將軍率領他們，就能夠擒獲敵軍將領的首級而返。但是齊國如果使眇子做將軍，楚國即便徵發了所有的兵士，而

且加上楚王您親自做將軍出征，也僅僅是免於不被擒獲而已。」結果，兩軍交戰，開始的時候，齊國確實是派申孺做將軍。楚國便徵發了五萬士兵，派上將軍率領，果然就帶著敵軍將領的首級凱旋。之後，齊王換昞子做將軍，結果楚國徵發了所有的兵士，而且楚王親自率領，最後確實是僅僅沒有被敵軍擒獲而已。楚王就問田忌：「先生您為什麼很早就知道了這個結果呢？」田忌回答說：「申孺為人有這樣一個特點，他傲慢、輕視賢德的人，又對不肖之人很輕賤。他這種態度，使得賢德的人和不肖之人都不願意為他效力，因此得以滅亡。而昞子，他尊敬賢德的人，又愛那些不肖之人，所以賢德的人和不少之士都會竭盡全力承擔責任，因此楚王您大敗而回。」

這個故事就是告訴我們，看一個將軍能否打勝仗，只要考察他的德行就可以了。若他是賢德之士，對屬下的態度畢恭畢敬，便會不戰而勝。而如果將軍好大喜功，剛愎自用，那麼打仗的結果同樣不言而喻。所以，「以禮敬人」在各個方面都特別重要。

《尸子》上說：「下士者得賢，下敵者得友，下眾者得譽。故度於往古，觀於先王，非求賢務士，而能立功於天下，成名於後世者，未之嘗有也。夫求士不遵其道，而能致士者，未之嘗見也。」意思是，禮賢下士的人能夠獲得賢才，能夠對敵

人禮敬的人可以化敵為友，能夠對眾人禮敬的人可以獲得眾人的稱譽。所以縱觀歷史的發展和古代聖王的治國經驗，如果不依靠賢才，沒有哪個先王可以立功於天下、成名於後世。而且君主若沒有按照道來求取賢才的話，那麼賢才也是不會被招致的。上述說明，禮敬的態度非常重要。一個領導者對賢德之士有禮敬的態度，他才能夠得到賢能之士的幫助，才能夠成就事業。

這個道理在《說苑》上也有說明。《說苑》上記載，孔子對宓子賤說：「你治理單父，大家都非常地高興、滿意。能不能告訴我，你是怎麼達到這一點的呢？」宓子賤回答說：「我對待百姓的父親如同對待自己的父親，對待百姓的兒子如同對待自己的兒子，體恤那些孤兒，而且百姓有喪事的時候，我都為他們感到哀痛。」孔子說：「你已經做得不錯了，但是還不足夠。」宓子賤便接著說：「我像對待父親一樣對待的人有三個，像對待兄長一樣對待的人有五個，結交的朋友有十一個。」孔子聽了之後說：「像對待父親一樣對待的有三人，可以教導百姓孝了；像對待兄長一樣對待的有五人，可以教導百姓友悌了；結交的朋友有十一個，可以教導百姓好學了。但這也是中等的善事，中等的人會歸附，還是不足夠。」宓子賤聽了之後便又說：「在百姓之中，比我賢德的人有五個，我對待他們非常地恭敬，他們教導我怎樣使國家、百姓得到治理的方法。」孔老夫子說：「想成就大事的人，祕訣就

在於此了。以前堯舜都是非常謙恭地對待臣下，這樣才招來賢德之士，幫助他們治理國家。所以能夠舉薦賢德的人，這才是百福的根本、神明的關鍵。可惜你治理的地方太小了，如果你所治理的地方大，你所取得的成就就可以與堯舜相繼了。」這個故事告訴我們，若想真正使百姓歸附，禮賢下士、尊敬賢才是至關重要的。

### （三）以富安人

《墨子》中有這樣一段話：現在王公貴族治理國家，都想使國家富裕、人口眾多、刑政都能夠得民心，但是卻得不到這個效果，就是因為治理國家的人不能夠以尚賢使能的原則來辦政治，他們沒有認識到國家賢良之士越多，國家的風氣就越濃厚。所以領導者的任務，就是要得到眾多的賢才。而如何才能得到眾多的賢才呢？道理很簡單，如果想讓國家善於駕車、善於射箭的人越來越多，就要讓他們富裕起來，並且尊敬他們，使他們得到良好的聲譽。這樣國家善於射箭的、善於駕車的人，才會越來越多。因此，若想國泰民安，對於國家的賢人便更要使他們富裕起來，使人們尊敬他們，讓他們得到很高的位置，得到好的聲譽，這樣國家的賢德之士才會越來越多。所以古代的聖王治政事、治理國家，有這樣一句話：不要讓不義的人

富裕，不要讓不義的人尊貴，不要親愛不義之人，也不要接近不義之人。

這就告訴我們，雖然高薪不能夠聘請到人才，但是對於真正的人才，首要任務就是讓他們富裕，並給與他們施展才華的舞臺，發揮他們的才能，尊敬他們，給他們好的聲譽。

《韓詩外傳》上就記載著這樣一個故事。宋燕在齊國做宰相，結果被驅逐了。回來之後，他便招集門尉陳饒等二十六人，說：「諸位大夫，有哪些人願意和我一起，去其他的諸侯國呢？」陳饒等人都伏在地上，沒有人回答。宋燕就說：「唉，太可悲了，為什麼士大夫容易獲得，但卻難以使用呢？」陳饒回答說：「並不是士大夫容易獲得而難以使用，是您不能夠正確地安撫他們。」宋燕說：「你這話怎麼說？」陳饒說：「您給士人的薪俸，是三斗的黍稷，他們都不能夠養家糊口，但是您家的野鴨、大雁卻有吃不完的糧食。這是您的第一個過失。您家的果園種滿了梨子、栗子，後宮的婦女用這些果子互相投擲，但是士人卻沒有嘗到過一顆。這是您的第二大過失。您家的綾羅綢緞，華麗地裝飾在廳堂之上，隨風而破敗，但是士人卻不能夠用它們做自己衣服的滾邊。這是您的第三個過失。錢財是君主您所輕視的，而生命是士人所重視的。您不能付出您所輕視的東西，卻希望士人能夠付出他們所重視的東西，這就好比您做的是鉛刀（用鉛紙做的刀，刀質非常地軟，不鋒利），卻希

望它有干將（古代的名劍）的用途，這不也是很難嗎？」宋燕一聽，便知道自己做錯了。

所以尊敬賢才，「富之」是基本要求。特別是現在弘揚傳統文化的人，家人並不一定能夠理解，家人希望他們能找到一份穩定體面的工作，每個月收入可觀，能夠照顧家庭。這種想法無可厚非。所以如果想要我們的傳統文化傳承下去，也需要給這些從業者富裕的生活保證。

《傅子》上有這樣一句話：「凡欲為治者，無不欲其吏之清也。不知所以致清而求其清，此猶滑其源而望其流之潔也。」意思是，想要治理國家的人，哪一個人不希望他的官吏都很清廉呢？但是不知道怎樣使官吏清廉，而一味地要求官吏清廉，這就像是攪渾了水源，而希望水流很清潔一樣。

如何使官員保持廉潔呢？《傅子》就做了一個比喻：伯夷、叔齊這樣清高的人，假使讓他們任官做事，但是只給他們很微薄的俸祿，那麼他們既不能養活自己，又不能奉養家人，這樣的結果必定會導致他們營取私利。從孝道而言，他們的做法無可厚非，因為骨肉之道不能虧失。但從國家法制的角度出發，營取私利又觸犯了刑法。這樣他們便會處於兩難的境地，久而久之就會對君主滋生怨恨。怨恨的心產生了，心中的仁義之理也就衰微了。

《崔寔政論》上對於這樣的道理做了更好的比喻：對於俸祿不足的官員而言，希求他們奉公執法就像是讓渴馬守水、餓犬護肉，若想讓他們不越雷池，那幾乎是不可能的。雖然世間存在著清廉的、有傲骨的人，但百中難有其一，所以僅憑道德修養的約束，不能使所有官員都潔身自好。因此，明智的君王有必要給予官員豐厚的俸祿，這樣可以防止他們的貪心。貪欲止住了，為官者便不會與百姓去爭利了。

歷史上，晏子就是明顯的例子。晏子做宰相的時候，他的俸祿可以養活五百家的人口。也就是說，他不必去貪污受賄、以權謀私，自己的俸祿都花不過來。因此這裡就提出了高薪養廉的問題。新加坡、日本等國家都提倡高薪養廉。不得不承認，從古至今，高薪養廉不失為一個遏制腐敗的良好途徑。

《袁子正書》上曾提出，明智的君主設立官位，都是使人和事相稱，不會讓人浮於事。人和事相稱，官吏很少，人民眾多，從事農業的人多了，物質基礎就豐厚了。另一方面，官吏少了，即使提高官員的收入水準，但整體所需要的俸祿相對而言是減少的。假如官吏的俸祿很厚重，他們靠俸祿便可以奉養自己，那麼就沒有必要去有求於人民，去與民爭利。「無求於民，奸宄息矣」，如果對人民沒有所求，不與民爭利，作奸犯科的行為就沒有了。這說明，高薪養廉確實是很必要的。

但是高薪養廉也需要前提條件。當今社會，高薪養廉的一個前提，就是要精簡

機構、精簡官員的數量，這樣才不至於給國家造成太大的負擔。《傳子》上說：「欲治其民而不省其事，則事繁而職亂。」意思是說，若想治理人民，但是不精簡職事，就會導致事務繁多，而職能混亂。「知省其職而不知節其利，厚其祿也，則下力既竭而上猶未供」。知道精簡官職，但卻不知道節制官員的逐利之心，（在這種情況下）增加官員的俸祿，那麼下面的百姓竭盡全力也無法供養做官的人。所以高薪養廉既要做到精簡職位，還要做到「知節其利」，控制官員的欲望。這些都需要從傳統文化中吸取智慧才能做到。

#### （四）以公待人

若想得到人才，必須公平地對待下屬。因為只有為政者公正地對待賢人，賢人才會近者來歸、遠者來附。

##### 1. 官人無私，唯賢是親

《昌言》上說：「王者官人無私，唯賢是親。勤恤政事，屢省功臣。賞賜期於功勞，刑罰歸乎罪惡。政平民安，各得其所。則天地將自從我而正矣，休祥將自應我而集矣，惡物將自舍我而亡矣。」意思是說，做君王的人，授予官職應該摒除私心，

只將賢德與否作為考察官員、提拔官員的標準；勤於政事，多次去探望有功勞的人。只對有功勞的人才賞賜，對於那些有罪惡的人一定有懲罰。這樣的話，政治平穩，人民安定，大家各得其所。天地就會因我而自然地正常了，吉瑞的事情也會因我而匯集了，惡的事情也會捨我而去了。這些都是因為「官人無私，唯賢是親」所得到的成果。

《新序》上記載著這樣一個典故。晉平公路過九原的時候感嘆說：「這個地方埋藏了我多少的忠臣呢？如果能夠使這些人起死復生的話，我應該帶著誰回去呢？」叔向就說：「那一定是趙武吧。」晉平公說：「你是偏向你的老師吧？」叔向說：「讓我談一談趙武的為人吧。趙武站立起來，好像都撐不起自己的衣服；說話的時候，好像不善言談，都說不出口。但是他所親自舉薦的貧寒之士，竟有四十六人，這是因為他沒有私心的原因。我因此以為他賢德。」這說明，為官者一定要公正地對待賢人，公平地進行選拔，這樣才可稱得上賢臣。

## 2. 尊重賢德，罷黜不肖

《孔子家語》中記載著子路來請教孔子的一段話。子路問：「賢明的君主治國首先應該重視什麼呢？」孔子就說：「尊敬賢德的人，輕賤不賢德的人。」子路又

問：「那我聽說，晉國的中行氏，他也尊敬賢德的人，輕賤不肖之人，為什麼他還滅亡了呢？」孔子說：「中行氏尊敬賢德的人，卻不能任用他們；輕賤不肖的人，卻不能夠罷免他們。所以賢德的人知道中行氏不重用自己，就有怨恨之心；不肖之人知道他一定輕視自己，就對他有仇恨之心。怨仇這兩種情緒並存於國家，而鄰國的敵兵又在郊外作戰，中行氏還想不滅亡，怎麼可能呢？」

所以，有賢德的人一定要重用，不賢德的人一定要罷免。如果像中行氏這樣，有了賢德的人不能夠重用，不肖之人不能夠罷免，那麼事業就很難興盛，甚至容易導致滅亡。

在《典語》上也有這樣的記載：「敬一賢則眾賢悅，誅一惡則眾惡懼。」尊敬一個賢德的人，很多賢德的人都高興了。誅殺一個惡人，那麼所有的惡人也就畏懼了。這個道理說明，賞罰要分明，不能夠是非不清、黑白不分。

此外，《六韜》上也描述了七種賢者不被重用的情況。第一種，「主弱親強，賢者不用」。君主很弱小，反而他的親屬都很強勢，那麼權力就無法集中在君主手中，即使出現賢德的人，也不能夠被任用。第二種，「主不明，正者少，邪者眾，賢者不用」。君主不夠明智，而正直的人少，邪曲不正的人很多，那麼賢德的人也不會被重用。第三種，「賊臣在外，奸臣在內，賢者不用」。賊臣在外誹謗，奸臣

在內進獻讒言，賢德的人也不被重用。第四種，「法政阿宗族，賢者不用」。法律政策都是偏向於自己的親朋好友，這樣的話，賢者就得不到重用。第五種，「以欺為忠，賢者不用」。把欺騙自己的人當成是忠臣，賢者就不會被重用。第六種，「忠諫者死，賢者不用」。賢臣發現你有錯誤，犯顏直諫，但是君主喜歡巴結諂媚，厭惡忠言逆耳，不僅不會獎賞賢臣，反而會置其於危險的境地，賢者也得不到重用。第七種，「貨財上流，賢者不用」。財貨都流到上面去了，即表明君主貪財好利，那麼賢者也不能得到重用。

上述七條告訴我們，賢德的人世世代代都不缺乏，只是領導者沒有加以重用。所以我們要待人公平，「尊賢去不肖」，同時也必須有智慧，分得清哪些人是賢德的人，哪些人是不肖之人，只有這樣，才能真正做到公平待人。

《桓子新論》中，記載了淳于髡的故事。淳于髡到了鄰居家，看到灶臺的煙囪非常直，而柴火就堆在灶臺旁邊，他就提醒鄰居家的人說，這樣恐怕會有火災。他建議鄰居，把煙囪做得彎曲一些，將柴火遠離灶臺。但是鄰居沒有聽從。後來果然發生了火災，燒到了旁邊堆放的柴火，把鄰居家的房屋燒著了。火災發生後，鄰里都趕來救火。火被撲滅之後，鄰居家便開始殺羊擺酒，犒勞這些救火的人。之後，鄰居便把煙囪變得彎曲了，把柴火也搬離了灶臺。但是，他仍然不肯請淳于髡來飲

酒吃飯。所以有智慧的人就譏諷他：「教人曲突遠薪，固無恩澤，焦頭爛額，反為上客。」這就說明，人若沒有智慧，便分不清孰輕孰重，便會捨近求遠、本末倒置。

當今之所以出現了眾多的社會問題，歸根結柢是人們不知道做人的本分，失去了倫理道德的教育。所以當前我們的目標是復興倫理教育，弘揚傳統文化。因此，國家應該高度重視傳統文化的弘揚者，讓他們富裕起來，受到尊敬，給予他們好的名譽。

### 3. 得師者帝，得友者王

《賈子》記載，君王給人授官分為六個等級。第一叫「師」，第二叫「友」，第三叫「大臣」，第四叫「左右」，第五叫「侍御」，第六叫「廝役」。「師」的智慧是源源不斷的，他的行為可以作為世人的表率，對世人的要求是有問必答、有求必應。他到一個封地，就可以讓這個封地受人尊重，加重這個封地的分量；他進入一個國家，就可以讓這個國家受人尊重，加重這個國家在人們心目中的分量。這樣的人叫做「師」。「友」的智慧足以磨礪人，行為足以輔助人，明於進賢之道，敢於退黜不肖之徒，對內能夠匡正君主的過失，對外能夠稱揚君主的美名，這樣的人是第二等的人。「大臣」的智慧足以幫為政者謀劃國事，他的行為足以作為人民的

表率，他的仁德足以使上下相處愉悅，國家的法律他謹然遵守，君主有難他會為主效死，他忠於職守，不徇私枉法，即使是君主，也不能夠託他辦一些私事。這是第三等的人。「左右」可以修養自己的身心，端正自己的行為，在鄉里不會做對不起鄉里的事，他的所言所行不會讓朝廷有慚愧之心，他不怕冒死去勸諫君主。這是第四等的人。「侍御」可以既不貪財也不淫色，侍君沒有二心，君主有過失，雖然不敢犯顏直諫，但是憂愁的顏色表露在臉上。這是第五等的人。「廝役」是專指諂媚、巴結、奉承君主的人，這是最末一等的人。「故與師為國者，帝；與友為國者，王；與大臣為國者，霸；與左右為國者，強；與侍御為國者，若存若亡；與廝役為國者，亡可立而待」。意思是說，若能夠與師一起來治理國家，可以稱帝；和友一起來治理國家，可以稱王；和大臣一起治理國家，能夠稱霸；和左右一起治國，能夠很強盛；與侍御一起治理國家，存亡就難置一詞；但是和廝役一起治理國家，滅亡是頃刻間的事情。所以聖明的領導者都是和老師相處，這樣才能使人民富裕、國家安定。

《尸子》中記載這樣一個故事。范獻子在河裡遊玩，大夫都在左右事奉。范獻子問：「誰知道欒氏的後人？」大夫們沒有人能回答。這時清涓就放下了楫，問范獻子：「您為什麼要問欒氏的後代呢？」范獻子就說：「自從我滅了欒氏以後，留下的年老的人還沒有死，年少的人已經成壯年了，我怕他們復仇，所以才問這件事。」

清涓說：「君主您如果修明晉國的政治，內得大夫之心，外不失去百姓，那麼即使是欒氏之子，又能夠對您怎樣呢？如果您不修明晉國的政治，內不得大夫之心，外又失去了百姓，那麼這個船中所坐的人都是欒氏的後人。」范獻子聽了，說：「你說得太好了。」第二天上朝的時候，他就命令賞賜清涓良田萬畝，但是清涓推辭不受。范獻子說：「我是用這萬畝的良田，來換你的這一番善言。即便如此，這些也遠比不上你的一番話。這樣看來，我還是占了便宜的。」從這裡我們不難看出，古人對於賢德的人是何等地尊重。

#### 4. 進賢上賞，蔽賢上戮

《尸子》中記載：作為臣子，如果舉薦賢才給君主，意味著將自己置於被冷落的危險之中。君主如果不賞賜他，他就不會再這樣做。所以，進薦賢臣的人應該受上賞，得到最高的地位。古時的宰相並不是最有能力的人，但都是能夠進薦賢才的人。只有這樣，賢才才會源源不斷地出現，國家才會日益昌盛。

關於進賢，歷史上有個著名的故事，就是鮑叔牙向齊桓公舉薦管仲的典故。桓公從莒國返回到齊國之後，就想讓鮑叔牙做宰相。但是鮑叔牙推辭說：「君主您對我有特別的恩惠，使我不受凍餒，這已經是您的賞賜了，但是要談到治理國家，並

不是我的能力所及，這一件事必須用管夷吾（管仲）才能做好。」接著他分析了自己不如管仲的五個方面：「管仲對待百姓很寬容，這是我不如他的地方；治國不失根本，這也是我不如他的地方；他的忠信可結交於諸侯，這也是我不如他的地方；他制定的禮義，可以讓四方的諸侯都效法，這也是我所不如的；他能夠披盔戴甲、手執鼓錘、立於軍門來鼓舞將士的士氣，這還是我所不如的。所以您一定要重用管仲。」鮑叔牙的一番言論將齊桓公勸說得心悅誠服。但齊桓公說：「管夷吾曾經親自射過寡人，射中了我的腰鉤，幾乎把我給射死，現在我任用他，豈不是引狼入室？」鮑叔牙說：「當時管仲是為了他的君主。如果您能夠寬恕他，讓他返回齊國，他對待您也會非常地忠心，也會像對待他以前的君主那樣。」於是齊桓公聽從了鮑叔牙的力薦，親自迎接管仲，和他一起在廟堂上行禮，並且向他請教治國之方，所以齊國才能在眾多的諸侯國中稱霸。

《尸子》中說：「有大善者必問孰進之，有大過者必云孰任之，而行賞罰焉，且以觀賢不肖也。」意為臣子若有大的功績，就要追問是誰推薦他的，一同給以賞賜；而臣子有了大的過失，也一定要追問是誰舉薦了此人，並且對舉薦人進行連帶的處罰。所以，對於為政者而言，一定要秉承「進賢者為上賞，蔽賢者為上戮」的原則，這樣才會使得國家野無遺賢，昌盛發達。

## （五）以誠動人

《體論》中記載：「君臣有義矣，不誠則不能相臨。」君臣之間應該以道義相處，沒有真誠之心，就不能互相面對，君主也不能去統治這些臣子。

對此，《尸子》中列舉了文王和桓公的例子：周文王去求見太公的時候，一天五次往返；「桓公之奉管仲也，列城有數」，桓公對待管仲極為慷慨，賜予他數座城池作為封賞。文王之所以能夠得人心，桓公之所以能夠稱霸天下，就是因為他們任用賢才，利用賢才彌補他們的不足，受到了天下的尊重和認可。

《中論》上說：「故明主之得賢也，得其心也，非謂得其軀也。」意思是，明智的君主得到賢才，是得到他的心，不是得到他的身。如果「身在曹營心在漢」，對你也沒有太多的幫助。所以對待下屬，關鍵要做到用真誠心來感動。

而我們很多人，對於自己身邊的人非常不尊重，而對於那些遠方的人反而會特別地尊重，習慣性地捨近求遠。有一位老人家說，他講課講了很多年，但是他身邊沒有一個真正的學生。他還是孜孜不倦地講解，因為他知道有很多人，在電視機前、在螢幕前向他學習。所以，人經常犯的錯誤就是不懂得珍惜，結果就會導致即使有賢德之士在身邊，也不能夠被重用。

古時的君主對於臣子，卻可以以誠相待。《體論》中記敘了古代的聖君對於臣子關心愛護的狀況：當臣子生病的時候，他會多次去探望；當臣子過世的時候，他會親臨大斂、小斂這樣的喪禮，並且在喪葬期間他都會減衣縮食，不奏琴瑟。這種表現並不是我們現在所謂的形式主義，他的憂戚悲傷之心是由內而外發出來的。所以，「世末有不自然，而能得人自然者也」，說明世間沒有不是出自於本心而得人的。「色取仁而實違之者，謂之虛」，若是表面對人仁慈，內心實際上有所違背，這就叫虛偽。「不以誠待其臣，而望其臣以誠事己，謂之愚」，不能夠以真誠心去對待自己的臣子，還希望你的臣子能夠以真誠心來事奉自己，這是愚蠢的君主。所以要得到賢臣，只有以仁愛之心、真誠之心，才能夠以誠換誠、以心交心，而不是靠什麼計謀、權術、鑽營等等。

《傅子》上也記載：「使用人如用己，惡有不得其性者乎？」如果你使用別人像使用自己一樣，怎麼能夠不得到人心呢？怎麼會不讓人真誠地回饋呢？

《呂氏春秋》中也說：「行德愛人，則民親其上。民親其上，則皆樂為其君死矣。」君主能夠有德行，真心實意地愛人，那麼人民就會親附其上。人民親附其上，就都願意為他的君主去效死。

古時候，趙簡子有兩匹白色的騾子，他非常喜歡。陽城胥渠是廣門的一個小官，

夜晚來求見說：「我是您的臣子胥渠，現在得了病，醫生告訴我說，如果能夠得到白驪的肝，病就可以治好，如果得不到，就得等死。」稟告的人就去通告趙簡子。趙簡子說：「殺死一個畜生，可以活人命，這不是仁義之事嗎？」於是就召來了廚師，殺了白驪，取得肝臟，送給了陽城胥渠。結果沒多久，趙國興兵去攻打翟族，而這位廣門的官吏帶著左部七百人、右部七百人，奮勇爭先登上城池，斬獲了敵軍將領的首級。從這個故事可以得知，君主若能夠以誠心、愛心來對待自己的屬下，屬下才會竭盡全力地事奉君主。這是以心換心的結果。

### （六）以德教人

《管子》中曾這樣記載：「得人之道，莫如利之。利之道，莫如教之。」得人的方法，就是要讓人們受到利益。而真正使人們受到利益的，就是要教育他。「教也者，長善而救其失者也」。教育的目的，是使人善良的方面不斷地增長，而使人的過失得以挽救。所以教導的內容就是如何做人。因而古人說，「育」是「養子使作善也」。僅僅把子女養大，不叫「育」，必須順著善良的方面去發展，才叫「育」。而一個團體的領導者、一個國家的國君，應該同時具備三個職能，那就是君、親、師。

這意味著領導者不僅僅要管理下屬，還要像父母關愛兒女一樣地去關愛下屬。除此之外，還要教導下屬做人的道理，不要讓下屬不懂得做人的本分。這些才是真正的利人之道。

《漢書》記載著這樣一段話：「臣聞堯受命，以天下為憂，而未聞以位為樂也。故誅逐亂臣，務求賢聖。是以教化大行，天下和洽。」意思是說，我聽說堯受命為天子之後，是以天下為憂，沒有聽說他是以天子之位為享樂的。因此他誅殺、驅逐了那些亂臣賊子，一定要求得賢聖的人來治理國家。所以教化才能夠流行，天下才能夠和睦融洽。這就是說，一個領導者，如果他真心地關愛百姓，想使百姓得到治理，那麼他任命的官員也必須是賢聖之人。

那麼如何教化百姓呢？在《政要論》上有這樣的記載：「故君子為政，以正己為先，教禁為次。若君正於上，則吏不敢邪於下。吏正於下，則民不敢僻於野。」只有正己才能化人，而教導人們，以及制定懲罰和禁止的這些規定都是其次的，領導者首先要做出表率。

《傅子》中對於這方面的解釋更為具體。「立德之本，莫尚乎正心。心正而後身正，身正而後左右正，左右正而後朝廷正，朝廷正而後國家正，國家正而後天下正」。立德的根本就在於端正自己的身心，自己的心端正之後，行為就自然端正了。

自己的行為端正了，左右的人也會跟著端正。左右親近之人都端正了，整個朝廷也就端正了。整個朝廷端正了，整個國家就能端正，最後天下也都能夠端正。「故天下不正，修之國家。國家不正，修之朝廷。朝廷不正，修之左右。左右不正，修之身。身不正，修之心」。所以為政者若想治國平天下，必須要從修養自己的身心來做起。《傅子》上還指出：「正道之不行，常由佞人亂之也。」正道不能夠得以推行，是由於邪曲奸佞之人在作怪。桀信任他的佞臣推役侈，把敢犯顏直諫的諍臣關龍逢誅殺了，結果夏朝就滅亡了。商紂王信任佞臣惡來，把犯顏直諫的臣子比干剖視其心，結果殷朝也滅亡了。

然而從古到今，奸佞之人卻大多受到重用。針對此種現象，《傅子》回答說：奸佞之人善於養人的私欲，所以私利、欲望很多的領導者便喜歡奸佞之人。「唯聖人無私欲，賢者能去私欲也」。聖人是沒有私欲的，賢者能夠去除自己的私利和欲望。「有見人之私欲，必以正道矯正之者，正人之徒也」。看到人的私利、欲望生起了，用正道來矯正、勸告，這就是正直的人。「違正而從之者，佞人之徒也」。若違背了正道，而順從了人的私利和欲望，這便是奸佞之人。領導者以此標準進行考察，就能了解佞正的區別了。

所以教人還是要先正己，自己只有去除自私自利、名聞利養、五欲六塵、貪嗔

癡慢，才能夠把人帶好，把人教好。

### （七）以道成人

《論語》中明確指出：「志於道，據於德，依於仁，游於藝。」道是宇宙和人生的真相，是一種自然而然的規律。儒家、道家、佛家都是以追求道為根本目的，雖然說法不同，但是殊途同歸。所以人生於世，就要思考人生的價值，不能夠像禽獸一樣，只滿足生理需求。

孔老夫子曾說：「朝聞道，夕死可矣。」說明道一定是超脫生死的大事，若明瞭道，那麼對於死亡也就不恐懼了。在《說文解字》中，將「德」解釋為「得也，外得於人，內得於己」，表明有德的人就是得道之人。有德之人對宇宙人生的真相都明白了，那麼從外面看起來，便會受到眾人的支持與擁護，在內而言，他獲得的是心靈的坦蕩、安寧，所以了悟道的人便會具備「君子坦蕩蕩」的特點。「君子」是指在學道的過程中，雖然沒有像聖賢、得道之人那樣對宇宙人生的真相徹底地通達明瞭，但是他能夠助人為樂、成人之美，還能夠放下自私自利、名聞利養、五欲六塵、貪嗔癡慢，做到心胸坦蕩，對人寬容，所以每一天都是歡心喜悅。而「小人

長戚戚」，小人的特點是一心只想到自己的利益，為了自己的利益，爾虞我詐，鉤心鬥角，還想方設法地去謀算別人，這樣的人總是處於鬱鬱寡歡的憂戚狀態。

上述說明，如果我們內心還沒有到「坦蕩蕩」的境界，還有牽掛、憂慮，還有一些算計，說明我們在學小人，而沒有學做君子。

《大學》上有這樣一句話：「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善。」「明明德」是使自己的明德開顯出來，是使自己覺悟。而「親民」就是覺他，讓他人也覺悟，開發他人的明德。因為「人之初，性本善」，所以我們最大的成就，莫過於開啟自己的明德，同時也幫助他人覺悟。「止於至善」就是「自覺覺他，覺行圓滿」，也就是止於道。因此得人最重要的就是能夠幫助他、提升他、成就他，這樣他才會真正地依賴於你，而且會非常盡心盡力地完成自己的本分。

綜上所述，《群書治要》的得人之道已非常地清楚。如果我們真正地按著這七個方面去做的話，那麼相信我們的國家就不會缺少賢德之士。招致了賢德之士，政治自然會清明，人民自然會富足，國家自然會長治久安。



## 第十講 德不稱位，能不稱官

### ——《群書治要》中的用人大忌

本章節講述《群書治要》用人之道的最後一部分——用人大忌。之前，我們講述了用人之道，也就是用人的重要性以及用什麼樣的人，涵蓋了如何識人、如何觀人和如何得人。最後，我們將講述用人應該避免的幾個傾向。作為領導者，得人固然很重要，但懂得如何用人，才能真正留住人才，因此領導者務必注意用人大忌。

《六韜》中記載，周文王向姜太公請教說，君主非常重視舉賢任德，但國家卻得不到治理，這是什麼原因呢？姜太公說，雖然君主任命了賢人，但沒有重用賢人，所以沒有取得應有的效果。而賢人得不到重用是有原因的。所以我們在用人之中，應該避免這些傾向，把握用人的八個大忌。

## 一、用賢而疑，人主大患

《劉廙政論》上說：「自古人君，莫不願得忠賢而用之也。既得之，莫不訪之於眾人也。忠於君者，豈能必利於人？苟無利於人，又何能保譽於人哉？」意思是說，自古以來，當君主的人沒有不想得到忠賢之士而任用他們的。而得到這些忠賢之士後，卻又免不了去向眾人調查，問問這些忠賢之士究竟如何。但是忠於君主的人哪裡能夠事事都有利於他人呢？如果有一件事得罪了人，沒有給人帶來利益，那麼怎麼能夠讓眾人都稱讚他，在眾人中都得到好的名聲呢？

所以人君如果自己不明，他就不知道什麼樣的人是忠賢之士。那麼即便得到了忠賢之士，忠賢之士來到他的身邊輔佐他，他也會懷著一種猜疑之心，向眾人去調查。而這些人又不一定都是賢德而不嫉賢妒能的人，那就會對這個賢德之士有一些偏頗的言語和評論。如果君主聽之任之，可能就會對忠賢之士產生懷疑，從而不予重用。

所以在《體論》上有這樣一句話：「使賢者為之，與不肖者議之；使智者慮之，與愚者斷之；使修士履之，與邪人疑之，此又人主之所患也。」意思是說，任命了賢德的人去做事，但是又讓不肖之人來議論他；讓有智慧的人來謀劃，卻又讓愚鈍

的人來決斷；讓有修為的人去履行某一件事，卻又讓邪曲不正的人去懷疑他，這些也是人主經常犯的毛病啊。正是因為這些君主和當領導的人，對於賢德之人不能信用不疑，經常產生猜慮之心，結果使得賢才的才華不能夠得到施展。

在《新序》上還說，賢明的人不被重用，也是有原因的，因為「不肖嫉賢，愚者妒智，是賢者之所以隔蔽也，所以千歲不合者也」。不賢德的人會嫉妒賢德的人，愚鈍的人也會嫉妒有智慧的人，所以賢明的人就被阻隔，不能夠被君主所用，以致君主千載也難以碰到一個德才兼備的人。有的是不肯用賢德之士，有的是用了賢德之士但不能持久，有的是用得很久但不能善始善終，還有的是不肖的兒子把父親的賢明忠臣給廢棄了。這樣所導致的災禍和敗亡難以一一地記錄。但是要點在於什麼呢？在於君主自己不明智。他分不清什麼是賢德之人，什麼是不賢德之人，所以就一味地聽大家的評論。群臣認為一個人好，他就認為好；群臣對一個人有誹謗，他就認為不行。所以書中最後得出了這樣的結論：「故譖訴不行，斯為明矣。」「譖」是誣陷的話，「訴」是誹謗的話。如果誣陷、誹謗的話都不能夠通行，君主能夠判斷什麼樣的人在說什麼樣的話，這才叫明智。

這段論述也是告訴我們，賢者之所以不被使用，或者用著用著就被廢棄了，不能善始善終，終歸還是因為君主自己不賢明。他分不清是非、善惡、美醜，所以聽

取了那些邪曲不正的言辭，然後讒言、誹謗之言盛行，使賢德之人被廢棄不用。

《桓子新論》也為我們闡述了，求得賢能的輔佐之臣後還有三個難題。下面一一地進行論述。

「為世之事，中庸多，大材少，少不勝眾」。這是說，在世間做事的人，中等平庸的人才比較多，有很高才能的人比較少，少不能夠勝眾。「一口不能與一國訟，持孤特之論，干雷同之計，以疏賤之處，逆貴近之心，則萬不合，此一難也」。一個人的一張口，不能和一國之人來辯論，他保持著很清高的、很獨特的言論，去冒犯那些眾口一辭的言論，他以和君主疏遠的關係及低賤的身分，去悖逆那些和君主親近的人、權貴之士，這個是萬萬不能夠相容的。這是第一個難處。

「夫建蹕殊，為非常，乃世俗所不能見也，又使明智圖事，而與眾平之，亦必不足，此二難也」。一個人想建立一些殊勝卓越的事業，做一些不平常的事情，這個是世俗所不能夠理解，也不能夠接受的。因此使明智的人去謀劃事情，但是又讓那些平庸之輩來議論他，那麼他的這些見解、主張，一定不能夠被這些平庸之人所理解。這是第二種難處。

「既聽納有所施行，而事未及成，讒人隨而惡之，即中道狐疑，或使言者還受其尤，此三難也」。聽取了諫言，按照諫言來施行，但是事情還沒有完成的時候，

讒毀的人就隨之來誹謗他、厭惡他，結果在中途就懷疑賢德之人，有猜疑之心，進獻善言的人反而受到怪罪。這是第三種難處。

上面說的是任用賢才之後還需解決的三個難題。此外，還有兩種「止善」，也就是使賢才不能善始善終的原因。

「智者盡心竭言，以為國造事，眾間之則反見疑，壹不當合，遂被譖訴，雖有十善，隔以一惡去，此一止善也。」有智慧的人，竭心盡力向國君進言，想為國家造福，但是眾人離間他，而被國君懷疑。如果他有一個言論不恰當，或者不符合君主的意思，那就會被這些人讒毀誹謗，即使他有十件善事，就因為有一個小小的過惡，最終被罷免了。這是第一種使賢佐不能夠善始善終的原因。

「材能之士，世所嫉妒，遭遇明君，乃壹興起，既幸得之，又復隨眾弗與知者，雖有若仲尼，猶且出走，此二止善也。」有才能的人，都被世間的人所嫉妒，只有他遇到了明智的君主，才能夠被提拔重用，做一番大事。然而君主有幸得到了賢能的人才，又和眾人去商議，不讓他參與，不讓他知曉，即使是孔子這樣賢德的人，也會離去。這是第二種使賢佐難以善始善終的原因。

《說苑》上也記載著齊桓公向管仲請教的故事。桓公說：「我想把酒放在酒杯裡放到變壞，把肉放在砧板上放到腐爛，這樣的事會不會對我稱霸有妨礙呢？」管

仲說：「這些事不是什麼值得崇尚的行為，但是並不妨礙稱霸。」什麼事才是妨礙稱霸的呢？他說：「不知賢，害霸也；知而不用，害霸也；用而不任，害霸也；任而不信，害霸也；信而復使小人參之，害霸也。」他說了五種妨害稱霸天下的事情，都和任用賢德之人有關係。第一種是「不知賢」，就是不知道天下有賢才之士，不能夠分辨天下的賢德之士，這是妨害稱霸的。第二種是「知而不用」，就是知道了這個人是賢德之士，但是你不重用他，這也是妨害稱霸的。第三種是「用而不任」，就是你重用他，但是不給他任命一個適當的官職，沒有給他名正言順的位置，這也是妨害稱霸的。第四種是「任而不信」，就是你任用了他，也對他委以重任了，但是你還不相信他，這是妨害稱霸的。第五種是「信而復使小人參之」，就是信任了他之後讓他去做事，但是還用小人來干預他，這也是妨害稱霸的事。這五種妨害稱霸的事，都和不能夠知人善任、用而不疑有關係。

《劉廙政論》上有一段話：「人君所以尊敬人臣者，以其知任人臣，委所信，而保治於己也。……若多疑而自任也，則其臣不思其所以為國，而思其所以得於君，深其計而淺其事，以求其指搆。」這是說，君主之所以尊敬人臣，是因為他知道，如果任用了臣子並且對他信任，然後把重事都託付給他，他就能夠幫助自己治理國家，保住太平。如果君主很多疑，自己親自去做事，他的臣子就不再思考怎麼樣可

以治國，而是去思慮怎麼樣可以得到君主的歡心。他們一心一意就在謀劃這些事情，都在琢磨人，而不琢磨事。什麼原因呢？是因為君主對於任用的臣子有所懷疑，他做事必躬親，不想真正讓臣子去做，造成過多的干預。結果臣子也比較聰明，他就不想怎麼樣把事做好，因為做得太好，君主、領導還會嫉妒他、擔心他。所以他就想方設法地投君主所好，君主喜歡什麼他就說什麼，君主愛好什麼他就做什麼。這樣，君主對他也就沒有什麼疑慮和防範了。

《傅子》上說：「昔人知居上取士之難，故虛心而下聽；知在下相接之易，故因人以致人。」從前人們都知道，身居高位，比如君主，他了解世人就特別地困難，所以他虛心去聽取眾人的意見。知道在下面的人，相互交往都比較容易，所以憑藉著下屬來招致更多的賢人。有兩個例子。「舜之舉咎陶難，得咎陶致天下之士易；湯之舉伊尹難，得伊尹致天下之士易」。舜舉薦咎陶的時候，能夠發現他，把他舉薦出來，這是很難的一件事。但是得到了咎陶之後，再通過他來招致天下的賢德之士，就比較容易了。商湯舉薦伊尹，想讓他出來做官也很難。但是得到伊尹之後，通過他來招致天下的賢士就很容易了。「故舉一人而聽之者，王道也；舉二人而聽之者，霸道也；舉三人而聽之者，僅存之道也」。舉薦了一個人，你對他非常地信任，對他言聽計從，這是稱王天下之道。如果你舉薦了兩個人，分別聽從他們兩個人的

建議，這是因為對他們不能夠完全信任，所以還有所懷疑，這只是稱霸天下之道。如果你舉薦了三個人，來聽他們各自的意見，最後可能就是在三岔路口，不知道何去何從，那是僅僅保持自己不滅亡的道。這一句話也是告訴我們，能夠對人才委以重任，用而不疑，才是取得最好成就的途徑。

我們傳統文化所講的求學也是與此有異曲同工之處的。《三字經》中有一教之道，貴以專」，其實學之道也是「貴以專」的。如果你選了一個老師，你就聽一個老師的，那你是「一門深入，長時薰修」，最後就會有所作為。你聽了兩個老師的，就是在十字路口，有的時候，他們意見又不統一，你不知道到底該聽誰的，何去何從就不清楚。聽三個老師，三個老師的意見你兼而聽之，你是在三岔路口，就更不知道何去何從了。所以古代求學問的人，他一生就是跟從一位老師，專門聽這個老師的教誨，對老師很信任，老師對他也很有責任，所以學生大多都很有成就。

古代很有成就的人，學生向他去請教，他首先要問一問學生，讀過什麼書，聽過誰的課，接觸過什麼人。問完之後有時會對他說，你的緣分不在我這兒，你更適合到別處去求學，只有這樣，你才會學有所成。這個人他也是慕名而來，聽這麼一說，他便去別的老師那裡求學，結果學了一段時間，果然很有成就。這是什麼原因呢？是因為兩個人在交談的過程中，一定會涉及自己的喜好與偏向。比如學生會特

別提及某一個人，顯現出對他特別有信心、特別讚賞，所以老師就知道誰更適合教導他終生。因此，作為學生，一定要選自己最佩服的人、最尊敬的人、最信任的人做自己的老師，並且跟隨老師不離不棄，而且由於你的尊敬與愛戴，老師對你也會非常負責，加之你學習努力勤奮，一定會有成就。

《典語》上把君主和臣子之間的關係做了比喻。「夫君稱元首，臣云股肱，明大臣與人主一體者也」。古代的人把君主稱為頭腦，把臣子稱為腿和胳膊（也就是四肢）。這就表明大臣和君主是一體的關係——像一個身體一樣，誰也離不開誰，互相配合，互相信任。「堯明俊德，守位以人，所以強四肢而輔體也，其為己用，豈細也哉？」堯帝能明瞭辨別德才兼備的人，並且讓德才兼備的人去擔任官位，他強健了四肢，也就能夠輔助他的身體，對自己的幫助怎麼會小呢？「苟非其選，器不虛假。苟得其人，委之無疑。君之任臣，如身之信手。臣之事君，亦宜如手之擊身」。如果一個人不符合選拔的標準，不是合適的人才，就不要白白地授予他官位。如果這個人是值得信任的、德才兼備的人才，那就任用他沒有懷疑。君主任用臣子，就像身體信任他的手一樣。臣子事奉他的君主，也就像這個手觸摸他的身體一樣。「安則共樂，痛則同憂」，他們共享安樂，共同患難，是一體的關係，誰也離不開誰，還怎麼能夠互相懷疑呢？這就表明了君主和大臣的關係就像頭腦和四肢的關

係一樣，應該互相信任，而沒有任何的疑慮之心。

以上講的是第一條用人之忌。

## 二、求全責備，失賢之道

《袁子正書》上說：「故凡用人者，不求備於一人。桓公之於甯戚也，知之矣。」凡是君主用人、領導用人，都不能夠對人求全責備。齊桓公與甯戚的故事講的就是這個道理。

甯戚想去齊桓公那裡求得一個祿位，去事奉齊桓公，但是他窮困潦倒，沒有辦法舉薦自己。於是，他就隨著那些流動做生意的人，給他們駕車，到了齊國，晚上住在城門之外。這個時候，齊桓公到郊外去迎接客人，晚上開了城門，讓趕車的人回避。甯戚正好在車下餵牛，他看到齊桓公，就趕緊地敲擊牛角，唱起了淒厲的商歌。齊桓公聽到了歌聲，就說：「這個唱歌的人可不是平凡之人。」就命後面的車把甯戚載著進城去了。齊桓公返回國內，甯戚來求見，勸說他要統一整個國家。第二天甯戚又來求見，勸說他要稱霸天下。齊桓公聽了他的進諫，非常高興，就想任命他做官，委以重任。但群臣有不同的意見，有人說，這個人是衛國人，衛國離齊

國也不遠，不如派人去問一問，打聽一下，如果他確是一個賢才、一個有德行的人，再任用也不遲。桓公說：「你講得不對！如果你去打聽他，恐怕他會有小的過惡。因為他小的過惡，就忘記了他大的好處，這是君主所以失去天下賢士的原因。而且人本來就難以用尺度去衡量。他不是十全十美的，我們只要用他最擅長的地方就可以了。」所以就沒有派人去打聽甯戚的為人，而是對他委以重任，授之為卿。正是因為他這一個舉動很得當，得到了賢士，所以能夠稱霸天下。

這個故事告訴我們，任何人都不是聖賢，都有一些小的過失、小的缺點、小的不足。如果希望他沒有任何瑕疵，是辦不到的。所以任人不能夠求全責備。

《晏子》上記載，齊景公向晏子請教古代治理國家的人怎樣任用賢德之士。晏子回答說：「就像土地有很多差別，適宜不同種類的作物。如果各種土地不同，卻只種一種作物，還希望它都能夠長得很好，這是不可能的。人的才能是不一樣的，讓他們也去做同一件事，那就不可能讓他們都能做得好，都能有成就。如果對人才求全責備，即使是有智慧的人，也不能夠完全勝任。如果貪求的心沒有厭倦、沒有止境，即使是天地自然，也有不能滿足他的時候。所以明智的君主任用人才的時候，阿諛奉承的人不會被安排事奉在左右，有偏袒的、結黨營私的人不會讓他在朝為官。」

古人講：「任人之工，不強其拙。」就是任用人才的特長之處，不強求他做不到的地方。這是任人的大綱。這句話也告訴我們，不能夠求全責備。只要一個人在大的方面是好的，他的本質是不錯的，那就可以委以重任。

《文子》上記載：「今人君之論臣也，不計其大功，總其略行，而求其小善，即失賢之道也。」現在，君主評論臣子的時候，不在意他大的功勞和貢獻，而是在他細小的行為上做文章，求取他小的不善、小的錯誤，這是失去賢士的原因。「故人有厚德，無問其小節；人大譽，無疵其小故」。所以一個人有很高尚的德行，就不要在他行為的小節上做文章；人有很大的聲譽，就不要在小的不足上去挑剔。

這都是告訴我們，人無完人，如果你想求十全十美、一點錯誤不犯的人，在這個世間是很難找到的。

《文子》上說：「自古及今，未有能全其行者也，故君子不責備於一人。」從古至今，從歷史上看，沒有十全十美的、德行無可挑剔的人，所以君子不求全責備於任何一個人。還有兩個比喻：「夫夏后氏之璜，不能無瑕；明月之珠，不能無穢。然天下寶之者，不以小惡妨大美也。」夏禹所佩戴的璧玉，也不是沒有瑕疵的；夜明珠，也不是沒有污點的。但是天下的人仍然認為它們是寶貴的東西，不以小小的瑕疵來妨礙它們的大美。「今志人之所短，而忘人之所長，而欲求賢於天下，即難

矣」。現在卻只記著別人的短處，而忘記了他的長處，還想在天下求得賢才，這是難上加難。

這些論述很清楚地告訴我們，即使是很珍貴的璧玉、夜明珠，都不是沒有瑕疵斑點的。如果我們對人求全責備，還想求得賢才，那就太難了。

### 三、能不當官，任非其才

《管子》上說：「明主之擇賢人也，言勇者試之以軍，言智者試之以官。試於軍而有功者則舉之，試於官而事治者則用之。」就是說，要考察一個人的才能，不能聽他說有才能就相信，就給以相應的官位。明智的君主選擇賢人，說自己勇敢的，就應該讓他去帶領軍隊；說自己有智慧的，就讓他試著去擔任一個官職。他去率領軍隊，取得了功勞，就舉薦他、任命他；他去做官，能夠把這個地方治理得很好，治理得很完美，那再任用他。這都是要試用的。

試用期很重要。在試用的過程中，能夠看出這個人是不是真的有能力、有才德。這是告訴我們，如何避免「能不稱官」的情形。用人是否得當，要看所用的人能力和官位是否相當。他可能能力很低，那就不能給他一個高官。每個人的能力是不同

的，要根據他的才能，給以適當的官位，讓他學有所用。

《典語》上講，要「料才核能」地去任用人才。

「夫料才核能，治世之要也」。「料」就是要評估、估量。估量人才的才能，考核他的能力，這是治理國家的要務。「凡人之才，用有所周，能有偏達，自非聖人，誰兼資百行、備貫眾理乎？」凡是人的才能、他的用處，都是有一定的範圍的，能力也有偏通之處，並非每個人都是聖人，有誰能夠兼通百行百業、明白各種道理呢？「故明君聖主，裁而用焉」。所以明智的君主，都是衡量人的才能來給以任用。

「昔舜命群司，隨才守位」。在歷史上，舜任命百官的時候，也是根據每個人才能的不同，給以不同的位置。比如說，任命皋陶來斷獄，任命契為司徒掌管「五倫」的教化，任命禹來治水。因為他們有各種各樣不同的特長，所以誰擅長什麼，就讓他去幹什麼，舜自己才能垂拱而治。

「漢述功臣，三傑異稱」。漢朝表彰功臣的時候，蕭何、張良、韓信被稱為「三傑」，根據他們的功勞，而給以不同的封號。張良「運籌於帷幄之中，決勝於千里之外」，他很善於謀劃，很善於用兵，運籌帷幄；蕭何「振國家，服百姓」，最擅長治理國家、治理百姓；韓信百萬大軍「戰必勝，攻必取」，他擅長率軍打仗，是一個很好的帶隊將軍。他們的才能不同，因此給以不同的封號。「況非此儔，而可

備責乎？」更何況不是像他們這樣的傑出人物呢？怎麼可以對他們求全責備呢？

「且造父善御，師曠知音，皆古之至奇也」。造父是善於駕車的人。師曠天生就是盲人，但是他的聽力特別好，他辨音的能力特別強，所以「師曠知音」。這都是古代神奇的人。「使其探事易伎，則彼此俱屈」。「探」也作「換」，就是讓他們彼此交換自己從事的職業和技藝。「屈」也發「覺」音，意思是「盡」。意思是，他們也都盡力了，但是還不知道怎樣去勝任。「何則？」為什麼呢？「才有偏達也」。人的才能是有偏通的、有專長的。「人之才能，率皆此類，不可不料也」。人的才能大概都是像這種情況，所以不能夠不估量人的才能而去委以重任。「若任得其才，才堪其任，而國不治者，未之有也」。如果你使用的是合適的人才，這個人能擔當其職位，那麼國家一定會得到好的治理。這也就是告訴我們，來到我們團隊之中的人，都是有所擅長的人。有的人擅長治理事情、做具體的事，有的人善於出謀劃策，有的人喜歡文字工作，有的人擅長講課，有的人擅長人際交往。他們的才能是不一樣的，根據他們所擅長的不同，分配不同的任務，才能夠各盡其才、才堪其任。

「或有用士而不能以治者，既任之，不盡其才，不核其能，故功難成而世不治也」。有的君主用了這些士人，還是不能夠把國家治理好，是什麼原因呢？因為雖然任用了他，但是他的才能沒有充分地發揮，也沒有根據他的能力來給他一個適合

的位置，因此很難獲得功效，國家也得不到治理。

「馬無輦重之任，牛無千里之跡，違其本性，責其效事，豈可得哉？」馬沒有像牛一樣的去負輦耕地的任務，牛也沒有奔跑千里的能力。如果違背本性去任用它，還希望能夠有功效，這怎麼可能得到呢？任用人才也是一樣的。「使韓信下帷，仲舒當戎，于公馳說，陸賈聽訟，必無曩時之勳，而顯今日之名也」。假使讓韓信對軍隊和戰爭的規劃運籌帷幄，使董仲舒去率軍打仗，使于公（善於斷獄）到處去遊說、當外交官，讓陸賈（善於遊說）判斷案子，結果一定獲得不了他們以前所獲得的功勳，也就沒有今日的顯名。因為韓信不善於籌謀而只善於打仗，董仲舒擅長通古博今，本人卻手無縛雞之力，于公公正不阿卻不善辭令，陸賈善於辭令但缺乏斷案的魄力、決心，如果將他們安插錯位，結果自然不能盡如人意。

上述道理也有很強的現實針對性。現在有很多畢業生，在大學的時候學的是一個專業，但是畢業之後找工作，都是才非所用，他所從事的工作和他所擅長的專業無法匹配，所以很多人這四年的工夫都白費了。

在現實生活中，每個人都各有所長，不可能盡善盡美，如果以一個統一的標準衡量人才，這樣就很難把真正的人才給選拔出來，有一些奇才會因為一個統一的標準被遺漏。現在的高考也有這個問題，高考所考的科目全都是統一的，考生如果想

進入一流的大學，必須注重每一門功課的學習，絕對不能存在偏科的現象，這樣就有可能導致偏科的同学與自己理想的大學失之交臂，更甚者，國家便又失去了一批素質高超的專業人才。所以我們衡量人才、選拔人才，應該根據他們的不同才能，設定不同的標準，給與他們不同的職位，這樣，真正的人才便會各得其所。

《傅子》上說：「故構大廈者，先擇匠然後簡材；治國家者，先擇佐然後定民。」要想建立一個大廈，一定要先選擇良好的工匠，然後工匠去挑選好的材料。同樣的道理，治理國家的人，首先要選擇賢良的臣子來輔佐，然後才能夠使人民安定。「大匠構屋，必大材為棟梁，小材為榱椽。苟有所中，尺寸之木無棄也」。能工巧匠在建造房屋的時候，一定是將大的木材作為棟梁，小的木材作為椽子。只要能夠適宜，尺寸之木都不會被遺棄，大材就大用，小材就小用，沒有被遺棄的材料。「非獨屋有棟梁，國家亦然。大德為宰相，此國之棟梁也。審其棟梁，則經國之本立矣。經國之本立，則庶官無曠，而天工時敘矣」。並不是僅僅說建造房屋有棟梁之材，治理國家也是如此。有高尚德行的人做宰相，便是確立了國家的棟梁之材，那麼治國的根本也就確立了。這就是告訴我們，人才有大有小，有各自擅長的方面，只要我們用得合適，那麼任何人都不需要被遺棄，都有用武之地。

#### 四、德不當位，功不當祿

中國古代很重視對官員的尊敬。《孟子》提出：「天下有達尊者三：爵一，齒一，德一。」天下有三種非常值得尊敬的人：尊敬有官位、有爵位的領導者，尊敬上了年紀的人，尊敬有德行的人。但是我們現在看到，很多的官員雖然身居高位，但是徇私舞弊，魚肉鄉里，沒有做他本分應該做的事，因此人民就認為「官本位」不好，對「官本位」提出了批判，認為都是來自於傳統文化，對傳統文化存在很深的誤解。

《潛夫論》中記載：「是故先王為官擇人，必得其材。功加於民，德稱其位，此三代開國建侯，所以能傳嗣百世、歷載千數者也。」古代的先王為官職選擇人才，一定要得到德才兼備的人，使他的功勞惠及廣大的民眾，他的德行和他的位子相稱，這是夏、商、周三代的君主建立國家、分封諸侯的根本用意，所以他們的社稷能夠傳承百世，經歷上千年。

在《管子》上也記載著：「君之所審者三。」君主所要審慎考慮的有三個方面。「一曰德不當其位，二曰功不當其祿，三曰能不當其官。此三本者，治亂之原也」。第一就是臣子的德行和位置不相匹配，第二就是臣子的功績和他所享受的俸祿不相

匹配，第三就是臣子的能力和他的官位不相匹配。這三者是治亂的根本。

《管子》上說：「故國有德義未明於朝者，則不可加於尊位；功力未見於國者，則不可與重祿；臨事不信於民者，則不可使任大官。」他的德義還沒有顯明於朝廷上的，就不可以給他很高的官位；他的功勞沒有被國家、人民所認同，就不能夠給以很重的俸祿；他做事不能夠取信於民，就不可以讓他任大官。「故德厚而位卑者，謂之過；德薄而位尊者，謂之失」。德行很高，位置很低，是「過」；德行很薄，位子卻很高，這個是「失」。「寧過於君子，而無失於小人」。寧可讓君子處於卑位，也不要讓小人居於尊位。「過於君子，其為怨淺矣；失於小人，其為禍深矣」。君子很有德行，即使產生怨恨，也不會太厲害；但是如果讓沒有德行的小人處在很高的位置上，所產生的災禍、影響可就深遠了。《管子》這裡是告誡我們，一定不要讓沒有德行的人處於高位。

《袁子正書》上也記載：「治國有四：一曰尚德，二曰考能，三曰賞功，四曰罰罪。四者明，則國治矣。」治國有四個方面應該給予重視：第一崇尚有德行的人，第二要考察人的能力來給以官位，第三賞賜有功的人，第四要懲罰有罪的人。四者都做得很好，國家才能夠得到治理。相反，如果你任用這個人，不是看他的德行，而是看你和 he 之間的關係，那麼你就不會得到別人的尊重。因為有功之臣若沒有受

到封賞，就不會再竭盡全力地去效勞；有罪之臣沒有受到懲罰，反而日日逍遙法外，這樣下去，想讓人們不作奸犯科，也是很難的。

《袁子正書》上又說：「夫人之所以貴於大人者，非為其官爵也，以其言忠信，行篤敬，人主授之不虛，人臣受之不妄也。若居其位不論其能，賞其身不議其功，則私門之路通，而公正之道塞矣。」人們之所以尊重那些達官貴人，並不是因為他的官爵，而是因為他言語忠誠守信，行為篤實有禮。人主不虛授人爵位，人臣也不以詐取的方式獲得這個位子。但是如果「居其位不論其能」，這個人被任用在官位上不是靠他的能力，「賞其身不議其功」，封賞他了，但是不看他的功勞，那麼營私舞弊的道路就開通了，而公正之道也就被阻塞了。這樣是選拔不到真正的人才的。

古代的人之所以尊重當官的人，是因為他們「制爵必俟有德，班祿必施有功。是以見其爵者昭其德，聞其祿者知其功」（《典語》）。爵位一定是授予那些有德行的人，俸祿也是根據人的功勞給以分配，所以你看看到這個人的爵位，看到這個人的官位，你就知道這個人的德行高低了，聽到他拿到什麼樣的俸祿，就知道這個人的功勞大小了。這是古人重視官、尊重官的根本原因。因為爵位都是授予有德的人，俸祿都是授予有功的人，所以他的爵位越高，也就意味著他越有德行，他拿的俸祿越多，也說明他越有功績。

在《墨子》上說道：「古者聖王之為政，列德而尚賢，雖在農與工肆之人，有能則舉之，高與之爵，重與之祿，任之以事，非為賢賜也，欲其事之成。」古代的聖王治理國家，都是根據人的德行的高低來給以官位，崇尚賢德的人，即使是農民、工匠、商人，如果他們有能力，就舉薦他們，授予他們爵位，給他們豐厚的俸祿，任以政事讓他們來處理。這並不是因為他們賢德就要受到封賞，而是因為想把事做成。「故當以德就列，以官服事，以勞受賞，量功而分祿」。所以就應該根據德行的高低來排列官位，以官職來服務社會、服務國家、事奉君主，按功勞進行賞賜，評量功績而給以俸祿。「故官無常貴，而民無恆賤，有能則舉之，無能則下之，舉公義，避私怨，故得士」。沒有恆常富貴的官，也沒有恆常貧賤的百姓，舉薦賢德的人，罷免不賢的人，這樣才能夠做到崇尚公義，避免私怨，才能夠得到賢士的輔佐。

《墨子》上的這一段話，進一步闡明了要任人唯賢，對有德行、有勞績的人要給以封賞，無論賢臣的出身地位如何，都要客觀公正地對待。

《中論》上也有類似的闡述。《中論》上說：「古之制爵祿也，爵以居有德，祿以養有功。功大者其祿厚，德遠者其爵尊。功小者其祿薄，德近者其爵卑。是故觀其爵則別其人之德，見其祿則知其人之功，不待問之也。古之君子貴爵祿者，蓋以此也。」古代的人對於當官的人特別地尊重，因為古代制定的爵祿政策，官爵是

給有德的人，俸祿是給有功勞的人。功勞大的人俸祿就厚重，德行高尚的人爵位就尊貴。功勞小的人俸祿就微薄，德行淺近的人爵位就卑下。所以看大臣的爵位，就知道此人德行的高低；看他所拿的俸祿，就知道此人功勞的大小。古代的君子之所以貴爵祿，原因是在這裡。

「官本位」本身沒有什麼問題，而現在之所以出現問題，是因為我們選拔官員，並沒有真正地做到「德才兼備，以德為先」。因為一些官員德行的缺失，不顧法紀，與民爭利，這樣人民才對「官本位」提出了質疑。所以並不是「官本位」本身不好，而是我們沒有徹底地按照古代的這種方法，來選拔官員，任用官員。

《傅子》上記載：「爵非德不授，祿非功不與。二教既立，則良士不敢以賤德受貴爵，勞臣不敢以微功受重祿，況無德無功，而敢虛干爵祿之制乎！」沒有德行的人就不授予爵位，沒有功勞的人就不讓他獲取俸祿，這兩條綱領樹立起來了，賢良的士人就不敢無德而受爵、無功而受祿，而沒有德行與功勞的人便更不敢拿取俸祿了。

這些論述都是表明，古代的「官本位」是有前提的，即爵祿都是給賢德有功的人。這樣的制度一施行，那些當官的人受尊重也就無可非議了。

在《韓子》上就記載著一則故事，來說明舉薦賢才要根據他的才德而不是根據

他和自己的關係親疏這個道理。解狐和邢伯柳，他們之間有怨仇。一天，趙簡子問解狐：「誰可以做上黨的地方官呢？」解狐就回答說：「邢伯柳可以。」趙簡子就問：「這個人不是你的仇敵嗎？」解狐回答說：「我聽說忠臣舉薦賢才不回避自己的仇人，廢黜不肖之人也不偏袒自己的親近。」趙簡子一聽，就很稱讚，然後就任命邢伯柳為上黨的地方官。邢伯柳知道解狐推薦了他，就去見解狐表示感謝。解狐說：「舉子，公也；怨子，私也。往矣！怨子如異日。」意思是，舉薦你是出於公心，你能勝任這一個官職，我怨恨你是因為我們之間有私仇，你回去吧，我還像從前一樣地怨恨你。解狐雖然沒有做到「恩欲報，怨欲忘。報怨短，報恩長」，但是他有公心，這一點也是非常難能可貴的。現代很多人都做不到這一點。

以上的道理在《袁子正書》上也給我們作了很好的闡述。比如說現在選舉的官員，不能夠去見當事人，還要禁止人們過分地交往，交接宴會要阻止。《袁子正書》認為，「夫有近會者無遠期」，如果你能在近處、身邊找到賢德的人，就不要再到遠方去尋找了。而現在的法律規定，選舉人才的官員不能夠去見當事人，認為這樣可以避免徇私舞弊。對這個觀點，《袁子正書》上並不認同。書中說道：「夫處深宮之中，而選天下之人以為明，奚從而知之？」身處在深宮之內，還要選天下的人才，而且你要選得適合，不能夠選的人「非其才」——不是德才兼備的人，那你怎

麼能夠知道這個人是賢明的人呢？怎麼知道這個人是一個人才呢？「夫交接人之道，不可絕也」。人與人之間的交往，是正常人都應該要這樣做的，是不能夠斷絕的。「故聖人求所以治交，而不求絕交」。聖人治理國家，不是斷絕人們的交往，而是追求怎麼樣使這個交往合情、合理、合法。「莫問不交，以人禁人，是以私禁私也」。你沒有詢問過就不去交往，是以人禁人、以私禁私。「先王之用人不然，不論貴賤，不禁交遊」。先王他任用人才，不分貧富貴賤，也不禁止人們去正常地交往。他的原則是「以德底爵，以能底官，以功底錄」，以他的德行給以爵位，以他的能力給以官位，以他的功勞給以相應的俸祿。只要把這一個原則堅持了，再加上「具賞罰以待其歸」，那麼便無人敢背離正道。這是告訴我們，要從根本上解決問題。

古人這個論述其實非常的有道理。比如說現在博士生考試，很多導師為了表明自己很公正，在面試之前拒絕與考生見面，以示自己公正無私。但是實際上，真正認識一個人才是很難的，沒有和他交往，沒有和他交談，怎麼知道這個人的德行如何？他的喜好如何？他有哪一方面的才能呢？因此你可以盡情地和這些人接觸，和這些學生交流，只要堅持不因親疏遠近定官職，而以德才多少授官位，只要把這個原則把握住了，你所錄取的人一定是德才兼備之人。

在《傅子》上記載：「不修行崇德，則不得此名，不居此位，不食此祿，不獲

此賞，此先王立教之大體也。」如果沒有很高的德行，就不會獲得這個名聲，不能居於這個官位，不能夠獲得這個俸祿，也不能夠獲得這個封賞，這是先王立教的根本。「夫德修之難，不積其實，不成其名」。德行的修養是很難的，如果沒有長期的修養功夫，沒有實際的德行，就不能夠成就好的聲譽。「夫言撰之易，合所悅而大用」。至於這個言說、撰寫、粉飾卻很容易，能夠獲得君主的喜悅，合君主的心思，往往會很快被重用。然而「修之不久，所悅無常，故君子不貴也」，言說、撰寫、粉飾所修行的時間不需要很長久，而君主的喜好也不會不變，所以君子不貴通過言語投合君主的喜好來獲得官位。

中國古人也告訴我們，「不以言取人」。這一句對我們現在也是很有針對性的。現在我們看到，很多的民主國家進行多黨選舉，就是請一個候選人去演講。他演講的時候承諾了很多，把話說得很漂亮，大家一聽他說得好，就都投他的票。但是在他上任之後，自己所承諾的，很難一一地兌現。不守信用實際上是沒有德行的一個表現。但是我們就因為這個人很有口才，很有演講能力，便任用了他，所以往往選出的都不是真正的人才。相反，有的人的言辭很少，但卻非常務實，這樣的人你不去任用，那麼你的身邊便都是喜歡諂媚巴結、阿諛奉承的人，治國平天下的大事便無從談起。所以切實地考察下屬的德行與才能是非常重要的，是用人的重要一環。

## 五、偏聽偏信，受人蒙蔽

《政要論》上指出：「為人君之務，在於決壅。決壅之務，在於進下。」君主的主要務在於排除蒙蔽，不要受人蒙蔽。排除人蒙蔽的關鍵，就是在於使下面的言論都能夠傳達到君主這裡。「進下之道，在於博聽」。而能夠使下面的言論傳達到君主這裡，最關鍵的在於廣泛地聽取眾人的意見。「博聽之義，無貴賤同異，隸豎牧圉，皆得達焉」。若想真正達到廣泛地聽取大眾的建議，關鍵就要做到貧富貴賤都一視同仁，使得做奴役的、做童僕的、放牧的、養馬的都能夠暢所欲言，並且他們的意見都能傳達到君主那裡。「若此，則所聞見者廣。所聞見者廣，則雖欲求壅，弗得也」。如果能做到這一點，那麼君主所聽到的、所看到的就很廣泛。如果他所聽到的、所見到的很廣博，那麼就沒有什麼東西可以蒙蔽他了。

上述說明，君主不要偏信，以免被人蒙蔽。而要做到這一點，就是要廣泛地聽取眾人的意見，甚至基層工作者的意見，只有這樣，君主才不會被蒙蔽。

在歷史上，有很多的臣子為了蒙蔽君主，就觀察君主的喜好，君主喜歡什麼他就順著君主的意思去說，進而蒙蔽控制君主。秦朝趙高就是蒙蔽君主的佞臣。他看到皇帝很喜歡恣意遊樂、放縱自己的情欲，便趁機對皇帝說：「當皇帝的之所以尊

貴，就是因為他能夠為所欲為，就是因為人們感覺他像神明一樣。只有得到人民的仰望，君主才能夠被尊重。而神明是只能聽說，不能露面的。所以不能讓大臣總是能見到皇帝，這樣才能顯示出皇帝的威嚴。「結果秦二世就信以為真，從此趙高專權。當秦二世最後喪身亡國時，才幡然醒悟原來自己被趙高蒙蔽了。這個典故告訴我們，如果偏信一個人的言論，就容易被人蒙蔽，而聽不到下面的意見。」

## 六、妒賢畏能，功滅國危

《荀子》中有這樣一句話：「故明主好同，暗主好獨。明主尚賢使能而饗其盛，暗主妒賢畏能而滅其功。」明智的君主喜歡和大家共同商議事情，而昏庸的君主喜歡獨斷專行。明智的君主尚賢使能，進而使國家得到治理，人民安居樂業。而昏庸的君主妒忌賢德的人，畏懼有能力的人，於是就毀滅了他的功績，致使國敗家亡。這句話表明，妒賢忌能的人做不了大事，而且還把已有的功績喪失掉。明智的君主對臣子用之不疑，而且認為臣子的貢獻就是自己的貢獻，臣子的能力就是自己的能力，這樣才能具備最高的智慧，進行最好的統治。

《呂氏春秋》上記載，衛靈公在天氣寒冷的時候，要開挖一個深池。他的臣子

宛春就進諫說：「天氣這樣寒冷還徵發徭役，恐怕會傷害到百姓。」衛靈公就說：「天氣很寒冷嗎？」宛春說：「您穿著狐皮大衣，坐著熊皮的墊子，所以您不覺得寒冷。但是百姓，他們的衣服破了得不到修補，他們的鞋子有缺口了也得不到編織。您自己感覺不到寒冷，但是百姓卻能感到寒冷。」衛靈公說：「你說得太好了。」就下令不再徵發徭役。這時左右的人便挑撥說：「君主您開挖深池，不知道天氣寒冷，但是宛春知道。由於宛春勸諫，您就下令不再做這件事。恐怕現在福德會歸到宛春的身上，而怨氣都會歸到君主您的身上。」不過衛靈公非常地明智，聽到這樣的間言並沒有採用。他說：「你說得不對。宛春不過是魯國的一個匹夫而已，是我舉薦他、任用他，百姓還沒有看到他的能力，也沒有看到他的德行。我現在讓百姓通過這一件事，看到他的德行和能力，就如同讓百姓看到我有善行是一樣的，他的善不就是我的善嗎？」

《呂氏春秋》上評論說，衛靈公談論宛春的這句話，可以說明他明白做君主之道，這是明君應該具備的風範。而「人主之不通乎主道者則不然，自為之則不能，任賢者惡之，與不肖者議之，此功名之所以傷，國家之所以危」，那些不懂得做君主之道的人，卻不是像衛靈公這樣做的。他們自己沒有能力，又厭惡賢德的人，對賢德的人懷有忌心，並且與不肖的人評議忠良，這是功名之所以受到傷害、國家之

所以危亡的重要原因。

《孔子家語》上記述了孔子和曾子的一段對話。曾子問：「敢問何謂三至？」孔子說：「至禮不讓而天下治，至賞不費而天下之士悅，至樂無聲而天下之民和。明王篤行三至，故天下之君可得而知也，天下之士可得而臣也，天下之民可得而用也。」曾子向夫子詢問「三至」的道理。夫子說，「至禮不讓而天下治」，最高的禮不需要講謙讓，天下卻可以得到治理。「至賞不費而天下之士悅」，最高的獎賞不需要耗費資財，但是天下的士人都喜悅。「至樂無聲而天下之民和」，最高境界的音樂不需要發出聲音，但是天下的百姓都和睦。如果明智的君主能認真地實行這「三至」，那麼天下各個諸侯國的君主就可以知道他的名聲，天下的士人都可以做他的臣子，天下的百姓都可以為他所使用。

曾子又問：「您這句話是什麼意思？能不能再詳細地解說一下？」孔老夫子說：「古者明王，必盡知天下良士之名」，古代明智的君主，一定對天下賢德之士都很了解，知道他們的名字。「既知其名，又知其實」，既知道他們的名字，還要去調查一下是不是名副其實。「既知其實，然後因天下之爵以尊之」，知道他名副其實，有真才實德，那就以天下的爵位來尊敬他，給他授以高官厚位。「此之謂『至禮不讓而天下治』」，這就是所謂的最高的禮不需要講謙讓，但是天下能夠得到治理。「因

天下之祿，以富天下之士」，用天下的俸祿，使這些賢德之士都富裕。「此之謂『至賞不費而天下之士悅』」，因為君主封賞的都是那些有德行的賢良之士，所以天下的人都會非常地喜悅。「如此，則天下之明譽興焉」，如果能做到這些，那麼天下讚嘆的聲音就興起來了。「此之謂『至樂無聲而天下之民和』」，這就是音樂教化的最高境界，不需要奏出聲音但是天下都非常和睦。

這段論述就是告訴我們，只要君主知人善任，任用賢德，不需要花費很大的力氣就可以使天下得到治理。而且也不要耗費資財，天下的賢士都能夠各得其所而喜悅。人民因為賢德之士在位，他們言傳身教，那麼民眾自然也受到良好的教化，彼此和睦相處。

《說苑》上也同樣寫道：「是故知人者，主道也；知事者，臣道也。主道知人，臣道知事，毋亂舊法，而天下治矣。」知人善任是君主所應該做的事，處理具體的政務是臣下所應盡的責任。君主之道就是知人善任，不要本末倒置，造成君主整日忙於政務，無暇「慧眼識珠」，而受俸祿的臣子卻非常清閒。所以君主最重要的任務是知人善任，只要把關鍵的人用好了，就可以垂拱而治了。

所以歷史上評論說，舜「何為哉？恭己正南面而已矣」。舜做什麼事了嗎？其實他沒有做什麼具體的事，他只是把自己做好了，自己很有德行，沒有偏離正道，

能夠任用那些賢德的人，使他們處在合適的位置上，結果他垂衣拱手，天下自然就得到了治理。

上述內容再次說明，君主、臣子的位置不能夠顛倒。君主的任務就是知人善任，不能夠嫉賢妒能，只要做好這一點，國家便可以得到治理。

## 七、已樹而擇，所樹非賢

《說苑》記載了這樣一個故事。魯國的陽虎獲罪了，他跑到北面的晉國去見趙簡子。見了趙簡子他就說：「唉，從今以後我再也不去培養人、舉薦人了。」趙簡子就問：「為什麼呢？」陽虎就說：「朝堂上的大臣，我所培養的超過了一半。朝廷上的官吏，我所舉薦的也超過了一半。邊境的守衛、將士，我所舉薦的也超過了一半。但是現在，朝堂上的大臣親自在君主面前排斥我，朝廷上的官吏親自用法令來危害我，邊境的將士親自用兵士來威脅我。所以從今以後，我再也不去推薦人了。」趙簡子就說：「唯賢者為能復恩，不肖者不能。」只有賢德的人才能知恩圖報，不賢德的人做不到這一點。他做了一個比喻：「夫樹桃李者，夏得休息，秋得食焉。樹蒺藜者，夏不得休息，秋得其刺焉。」他說，種植桃、李的人，夏天能夠得到休

息，秋天還能吃到桃、李的果實。但若培育的是蒺藜，夏天不能夠在樹陰下乘涼，秋天得到的也只是蒺藜的刺。「今子之所樹者蒺藜也，非桃李也」。現在你所培養、舉薦的人都是蒺藜之類的，而不是桃李之類的。「自今已來，擇人而樹之，毋已樹而擇之也」。從此以後，不要再把這些不賢德的人舉薦出來，一定要先選擇好，然後再培養他，不要培養、重用過之後才發現當初所選非人。

## 八、事繁職亂，祿薄吏貪

《傅子》上記載：「欲治其民而不省其事，則事繁而職亂。知省其職而不知節其利，厚其祿也，則下力既竭而上猶未供，薄其祿也，則吏競背公義營私利，此教之所以必廢而不行也。」如果想治理好人民，就不能使國家機構的職責尾大不掉，職責要清楚明白，杜絕尸位素餐。不僅如此，還要節制官員的私欲，恰當處理官員的俸祿問題，既不要使官員的俸祿過高，導致百姓供給不足，也不要使得官員的俸祿過低，導致他們競相與民爭利，徇私枉法，中飽私囊。

《劉廙政論》記載：「夫為政者，莫善於清其吏也。故選托於由、夷，而又威之以篤罰，欲其貪之必懲、令之必從也，而奸益多、巧彌大。何也？知清之為清，

而不知所以清之，故免而無恥也。」治理國家的人，沒有不想讓他的官吏清廉的。所以就選擇像許由、伯夷這樣廉潔有守的人去當官，而且還要以刑罰來讓他們感覺到畏懼，做到有貪必懲、有令必行。但是結果卻不是很樂觀，奸詐的事情反而越來越多，取巧營私也越來越厲害。這是什麼原因呢？「知清之為清，而不知所以清之」，若一心地想求清廉，但是不知道怎麼樣使官員清廉，只用刑罰來使其畏懼，結果是「免而無恥」。這與孔老夫子所說的「道之以政，齊之以刑，民免而無恥」的道理是一樣的。「日欲其清，而薄其祿，祿薄所以不得成其清」。如果希望官員很清廉，但是給與的俸祿卻很低，這樣就很難讓他們成為清官。身為國家的精英賢才，他們必須承擔養家糊口的責任，並且期待體面的生活，若俸祿難以滿足他們的需求，那麼官員自然會想方設法與民爭利，中飽私囊。

《崔寔政論》中也有這樣一個比喻，一個人身居高位，俸祿很微薄，但是又有很大的權力，這就如同讓渴馬守水、餓犬護肉，要想不貪是不可能的。所以君主在要求臣子奉公守法、勤政廉潔的同時，需要首先考慮到臣子的需要，提供給他們衣食無憂的生活，這樣才能從源頭上解決官員的腐敗問題。

但是，不切實際的高薪養廉也有諸多危害。《劉廙政論》對於如何保持官員的廉潔性有這樣一段論述：「故知清，而不知所以重其祿者，則欺而濁。知重其祿，

而不知所以少其吏者，則竭而不足。知少其吏，而不知所以盡其力者，則事繁而職闕。」要保證官員的廉潔性，首先需要給予其充足的俸祿。但同時要注意精簡機構，防止尾大不掉。不然，高薪養廉的代價太大，人民會筋疲力盡，導致民不聊生。再者，還要培養官員的工作能力，提升他們的工作效率，這樣才能以一抵三，不顯得官員稀缺，辦事不周。

所以高薪養廉起碼有兩個條件：第一，要精簡機構、精簡官員；第二，還要重視對官員的道德教育、責任感的教育。以最少的人數辦最多的事情，在保證效率的原則下實行高薪養廉，這才能防止高薪養廉帶來的弊端。

《魏志（上）》中有這樣一句話：「夫除無事之位，損不急之祿，止浮食之費，並從容之官，使官必有職，職任其事，事必受祿，祿代其耕，乃往古之常式、當今之所宜也。」這句話的意思是說，把沒有事的官位給廢除，把不急需的俸祿給減損，把過分的花費停止，將人浮於事的崗位合併，使得官員各司其職，條分縷析，責任到人，這樣給他們以豐厚的俸祿，使得他們不用勞作便可過上衣食無憂的生活，古代的聖王都是這樣做的，同時也符合當今的時宜。

《漢書》上這樣記載：「夫天亦有所分與，與上齒者去其角，傅其翼者兩其足，是所受大者不得取小也。古之所與祿者，不食於力，不動於末，是亦受大者不得取

小也。」意思是，上天在造物之時，雖造出的萬物各不相同，但遵循平等公正的理念，凡是給予動物鋒利的牙齒，便不會再賦予它尖利的犄角，凡是給予它強壯的翅膀，必定只賦予它兩隻腳。這是因為如果它已經享受了一樣強大的東西，就不能再去追求小利了。為政者也一樣，既然不用勞動、不用從事商業就可以得到俸祿，就不能與民爭利、徇私枉法了。「身寵而載高位，家溫而食厚祿，因乘富貴之資力，以與民爭利於下，民安能如之哉？」若官員要與民爭利，那人民是無法與之抗衡的。官員身居高位，權勢傾天，平民百姓豈能敵得過？所以官員在得到自己應得的俸祿之後，就要對人民感恩戴德，感激因為人民的供養，自己才不用參與辛苦的勞動，切忌與民爭利。

「天子大夫者，下民之所視效，豈可以居賢人之位，而為庶人行哉？」意思是說，天子、士大夫等，這都是百姓所仿效的對象，怎麼可以居在賢人的位子上，而從事百姓的行為呢？「皇皇求財利，常恐匱乏者，庶人之意也。皇皇求仁義，常恐不能化民者，大夫之意也」。整天忙著求財利生，怕自己的生活有所匱乏，這是一般百姓的意圖。每一天求仁義，常恐不能夠教化百姓，這是士大夫的意圖。《易經》有言：「負且乘，致寇至。」若擔著擔子，背著包袱，還坐著車子，一定會招致賊寇。因為「乘車者，君子之位也；負擔者，小人之事也。此言居君子之位，而為庶人之

行者，其患禍必至也」。乘著車子是君子、士大夫才可以享受的待遇，而背著包袱、挑著擔子，這是一般百姓所從事的事。居在官位之上而從事百姓的行當，那一定會給自身招致禍患。所以古人闡述得很明白，官員不能夠一面拿著國家的俸祿，一面又去從事工商業與民爭利，這是天理所不容的。

上述說明，精簡官吏、機構，使人當於事，然後高薪養廉，這是一個方面。若要保持官員奉公守法，不與人民爭利，還必須對官員進行道德的教育和引導。所以歷朝古人都濃墨重彩地論證官德修養。

唐太宗學了《群書治要》之後，總結了這樣一段話：「為主貪，必喪其國。為臣貪，必亡其身。」做君主的貪心一定會亡國，做臣子的貪心最後導致身敗名裂，這是得不償失的。太宗認為，一個臣子對自己的官位不珍惜，去貪污受賄、違法亂紀，就等於是拿著珍珠彈射鳥雀，實質是愚蠢的。

《易經》中記載：「積善之家必有餘慶，積不善之家必有餘殃」；「善不積不足以成名，惡不積不足以滅身」。如果能夠真正明白古今的道理，那麼就沒有人願意去貪污受賄、違法亂紀了，所以道德的教育至關重要。但在當今社會，道德是意識型態領域的東西，很難有人能切實推行，原因就在於人們還沒有真正明白傳統文化中道德的可貴性。這就好比桌子上放著一塊金子和一塊石頭，如果我們真正知道

金子的價值比石頭更貴重，一定會拿金子而不會去拿石頭。而現在我們恰恰不知道孰輕孰重，所以才不知所措。

「人不學，不知道」，「人不學，不知義」。所以，我們應該認真地學習《群書治要》，審視官員的興衰成敗，乃至他們後代子孫的興衰成敗，通過讀書來明理。讀史使人明智，從而不會讓自己利令智昏、情令智迷。

上述說明了用人的八條大忌。對一個領導者來說，要真正地任用賢才，使人盡其才，必須從這八個方面去考慮，避免這八種傾向。只有這樣，才能做到人盡其用，使人民生活富裕，政治清正廉明，國家長盛不衰。



# 附錄 古鏡今鑒

## 《群書治要》的當代價值

（二〇一三年四月二十日講於香港國際博覽館）

尊敬的各位前輩、各位老師、各位同學：

大家下午好！

今天非常榮幸，應香港聖賢教育學會的邀請，來到了香港這塊寶地，和大家一起來學習《群書治要》。今天我和大家分享的題目是「古鏡今鑒——《群書治要》的當代價值」。

之所以選這樣一個題目，我們都知道，我國老一輩傑出的無產階級革命家、黨和國家卓越領導人習老（習仲勛同志），早在二〇〇一年的時候，就為《群書治要考譯》題了這樣四個字：「古鏡今鑒」，期許我們從歷史經驗中來學習古聖先賢治國平天下的教訓，能夠為我們今天構建和諧社會提供一些啟示。

在今年的三月一日，習總書記在中央黨校建校八十週年慶祝大會上的講話中也提到：「中國傳統文化博大精深，學習和掌握其中的各種思想精華，對樹立正確的世界觀、人生觀、價值觀很有益處。古人所說的『先天下之憂而憂，後天下之樂而樂』的政治抱負，『位卑未敢忘憂國』、『苟利國家生死以，豈因禍福避趨之』的報國情懷，『富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈』的浩然正氣，『人生自古誰無死，留取丹心照汗青』、『鞠躬盡瘁，死而後已』的獻身精神等，都體現了中華民族的優秀傳統文化和民族精神，我們都應該繼承和發揚。」

看了這段話，我們就會思考，為什麼在中國古人那裡有這樣的政治抱負、報國情懷、浩然正氣和獻身精神，而這種精神在現代中國人的身上卻不多見了？原因很簡單，就是因為我們讀的書和古人不一樣了。古人從小要熟讀四書五經，接受的是古聖先賢的薰陶和教誨，所以久而久之自然有這樣的人生理想、政治抱負。所以在這段話前面，習總書記特別強調：「各種文史知識，中國優秀傳統文化，領導幹部也要學習。」為什麼要學習？目的就是「以學益智」，增長我們的智慧；「以學修身」，提升我們的修養水準。

## 一、社會治亂的根本在人心

我們今天選擇了《群書治要》這部書，對於領導幹部的修身治國有什麼重要的意義？我們知道，領導幹部的首要任務，就是來治理國家，使社會安定。《群書治要》首先回答了這樣一個問題，那就是：社會治亂的根本究竟在哪裡？

在《崔寔政論》上有這樣一段話：「凡天下之所以不治者，常由人主承平日久，俗漸弊而不寤，政浸衰而不改，習亂安危，逸不自睹。」意思是，大凡天下之所以得不到治理的原因，通常都是因為君主承繼太平的日子已經太久了，社會風氣逐漸變壞也不覺悟，政治逐漸腐敗也不更改，習慣於這種亂象，安於現狀，還逸樂看不到危機。「或荒耽嗜欲，不恤萬機」，有的沉迷於欲望的享樂，不理國家大事。「或耳蔽箴誨，厭偽忽真」，有的耳朵裡聽不進勸諫和教誨的真言，滿足於虛偽，忽視真誠。「或猶豫歧路，莫適所從」，有的是在歧路徘徊，不知道何去何從。「或見信之佐，括囊守祿」，有的是被信任的大臣，因為要保住自己的俸祿，而閉口不言，不敢犯顏直諫。「或疏遠之臣，言之賤廢」，有的是被疏遠了的臣子，因為自己的身分低微，言語不被採用。「是以王綱縱弛於上，智士鬱伊於下。悲夫！」所以，國家的法度綱常在上很鬆弛，而有識之士在下憂心忡忡。真是可悲啊！

我們看了這樣一段論述，感覺到這段話說古代的社會盛衰適用，說今天社會的盛衰也同樣適用。一句話，社會盛衰的根本原因在哪裡？那就是在唐朝的時候有一位詩人李商隱所說的：「歷覽前賢國與家，成由勤儉破由奢。」也就是說，一個國家之所以由盛轉衰，就是因為領導幹部他們的德行出現了嚴重的問題。

很多人面對當今社會的腐敗現象、食品安全問題、國有資產流失問題等，也都非常地憂慮。他們認為，只有把西方的民主制度搬到中國，這些問題才能夠得到解決。大家對這種看法認同嗎？

在我沒有學習《群書治要》之前，我也是這樣認為的。譬如在我上研究生的時候，有一位學中國哲學的同學，他說要給孔老夫子寫一部書——《至聖先師孔子》，為孔老夫子正名。當時我還和他爭辯，我說就是因為孔老夫子的思想，使得我們今天的社會經濟發展落後，大大地落後於西方國家，把這個罪過全都歸到了古聖先賢的身上。

但是，後來我到英國去讀書，又到新加坡去學習，接觸到了<sup>上</sup>淨<sub>下</sub>空老教授的教誨，聽到他說，在英國有一位著名的歷史哲學家叫湯恩比，他在研究了各個國家的社會發展史的基礎上，提出了這樣一句話：能夠真正解決二十一世紀社會問題的，只有中國的孔孟儒學和大乘佛法。一開始對這句話，我也是抱著懷疑的態度。但是

聽了很多老教授的講課，他講儒釋道的根本，講「學儒」和「儒學」的區別，我們也被他的這一種說理的透徹給征服了，最後才生起了對傳統文化的信心。

所以當我們向西方學習的時候，我們忽視了西方的制度建設所產生的歷史文化背景。在西方的歷史上，它的文化是一種宗教文化的傳統，政治制度維護的是公平正義，但是仁慈博愛、誠實守信的道德教育是靠教會來教導的。所以他們並沒有忽視道德教育，只不過道德教育的主體是宗教而已，是教會而已。而我們忽視了這一點，盲目地把西方的一些先進的制度搬過來，但是並沒有在社會生活中起到應有的效果。

譬如說，安利公司剛剛來中國發展的時候，它有一個全球通行的無償退款制度。什麼意思呢？就是你把這個產品用光了，用得一滴不剩，然後你對它不滿意，可以拿著空瓶子到公司去退款，這個公司會把所有的貨款退還給你。為什麼？因為它覺得自己的產品品質很過關，沒有人對它不滿意。這個制度走過了很多的國家，沒有出現任何的問題，唯有來到中國的時候，卻遇到了瓶頸、遇到了挑戰。遇到了什麼挑戰？我們知道中國人都很聰明，但是有的時候聰明沒有用到正確的地方。有的人拿著用光了產品的空瓶子，到公司要求退款，而且很多人是倒光了產品，他不是用光了這個產品，然後也拿著空瓶子到公司去退款。結果每一天都有排著長龍的人，

拿著空瓶子要求退款。這下可讓安利公司開了眼界。最後怎麼樣？迫使他們在短短的時間內，改變了全球通行的無償退款制度。

我們知道，安利公司的分配制度被哈佛大學的工商管理學院研究過，被譽為最完美的、無懈可擊的分配制度。但是，就是這樣一個看似完美的制度，來到我們中國的時候，卻遇到了種種的弊端和挑戰。

所以，諸位朋友，這是制度的問題嗎？歸根結柢，是人的問題。如果我們盲目地把西方的制度搬到中國來，而忽視了它的宗教文化傳統，就會出現「異體移植」的弊端，就是制度在西方用得很好，一挪到中國就會「水土不服」。

再譬如，我們把西方的民主制度引到中國的鄉村，民主選舉村幹部，結果這個村民誰給他的錢多，他就會選誰，最後出現了很多賄選拉票、營私舞弊的現象。這些現象都告訴我們，愈是實行民主，愈需要有一定的道德教育，民主要以道德素質做基礎，否則的話，選出的這個村幹部絕對不是最理想的。

這些案例為我們說明了孔老夫子反覆強調的一個道理，那就是「其人存，則其政舉；其人亡，則其政息」。如果這個領導者是個有德行的、大公無私的領導者，無論是怎樣的制度，都不會對企業、對國家造成很大的危害。相反，如果這個領導者德行敗壞，以權謀私，他總是會利用制度的漏洞，想方設法地以權謀私。

這句話在古代適用，在今天還適用不適用？我們看一看在中國改革開放初期，出現了「能人現象」。什麼是「能人現象」？就是這個企業眼看著要倒閉了，但是換了一個董事長、一個總經理，他用短短的時間，就使企業扭虧為盈。很多人認為這個人很能幹，把他稱為「能人」。其實當我們反觀這個現象的時候，這個人不僅僅是一個有能力的人，他首先是一個有道德的人。因為他沒有想方設法地把國有資產化為私有，中飽私囊，所以他制定的政策，都是有利於整個企業的長遠發展，有利於企業的每一個員工。所以這個「能人」不僅是有能力的人，而且首先是有德行的人。

在美國也有一位倫理學家麥因泰爾，他專門研究美德，他有兩本著名的著作，一本書叫《追尋美德》，另一本書叫《誰之正義？何種合理性？》。在《追尋美德》這本書中，麥因泰爾就提到，他說：「無論道德原則有多麼具體和完美，如果人們不具備道德品格或美德，這些原則就不會起作用。」他還說：「對於法律的應用而言，它僅僅對那些擁有正義美德的人才有可能發揮作用。」這一句話就是告訴我們，這個正義的制度和規則是得有正義美德的人設計出來的，而正義的制度設計出來了，在它推行的過程中，也必須得有正義美德的人才能把它推行得好，才不至於出現有法不依、執法不嚴的現象。

他的這一句話，在《孫卿子》（也就是《荀子》）上，以另一種方式更加簡潔地表述了出來。荀子說：「故法不能獨立，得其人則存，失其人則亡。法者，治之端也；君子者，法之源也。」也就是說，禮法制度不能單獨地存在，不能單獨地發揮作用，得到了聖賢君子這樣的人，才能夠把這個制度推行好，失去了聖賢君子這樣的人，禮法制度就不能夠發揮好的作用。所以禮法制度是治理的開端和憑依，而聖賢君子是制定這個法律制度的人，他是「法之源也」。

在《傅子》上，把制度建設和道德教育之間的關係用一句話就給我們表明了。《傅子》說：「明君必順善制而後致治，非善制之能獨治也，必須良佐有以行之也。」我們在反腐倡廉的過程中，好多人都在爭論，究竟制度是更根本的，還是人是更根本的？二者的關係如何去平衡？這裡《傅子》的這句話就告訴我們，明智的君主一定會順著好的制度，才能夠達到社會和諧、天下大治的結果。好的制度重不重要？當然很重要。但是他接著強調，並不是說有了好的制度，就一定能夠達到天下大治的結果，必須要有「良佐」，就是好的輔佐人才，有聖賢君子，來推行這個好的制度。所以聖賢君子也同樣重要，甚至是更為根本。這句話就把制度建設和人的道德教育之間的關係給我們講清楚了。

在今年的三月八日，習總書記在參加十二屆全國人大一次會議江蘇代表團的審

議時這樣說道：「我們國家培養一個領導幹部比培養一個飛行員的花費要多得多，而更多的還是我們傾注的精神和精力。但是，一著不慎，毀於一旦。不管你以前做了多少有益的工作，功罪不可相抵。如果搞不好，領導幹部的崗位就真會變成高危險職業。」他還說：「我在中央紀委全會上講，要把權力關進制度的籠子裡。這項工作要繼續堅持，去搞好完善、建設。同時在我們國家有一句話，叫『面壁成佛』，就是自我境界的提升。」

這段講話實際上講了兩層意思。也就是說，要反對腐敗，必須要有制度建設，但是同時也要重視領導幹部自我境界的提升，這兩者缺一不可。所以我們從這一句話的論述上就知道，習總書記他是以我們現代的語言，把古聖先賢的治國理念給我們講出來了。其實這段話和《傅子》上的這一句話，是兩種說法、一個意思。這就是告訴我們，制度建設很重要，但是不能忽視道德教育。

在美國聯邦上訴法院，有一位法官叫勒納德·漢德，他說了這樣一句話。他說：「我總是不明白，人們為什麼要求助於憲法、法律、法院、法官來實現公平和正義，我反覆地告誡你們，這麼做是錯的。因為真正的公平正義只存在於男女老少的心中，如果公平正義在人們的心中死去，憲法、法律、法院、法官誰也救不了他！」也就是說，如果我們的法官認為誰給他的錢多他就可以偏向誰，就有失公平正義，那我就

們的法院、法官也沒有辦法真正起到維護公平正義的效果。這個就是告訴我們，道德教育很重要，絕對不可以忽視。

如果我們忽視道德教育，只是強調制度建設，那就會有三個問題是不可解決的。

### 第一個問題，就是難以防患於未然。

在《漢書》上有這樣一句話：「禮者禁於將然之前，法者禁於已然之後。」禮儀的教化，倫理道德的教育，都是防患於未然，使消極結果根本就不發生。而法律的制裁是在消極結果產生之後，給予事後的懲罰和補救。你可以把這個犯罪的人、腐敗分子抓進監獄，判處他無期徒刑，但是他給國家所造成的損失已經無可挽回了。

這個「禮者禁於將然之前」的效果，我們可以從婚禮上得到觀察。我們中國古代被譽為「禮儀之邦」，在生活的各個方面都滲透著禮的教化。譬如說，我們看婚禮，男女結婚前三天，女方三日不熄燈。為什麼三日不熄燈？很多人說那是迷信。其實我們現在學習傳統文化，學到了很多形式的東西，但是傳統文化的內容不為人所知，就被誤解為迷信了。為什麼要三日不熄燈？因為再過三天女兒就要出嫁了，父母趁著她還在家的時候，抓緊時間，徹夜不眠地給予她為人妻、為人母的教育。當然，

平時父母之間相處很和睦，這個女兒已經學得很多了，但是在她出嫁前三天，還要徹夜不眠地抓緊時間教導她如何為人妻、為人母。

在娶妻這一天，新郎就早早地起身。幹什麼？他要祭祀祖先、祭祀天地。因為在中國古人看來，兩個人的結合不僅僅是兩個人之間的私事，它還關係到整個社會的和諧，關係到整個家風的承傳，所以不能夠不謹慎。他要去迎親，出門之前，要接受他父親的敬酒。中國人特別講究長幼有序，平時吃飯的時候，都是兒子恭恭敬敬地給父親敬酒。但是這一次不同了，他的父親要給兒子敬酒，所以兒子就感覺到和平日不同，突然感覺到這件事情很重要，自己肩上的責任也很重大。

新郎來到了新娘的家裡，岳父岳母非常鄭重地親手把女兒交到新郎的手上，意思是說，從此以後，我們這個女兒一生的幸福就託付給你了，你要對她倍加關愛。這個時候新郎也能夠體會到岳父岳母的心情，他就帶著新娘跪拜岳父岳母，讓他們放心，感恩岳父岳母給自己培養了一個賢內助。

新娘被娶上了花轎，在她坐上花轎之後，一定要做一個動作。什麼動作？就是把她的香扇從轎子的視窗給扔出去。為什麼要做這樣一個動作？這就是提醒自己，以前在家是千金小姐，天氣熱一點還要拿扇子搨一搨，說「天氣好熱」。現在你要去為人妻、為人母了，這些嬌裡嬌氣的小姐習氣，就要隨著這一把香扇都給它拋出

去，扔得一乾二淨。

新娘來到了公公婆婆的家裡，公公婆婆本來是在主人的位置上的，他們就從主人的位置退了下來，退到了客人的位置上，而把這個兒媳婦從主人的位置迎了上來。為什麼？這個就是提醒兒媳婦，從此以後，我們這個家就託付給你了，你就是這個家的主婦了。

上孝公婆，中和妯娌、輔助丈夫，下教育好子女，這個責任無比地重大，必須有深厚的德行才能夠承擔好。所以在《易經》上有句話說：「地勢坤，君子以厚德載物。」這句話象徵的是女子的德行，女子應該效仿大地。大地非常地寬容，你把好的、乾淨的東西扔給它，你把髒的東西扔給它，它都沒有怨言，一概接受。這就說明，一個女子愈有德行，愈能忍辱負重，這個家庭才愈能經營得好，這一家才愈能夠幸福。

到了兩個人要喝交杯酒了，這個交杯酒也會喝得終身不忘。他們拿著一個葫蘆，一切兩半，一人一半。意味著什麼？提醒夫妻兩個人原本就是一體的，不分彼此。不是像我們現在學到的所謂西方的觀念。什麼觀念？這兩個人還沒有結婚，就要進行婚前財產公證。什麼意思？意思是不要因為財產問題，一旦離婚，再惹出紛爭吵上法庭。你看，兩個人還沒有結婚，就想到了以後可能會離婚，這個婚姻怎麼能夠

經營得好？中國人恰恰相反，他認為夫妻本來是一體的，不分彼此。這個葫蘆瓜裡的酒是甜的，葫蘆瓜的絲是苦的，喝了這杯交杯酒之後，就意味著夫妻從此以後要同甘共苦，彼此扶持，白頭偕老，共度一生。這還不算，喝完交杯酒之後，還要把這個葫蘆瓜拿繩子繫在一起，掛在牆上。為什麼？這就是提醒夫妻兩個人，在今後的生活裡，不要因為小小的磕磕絆絆影響了夫妻和睦相處的主旋律，不要忘記兩個人結合時最初的發心。

這個婚禮進行下來，處處都起到了提醒和教育的意義，提起了每一個人的責任感。所以看到這裡的時候，我們就想到，其實古聖先賢對得起我們後代子孫，他們把夫妻如何和睦、如何教育好兒女、如何構建和諧社會的方法，都已經給我們總結出來了，並且落實在禮儀之上。但是我們後代子孫體會不到古聖先賢的良苦用心，還把它誤解為封建迷信，說是等級制度的產物，還對它進行批判。這就等於我們坐在一棵大樹底下好乘涼，但是卻不知道感恩回報，還要拿著斧子對這棵大樹猛砍，沒有比這更折福的事情了。所以現在，我們中國社會出現了這麼多逆倫現象，兒子把父母給殺了，夫妻同床異夢，兄弟因為財產起了紛爭吵上了法庭。什麼原因？就是因為我們忽視了傳統文化的教育。在「五四」運動和十年「文革」之中，我們對傳統文化的過度批判，讓我們一度喪失了對傳統文化的信心。所以十八大報告就提

出，要「樹立高度的文化自覺和文化自信」。這一句話講得非常有必要。

## 第二個問題，就是容易導致人「免而無恥」。

什麼叫「免而無恥」？就是沒有觸犯法律，做出不道德的行為。西方把它稱爲「反社會行為」。譬如說，青少年吸毒、酗酒、賣淫，鄰里糾紛，青少年倚強凌弱等等。這些現象，因為青少年的年紀很小，還達不到法律制裁的標準。但是這些現象已經非常地普遍，已經對社會和諧造成了嚴重的危害。這些問題靠法制監督機制的健全是沒有辦法解決的。所以在《論語》上，孔老夫子就提出：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥。」這也就是我們現在所學的西方式的管理方式，設置各種各樣的政令條款，用這個來引導人們，只要他觸犯了政令條款，就給他以刑罰的處罰。結果是什麼？人們因為懼怕處罰，免於去做壞事，但是他沒有羞恥心，甚至他仍然想方設法地去做壞事，免於法律的制裁，還沾沾自喜，認爲這是自己聰明智慧的表現。所以在《鹽鐵論》上說了這樣一句話：「法能刑人，而不能使人廉；能殺人，而不能使人仁。」法律確實能夠把犯罪的人給予刑罰的處罰，但是培養不出一個人廉潔的節操；能夠把犯罪的人處死，但是培養不出一個人的仁愛之心。這就是法律

的局限。

在《淮南子》上，它就做了一個更加形象的比喻。它說，法律能夠把不孝的人給殺死，但是不能夠使人成為像孔子、曾子那樣有德行的人；法律也能夠把盜竊的人處以刑罰的處罰，但是培養不出像伯夷、叔齊那樣高尚的廉潔的節操。孔老夫子培養的徒弟有三千多人，每一個人在家孝敬父母、出門尊敬長輩，一言一行、一舉一動都是社會大眾的表率。這是靠什麼所成就的？靠的不是法律，靠的是教育成就的。

我們看到「孔子養徒三千人」，我們也想到了我們目前也有一位類似孔子的老師，那就是我們所尊敬的<sup>上</sup>淨<sup>下</sup>空老教授。你看他培養的徒弟，可能比三千人還多，很多人都是各行各業的表率。譬如說，我們知道的劉素雲老師，優秀共產黨員；我們所知道的胡小林董事長，優秀的企業家，無私無求地在為弘揚傳統文化做貢獻。包括我們今天大會的主辦方——聖賢教育學會的王會長，都是在老教授的教導下，來為社會公益事業無私無求地付出。當然我們所熟知的蔡老師、李越老師等等，更是長期接受老教授的理念，他們的一言一行、一舉一動都受到社會大眾的尊重。所以我們想，這是靠什麼成就的？靠的是教育成就的。

### 第三個問題，就是會導致「法令滋彰，盜賊多有」。

我們設置的法令條款，一天比一天更具體、更細緻、更嚴密，但是社會沒有因此安定和諧，違法亂紀的人、鑽法律空子的人卻愈來愈多。這就是「法令滋彰，盜賊多有」。譬如說，我們食品安全出現問題了，我們就可以出一個《食品安全法》；我們腐敗現象很嚴重了，我們可以出一個《反貪污腐敗法》。法律的條文愈來愈多，愈來愈細緻。但是怎麼樣？社會並沒有因為這些法令的出臺而變得更加和諧，相反，鑽法律空子的人、違法亂紀的人卻愈來愈多。

有一次我去參加一個國際會議，這個會議上有很多西方的學者。其中有一位學者，是一位女士，她站起身來，用非常諷刺的口吻說：「你們中國人千萬千萬不要盲目地向我們西方人學習。為什麼？因為我們西方社會並不像你們想像得那麼美好，恰恰相反，還出現了你們幾千年前老子所描述的情形。」什麼情形？很難得，當時她就引用了這句話。你看一個外國人，她能夠引用老子的話說：「法令滋彰，盜賊多有。」我們看一看我們現在的社會，是不是這種情況？在近現代以來，很多人認為上帝死了，宗教是迷信，所以西方社會的很多年輕人不再相信宗教了，但是他們的政治制度仍然是以維護公平正義為核心來進行制度安排的。結果怎麼樣？結果法

律雖然愈來愈多，愈來愈細緻，但是青少年犯罪率不斷地攀升，青少年的問題也愈來愈嚴重。

在《袁子正書》上就這樣說道：「不能止民惡心，而欲以刀鋸禁其外，雖日刑人於市，不能制也。」每每我讀到這些聖賢教誨，我就發自內心地佩服。為什麼？你看他用三兩句話，就把問題的關鍵給指出來了。你不能制止人民作奸犯科的心，而只是以刑罰來規範、處罰人的行為，就是你每一天在外面執行死刑，都不能制止作奸犯科的事情發生。

我們從歷史上看，在《漢書》上說，如果我們只是注重法律的嚴苛，忽視了道德教育，會出現什麼問題？「法出而奸生，令下而詐起」。這個法律一出臺，奸詐的行為就產生；這個命令一下達，欺詐的行為就興起。就像「以湯止沸、以薪救火」一樣，只會使這個事情發展愈來愈烈，於事無補。

所以這些論述都告訴我們，在重視制度建設的同時，必須加強道德教育。因為什麼？因為「人心正則國治，人心邪則國亂」。這也是我們學習《群書治要》得到的一個基本的結論，就是：社會治亂的根本在於人心。

## 二、領導者成敗的關鍵在道德修養

《群書治要》回答的第二個問題，就是領導者成敗的關鍵在哪裡。通過學習《群書治要》，也給了我們很多的啟發。

當領導者的，都希望自己一呼百應，受人愛戴和尊敬，走到哪裡，做事、說話都很有執行力。凡是領導者，都希望有這個效果。怎麼樣做才能有這個效果？《大學》上告訴我們：「德者，本也；財者，末也。」這個名聲、財富、社會地位，都是枝葉花果。它的根在哪裡？根就在於一個人深厚的德行。所以說，領導者成敗的關鍵，就是在於是否有深厚的德行。

在《中庸》上，孔老夫子在稱讚舜王的時候，也說了這樣一句話：「大德必得其位，必得其祿，必得其名，必得其壽。」真正有深厚德行的人，像大舜那樣，他的後母、他的弟弟三番五次要置他於死地，他不僅沒有懷恨在心，想著去打擊報復，還總是反省自己做得不夠。最後他的德行感動了堯帝，把這個王位、天子之位讓給他，感化了天下的百姓，最後也感化了他的後母和弟弟。所以孔老夫子在稱讚舜王的時候才說，真正有德行的人，一定是福祿壽名都齊全的。

在中國的史書上，有很多有道德學問的讀書人，他們看到一個人現前的所作所

為，就知道他以後的發展趨勢如何。他們靠什麼來看的？其實這些有道德學問的讀書人都明白天道，他們都從聖賢書上體悟到了這些規律。譬如說，在《尚書》上就有這樣一句話：「內作色荒，外作禽荒。甘酒嗜音，峻宇雕牆。有一於此，未或弗亡。」在內興起迷戀女色之風，在外喜歡打獵，喜歡娛樂，喜歡飲酒沒有節制，沉迷於靡靡之音，住的房屋又高又大，牆上還雕刻著花紋，以上六種情況，如果你做到了一件，就沒有不滅亡的。魏徵在《群書治要》的注釋上加了這樣一句話：「更何況是六種全都做到了呢？」所以我們看了這句話，要非常地謹慎、非常地警覺，看自己是不是有六種表現之一。如果有其中一種表現，那就沒有不滅亡的了。

在《呂氏春秋》上記載著這樣一個故事。楚國有一個很會給人看相的人，他給好多人看相，說的都和這個人的實際情況一模一樣。楚莊王感覺到很奇怪，就召見他，問他是怎麼一回事。這個人怎麼回答？他說：「我並不是能夠給人看相，我只不過是能夠觀察這個人所結交的朋友罷了。如果我看的這個人是一個布衣百姓，他所結交的朋友在家孝敬父母，出門尊敬長輩，做事非常地謹慎，自己很善良，還畏懼法令，這樣的人，他的家一定一天比一天過得更好，身心一天比一天更安定，這就是我們所說的吉祥的人。如果我看的這個人是一個事奉君主的大臣，他所結交的朋友個個誠實守信、有德行、喜歡做善事，這樣的人事奉君主，一定一天比一天事

奉得好，他的官位會一天比一天更提升，這就是所謂的吉祥的臣子。如果我觀察的這個人是一個君主，他的朝廷中的臣子都是賢德之人，左右都是忠誠之士，君主有過失，這些臣子都敢犯顏直諫，這樣的君主，他的國家會一天比一天更安定，他君主的地位會一天比一天更尊崇，天下的人對他會一天比一天更加心悅誠服，這就是所謂吉祥的君主。」最後他還強調，他說我並不是會給人看相，我只不過是能夠觀察這個人所結交的朋友罷了。

諸位朋友，我們今天來到這個會場，有可能是朋友勸告我們來的，或者是朋友騙我們來到了這個會場。為什麼？因為他們希望我們接觸聖賢教誨，結交那些有德行、做善事的人。這樣的朋友是最值得你尊敬的、最值得你信任的人，對他們要非常地感謝。當然我們為什麼能夠結交這樣的朋友？在《易經》上也告訴我們，「同聲相應，同氣相求」。因為我們自己有德行，我們才能夠感召這樣的朋友來到我們的身邊。假如說我們喜歡賭博，那麼你感召的許多朋友都是喜歡賭博的人。另一個人喜歡卡拉OK，他所感召的朋友都是喜歡卡拉OK的。我們喜歡學習傳統文化、喜歡《群書治要》，結果這些喜歡聖賢教誨的人就來到了這裡匯聚一堂。這個就是告訴我們，根本的根本還是在於自己的修身。所以領導者的成敗何在？就是在於自己的道德修養。

在習總書記那裡還說過這樣一句話，他說：「現在的社會誘惑太多，圍繞權力的陷阱太多。面對紛繁的物質利益，要做到君子之交淡如水，『官』『商』交往要有道，相敬如賓，而不要勾肩搭背、不分彼此，要劃出公私分明的界限。」他在沒有擔任總書記之前就強調說：「一個人不能夠既當公務員又想發財。如果你既想當公務員又想發財，那就會有危險了。」為什麼不能夠這樣想？在《群書治要》中，有董仲舒對漢武帝的上書，其中有這樣一段闡述，告訴我們為什麼不能既想當官又想發財。他在上書中說：古代的國土，也是今日的國土。同是一片國土，而古代能夠使國家大治，上下和睦，不令而行，不禁而止，官吏沒有奸詐邪惡，囹圄空虛（監獄裡沒有犯人），恩德潤及草木，福澤廣被四海。以古觀今，為什麼相差得這麼遠？是什麼地方出現了錯亂，以至道德風氣衰敗成這樣？你看，董仲舒提出的這個問題，也是我們今天要解決的問題。

提出這個問題之後，他自己進行了回答。他說：想來大概是現今的治國之道比之古時有所差失，或者是與天理有所違背。天道是什麼樣的？上天對待萬物是有所分配的，它也是很公平的。譬如說，給予了一個動物很鋒利的牙齒，就去掉它的犄角；讓它長著翅膀的，就讓它只長著兩隻腳。這就是接受了大的好處，就不能再獲取小的好處。同樣的道理，古代凡是接受俸祿的人（就是當官的人，現在來說就是

公務員、領導幹部），不以體力勞動謀生，不得從事商貿事業，這也是接受了大的好處就不得再謀求小利。如果已經接受了大的好處，又要謀取小利，連上天都不能使其滿足，更何況是人？富有的人奢侈美滿，貧窮的人艱難愁苦，而居上位者不予救助，人們就不樂意生存下去。人民不樂意生存下去，連死都不躲避，又怎麼會去躲避犯罪？這就是刑罰之所以繁多但奸邪仍然制服不了的原因。所以享受俸祿之家（也就是領導幹部、公務員），以俸祿為生就行了，不能與人民爭占產業，這樣利益就可以普遍地分布，而人們也可以家給人足。這是上天的公理，也是上古的治國之道。天子應該取法此道作為制度，大夫也應該遵循它，並成為自己的行為。

這一段話就是告訴我們，古代的聖賢君子，身居爵位的人，他們不與民爭利，不去從事工商業，所以百姓才崇敬他們的品行，聽從他們的教導，人民被他們的廉潔所感化，而不貪婪鄙陋。由此看來，天子、大夫是百姓所效仿的榜樣，怎能居賢人之位，卻像平民那樣行為？惶惶不安地謀取財利，並經常擔心財用匱乏的，那是一般平民百姓的意識。惶惶不安地求取仁義，並經常擔心不能教化百姓的，這才是士大夫應當考慮的事。

最後，董仲舒用《易經》上的一句話做了總結。《易經》上說：「負且乘，致寇至。」什麼意思？乘車是君子的位分，而背負肩挑是平民百姓所做的事情。這句

話就是說，身居君子之位，身為領導幹部，身為公務員，而又去幹平民百姓的事，必然會招致災禍臨頭。

所以，為什麼習主席他能夠提出「不能夠既當公務員又想發財」？說明什麼？他提出這句話，並且說得很肯定，說明他對我們古聖先賢的治國理念非常地熟悉、非常地通達。如果沒有讀過歷史書，也不能夠提出這樣肯定的結論。

這個是我們講的，領導者的修養是領導者成敗的關鍵。

### 三、領導者道德修養的內容（一）：修身

第三個問題，我們就要講一講，領導幹部道德修養的內容是什麼？很多人也想一呼百應、受人尊敬，也想提高自己的道德修養。應該從哪裡入手？我們講，有三個方面的內容：第一就是修身，第二就是愛民，第三就是用人。

首先我們看一看修身從哪裡入手。修身也講三個方面的內容：第一是戒貪，第二是懲忿，第三是改過。

## (一) 戒貪

修身從哪裡提升自己的境界？從戒貪開始。

### 1. 貪財

《群書治要》被魏徵等人編纂好之後，呈送給唐太宗。唐太宗每一天手不釋卷地閱讀，讀得非常高興。最後，他總結了這樣一句話：「為主貪，必喪其國；為臣貪，必亡其身。」當君主的很貪心，最後的結果就是喪失了自己的國家；當臣子的很貪心，最後就是身敗名裂。所以他說，一個人對自己的官位不珍惜，去以權謀私，權錢交易，徇私舞弊，那就如同拿著珍珠彈射鳥雀。什麼叫拿著珍珠彈射鳥雀？珍珠非常地昂貴，在中國古代那個時候還沒有人造珍珠，所以都是自然珍珠，價值連城。但是拿著它去幹嘛了？拿著它去射麻雀。這就是分不清哪一個重、哪一個輕。

在《曾國藩家書》中曾經說過這樣一句話，他說：「不取軍中一錢寄回家中。」就是公家的一文錢他都不會挪作私用。我們現在的人看到這一句話，我們相信不相信曾國藩真的做到了不取軍中一文錢挪作私用？我們不相信？大家都是學習傳統文化的，所以能夠相信。但是每每我給這些領導幹部上課的時候，我問他們相不相信，很多幹部都在下面搖頭，說「不相信」。為什麼不相信？因為我們自己都沒有

做到，怎麼能夠相信他能夠做到「不取軍中一錢寄回家中」？所以我們是「以小人之心度君子之腹」。那我們就要問了，為什麼曾國藩能夠做到「不取軍中一錢寄回家中」，而我們現在的很多領導幹部卻做不到這一點？我們和曾國藩的區別何在？

其實，我們和曾國藩的區別也不是很大，特別是在座的很多人，可能智商都比曾國藩高。為什麼？我們講一個故事，大家就相信了。曾國藩小的時候，有一次在讀書，讀得很累，天已經很晚了，他的家裡就來了一個小偷。這個小偷趴在屋頂上，想等他讀書累了，去休息了，然後再行竊。但是曾國藩讀了一段書，翻來覆去地背誦，就是背誦不下來。結果怎麼樣？這個小偷等得有點不耐煩，他就從房上跳下來，把曾國藩前面背的那一段書給他背誦了一遍，然後就揚長而去。這個故事告訴我們什麼？告訴我們曾國藩小的時候智商不是很高。但是他一生得益於「恭敬」、「勤儉」、「恆心」這幾個字。他和我們的不同之處何在？他對古聖先賢的教誨，深信不疑，有一種至誠恭敬之心。所以他讀了「四書」、讀了《易經》等等，我相信他對這上面的教誨也深信不疑。

《大學》上就有這樣一句話：「貨悖而入者，亦悖而出。」很多人本來可以一帆風順，平步青雲，但是就是因為沒有讀這一句話，不相信這一句話，最後卻銀鏹入獄了。這句話就是說，你的財富是以不正當的、不好的方式賺得的，結果怎麼樣？

結果一定會以不好的方式給敗散掉。這是一定的規律。所以中國古人說，這個財富並不是賺到你手、貪到你手就是你的了，它為五家所共有。

哪五家？古人給我們總結出來了。首先就是官府。譬如說，我們這個錢是貪污受賄、違法亂紀賺得的，最後東窗事發，自己銀鐺入獄，所有的家產被沒收、被充公。雖然賺到你手了，還沒等你享受，又曇花一現地給收回去了，所以是「竹籃打水一場空」。

我們看，《史記》上記載著，魯國有一個宰相叫公儀休，他為官清廉，不與民爭利，對屬下要求也很嚴格。公儀休有一個嗜好，很喜歡吃魚。於是有人就投其所好，送給他很多魚，他卻派人把這些魚又送了回去。這個送魚的人就感覺到奇怪了，他說我知道您愛吃魚，特地選了一些上好的魚送給您，為什麼您不接受，又給我送回來了？公儀休怎麼回答的？他的回答很有味道。他說，正是因為我愛吃魚，所以我今天才不能接受你的魚。為什麼？如果我愛吃魚，我是宰相我也買得起，我自己去買不就好了嗎？如果我今天接受了你的魚，改天養成了愛占便宜的僥倖心理，愈貪愈多，當我被關進監獄的時候，請問我還能吃得到魚嗎？還有誰再送給我魚？所以，正是因為我愛吃魚，我才不能接受你的魚。

我們經常讀一讀這樣的故事，就知道古代那些領導者怎樣的有理智，才能把我

們自己的理智也提起，而不會利令智昏、情令智迷。

第二就是水災，第三就是火災。這些災害，看起來是自然的，實際上也專會把不義之財給焚燒掉、給剽奪走。

第四就是盜賊。中國古人有一句話說「盜亦有道」。這個盜賊也有道義，專門劫富濟貧。看你這個錢來歷不明，貪污受賄而來，又沒有用它做慈善事業，反而一擲千金，過著花天酒地的生活，這個盜賊看了也會過意不去，專門偷盜、敲詐、勒索為富不仁的人。所以叫「盜亦有道」。在《莊子》上就告訴我們，有一個大盜叫蹠，他所以能成為大盜，是因為他也講仁義禮智信。譬如說，他能判斷什麼時候去行竊最沒有危險，風險最小，這也是智的一種表現。去偷盜的時候，這個領頭的人要衝鋒在前，出來的時候他要斷後，這也是勇的表現。分配贓物的時候，要按照每一個人的付出和風險大小來平均分配，這也是義的表現。這就是告訴我們，你想做一個盜賊，都要講仁義禮智信，否則都成不了大盜。更何況做一個領導幹部！

第五點，防不勝防，那就是不肖子孫，敗家子也會把你的不義之財給敗散掉。

現在我們很多人都沒有學習傳統文化，看到很多的腐敗分子，貪污了很多錢，把兒女送到國外去求學，一說起來，就是一臉的羨慕。我有一個朋友，他在土地局工作，說起他們局長，他就是一臉的羨慕，說你看我們這個局長，只是一個小小的

市的土地局長，但是豪華別墅有很多，豪華轎車有很多輛，把女兒送到澳大利亞去求學，一路都是豪華轎車開到機場，說起來就很羨慕。但是我們告訴他「貨悖而入者，亦悖而出」，這樣的事情不能夠羨慕，還要勸告你的局長，趕緊懸崖勒馬，否則災難就不遠了。他聽了之後就笑了，他說我們這個局長是老江湖，他吃過的鹽比你吃過的飯都多，他走過的橋比你走過的路都多，他怎麼會相信這些道理？你看沒有辦法，我們想去幫助別人都幫不上忙。結果過了幾年，這個市的市委書記因為貪污腐敗被抓了起來，波及了好幾個局長，其中有一位就是這位土地局的局長。當他被抓起來之後，所有的親朋好友都對他敬而遠之。以前要去給人家送禮都要排著隊的，還要走後門，現在這些親朋好友看到他的家屬都敬而遠之，都不敢跟他打招呼，生怕牽連到自己，把自己也給牽扯到其中。他東窗事發之後，自己鋃鐺入獄，不義之財被沒收、被充公，連在澳大利亞求學的女兒也受到了盤查。所以我們看「貨悖而入者，亦悖而出」的這個例子，就在我們的身邊。

當我到英國去求學的時候，我也看到了很多有錢人、有權人的子孫，他們被送到國外去求學，並沒有拿著父母給註冊繳學費的錢去註冊繳學費，反而拿著這些錢來到了卡西歐（著名品牌）。卡西歐中國留學生是最多的。結果怎麼樣？一擲千金，嘩啦嘩啦，把父母給的錢又給敗散掉了。所以我們深入去觀察，這個「貨悖而入者，

亦倬而出」的例子，就在我們的身邊。

當然我們要知道，中國古人是拋磚引玉，為的是引導我們學會去觀察。在我們現代社會，又多了一種敗散錢財的方式，大家知道是什麼嗎？那就是得病，那就是醫院。為什麼古人沒有總結這一點？因為在中國古代有兩種人最受尊重，一種人是醫生，另一種人就是老師，這兩種人對社會的付出是無私無求、不講條件的。你看古代的醫生，半夜有人來敲門，他也不問這個人是貧富貴賤、付不付得起藥費，背上藥箱直接就走了。把人家的病醫好，人家繳不起醫藥費，他就免費把這個醫藥贈送給他。所以古代醫生最受尊重，也沒有出現在醫生那兒敗散錢財的方式。但是我們現在不同了，醫生很多也沒有學傳統文化，結果怎麼樣？看這個人是領導幹部、那個人很有錢，他們得病了，就讓他們去做很多不必要的檢查，花很高的費用來買那些所謂的特效藥，其實都是有副作用的。所以賺了很多的錢，但是自己得了一身病，還要在醫院把這個錢財給敗散出去，這個是得不償失。

所以我們看古聖先賢的教誨，就非常地有感觸。譬如說，道家的勸善書《太上感應篇》，被譽為古代狀元、宰相的必讀之書。這裡邊就有這樣一句話：「取非義之財者，譬如漏脯救飢、鳩酒止渴，非不暫飽，死亦及之。」取不義之財的人，就像吃了那個有毒的肉，喝了那個有毒的酒，想止息自己的飢渴，不僅達不到目的，

反而給自己招來了殺身之禍。你看它比喻得多麼形象！但是我們現在的領導幹部，卻沒有機緣來讀一讀這樣的書。

現代人非常喜歡學《易經》，但是很多人都是在枝節上做文章。為什麼要學《易經》？請一個人來給我算一卦，看看我這件事可不可以做，這件事的發展趨勢如何，這個朋友、合作夥伴可不可以交。這些都是枝末。《易經》中有兩句話大家只要掌握了，就可以看出一個人的興衰成敗。

第一句話就是「積善之家必有余慶，積不善之家必有余殃」。這是一定的規律。在二〇〇九年，當時的中央組織部李部長（李源潮同志），在延安幹部學院秋季開學典禮上就這樣告誡：「貪官斂財，從來都禍及子孫；廉官清白，多數能蔭澤後代。」我們看了這句話，我們就知道為什麼李部長現在可以當國家副主席了！這也是一個熟讀歷史的人，得出的一個必然的結論。所以一部《二十四史》講的是什麼道理？講的就是「積善之家必有余慶，積不善之家必有余殃」的道理。

另一句話也很重要，就是「善不積，不足以成名；惡不積，不足以滅身」。譬如說，我們現在有一個省部級以上的幹部突然銜鐺入獄了，大家都議論紛紛，說怎麼回事、什麼原因等等，其說不一。到底是什麼原因？其實《易經》上早就給我們指出來了，「惡不積，不足以滅身」，那不就是積惡所導致的嗎？是惡貫滿盈的結果。

所以中國人看問題是不論一時，而論久遠，不是看他現在有權有勢，過著驕奢淫逸的生活，就對他很羨慕。他知道，再過十年、二十年，甚至你看一看他的子孫後代，你就對他不羨慕了。另一家，也許現在家境貧寒，但是兄弟姐妹勤奮好學，團結互助。你不要瞧不起人家，再過十年、二十年，這個家的家道就興盛起來了。這個都是不論一時而論久遠所得出的發展趨勢。

現在也有很多人很用心，為那些腐敗分子算了一筆帳，覺得確實是很不划算：第一是政治帳，自毀前程；第二是經濟帳，傾家蕩產；第三是名譽帳，身敗名裂；第四是家庭帳，妻離子散；第五是親情帳，眾叛親離；第六是自由帳，身陷囹圄；第七是健康帳，身心交瘁；第八是歷史帳，遺臭N年。在若干年之後，人們一談起他還恨得咬牙切齒，確實是非常地不划算。正如唐太宗所說的，是拿著珍珠彈射鳥雀，分不清哪一個重、哪一個輕。

如果我們很貪財的話，我們讀《群書治要》，裡面有一個人物，就是楊震，給了我們很大的啟發。楊震在赴任東萊太守的路上，路過了昌邑縣，以前他所舉薦的秀才王密當時正任昌邑縣令。王密聽說楊震路過此地，就乘著夜色，帶了十斤黃金，要送給楊震。但是楊震拒不接受。王密以為楊震怕這件事有人知道才不願意接受的，所以他就說：「恩公，這一件事沒有人知道，我只不過是為了表達一下對您知遇之

恩的感激而已，您就放心地接受吧。」楊震聽了怎麼回答的？楊震回答說：「這件事有天知，有神知，有你知，有我知，這叫『四知財』，怎麼說沒有人知道？」所以他拒不接受這「四知財」。後來，楊震的兒子、孫子和曾孫，都做到了三公的位置，非常地顯達。而他的後代子孫非常地廉潔，守住了他這種廉潔的家風。為了紀念他的這種品格，子孫就把他家的一個房屋取名為「四知堂」。凡是楊家的後代子孫，從這個匾額下走過的時候，都能夠知道他們的祖先不收「四知財」。

## 2. 貪色

有的人對財看得很開，覺得我官位也不小，財富也不少，維持一個有體面的生活已經足夠了，何必為這些身外之物鋌而走險？所以他不貪財了。不貪財就開始貪色。中國古人說：「色」字頭上一把刀。這一把刀會把你所有的功名利祿削得平平的，讓你一無所有。所以古代讀書的人、做官的人對這個字也非常地小心謹慎，不敢越雷池半步。

我們都知道，唐朝有一個著名的宰相，叫狄仁傑。他在進京趕考的時候，留宿在一家旅店。因為狄仁傑少年英俊，非常地瀟灑，一表人才，而這個店主是一個少婦，白天看到他玉樹臨風，就不免動了愛慕之心。到夜深人靜的時候，狄仁傑還在

刻苦攻讀，這個少婦就主動地來敲狄仁傑的房門了。

諸位朋友，我們現在經常出差，到一個賓館剛剛登記入住，突然接到了一個電話，問你需要什麼什麼服務嗎？這個時候你會怎麼辦？

狄仁傑把門打開，看到了一個盛裝的女子，打扮得非常地嫵媚，而這個女子還非常地坦率，說明了來意。這個時候狄仁傑心裡不免一動，但是他很快就鎮靜下來，想起自己在年輕的時候曾經遇到一位老人家，老人家提醒他，你一生主貴，一定是能夠做到達官貴人的，但是你千萬要小心，不可以敗在女色的手上，因為這個「色」字頭上一把刀，會把你所有的功名利祿削得平平的，讓你一無所有。狄仁傑聽了之後，他也很坦率，他說一個人年紀輕輕，又遇到女子主動來投懷送抱，讓我不動心，確實也有點難，有沒有一個辦法，讓我面對女色而不心動？當時這個老人家就教了他一個辦法，那我們今天也把這個辦法教給大家。老人家說，其實一個人面對女色而心動的時候，不過是被表面所迷惑。為什麼？其實一個人好看，就好看在外邊的一張皮而已。我們仔細地想一想，在這個皮的底下都是些什麼東西？都是血肉相連，還有一些骯髒的管道，流淌著骯髒的東西。所以中國古人把人體比作一個臭皮囊。就譬如有人送給你一個皮囊，外面雕著花又繡著朵，讓你一看就非常地歡喜。但是你把這個皮囊接過來，把封口打開一看，裡面裝的是什麼？裝的是血、肉、屎、尿

等等非常骯髒的東西。這個時候你還願意把她抱在懷裡嗎？我相信這個時候你是迫不及待地一把推開，避之唯恐不及。古人把這稱為「不淨觀」。實際上我們人體就是一個臭皮囊而已，沒有絲毫可取之處。所以在這個關鍵的時候，狄仁傑想起了老人家的提醒，他就把這個辦法也教給了這個女子，他說你這樣來觀察我，你會發現我也沒有什麼可愛之處了。

正是因為狄仁傑他有這樣的德行，他能夠忍人之所不能忍，所以他才能夠成人之所不能成，他去進京趕考，一舉成名，後來成為一代賢相，名垂青史。

所以我們從狄仁傑的身上，確實學到了「不淨觀」。有人說，你這個方法到底有沒有作用？有沒有作用，根本上看你到底想不想去用。我記得，我以前在一個企業家論壇上就講過這個「不淨觀」，後來有一位企業家他真的就按照這個方法，和自己的情人斷了關係，最後還走上了弘揚傳統文化的講臺，把自己的經歷說給大家聽。這說明什麼？說明古聖先賢的教誨能否起作用，關鍵看你對它是否有信心，是否會把它用在自己的生活之中。所以在難忍處能忍，這個才叫大英雄。

你看我們的寺院裡都有大雄寶殿。什麼叫「大雄寶殿」？在中國古人看來，戰勝千軍萬馬的人不叫大英雄，能夠戰勝自己的才是大英雄。譬如說，你原來很懶惰，現在變得很勤奮；你以前好色，現在不好色；你以前喜歡賭博，現在不賭博；你以

前喜歡吸毒，現在不吸毒。你以前有種種不好的過失，現在全都能夠改正過來，能夠克制自己的習氣、戰勝自己，這才叫大英雄。我們今天也期許，在座的各位學了《群書治要》、學了傳統文化之後，都能夠成為戰勝自己習氣的大英雄。

### 3. 貪名

上面我們講了貪財、貪色，下面我們接著講貪名。在《了凡四訓》上有一句話說：「世之享盛名而實不副者，多有奇禍。」在世間享有很盛大的名聲、家喻戶曉、婦孺皆知的人，但是卻名不副實，這樣的人多有意想不到的、突如其來的災禍。

每當我看到這一句話的時候，我自己也是戰戰兢兢。為什麼？因為現在全國各地傳統文化的論壇很多，我們經常去分享自己學習的體會，也是小有名氣。現在是愈講愈不敢講了。為什麼？因為講來講去，發現自己連《弟子規》還沒有完全落實，所以講得愈來愈沒有底氣了。所以大家邀請我，我不敢去參加，還請大家體諒。我們希望那些在生活中、工作中落實得好的企業家，還有各個單位的領導者，能夠現身說法，他們講出的故事才能夠感染人。比如，我們這次論壇就請到了吳念博董事長，他把《群書治要》的理念運用到企業管理中，創建了幸福企業。我們的傳統文化的論壇，應該多請這樣的企業家去分享，才更有說服力。

我們也看到，在社會上有很多影星、歌星，確實是婦孺皆知、家喻戶曉。你問一個孩子，今年評了「感動中國」的十大人物，今年評了多少位道德模範，你知道他們有什麼事蹟嗎？他們叫什麼名字？很多年輕人都搖搖頭，說這個誰關心！但是你問問他，現在流行什麼歌曲？哪個電視劇，那個主角叫什麼名字？他的成名作是什麼？他給你如數家珍，講得頭頭是道。說明什麼？說明在我們現在社會，影星、歌星的影響力是最大的，他們的名聲是婦孺皆知、家喻戶曉的。但是遺憾的是，很多的歌星、影星沒有機緣了解傳統文化，結果拍了很多暴力、色情、引發人欲望的鏡頭。譬如說，這個電影、電視劇，沒有一個第三者插足，沒有一個情人、小秘，這個電影、電視劇都演不下去了。這樣做的結果是什麼？本來一個人是純淨純善的心，但是看了這樣不好的電影、電視劇，把人的欲望、暴力傾向都給引發出來了。所以現在的校園槍擊案不斷地發生，還有青少年的兩性關係也愈來愈混亂，這些都是有原因的。

我們也看到，很多的新聞經常有這樣的報導，說某某歌星、影星突然自殺身亡，某某歌星突然出了車禍，還有的得了絕症，更多的是家破人亡、妻離子散。我們看到這樣的結果，原因在哪裡？原因就是沒有用自己好的名聲去做有利於社會的引導所導致的。當然我們講這些並不是幸災樂禍，我們也是希望這些歌星、影星有機會

來接受傳統文化的薰陶，避免這些過失，讓人生更加幸福，更加成功。

#### 4. 貪利

最後就是貪利。中國古人說，「見利思義」、「見得思義」，看到利益現前，馬上就想它不符合道義。我們看一看中國古代的讀書人，他們都有這種態度。譬如說，我們看到一個劉庭式的故事，講的就是劉庭式怎麼樣見得思義，我給大家放一下（放影片）。

這一位劉庭式，他是和蘇軾同朝為官的一個人。他在年輕的時候，曾和鄰居家的一個女子口頭訂了婚。後來他就去上太學，五年之後考中進士回鄉，這個時候才知道，和他訂婚的這個女子雙目失明了。女子家的人就說，我這個孩子已經雙目失明，就不配再做你的妻子了，這樁婚事就這樣算了。但是劉庭式信守良心、信守承諾，堅持要娶這個女子過門。結果這個女子過門之後，也是非常地感恩，對劉庭式照顧得很好，也給他生了兩個兒子，這兩個兒子教育得也都很好。後來劉庭式到高密去做通守，也就是太守的助手。當時的太守就是蘇軾。在這個過程中，他的妻子得病過世了，劉庭式哭得很傷心。蘇軾為了勸慰他，就說：「我聽說人是因為美色才會生起情愛，因為情愛才會有悲傷的感受。而你的妻子她又不是個美人，還是

一個雙目失明的人，有什麼哀傷可言？」劉庭式聽了之後就說：「我所哀痛的只是因為我喪失了一個曾經和我同甘共苦、筆路藍縷的妻子，我並沒有想到她的雙目是失明的。如果如你所言，一個人因為美色才會生起情愛，因為情愛才会有傷痛的感受，那你看一看在大街上，每一天揮著袖子、揮著手絹，挑逗你、誘惑你的那些風塵女子，她們每一個人都長得很美，但是她們每一個人都可以做你的妻子嗎？」蘇軾聽完，非常地慚愧，他也更加佩服劉庭式的德行。

像這樣的讀書人，在中國歷史上可以說是數不勝數。但是遺憾的是，我們很少把這樣感人的故事搬上銀幕。我們搬上銀幕的都是什麼？都是宮廷的鉤心鬥角、爾虞我詐。其實這些都是現代人以現在人的心理來編寫、演繹古人的故事。這些讓青少年看了，以為我們的歷史就是這樣一部鉤心鬥角的歷史，怎麼能夠對我們的文化生起信心？所以我們看到，這四個字，「財色名利」，如果有一個字放不下，過分地貪著，都會給自己的人生招致災禍。所以古人把這些東西稱為「身外之物」。為什麼稱為「身外之物」？這也體現了我們古聖先賢的智慧，他提醒你，一個人連自己的身體都不能夠控制，譬如說，你想年年十八歲、青春永駐、不得病，你能做得嗎？你想自己記憶力很好、很有智慧、一目十行、過目不忘，你能做得到嗎？我們連自己的身體都無能為力，不能控制，請問在這個世界上還有什麼東西是你能夠

控制的？我們想來想去，沒有一件事是我們可以控制的。而對於那些我們不可控制的東西，你非得要去占有、要去獲取、要去控制，非常地執著，你這不是和自己為難嗎？所以中國人說「理得心安」。現在，全國上上下下、貧富貴賤的人，都是身心不安，都忙忙碌碌地在那裡妄求。原因在哪裡？原因很簡單，就是因為不明理所導致的。所以我們學了傳統文化之後，深深地感受到，我們今天反腐倡廉的工作之所以取得的成效不夠明顯，沒有達到預期的目的，一個很重要的原因，就是我們沒有學習《群書治要》，沒有弘揚傳統文化。如果我們每一個領導幹部都能夠認真地讀一讀《群書治要》，那我們相信，人人都能明理，人人都能夠做到「理得心安」，「君子坦蕩蕩」。

古人這樣提醒我們，說：「立名於一世，失之僅頃刻。」你看，一個人從小學到初中、到高中、到大學，再到工作崗位，這一路走來，付出了很多鮮為人知的努力，終於有了一個好的位置，能夠發揮自己的才能，讓父母驕傲，讓家人為我們自豪了。但是在一個誘惑面前把持不住自己，做出一個錯誤的選擇，結果所有的努力付諸東流，那可是在頃刻之間！所以，中國古人又提醒我們，面對財色名利的誘惑，應該是什麼樣的態度？應該是「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰」。當別人拿著金錢美色來誘惑我們的時候，我們不要覺得自己是領導者，你看別人都給我送禮、都

賄賂我，很得意。其實人家是拿著誘餌，來誘惑你跳下這個懸崖。結果你把持不住自己，把這個腳踏進了懸崖，你想後悔還來得及嗎？悔之晚矣！所謂「一失足而成千古恨」，說的就是這個道理。

所以《大學》上說，你要想去治國平天下，你要想去構建和諧社會，你要想去弘揚傳統文化，從哪裡做起？首先從「格物」來做起。「格物」就是格除物欲，使你在財色名利的誘惑面前如如不動，能夠把持住自己，這樣才能「致知」。你的智慧明瞭，沒有被利益和欲望所迷惑，沒有利令智昏、情令智迷，這個才是我們修身的基礎。

習總書記還說了這樣一句話，他說：「公務人員和領導幹部要守住底線。要像出家人天天唸『阿彌陀佛』一樣，天天唸『我們是人民的勤務員』。」你看，大家都不由自主地給習總書記這一句話鼓掌。他說：「你手中的權力來自人民，伸手必被捉。心中要有敬畏，知道什麼是高壓線，想都不要想，一觸即跳，才能守得住底線。」你看說得多好！如果我們每一個人都能夠像唸「阿彌陀佛」一樣，唸「我們是人民的勤務員」，面對財色名利就能夠保持冷靜的頭腦，就不會利令智昏。

這個是我們講的第一個，戒貪。

## (二) 懲忿

第二就是懲忿。懲忿，用我們現代話來說，就是轉「怒」為「恕」。我們看「怒」這個字，上面是個奴隸的「奴」，下面是個「心」字。看到這個字，告訴我們，什麼叫「怒」？就是把自己的心變成了奴隸。你已經不能把持自己的情緒，所以才會發火。如果你把「怒」的「又」字邊這個稜稜角角變得圓滑起來，就變成了「恕」這個字。而「恕」上面是一個「如」，下面是一個「心」。什麼叫「如心」？就是如其心。如其心就是站在對方的角度，換位思考，將心比心，那你就能夠轉「怒」為「恕」了。

譬如說，你看人不順眼、不滿意的時候，你就想想，我們自己是不是一個聖賢人了？是不是一個錯誤都不犯了？我們自己還有這樣或者那樣的過失和習氣，怎麼能夠要求別人一個錯誤都不犯？當別人犯錯誤的時候，我們應該怎麼對待他？我們就想我們自己犯錯誤的時候，希望別人怎麼對我？我們希望別人能夠理解我們的苦衷，給我們一個改過的機會，寬容我、原諒我。那當別人犯錯誤的時候，我們也要有一顆包容的心，給他一個改過的機會。

在孔老夫子那裡，有一個弟子來向他請教，說：「夫子，有沒有一個字可以讓

我終身奉行的？」孔老夫子說：「有，這個字就是『恕』，也就是『己所不欲，勿施於人』。」這也就是我們《弟子規》上所說的，「將加人，先問己。己不欲，即速已」。我們做任何事情之前都要捫心自問：我希不希望別人以這樣的態度、這樣的行為方式來對待我？如果我不希望以這樣的態度和行為方式被對待，那我們就不能夠這樣去對待別人。你看這一句話很簡單，但是如果在你時時、處處、事事都這一句話為標準，你就發現你的人際關係會有很大的提升，你為人處世就知道應該怎麼去取捨。所以我們學會了換位思考，將心比心，才能夠真正做到轉「怒」為「恕」。

在《孔子家語》上有這樣一句話，「君子有三恕」。哪「三恕」？「有君弗能事，有臣而求其使，非恕也」。就是你有領導不能好好地事奉，不能好好地恭敬，不能夠負責、盡職地完成你的工作，有臣子，有屬下，你希望他能夠恭敬你、尊敬你，盡心盡力地為你服務，這就不是恕道了。「有親弗能孝，有子而求其報，非恕也」。有父母親都不能夠孝敬，有兒子卻希望他們能夠回報你，那也不是恕道了。「有兄弗能敬，有弟而求其順，非恕也」。有兄長自己不能夠恭敬對待。為什麼？因為自己已有權有勢，或者有財力，但是兄長可能是個農民，你可能就對他說話不客氣，還帶著訓斥的口吻，瞧不起他。那麼，有弟弟妹妹，你希望他們恭敬你，對你很順從，這也就不是恕道了。

所以，我們一般的人，都背著兩個包袱，一個包袱上寫著他人的過失，另一個包袱上寫著自己的過失。但是我們往往在走人生之路的時候，把寫著他人的過失的這個包袱放在了胸前，所以一低頭很容易看到他人的過失，很容易就挑剔別人、指責別人，但是怎麼也看不到自己的過失。那怎麼辦？我們就要把這兩個包袱換一個個兒，這樣才能更多地看到自己的過失。

「若真修道人，不見他人過」。對他人的過失，要能夠寬容，還能夠反省自己是不是有類似的過失。所以孔老夫子在《論語》上有一句話，我覺得特別的有幫助，就是「見賢思齊焉，見不賢而內自省也」。你看到賢德的人、做得比我們好的人，就要想著向他學習、向他看齊，而不是嫉妒他、障礙他。看到不賢的人、做得不夠好的人，不是嘲笑他、譏諷他、挑剔他，而是馬上反省自己，我們是不是有類似的過失。你看，你從早到晚遇到的每一個人，無論是善人還是惡人，都是我們學習的老師。假如一個人這麼善學，他每一天的提升多快！

所以我們學了這些話，要在生活中去落實。我們很多人都說，是誰誰誰讓我很生氣、某某事讓我很生氣。其實這都是不明理所導致的。從邏輯上說，沒有一個人能夠走進你的內心。所以那個讓你生氣的人是誰？是我們自己修養不夠。有一篇文章，我經常引用，也經常提醒自己，那就是〈握住自己快樂的鑰匙〉。

一個成熟的人握住自己快樂的鑰匙，他不期待別人使他快樂，反而能將快樂與幸福帶給別人。每個人心中都有一把快樂的鑰匙，但我們卻常在不知不覺中把它交給別人來掌管。譬如一位女士抱怨說：「我活得很不快樂，因為先生常出差不在家。」她把快樂的鑰匙放在了先生的手裡。一位媽媽說：「我的孩子不聽話，叫我很生氣。」她把鑰匙交在了孩子的手中。還有一個年輕人從文具店裡走出來說：「那位老闆服務態度惡劣，把我給氣炸了！」他把鑰匙交在了老闆的手裡。這些人都做了一個相同的決定，就是讓別人來控制他自己的心情。而當我們允許別人掌控我們的情緒時，我們便覺得自己是受害者，對現況無能為力，抱怨與憤怒成為我們唯一的選擇。我們開始怪罪他人，並且傳達著這樣一個訊息：「我這樣痛苦，都是你造成的，你要為我的痛苦負責。」一個成熟的人握住自己快樂的鑰匙，他不期待別人使他快樂，反而能將快樂與幸福帶給別人。他的情緒穩定，為自己負責，和這樣的人在一起是一種享受，而不是壓力。諸位朋友，你們快樂的鑰匙在哪裡？是在別人的手中嗎？那就趕快把它拿回來！

這篇文章寫得非常好，提醒我們自己要握住自己快樂的鑰匙，成為自己情緒的主人。當然，能夠真正握住自己快樂的鑰匙，可不是一件容易的事，那是真正做到

了「寵辱不驚，閑看庭前花開花落；去留無意，漫隨天外雲卷雲舒」的人。我們很多人已經習慣於用發怒來解決問題了。我們怎麼辦？我們還要認識到，這個發怒會對人產生一連串的影響。這樣的話，我們才能夠真正做到轉「怒」為「恕」。譬如說，我們看一個「狗拿耗子」的幻燈片（放影片）。這個幻燈片就是告訴我們，一個人的怒氣會導致很多人的不愉快，產生連鎖反應。所以，我們一定要握住自己快樂的鑰匙，做到轉「怒」為「恕」。

### （三）改過

第三個修養就是改過。在《鬻子》上有這樣一句話：「大忌知身之惡而不改也，以賊其身，乃喪其軀，有行如此，之謂大忌也。」就是說，人最大的忌諱，就是明明知道身上有過惡，但是卻不能夠更改，這樣就會賊害了自己的身心，乃至喪失了生命，一個人有行為像這樣，確實是人生的大忌了。這告訴我們什麼？「知恥近乎勇」，人要懂得知恥。

當然說到「改過」這兩個字，我們就會想到《了凡四訓》中袁了凡先生改過的經歷。在《了凡四訓》上就記載著，袁了凡先生在年輕的時候，仕途不是很順利。

他在後來求學的過程中，遇到了一位雲谷禪師，教導他改過自新的方法，讓他反省自己到底有什麼樣的過失導致了仕途的不順利。了凡先生很難得，他一聽到這樣的勸告，馬上就認認真真地反省自己，看看自己究竟有哪些過失。他在反省的時候這樣說：我福分很淺薄，又不能多做好事、積功累德，為我享受那個大的福報奠定一個基礎；我做人沒有耐心，又不能夠寬容別人（因為他自己很有才華，自己的才華往往掩蓋了別人的才華，讓別人的才華不得發揮）；說話不經大腦，直心直行，想到什麼就說什麼，也不知道這句話對別人產生怎樣的影響和傷害；還輕易地來談論別人的過失、施政的得失等等（《弟子規》上說：「揚人惡，即是惡。疾之甚，禍且作。」經常談論別人的過失，不小心被別人聽到了，人家知道你在背後說他的過失，就對你非常地痛恨，無形之中也為自己埋下了禍根）。

我當時看《了凡四訓》的時候，發現這些問題自己身上都有，特別喜歡以才智蓋人。我到新加坡學習之後，回到中國的時候，我大學的一位老師看了我，他說：「你留學回來之後，簡直像變了一個人一樣。」我以前什麼樣的？我給大家匯報一下。

我在上大學的時候，和同宿舍的人相處得很不好。有一次，同宿舍的人說了一句不太好聽的話，我聽了之後非常生氣，我就說你再說一遍，她果然又說了一遍。結果我怎麼樣？我上去就打了她一拳，把她打得很痛，還去告訴了我們的班主任老

師。我們班主任老師覺得很奇怪，他說，都大學生了，男孩子都不動手打人了，這個女孩子還動手打人。這是大學發生的事。即使我在上博士後的時候，和人家相處在一起，還經常和人吵得不可開交。那個時候的脾氣就是一點火就會著的那種，而且不懂得推讓，有什麼事特別好表現，說的話都是咄咄逼人的。

到了新加坡學習了傳統文化之後，再回到中國的時候，我這位導師就說，他說「你簡直像變了一個人一樣」。所以我們學了《了凡四訓》發現，這些問題我們身上一一都有。了凡先生能夠改正，我們和他同樣是人，為什麼我們就改正不了？《了凡四訓》上說：「思古之聖賢，與我同為丈夫。」想一想古代的聖賢人，孔老夫子、孟老夫子，他們和我同樣是人，為什麼他們能夠成為百世的師表，到今天，不分種族、不分國籍的人，一提起他們，還非常地尊敬，願意向他們學習，而我自己卻是「一身瓦裂」？什麼叫「瓦裂」？這個「瓦」就是指陶製的器皿，譬如說陶製的杯子、陶製的碗等。但是這個陶製的器皿卻破碎了。結果怎麼樣？一文不值。「耽染塵情」，過分地放縱於感官的享受和欲望的滿足。「私行不義」，偷偷做著一些不仁不義的事情。「謂人不知」，還以為別人都不知道。就這樣一天一天地將要淪落為禽獸，而不知不覺，相反還妄自尊大，不以為恥，反以為榮。

當時我看了《了凡四訓》上面這一段話的時候，真的是看得冷汗直流：我不就

是這樣的人嗎？所以如果沒有接觸聖賢教誨，我們確實可能墮落為禽獸都不知不覺。孟子說：「恥之於人大矣。」「恥」這個字對人來說太重要太重要了。為什麼？一個人知恥，他知道自己有過失，做了錯事會慚愧，會不好意思，他就能夠改正自己的過失。「知恥近乎勇」，勇於改過，他就能夠成為賢人，成為聖人。但是如果不知恥，做了錯事沒有不好意思的感受，不以為恥，反以為榮，他就會一天一天地淪落為禽獸而不知不覺。

聖賢人和普通人的差別在哪裡？並不是說聖賢人從來不犯錯誤。中國古人說：「人非聖賢，孰能無過？」後面一句話是重點，「過而能改，善莫大焉」。就是說，你犯了過失，但是你能夠改正自己的過失，沒有什麼比這個更大的善了。所以《了凡四訓》上說：「過去種種譬如昨日死，以後種種譬如今日生。」以前的過失，既然已經犯下了，就不要再糾纏它了，就像過去一樣，都過去了。從今以後，我們接觸到了傳統文化，學習了《群書治要》，要從現在開始改正自己的過失，仍然能夠成聖成賢。

在《了凡四訓》上也說，我們每一個人身上的過失，就像刺蝟身上的刺那麼多。但是我們回首往事的時候，常常看不到自己的過失。什麼原因？那就是「心粗而眼翳也」。我們反省，自己的心太粗疏了，眼睛都被蒙蔽了，所以看不到自己的過失。

我們現在人有一個最大的過失，是什麼？那就是傲慢、奢侈。我們現在人說起別人，都是不屑一顧，甚至都膽敢批判聖賢人，對聖賢人的教誨都不屑一顧，所以是傲慢到了極點。在《易經》上就說了這樣一句話：「一陰一陽之謂道。」我們學了這個規律，就不敢再傲慢了。為什麼？因為你觀察天地自然的規律，是有日就有夜，有寒就有暑，有潮漲就有潮落，有春夏就有秋冬。從這些自然界的現象來觀察，都是一盈一虛、一消一長。所以古人常用太極圖來表示陰陽變化的規律。這個太極圖，半邊是陰的，半邊是陽的，中間還有一個界限。如果過了這個界限，做得太過分了，那就會引起變化，這就叫「陰極則陽生，陽極則陰生」，也就是物極必反，盛極必衰，消極必長。

所以，在曾國藩的《家書》上，他就說了這樣一句話：「家敗離不開一個『奢』字，人敗離不開一個『逸』字，討人厭離不開一個『驕』字。」

一個家庭、家族企業、單位、政黨的破敗，都是因為這裡邊的每一個人過上了過分奢侈、過分浪費的生活，以至於入不敷出。而一個人以前都在走上坡路，突然轉折，開始走下坡路了，這個轉捩點何在？什麼時候他認為自己的奮鬥已經差不多了，該享受一下人生了，從此他人生的轉捩點就出現了。有的人是在大學，有的人是在走上工作崗位，有的人是獲得了一官半職、有了一些財富，開始過上了玩物喪

志、不思進取的生活，他人生的轉捩點也就出現了。

一個人討人厭，不討人喜歡，就是因為過分地驕傲自大、自以為是，不把別人放在眼裡。我自己從小到大，學習成績都挺好的。結果因為成績很好，往往就瞧不起別人。因為什麼？因為我覺得自己沒有什麼事是需要別人的，全都是別人有事來求我。所以走在路上，這個頭都是往天上瞅的，兩眼朝天看。就像現在的名牌高校的學生一樣，走在路上旁若無人，這個眼神裡都帶著傲慢。所以每到評「三好學生」的時候，雖然我的成績特別好，但是一投票我就落選了。那個時候沒有學傳統文化，也不知道「行有不得，反求諸己」，凡事要反省自己。我心裡怎麼想的？我想都是因為我的成績太好了，別人都嫉妒我，所以才不投我的票。我一直都是這樣認為的。直到我到湯池去學習，聽蔡老師在講課的時候講了一句話，他說：「君子敬而無失，與人恭而有禮，四海之內皆兄弟也。」為什麼我們走到哪裡，和人相處了幾天，就起了矛盾、起了對立、起了不滿？因為我們沒有學《弟子規》，不懂得最起碼的為人處世的道理，沒有做到「敬而無失」、「恭而有禮」，所以走到哪裡才不招人喜歡。我看了蔡老師的講座，非常地受啟發，多年之後才突然明白，自己大學的時候為什麼每次評「三好學生」都評不上。

所以我們學傳統文化，確實能夠發現自己的很多過失。當你能夠明白自己的過

失，進而改正自己的過失時，這個歡喜才是不可言喻的。

《易經》有六十四卦，每一卦都有六爻，六爻的爻辭一般都有凶有吉。但是在所有的六十四卦之中，有一卦是六爻皆吉的，這一卦就是謙卦。而這個謙卦的卦象是「地山謙」。平時高山都是在平地之上的，但是在謙卦之中，這個高山寧願居於平地之下。我們想一想，一個人像曾國藩那樣才華橫溢又有權有勢，這個時候皇帝可能就有戒心了，群臣對他也會有嫉妒之心。這個時候，他怎麼做的？他是一推功於上，讓利於下」，把這個事情做好了，功勞推給了領導、推給了長上，利益分給屬下，自己不去沾。當然，一個像他這樣真正能去做的人，不居功，不求利，那也是有很高修養的人，他是真正明白了天地之道的規律。因為任何一件事的成就，都不是某一個人付出的結果、某一個人聰明智慧的結果，它需要有很多人的付出才能夠成就。

《尚書》上說：「滿招損，謙受益，時乃天道。」驕滿的人會給自己招來損失。為什麼？一旦一個人驕滿了，認為自己比別人都強，他就不再會好學了，他的人生就很難前進了。謙虛讓自己受益，這是一個自然而然的道理。《尚書》上又說：「天道福善禍淫。」天道自然的規律，是給善良的人帶來福分，而給過分的人招致災禍。這都是從「一陰一陽之謂道」的規律推導出來的。

所以在《孝經》上有這樣一句話：「在上不驕，高而不危。制節謹度，滿而不溢。」雖然你身處高位，但是沒有驕慢的表現，那麼即使你身處高位，也沒有被顛覆的危險。雖然你很有財富，但是你的一言一行、一舉一動都符合禮的規範，做事很謹慎、很符合法度，那麼即使你很有錢，但是也不會有入不敷出的危險。「高而不危，所以長守貴也。滿而不溢，所以長守富也」。我們看了這段話，就知道現在的富二代、官二代問題出在哪裡。出在哪裡？就是因為缺少教育，不知道保持謙虛謹慎的態度。第一代創業的人都是白手起家，兢兢業業，艱苦奮鬥，用自己的雙手創下了事業。第二代條件好了，但是有的還能耳聞目睹父輩創業的艱難，知道克勤克儉，使事業發展壯大。但是到了第三代，一出生就過上了「衣來伸手，飯來張口」的生活，沒有體會到祖輩、父輩創業的艱難，不知道什麼是克勤克儉，還學會了驕奢淫逸、鋪張浪費，久而久之，就把祖輩、父輩辛辛苦苦所打下的基業給敗光了。

所以我們學《群書治要》，確實可以讓我們的人生避免很多的錯誤，少走很多的彎路。

這是我們講的第一點，講的是「修身」。

#### 四、領導者道德修養的內容（二）：愛民

第二點，就是「愛民」。作為領導者，能夠做好兩件事，這個領導基本上是成功的。這兩件事就是《孫卿子》上所說的，「愛民而安，好士而榮」。我們首先看一看「愛民」。

在《六韜》上記載，姜太公回答周文王怎麼樣治理國家，他就說了這樣一段話。他說：「善為國者，御民如父母之愛子，如兄之慈弟也。」善於治理國家的人，他對待人民百姓是什麼態度？像父母慈愛自己的兒女一樣，像兄長慈愛自己的弟弟一樣。「見之飢寒，則為之哀；見之勞苦，則為之悲」。我們想一想，父母是怎麼對待兒女的？如果一個家的家境很貧寒，沒有吃的，沒有穿的，父母寧願自己挨餓也要讓兒女吃飽，寧願自己受凍也要讓兒女穿暖。一個好的領導者對待屬下、對待人民就應該是這樣一種態度，見到百姓飢寒交迫就為他們感覺到哀傷，見到百姓勞苦奔波也會為他們感覺到悲愁，想方設法地要解決他們的困難。

在《春秋左氏傳》上，也是總結了歷代興衰成敗的經驗，說了這樣一句話：「國之興也，視民如傷，是其福也；其亡也，以民為土芥，是其禍也。」一個國家之所以能夠興盛，什麼原因？因為他把百姓視為受傷的病人一樣加以體恤、加以關愛。

很多人說，把他視為病人還不夠，應該是他視為自己的傷病一樣加以關愛、加以重視。一個人生病的時候是最擔心的，想方設法地四處求醫。你對待百姓是什麼樣的態度？就像自己的傷痛一樣，那樣地關愛，那樣地體恤，這是一個國家的福祉所在。而一個國家之所以滅亡，就是因為把人民視為像泥土和小草一樣的低賤，可以隨意地踐踏，這也是一個國家災禍所產生的原因。

所以在《史記》上就記載著，歷史上曾經出現有三種不同層次的管理。西門豹在治鄴縣的時候，他做鄴縣的地方官，他把法律設計得很嚴苛，他達到的是「不敢欺」的境界，老百姓被嚇得戰戰兢兢，沒有人敢欺騙他。子產在治理鄭國的時候，他做鄭國的宰相，把法律、監督機制設計得很嚴密，他達到的是「不能欺」的境界，老百姓想欺騙他都做不到。但是孔老夫子的弟子子賤，在治理單父的時候，他把孔老夫子的仁愛、忠恕思想落實在管理之中，真正做到了「愛民如子，視民如傷」，他達到的是「不忍欺」的境界，老百姓不忍心欺騙他們的長官。究竟哪一個層次的管理是最高層次的管理？而我們現在的很多企業，又在追求哪一個層次？我們很遺憾地看到，現在很多企業的管理，包括政府的管理，都在追求「不能欺」、「不敢欺」的境界，而沒有想到還有一個「不忍欺」的境界。

子賤治理單父究竟有多好？他的一個同學，也是孔老夫子的弟子，叫巫馬期，

他就很想知道子賤治理單父到底有多好。於是他就乘著夜色來到了單父，微服私訪。他看到一個人正在捕魚，結果那個人捕了很多魚，看了一眼，又把這些魚給放回到河裡去了。巫馬期覺得很奇怪，他就走上前來問。他說：「我看你捕魚，捕到了很多魚，但是你為什麼又把這些魚給放回到河裡去了？」這個人怎麼回答的？這個人回答說：「因為我們的長官子賤告訴我們，不要去捕撈那些還在成長中的小魚，而我剛才所捕上來的，正是那些還在成長中的小魚，所以我又把它們放回到河裡去了。」巫馬期聽了之後，非常地感嘆，回來就向孔老夫子稟報。他說：「不知道子賤是用什麼樣的方法，能夠達到這樣的效果。」孔老夫子就說：「子賤曾經說過，一個人對身邊的人、事、物有至誠之心，就會影響到遠方的人。也就是說，你對身邊的人和事至誠恭敬，你的這種至誠恭敬心、愛心，老百姓都能夠體會到，所以他們不忍心欺騙他們的長官。他可能就是把這種方法運用到管理之中了。」巫馬期就說：「子賤治理單父，能夠達到即使是沒有人看管，也像嚴刑峻法就在身邊一樣。」他靠的是什麼？靠的是愛民如子，他起到了君親師的責任。

很多人說，這種理念用來治理古代的小縣、小的地方還可以，現在我們這個企業都是跨國公司，你再用這種理念，還能行得通嗎？我們看，松下幸之助為什麼能夠成為「經營之神」？稻盛和夫為什麼能夠創下兩個「世界五百強」的企業，並在

短短的時間內拯救了瀕臨破產的日航？他們都是把這種「君仁臣忠」的理念運用到企業管理之中，所以獲得了成功。稻盛和夫在接受中央電視臺的採訪時，他就這樣很謙虛地說：「其實我不過是把中華傳統倫理道德教育的經驗運用到企業管理而已，我所用的都是你們古聖先賢的智慧。」他的這一句話，也讓我們非常地感慨。為什麼？因為一個有五千年文明歷史的古國，對自己的文化沒有信心，反而要去向一個有兩百年歷史的國家（美國）學管理。

在《和諧拯救危機》上，我們看到尊敬的<sup>上</sup>淨<sub>下</sub>空老教授做過這樣一個比喻，他說，西方國家，特別是美國，沒有長期統一的歷史，他們是一個移民國家，就像一些小攤販一樣。那怎麼樣把諸多的小攤販管理起來？他們想到了民主，通過民主推選，選出一個領導人來管理這些小攤販。這個管理方式適合於美國，但是不適合於中國。為什麼？因為中國自古以來，就有長期統一的歷史，它已經形成了像超級市場的管理方式。而我們現在很多人想要做什麼？放棄超級市場的管理方式，去學習那些小攤販的管理方式。這是多麼的可悲和可嘆！

當然，我們現在也欣喜地看到了希望，像我們的吳念博董事長、胡小林董事長，還有很多的企業家，都把傳統文化落實在自己的企業管理中，最後創下了和諧企業、幸福企業。他們這些活生生的例證，也讓我們生起了對「中國式管理」的信心。

說到「愛民如子，視民如傷」，我們就想到很多的領導者，根本就沒有這種魚水情深的意識，對老百姓是漠不關心，哪裡還會「愛民如子，視民如傷」？這個愛心生不起來，原因何在？在《論語》上，孔老夫子就說：「君子務本，本立而道生。孝弟也者，其為仁之本與！」我們之所以做不到「愛民如子，視民如傷」，我們對老百姓沒有感情，因為什麼？因為我們沒有孝心。對於我們的父母，他們的傷痛，他們處於貧困的境地，我們都生不起回報、幫助的心，看到這些陌生人處於貧困的境地，又怎麼會生起要幫助他、扶持他的心？所以愛心的原點在於孝悌。我們看，在《孝經》上有這樣一句話：一個人不愛他的父母親而去愛別的人，這個是和德行相背離的；一個人不尊敬他的父母親而去尊敬別的人，也是和禮的要求相背離的。

在歷史上，有一個叫楊甫的人，他要去四川拜見無際大師，因為他聽說無際大師修學佛法功夫非常地深，而且很有智慧，所以他就離家不遠萬里到那裡去拜見無際大師。在路上，他就遇到了一位出家人，告訴他：「你求無際大師，不如求佛。」他就問：「那佛在哪裡？」出家人說：「你從這裡往回走，一路上你如果見到一個倒趺拉鞋、披著被子的人，這個人就是佛。」他就一路往回走，留宿了很多的旅店，敲一敲門，也沒有見到有哪個倒趺拉鞋、披著被子的人。所以他很失望，回到了家裡，深更半夜就敲門。他的母親一聽兒子回來了，非常地欣喜，顧不上穿鞋，結

果倒趺拉鞋、披著被子就趕快來給他開門了。等他打開門一看，看到母親倒趺拉鞋、披著被子，他突然恍然大悟，原來母親就是佛。

中國人有一句話說：「在家敬父母，強勝遠燒香。」為什麼？這句話說得很有味道！如果你去遠燒香、去拜佛的目的是求升官發財，那還是一個為自己的自私自利的心。但是你在家能夠孝敬父母，能夠感受到父母的需要，你那個是愛心，那是為別人的心，是一種感恩的心，這個心才是和你的心性本善相應的。

所以，我們看到很多人學佛，到寺院裡去燒香、磕頭。但是怎麼樣？對父母都不知道孝敬，這個佛法怎麼能夠學得深入？因為你沒有愛心，沒有一種感恩的心，你孝心沒有，愛心的原點就找不到。所以老教授就提倡讓人們學習《弟子規》。為什麼要學習《弟子規》？因為做人都不及格，還怎麼樣去成佛？

我們看父母是怎麼對待我們的。我們看一個幻燈片，題目叫《母親》。

媽媽，雖然孩子已經成年，但是我依然能夠感受到您哺育我時，那乳汁裡飽含著的溫暖。當我畢業的喜訊，充滿著您的驕傲笑臉，您知道您期盼的世界，已經開始將五彩渲染。母愛無邊，在生命中承襲綿綿，無窮的力量，支撐著不朽的關懷，讓愛走向生生不息的永遠。媽媽，雖然魚白早現天邊，我的耳旁依然迴響著，在雷鳴的轟響中，您深夜輕輕的腳步點點。好想為您遞上一支拐杖，支撐起

您，曾經硬朗似鐵的腰桿，所有的豪情歲月，航行在您承諾的永遠。好想摘一朵鮮花，插在您白髮蒼蒼的鬢邊，在滿是歲月的溝壑裡，為您種下永遠的春天。您依舊溫柔的聲音，哪怕是喋喋不休的叮囑，也是在我神情未定的時刻，延續著千年不絕的訓言。當我很久沒有聽到您的嘮叨，偶爾有一天我發現，我在重複您的教誨，我才知道，我在將愛的資訊承傳。好想為您點上一盞明燈，照亮您曾經秋水的眼簾，讓所有記憶的詩集，在您的眼眸裡歷歷再現。

下邊是有人總結的，〈母親一生的八大謊言〉，看了之後，確實是感人肺腑。

兒時家裡很窮，飯常常不夠吃，母親就把自己碗裡的飯分給孩子吃。母親說：「孩子們，快吃吧，我不餓。」孩子們吃魚的時候，母親不吃，母親又用筷子把魚夾回孩子的碗裡。母親說：「孩子，快吃吧，我不愛吃魚。」有一個冬天，孩子半夜醒來，看到母親還躬著身子在油燈下糊火柴盒。孩子說：「母親，睡吧，您明早還要上班。」母親笑了笑，說：「孩子，快睡吧，我不睏。」高考結束的鈴聲響了，母親迎上去遞過一杯用罐頭瓶泡好的濃茶，叮囑孩子喝了。望著母親乾裂的嘴唇和滿頭的汗珠，男孩將手中的罐頭瓶反遞過去請母親喝。母親說：「孩子，快喝吧，我不渴。」父親病逝之後，母親又當爹又當娘，苦不堪言。然而母

親多年來卻始終不嫁，別人再勸，母親也斷然不聽。母親說：「我不愛。」身在外地工作的孩子常常寄錢回來補貼母親，母親堅決不要，並將錢退了回去。母親說：「我有錢。」孩子長大了，有了一份好工作，孩子想把母親接來享享清福，卻被老人回絕了。母親說：「我不習慣。」晚年，母親患了重病，住進了醫院，孩子千里迢迢趕回來時，術後的母親已是奄奄一息了。望著被病魔折磨得死去活來的母親，孩子悲痛欲絕，潸然淚下。母親卻說：「孩子，別哭，我不疼。」

我們看了這個〈母親的八大謊言〉，都覺得很熟悉。為什麼？因為我們的母親確實經常說這樣的謊言。而我們做兒女的還很粗心，以為母親說的都是真的。我們想一想，哪一個父母不希望和兒女住在一起享受天倫之樂？但是為什麼她覺得不習慣？因為她到了你們家裡，你看她一會兒這個做得不對了，一會兒那個東西放錯了，她覺得很不自在，確實是很不習慣。孩子小的時候，母親對他的照顧是無微不至，有求必應，非常地耐心。但是自己老的時候，到了孩子的家裡，卻被孩子挑三揀四，這也不對，那也不對，哪一個父母能習慣？

父母對待我們是這樣的，我們應該怎麼樣來回饋父母？什麼樣才是真正的孝敬父母？這個禮也有具體的規定。像我們在讀《禮記》，講到「內則」，看到古人怎

麼樣孝敬父母的時候，我們突然恍然大悟。老教授經常說，你們這一代年輕人沒有恭敬心。為什麼沒有恭敬心？因為我們對父母就沒有恭敬心。

《禮記》上記載，一個兒子侍奉父母，應該是這樣的態度：兒子侍奉父母，應該是雞剛剛啼叫，就起來洗臉漱口、梳頭戴帽、理好飾物、繫好帽纓、穿上端服、套好蔽膝、繫上大帶、插上笏板。這是古代當官的人去面見皇上時的裝扮，非常地正規。左右兩邊佩戴好用具。為什麼佩戴用具？怕是父母、公婆有所需要。然後去父母、公婆所居之處。到了那裡，靜氣平聲，詢問父母，需要什麼就恭敬地送上什麼；和顏悅色，問寒問暖。父母如有過錯，要心平氣和，低聲勸說。如果勸說不進去，就要更加恭敬孝順，待父母親高興時再次勸說。如果父母發怒不高興，甚至打得自己頭破血流，也不能夠厭惡埋怨，還要更加恭敬孝順。父母去世以後，將要做善事的時候，想到要讓父母留下好的名聲，就一定要實現它。這是一個兒女對待父母的正確態度。

我們看了這段話，才體會到我們現在的人為什麼沒有恭敬心了，因為我們從父母那裡就沒有培養出恭敬心。而我們從侍奉父母的態度上培養了一個重要的態度，那就是不和任何人起對立的念頭。因為你看父母打得你頭破血流，你都沒有怨言，你不會和父母有逆反、有對立，這種處世態度一旦養成，你和任何人相處的時候都

沒有對立、沒有矛盾、沒有逆反。所以，我們沒有恭敬心，根源何在？根源就是對父母沒有了恭敬心。所以你對父母不恭敬，你對師長很恭敬，畢恭畢敬，那個恭敬是假的，是裝出來的。為什麼？因為真正的恭敬心，是對待所有的人都同樣的恭敬。你對父母能夠恭敬，你對別人的恭敬才是發自內心的，是一種心性的流露。所以，為什麼說「孝是中華文化的根」？就是因為從孝開啟了一個人的愛心，開發了一個人的心性，而這個心性不是偽裝出來的，是自然而然的流露。

我們現代人看到了這一段話，可能在想，什麼年代了，我們現在都講「深圳速度」，做什麼事都非常地快，哪有這麼多的時間去恭敬父母？我們現在人覺得這是繁文縟節。但是有一個朋友，他到日本留學，娶了一位日本太太回來。他第一次帶著這個日本太太去見父母，結果第二天起床的時候，他的父母打開房門，突然發現，這個日本的兒媳婦穿著很好的和服，臉上化著妝，就好像去參加宴會一樣，恭恭敬敬地跪在門外。看到公公婆婆出來了，她馬上就鞠了一個躬，說：「請問爸爸媽媽，昨天晚上睡得好嗎？」結果把這老兩口嚇了一跳，還不知道這兒媳婦發生了什麼事，這樣的跪在門外。實際上，這些禮都是從中國人這裡學來的。

我們現在鞠躬，中國人之間鞠躬，你覺得很奇怪。但是你到日本，人與人之間見面全都是鞠躬禮，你覺得很自然。所以現在，日本民族被譽為「世界上形象最好

的民族」。什麼原因？因為他們學習並且保留了中國的禮，所以他們成為了最受尊重的民族。

在《禮記》上還有一段，告訴我們怎麼樣孝敬父母，孝敬父母的兒女該有什麼樣的態度。它說：「壹舉足而不敢忘父母。」就是說，真正的孝子每走一步路都不敢忘記父母，所以有大道就不會走那些羊腸小路，有舟可乘就不會冒險涉水過河。為什麼？不敢以父母給的身體去做危險的事情。一個孝子每說一句話都不敢忘記父母，每說一句話都不敢忘記父母，他就不會口出惡言。為什麼？因為你口出惡言，你罵別人，別人也會回罵你。「忿言不及於身」，憤怒的這種話，也不會返回到你自身。「不辱其身，不差其親，可謂孝矣」。不辱沒自己的身心，不讓你的父母親蒙羞，這才是一個真正的孝子。

一個真正的孝子，每走一步路不敢忘記父母，每說一句話不敢忘記父母，他還會想到去自殺嗎？現在有的大學，突然一天出現了兩個自殺的學生。結果有新聞就說，我們應該加強對大學生的生命教育，讓他們懂得尊重生命。這個就叫「頭痛醫頭，腳痛醫腳」。這個問題出來了，就說應該怎麼做。實際上，只要給這個孩子有孝道的教育，他怎麼敢去輕生？他只要一念想到父母，他就不敢做出這樣讓父母傷心的事。所以我們中國文化抓到了根本。根本抓到了，所有的問題都迎刃而解。

這個就是講「愛民」。愛民從哪裡愛起？從愛父母來做起。

## 五、領導者道德修養的內容（三）：用人

最後一點，我們講一講「用人」。「愛民而安，好士而榮」。領導者除了愛民之外，就是要任用賢才。

### （一）親君子，遠小人

用人，第一個就是要親君子，遠小人。

中國古人說，如果你作為領導者親近君子，遠離小人，你的事業就會發達。如果相反，你親近的是小人，而遠離君子，你的事業就會衰敗。有人問了，怎麼樣才能判定我身邊的人是小人？在《韓子》上有一句話，告訴我們小人有一個最大的特點：「凡奸臣者，皆欲順人主之心，以取信幸之勢者也。」凡是奸臣、小人，有一個最大的特點，就是凡事都會順著君主的心思去說、去做，以取得君主的信任和寵幸。「是以主有所善，臣從而譽之；主有所憎，臣因而毀之」。領導者認為什麼好，

他一定跟著讚嘆什麼；領導者憎惡什麼，他一定跟著毀謗什麼、批評什麼。這就是小人最大的特點。諸位朋友，我們看了這一個觀點，我們想一想，現在的領導者喜歡用君子還是喜歡用小人？

在《吳志（下）》上面，也是總結了歷史經驗，說了這樣一段話：「興國之君，樂聞其過；荒亂之主，樂聞其譽。聞其過者，過日消而福臻；聞其譽者，譽日損而禍至。」能夠使國家興盛的君主有一個特點，就是特別喜歡聽別人說他的過失。而使國家混亂的君主，特別喜歡聽別人對他的讚嘆。喜歡聽自己過失的人，他的過失會一天一天地減少，福分也就來到了。喜歡聽對他讚譽的人，他的聲譽一天一天地減損，這個災禍也就來到了。中國古代的領導者，他們都明白這一個道理，所以他們選用人才的時候，選用什麼樣的人才？選用那些可以指正他過失的人。

譬如說，在《韓詩外傳》上，記載著一個趙簡子和周舍的故事。趙簡子有個臣子叫周舍，在他的門外站了三天三夜。於是趙簡子就派人去問，問他有什麼所求，為什麼在門外站了三天三夜。周舍就回答，他說我別無所求，只想做一個能夠犯顏直諫的臣子，每一天跟在你的身後，把你的一言一行、一舉一動，特別是過失，給記錄下來。

諸位朋友，特別是領導者，如果你遇到這樣一個臣子、下屬，每一天跟在你的

身後，要記錄你的一言一行、一舉一動，特別是你的過失，你會有什麼樣的感受？很多領導者第一個反應就是不敢。為什麼不敢？第一，現在的領導者覺得我有很多的隱私，如果一個人跟在我的身後，每一天記錄我的過失，那怎麼可以？第二，現在的領導者喜歡別人對他的讚譽還來不及，結果有一個人這麼自討沒趣，跑過來要記錄他的過失，他能高興接受嗎？

但是趙簡子卻不一樣，他非常高興地接受了周舍的建議。從此以後，趙簡子走到哪裡，周舍就跟著到哪裡，很老實地把他的一言一行、一舉一動，特別是過失，都記載下來。但是不幸的是，沒過多久，這個周舍過世了。

周舍過世後，有一次趙簡子在洪波臺和群臣飲酒，當大家正喝得高興的時候，突然趙簡子趴在桌子上哭了起來。諸位大夫一看，就不敢再飲酒，馬上離開坐席，紛紛向前來請教，說：「我們知道自己有過失，但是不知道自己過失何在，還請您明示。」趙簡子說：「諸位大夫都沒有什麼過失，我是突然想到了自己的一個朋友周舍，他給我說過這樣一句話，他說：『一千張羊羔皮都不如一片狐腋有價值，眾多唯唯諾諾的臣子都沒有一個敢犯顏直諫的臣子對我有幫助。』歷史上的商紂王，他的臣子閉口不言，所以商朝滅亡了。而周武王的臣子都能夠犯顏直諫，當面指正他的過失，所以周朝就興盛了起來。但是自從周舍過世之後，我再也沒有聽到過自

己的過失了，我知道自己離滅亡的日子已經不遠了，所以我才哀痛！」

所以，古代的領導者，都不能夠聽到自己的過失，而感到戰戰兢兢。現在的領導者怎麼樣？在朋友聚會的時候，大家都諂媚他、恭維他，他還在那裡洋洋得意、飄飄然。我們自己也經常犯這樣的過失。所以為什麼現在很多人還喜歡稱讚我們？肯定是因為我們還喜歡聽這樣的話，還不能夠真心實意地接受別人的建議和批評，所以還感召不了犯顏直諫的人來到我們的身邊。

## （二）尊賢使能

用人，第二個方面就是一定要尊賢使能。

魯國的國君向孔老夫子請教，他說我聽說向東擴展房屋是一件不吉祥的事，這件事不可信？就像現在很多人特別喜歡看風水，說這個門朝哪邊開、這個桌子往哪塊擺才更吉祥。孔老夫子怎麼回答？他說我聽說天下有五種不吉祥的事，而向東擴展房屋並不包括在其中。哪五種不吉祥的事？「夫損人而自益，身之不祥也」，「損人利己，給自身招致不祥。」「棄老而取幼，家之不祥也」，「放棄了老年人不管，所有的關愛放在了孩子的身上，給自己的這個家、家族招致不吉祥。」「釋賢而用不

肖，國之不祥也」，賢德的人都放棄不去任用，任用的全都是不賢德之人，這是一個國家的不吉祥。「老者不教，幼者不學，俗之不祥也」，老年人，上了年紀的、有經驗的人，不願意去教導年輕人，年輕人沒有謙虛好學的心，也不願意向老者去請教，這是社會風俗的不吉祥。「聖人伏匿，愚者擅權，天下不祥也」，聖賢人都隱居、藏起來了，愚鈍的人把持了領導的位置，這是天下的不吉祥。所以世間有五種不吉祥的事，而向東擴展房屋並不包括在其中。

孔老夫子說的五種不吉祥，其中國之不祥、天下之不祥，都是和不能夠任用賢德的人有關係。什麼是賢德的人？就是能夠身體力行聖賢教誨，教導人孝悌忠信、禮義廉恥道理的人。換句話說，就是像<sup>上</sup>淨<sub>下</sub>空老教授這樣的人，特別應該受到國家的尊重。在《群書治要》中，其實也有這樣的闡述。它說，自己能夠說又能夠行，這是國寶級的人物。如果你能說，你說的都沒錯，但是你在力行中，你還做得不夠好，這是國師級的人物。老教授實際上是國寶級的人物，特別應該受到尊重。

在《尸子》上，就對任用賢德的人的重要性做了一個比喻。它說，你看你們家的房子著火了，有人幫你把火撲滅，你一定會對他感恩戴德。但是上了年紀的、有經驗的人很早就告訴你，要把牆的縫隙塗好，把煙囪做得彎曲一點，讓你終身沒有失火之患。但是你卻不知道對他感恩戴德，你還覺得這樣的人很麻煩、很嘮叨，把

他的話當成了耳旁風。現在一個人被關進了監獄，如果有人能夠幫他解除牢獄之災，他一定會對他感恩戴德，他們家族的人都會對他感恩戴德。因為他出了監獄可以贍養父母、照顧妻子、教育兒女，所以他們全家的人都對他感恩戴德。但是問題是什麼？教導人仁義慈悲的道理，讓你終身沒有被關進監獄的禍患，但是我們卻不知道對這樣的人感恩戴德。

所以我們看了這樣的話，其實就明白了，為什麼我們的道德教育不得力？那個真正賢德的人，能夠教導人孝悌忠信、禮義廉恥道理的人，沒有被尊重。只有我們國家真正尊重這樣的人了，才可以真正防患於未然，讓人根本就不去犯罪。這是我們講的第二點。

### （三）慎用人才

最後一點就是慎用人才。因為任用人才好不好，對整個社會的風氣有重大的影響。所以《論語》上說：「眾惡之，必察焉。」很多人都厭惡他，你也要知道為什麼有人會厭惡他？為什麼有人會毀謗他？是否因為這些人的嫉妒？他們知道這個人很有德行，一旦被任用，他們的利益就會受到影響，所以他們都厭惡他，就要譏諷

他、毀謗他。「眾好之，必察焉」。就是所有的人都喜歡他，很多人都說他好，你也要去認真地考察，他是不是有真才實德，是不是真正的有德行，讓人喜歡。有的人喜歡特立獨行，他不願意和眾人同流合污，這樣的人往往會被那些不能夠很公正的人所厭惡。這個就是告訴我們，人才的任用要非常地謹慎。

在《六韜》上，也說了這樣一句話：「君以世俗之所譽者為賢智，以世俗之所毀者為不肖，則多黨者進，少黨者退，是以群邪比周而蔽賢，忠臣死於無罪，邪臣以虛譽取爵位，是以世亂愈甚，故其國不免於危亡。」就是說，一個國家，如果國君以世俗大眾所稱讚的人為賢智之人，以社會大眾所毀謗的人為不肖之人，喜歡結黨營私的人就被舉薦出來了，不願意結黨營私的人就被罷黜了。邪曲不正的人結黨營私，把真正賢德的人給蒙蔽了，忠臣還因為「莫須有」的罪名死於無罪，邪曲不正的人以虛有的聲譽獲得了領導的位置。於是，這個世間的亂象會愈來愈嚴重，這個國家也就免不了危亡了。

這一句話是告訴我們，為什麼民主制是有弊端的？它的弊端何在？就是採取民主制的這些民眾，他必須有一定的德行才行。如果沒有德行，他們往往結黨營私，把真正賢德的人給掩蔽了。所以我們對於民主制的弊端要看得清楚一點，不能夠盲目地採取。中國人講民主，有民主還要有集中。這個集中的人就是領導者，領導者

必須是非常地有智慧。

在《六韜》上，對於慎用人才也做了這樣一段論述：「問之以言，以觀其辭」，「窮之以辭，以觀其變」。就是你要對他提出問題，看他的回答是不是有理有據；你還要對他追根尋柢地提問，看他有沒有應變的能力。「與之間諜，以觀其誠」，你還要暗地裡考察，他是不是夠忠誠。「明白顯問，以觀其德」，這件事你明明知道結果如何，但是你明知故問，看看他的德行如何，是不是有隱瞞。「使之以財，以觀其廉」，讓他有得財的機會，或者是支配財務的機會，看看他有沒有貪心、夠不夠廉潔。「試之以色，以觀其貞」，還要用女色來考驗他，看看他面對女色的誘惑是不是能夠如如不動。「告之以難，以觀其勇」，告訴他這件事很困難，看看他有沒有勇氣去承擔。最後，「醉之以酒，以觀其態」，還要把他灌醉酒，看看他酒後是否失言、是否失態。我們現在很多的領導者，平時都是文質彬彬、溫文爾雅的，說話慢聲細語的，但是喝醉酒之後就醜態百出，讓人一看就失去了恭敬心。所以你經過這層層的考察之後，這個人都沒有問題，才可以把他用到重要的領導位置上。

上面就是我們今天拋磚引玉，把《群書治要》中的修身、用人、愛民的思想，給大家做了一個簡單的介紹。我相信接下來三天的論壇講座會更加精彩，希望大家都能夠認真聆聽古聖先賢的教誨。謝謝大家！



國家圖書館出版品預行編目

群書治書十講／劉余莉著．

-- 初版．

-- 台北市：世界，2015. 01

冊；公分

ISBN 978-957-06-0520-4（平裝）

1. 經書

075. 4

103027513

世界書號：A120-7534

群書治要十講（下冊）

作者／劉余莉

發行人／閻初

發行者／世界書局股份有限公司

登記證／行政院新聞局局版臺業字第〇九三一號

地址／（一〇〇）台北市重慶南路一段九十九號

電話／（〇二）二三一一—三八三四

傳真／（〇二）二三三一—七九六三

網址／[www.worldbook.com.tw](http://www.worldbook.com.tw)

劃撥帳號／〇〇〇五八四三七 世界書局

出版日期／二〇一五年一月初版一刷

二〇一五年二月初版二刷

定價／台幣六〇〇元（全二冊）

