

《群书治要之管理智慧》连载(三)

■ 蔡礼旭

我曾经在一所学校看到一幕：上级领导要来检查，各部门在前 3 天赶紧印一大堆资料出来，所有的课程全部打乱，就是为了让官员“检阅”一下。一旦检查过了，所有打印出来的资料就被全部锁起来或者直接丢掉。这样折腾一番的结果是浪费了时间，浪费了金钱，做的只是表面文章，而且更严重的是让学生也学到了这些浮夸、好名的不良习气。

而且，现在的领导为了“赢”，做什么事都是要求立竿见影，马上就要看到成效。要知道“欲速则不达”“十年树木，百年树人”。管理企业，培养人才都不是一日之功，需要有一个慢慢积累的过程。

孟子有一段譬喻能够给我们以启示：有一个农夫到田里去，看到那些稻子，埋怨道：“怎么长这么慢？”于是，他就都把它们都拉长了，一看很满意，觉得都变长了，长高了。然后，农夫拖着疲惫的身躯回家了。隔天一看，稻子全死了，就是因为被他给拉坏了。“揠苗助长”的这个寓言对我们而言仍具有现实意义，特别是提醒当领导的都不能犯这个错误。

有位领导讲现在的教育主要有两个问题比较突出：“急功近利”和“舍本逐末”。这“本”是德行，可惜很多人没有意识到它的重要性。他做了一个比喻：假如把一个蛋放在咸水里面，它会变成咸蛋；把它放在甜水里面，它迟早也会发生变化。假如今天煮饭，饭还没熟，人就不停地念叨：“熟了没有？熟了没有？”这样做还是不能马上煮熟啊。

古人言：“绳锯木断，檐溜石穿，水到渠成，瓜熟蒂落，矜躁孤疑，欲速转迟。”越想快，就越快不了，甚至会适得其反。“矜”是自以为自己的认知才对。“躁”是急躁。“孤疑”，对这些古圣先贤的教育智慧怀疑或者否定，只觉得自己的方法最好。“欲速”，想要真正快一点，反而跟目标越离越远。

所以，我们还是要遵循祖先的智慧来做，从本做起，从孝道做起，从德行教育做起，将祖先的智慧发扬光大，如此才能把很多错误的现象慢慢导回到正路上来。

修身的第二个重点是“勤俭”。

晚清重臣曾国藩先生告诫我们所有人：家败，败在一个“奢”字，奢侈；人败，败在一个“逸”字，放逸、懒惰、懒散，没有目标。

比如学校，假如今天学校不节俭，不勤劳，反而是奢侈和放逸了，那么它一定获得不了家长和学生支持。所以，学校用钱用得非常地勤俭，家长和学生才会感动，才会更加支持学校的发展和建设。这样勤俭的领导才是有福的人，才能带领所有人稳健地做事业，安心地教育下一代。

其实，节俭本就是中华民族重要的美德。人一节俭，就有仁爱心。省下来的资源可以留给后代，贡献给社会，给那些困难弱势群体。浪费资源，实际上就是在损耗我们的仁爱心。把每一滴水、每一度电、每一粒食物都节省下来，给予需要的人群，我们不仅是在积福，更是在管理我们自身和未来。

现在这个时代，奢侈愈来愈严重。我们看有的西方发达国家社会福利很好，但它的钱是从国债那里来的。他们这一代就花上了后一代，而后三代的财富。而有 5000 年文化的中华民族，我们听过哪一个时代的祖先是在花后代的钱？华人都是有多少能力就过什么样的日子。

然而，奢侈的生活方式与价值观居然引领了全世界。一些大学生还没毕业，还没有开始赚钱，就有好几张信用卡，妈妈的血汗钱、爸爸的血汗钱被肆意挥霍，这样的人有何信用可言？

所以，我们所处的整个环境，很多价值观是错误的，我们自己要会判断。

古人对这些道理很明白。有一个地方，某一年刚好赶上旱灾，而当地的水利工程建设得比较好，所以在整个地区就他们安然无恙，当地官府然后就给朝廷报请这个地区免税，朝廷批准了他们的请求。第二年，水灾又来了，他们那个地方由于地势较高又免于水灾的侵害，但还是享受了朝廷恩准的免税待遇。两年过去以后，他们那个地方变富裕了，而其他地方都很穷。当地就开始贩卖高级产品，有见识的人就说了，我们这个地方要遭难了，因为把福报都花完了。正所谓福祸相依。果然没过多少年，那个地方火灾、瘟疫都来了，很多人都死掉了。

《德育古鉴》里面记载了这个故事。其实，这是在提醒我们不可以奢侈，要勤俭，还要勤劳，这才是治家、治企、治国的正确策略。

第五章：好领导从不发脾气

如果我们想引起他人的憎恨，让他一辈子都忘不了，我们只消给他几句尖刻的批评，不管我们批评得有没有道理。

与人相处时，切记对方并非理性的生物。我们所面对的是一位充满情绪与偏见的人，只有给他尊严与面子，才能打动他的心。

——戴尔·卡耐基

修身的第三个重点是“惩忿”，就是要能调整好情绪，压得住脾气。

假如有正直忠诚的人给领导谏言，领导情绪来了，不高兴了，一表现出来，那么整个企业的问题、客观状况就无法知道了。因为大家都不愿讲出来。而这些谏言是真正对管理者有帮助，对企业有益处的。

要知道，管理跟治病一样，病刚刚出现的时候好治，时间拖得越久就越难处理。所以，问题反映越快，领导越是能及时处理，若等问题严重了才发现，那就已经晚了。

“夫圣人以天下为度者也，不以其私怒，伤天下之功。”作为圣人，他们时时以天下人民的利益为先，不会因为自己的爱憎、愤怒，而伤害了天下的利益和公义。其实，身居高位的人生气所造成的副作用更大，对事业造成的损害也可能就更严重。所以，管理者要学会收伏自己内心的愤怒。

人为什么发脾气呢？

第一，不顺自己的心意就很容易发脾气。其实不顺自己的意思讲出来的话，反而能让我们考虑到方方面面，人假如都没有办法听取不同的意见，那就叫刚愎自用，那肯定会出问题的。

战国时代的魏文侯，有一天刚好听着音乐，他在那里哼着歌曲，歌词是他自己讲的话，他说他最高兴的事情就是所有的臣子都听他的话，对他都没有任何意见。正当他唱得很高兴的时候，弹奏音乐的乐师就抱着琴，往魏文侯讲话的地方冲过去撞他。这个乐师以前因为怕自己耳朵不够敏锐，作不出好的曲子，于是把自己的眼睛弄瞎，好让他的耳朵能高度专注。

魏文侯唱得很高兴，没想到乐师会突然撞过来，惊吓之余，没能闪开，两个人都倒在地上，君王帽子上面的玉串也掉了在地上。

魏文侯很生气，怒斥道：“冲撞君王该当何罪？”旁边的人说：“罪当烹。”马上就有人把那个乐师架起来就要去行刑。

那个乐师没有一点恐慌，他说：“大王，我既然都要死了，可不可以容我讲两句话？”“你说吧。”“我刚刚听到有声音说统统都要听我的，任何人都不能违背我的命令和意思。当我听到这个话的时候，我以为是夏桀和商纣讲的话，所以臣刚刚是以夏桀、商纣出现了，我是要去撞夏桀和商纣，我不是要撞国君啊！”

历史上的夏桀、商纣就是这样，他们完全不听取别人的意见，还随意诛杀勇于进谏的大臣，所以都成为了亡国的昏君。

魏文侯听完，说道：“把他放了，是我的错，他没有错。”

魏文侯接着怎么做？他说：“把那个古琴放在我们城墙上面，首都的城墙上面，让天下人都看到我的过错，我这个帽子也不要修了，每天戴着它，就会想起乐师给我的劝谏。”

魏文侯能马上承认错误，之后还顺着这个机会，时时提醒自己不能再犯这种严重的错误，这是非常简单的。

恃才傲物，刚愎自用，不顺己意就生气，而且会控制他人的念头，所有人都要听自己的，这些都是我们要摒弃掉的贪求。

第二，好面子就容易生气。所以，人要想不生气，首先得先把面子卖掉。

面子跟大局比起来，跟员工一生的幸福比起来，那是微不足道的东西，而且面子对我们根本就是障碍，有百害而无一利。

第三，傲慢强势也很容易发脾气，一傲慢起来都是觉得别人不对，那个话语就很过激，所以要学谦卑。

第四，对人有所指责，也容易生气。这个指责的态度一旦久久不能平复，无形当中就会影响其他人。

有位企业领导的脾气大，公司各部门主管的脾气也变得越来越大，讲话的神情和他差不多，而那些主管们根本意识不到这种变化。为什么？因为这种影响在随时随地发生着。下属每天都能看到领导所作所为，不知不觉就表现出领导的做派。

因此，领导要爱护自己的这些爱将，就要提升自己的品德，不要生气。领导的德行好，下属就能学到这些好的品质，进而将工作做得出色。

第五，身体不舒服的时候也容易生气，急躁的时候也容易生气。所以，人首先不要急躁，要先缓下来，时时提醒自己，因为一急躁很难不发火。

第六，常常把别人的过失放在心上，借题发挥算旧账，也很容易生气。要知道，那些将别人的“垃圾言语”放进自己纯净纯善的内心的人，才是最傻的人。而且圣贤教导人们对过错要既往不咎，有些事情既然已经过去，翻那些旧账又对谁有帮助呢？其实，当下属有错的时候，领导包容他，他会感佩领导的度量，会觉得以后只有做好才对不起领导的宽容，这是人性很自然的态度。

所以，在团体里面，要有一个很好的风气。“见人有善，不嫉妒，要随喜”，就是要赞叹他；“见人有恶，不批评，要规劝或守默”，这个“守默”就是当他还不够信任我们时，我们可以先保持沉默。因为要劝他，等到信任度够了才是成熟的时机，否则贸然去劝他，可能会造成他的误会，他觉得你是不是看我不顺眼，是不是在毁谤我。信任够了，他就知道大家是在帮助他。

领导的德行攸关整个团体的风气，是嫉妒别人，还是随喜赞叹别人，领导在其中起到引领的作用。开早会的时候，领导赞扬某某同仁做得很好，肯定他，支持他；人家做错事情了，不要批评他，要帮助他。“善相劝，德皆建；过不规，道两亏”，领导必须要尽这份道义。

“见人错事”，见到一个人刚好没有把事情做好，要“不指责”。因为事情已经错了，在那里指责于事无补，而且会让对方的心情更糟。见人错，不指责，要协助他，马上帮他处理



作者简介

蔡礼旭，全球弘扬中华优秀传统文化领军人物，著名国学教育专家，国际儒学联合会会员。著有《细讲弟子规》《承传千年不衰的家道》《幸福锦囊集》等书。师从国际佛学大师净空法师，以救世的心态研修和推广中华优秀传统文化，弘扬传统道德。曾先后在中国、马来西亚、新加坡、印尼、澳大利亚等国成功举办过千余场传统文化讲演，获得当代名师大德及国学名家的高度赞赏和推崇。

善后，安他的心。最后处理完，一句话都不骂他，他会难过，会惭愧，也会反省：给领导捅了这么大的篓子，他发现了不仅没有骂我一句，反而赶紧帮我处理善后。因此，他对领导的人格就更敬佩。同时，这也是让他借此成长的大好良机，领导抓住这个机会把德行教给他，把做这件事的心态和方法都给他，他就能得到很大的成长。

我们知悉内心愤怒的原因了，然而如何来调整这些错误的态度和习性呢？

一是“力忍”。感觉要发脾气了，“压下去，不能生气、不能生气、不能生气”，这个“压”有点硬压下去的意思，可能有的时候压不住，脾气又要爆发。有些人真的是在压脾气，“好，算了，不跟你计较”，但是压到最后还要算总账，这个方法只能压一时，不能从根本上解决问题。

二是“忘忍”。不放在心上，俗话说“宰相肚里能撑船”，不与他人计较，这是忘忍。

宋朝王旦做宰相的时候，大臣寇准经常对皇帝说王旦这里不对、那里不好，最后连皇帝都有点听不下去了，就跟王旦说：“这个寇准老说你坏话。”王旦是宰相，有度量，他说寇准这样说是出于忠君爱国之心，自己做宰相那么久了，一定有很多问题。

过了一段时间，寇准向王旦说：“你推荐我做宰相吧。”其实，寇准有真才实学，他也很想为国家做事，所以主动毛遂自荐，王旦却说：“宰相这个重要的位置怎么可以是要来的呢？”寇准很难受，就走了。

后来，王旦年纪大了，临终之时，皇帝问他：“你走了以后谁做宰相？”王旦说：“寇准。”我们看当初寇准对王旦批评最多，但是王旦完全没有放在心上，还推荐寇准，这才是宰相的度量。

后来，寇准当上了宰相，知道皇上的龙恩。皇帝跟寇准说：“你知道谁推荐你做宰相的？”寇准说：“不是皇上您吗？”皇帝说：“不是，是王旦推荐的。”王旦给他上的这一课，寇准终生都忘不了，这样大的度量就是“忘忍”。

三是“反忍”。自己因为某事不高兴，然后与别人起冲突了，首先要反省自己有没有不对的地方，反省的态度出来了，火气就开始往下降。为什么很多人的火气降不下来，因为都是觉得对方错，不是自己错，所以情绪才会越来越高涨，越来越激动。

有两对夫妻在对门，有一对相处得非常融洽恩爱，另外一对小吵天天有，大吵三六九。

这个太太就很纳闷，同一栋楼的风水应该差不多，为什么人家两口子相处就这么好呢？后来她就去请教对方是怎么相处的。对方是太太就告诉她：你们家都是坏人，我们家都是坏人。她一听，你们家都是坏人每天这么融洽，我们家都是好人每天吵，这是什么道理？有点听不懂。

对方看她的表情好像不是很理解，又举了一个例子：我给我先生倒一杯水，我先生走过去，不小心给它打翻了。我一看到马上说：“哎呀，先生，对不起，这个茶我没有放好，让你碰到了。”边说边拿抹布把它擦干净。先生一看很舍不得，“太太，是我不对，我把你的心意给糟蹋了，是我不对，来来来，我擦，我擦。”两夫妻在那里抢抹布，“呸”，抹布给抢破了。

大家想一想，假如有夫妻因为抢着要擦桌子使得抹布都抢破了，这个家不旺都难。祖先的话很有智慧，“各自责，天清地宁。”我们现在被错误的认知以及惯性“套牢”了。其实，它们就像面子一样对我们没有好处，可是我们都被它们牵着鼻子走，都不肯认错、认输。事实上，认错反而会赢得对方的尊重，哪儿会有损失。“天清地宁”，“各相责，天翻地覆”，都是一念之间造成的结果。所以，一遇到事，人要先想自己的错在哪里，要“各自责”，然后再求同存异，把问题解决掉。

有一对夫妻都才二十几岁，结婚没多久又要离婚，人家就问他们：“你们为什么要离婚？”两个人互相看一看说：“上个月是什么事情吵架了？”“他们自己都想不起来了，可能就是一句“我跟你拼到底了，这口气咽不下去了”之类的气话导致的。

因此说，情绪对个人的人生发展有着巨大的影响。人们只有学会控制自己的情绪，才能掌握未来。掌控不了情绪，修身、齐家、立业都是空谈。

其实，不只是夫妻是这样，一个团体也是一样。今天领导要开会议，第一个同事上去了，“这一件事情你们那个部门搞得乱七八糟的……”接着就开骂了。第二个人上去就会反击：“你也沒好到哪里去，做得不好还骂我们。”结果这个会就越开越误会了，“各相责”，最后开成批斗大会了。假如一开始，第一个同事讲：“哎呀，这一次多亏了那个部门，多亏了那些同仁的帮助，非常感谢他们，没有他们，这件事就办不好，而我们自己有哪些不足。”他肯定别人、反省自己，这样会让自己进步，

而且也没有吃亏。第二个上去的人说：“他们做得很努力了，我们哪里不足……”

“各自责”的会议开出智慧，每一个会议开完，所有好的继续保留，不好的下一次改进。所以，会议很重要，能够增加智慧，增强使命，提升德行。

四是“观忍”。因为一件事情肯定有整因缘和来龙去脉，我们生气往往是由于别人现在的这个强横态度，“我受不了，他怎么可以这样跟我讲话”。可关键是，别人昨天家里可能遇到了很大的问题，或者是他心情很不好，或者没有人给其一个肯定，或者是他完全觉察不到自己的错误在哪里。

有个学生经常打架斗殴，已经被 3 所学校劝退过了，后来，他来到了我们学校。这个学生的所做所为确实让很多老师都很气愤。可是，我后来去了解情况，发现他妈妈是泰国人，早就不知道去哪里了；他的爸爸又是流氓，根本不照顾他。他只好就跟社会上的流氓厮混在一起。我们对这个学生有所了解之后，知道了“症结”在哪里，找准方法，对其加以教育和引导，使之走上正途，这样就不至于让自己产生负面的情绪了。这就是“观忍”。

五是“喜忍”。这个“喜忍”就是要修身，觉得所有的人都是自己的老师，只有自己是学生。所有的人都是来给自己出考题的，考考自己目前的修养到哪里。比如领导在接触下属过程中，说：“哎呀，多亏了你提醒我，我修养还不到位。”对下属心存感激，认为下属是来提醒自己还有哪些不足的，然后就会高兴地接受任何人给自己的考验，因为其他人是来成就和提醒我们自己的。

大家都有考试的经验。考试的时候，考卷发下来，然后我们在那里作答，一旦写不出来的时候就很生气，然后就对那个监考老师心怀不满与怨恨。静心想想自己写不出来跟监考老师有什么关系呢？他是负责发考卷的，我们埋怨他干什么？同样的，在我们生命中遇到的每一个人都是来给我们发考卷的，他们是来提醒自己的，对自己是有促进作用的，这个就是喜忍的方法。

最后是“慈忍”，就是不分彼此，对所有人都怀有一种慈悲心。当我们有这种心量的时候，看到别人不对，看到别人无理，不止不会跟他生气，还会怜悯他，影响他，让他不要再用这种错误的态度来对别人。

俗话说：半斤八两，见识一般。今天某个人能让我们生气，那我们跟他计较，跟他生气，这就是半斤八两，我们的德行就还需要进一步修炼。我们若要获得事业的进步，让自己能攀登更高的阶梯，就要收伏自己内心的愤怒，如此才能得人心，才能管理好自己的事业。

第六章 迁善改过，给领导加分的领导力量

凡人一身，只有迁善改过四字可靠；凡人一家，只有修德读书四字可靠。此八字者，能尽一分，必有一分之庆；不尽一分，必有一分之殃。

——曾国藩

“修身”最后两个部分是“迁善”和“改过”。

迁善改过就是对是非、善恶、邪正、利害、是非曲直都能判断清楚，是不愚痴，有判断，有智慧。不贪、不嗔、不痴是德行最重要的三个部分，所有的善都从这里延伸出来。

在“迁善”当中，《群书治要》里举的是《论语》的例子。孔子讲道：“三人行，必得有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”

与人相处，在一起工作学习，要有一个非常好的态度，就是时时能找到别人的优点，向别人学习，吸取别人宝贵的经验，就“必得我师焉”。

别人有好的德行，我们向他学习，“择其善者而从之”，效法他；“其不善者而改之”，发现别人有缺点，我们不只不指责他，还不因此产生成见。为什么？因为“人之初，性本善”，他现在只是染上坏的习气，我们给他做榜样了，他对我们有信心了，我们就可以帮助他改正过来。我们总是怀着一颗为他好的心，绝对没有指责、挑剔别人的心，这样别人迟早都能感受到那份友爱。

《弟子规》其实跟这一句就完全相应了，“见人善，即思齐，纵去远，以渐跻”，“见人恶，即内省，有则改，无加警。”假如不善用心，见人善，即嫉妒，甚至于有时嫉妒得睡不着，“气死了，他又没有比我有能力，还坐我上面。”

不要生气，不要嫉妒，因为嫉妒心对人身心的损害非常大。真正懂得爱自己的人，不自我糟蹋。会把一些不好的思想，不好的习气统统抛弃掉，所以会“德日进，过日少”。我有明德，我有本善，不可以让自我继续堕落。人要有志气，“舜何人也？予何人也？有为者亦若是。”我们只要用心学，也可以像大禹、大舜一样，成为圣人。

所以说，学问就在一念之间，是去学习别人还是嫉妒别人，取决于我们自己。不同的人生态度，造就的人生是有天壤之别的。

在历史上，就有些人一味地嫉贤妒能，总是看不惯他人的德与行超过自己。

秦朝宰相李斯嫉妒他的师弟韩非子，后来，运用计谋将韩非子给害死了，这是嫉妒心作祟的结果。最后，李斯和他的孩子也被腰斩于市。所以，我们看一个人的成败，说到根本处，还是在心灵修养上是否下足了功夫。

（待续）