

尊敬的諸位校長，大家好！我們這幾天一直在談，不能只看到結果，應該從原因下手。就像種了一棵果樹，果子是酸的，我們找到原因，應該是在根上施肥，而不是把果子全打掉，它再怎麼長，它還是酸的。這個也是建立我們的理智，遇到任何事情都是找原因，而不是在結果乾著急、打轉、生氣，這個於事無補，甚至會把事情搞得愈來愈糟。

我們希望我們的校園是和諧的，它是一個結果，因在哪裡？這個理是貫在一切地方，剛剛其實我們也念到了，「欲齊其家者」，齊家就是和諧家庭、和諧校園。齊，團結在一起，往一個共同的目標而奮鬥，重點是我們當領導的人知道目標在哪裡。我們很清楚應該怎麼樣經營好我們的教育事業，給我們孩子一生的幸福，我們有這樣的認知、智慧，有這樣的一種使命感，我們就能帶出這樣的老師出來，而且這是精神感召。一個領導者的最高境界，是他人不在的時候，他底下的人幹得更賣力，因為他是用他的德行、用他的使命感在感召大家。欲齊其家，這個家要和睦、和諧，「先修其身」，修身變成根本，要從這個因上下手。身要怎麼修？就是我們剛剛講的，要去掉我們的習氣，不貪、不瞋、不痴、不慢、不疑，這個都跟和諧校園有關係。我們一談到「和」這個字會想到什麼？和愛，和從哪裡來？你處處愛護他、關懷他，當然就很和諧。

諸位校長，您遇到您的老師，第一句話講什麼？「你那件事怎麼拖那麼久？快點！」還是「你媽媽前幾天感冒好點沒有？」請問大家，氣氛一不一樣？不一樣。你說「快點、快點」，這個老師帶

著壓力去做，和帶著你的關懷、愛去做，效果一不一樣？很多道理我們用心去體會就體會得到。而且你這個愛很廣大，愛屋及烏，你到中心來看一些光碟，譬如有關兩性關係的，你哪個同事的兒子現在剛好是適婚年齡，你拿一片回去，「你兒子現在在找對象，這個趕快給你兒子看」，愛他的孩子。諸位校長，你這個下屬會不會對你忠心？（聽眾默然）這個問題這麼難嗎？你傳遞的都是愛，他受的愛愈多，他愈能夠去愛別人。

大家有沒有注意到，現在的年輕人特別缺愛，他們都希望在愛情當中得到很大的希望、很大的……我這個詞好像有點用不出來了，很大的期待，最後都怎麼樣？失望很大。他為什麼這麼渴望別人愛他？因為他在家裡父母都沒有很好的愛他，他就很匱乏，好像什麼東西都想抱住才有安全感，愈抱愈抱不住，是不是這樣？你愈抱，他覺得煩死了，他就不要你了。反而是你用德行，他就怕失去你，「這麼好的對象，我要自己好好提升起來，才能夠把這樣好的對象娶進門」，而不是你死抱著他、死纏著他，那有什麼用？所以他有滿滿的愛了，他就不會去要求很多事情。像我父母給我們的愛是沒有求回報的，所以我們出社會跟人相處，對任何一個朋友沒有一個念頭想求對方給我什麼，沒有這個念頭。所以父母對孩子無形當中的影響非常大。而一個領導者假如付出都不求回饋，慢慢的，他那一分德行就會感染底下的人，以服務人為快樂，而不是求回饋的，人跟人的影響其實是很無形的。

「未有上好仁，而下不好義者也」，《大學》講的。上好仁，下所感染到的，下也是有道義的人。我們看商湯為什麼可以感召伊尹？周文王為什麼可以感召姜太公？不都是那個仁義心相交感的嗎？這是和愛。諸位校長，以後遇到同仁，第一句話問什麼？這沒有標準答案，大家心一柔軟就很自然。我們現在大家生活都不容易，

都很緊繃，然後那種緊張就互相傳遞，最後大家都有點喘不過氣來了。relax（放鬆）一下，以後開會先放陳老師「五分鐘放鬆」，先從頭部放鬆，這個是和愛。要恭敬、尊重他，不能馬上就分配一大堆工作下去。「你最近忙不忙？你的情況怎麼樣？」你先傳遞那一分尊重、關懷，然後再……這個就是「君使臣以禮」，你很禮敬他，「臣事君以忠」，這也是孔夫子教給我們的。我們很尊重每個第一線的老師，能體恤他的辛勞，做他教學的後盾，這分愛敬他感覺到了，他也很盡心盡力做好教育的工作。就像昨天陳老師舉的他那個趙校長的例子，包含關心到這個老師懷孕、產期在哪裡，這些點滴的事情不止感染了對方，誰也感覺到溫暖？全校所有聽到的人不都感覺到溫暖嗎？每天傳的都是校長的愛心，校長對他的支持、尊重，這個向心力，上下就一心，和敬。

和謙，我們看，愛，我們沒有貪名貪功，才能時時為對方想，不然我們就被這個貪名貪功的欲望給障住了，這個愛提不起來。為什麼要先不貪？不貪，我們本有的愛心就上來了。我們不慢，不傲慢才能尊重、才能謙卑。和謙，謙虛讓人家如沐春風。而且這個謙虛是讓功於眾，學校有什麼光榮，發自內心肯定所有付出的老師，都是他們的功勞。當這些教育界的人或者是學校的家長讚歎：「哎呀，校長你的功勞太大了！」在這些讚歎來的時候，我們非常真誠的說：「這都是我們老師們的功勞，我們學生們也很努力。」讓功於眾，無形當中，當這些付出的老師聽到的時候，他會非常感動，「校長們、領導都把我們的付出放在心上」。假如把功勞都攬到自己身上，這些付出的人就沒有受到鼓舞、鼓勵。和謙。

大家還有沒有想到哪個詞？和平，要能平等對待才能和睦相處。平等心重要，不能是愛憎的心，喜歡那個老師，討厭這個同仁，就不平了。所以說穿了都還是修養，還是心地上的功夫。有一個家

，我們曾經跟家長分享，他有一個兒子、一個女兒，兒子成績比較好，他對兒子就比較偏心；女兒成績比較不好，所有的家事都讓女兒做了，都是誇兒子、都是罵女兒。他兒子最後拿到博士，好不好？心理不健康的人哪有好？因為你愛憎、你寵愛，你的心不公平，偏掉了，兒子恃寵而驕，最後就理所當然了，所有的付出都是理所當然。這個女兒被忽略、被否定了，會怎麼樣？大分兩種：一個是自卑、沒自信，一個是反社會情緒。這是一個家。從整個教育界來講，成績好的被一直捧、捧、捧，捧到最後是根本輸不起，而且很傲慢。那些在後段班的學生，要不自卑，要不就走在路上，看到汽車他就要戳它一下，有沒有？他恨，「我爸不公平、老師不公平」，他怨氣從哪裡發？那是結果。我們就用法律去處理，能處理解決嗎？愈來愈多！他假如從小從父母那裡、從老師那裡都得到的是平等、慈愛，他怎麼會做這樣的行為出來？

這是一個真實的故事，他的兒子後來拿到博士回來，他爸爸在那裡等這個日子等很久了，「我兒子博士畢業回來，我一定要帶著他到所有的親戚家走一走。我兒子博士畢業，名校的博士！」他還在這麼打算著。他兒子回來首先跟他講，他說：「爸，我也不知道你什麼時候會死，你底下有那麼多房子、那麼多財產，你要先過給我。」他到西方去學到功利主義，很會算，怎麼樣遺產稅抽得少，用什麼方法，他研究這個。他爸爸本來期望要帶著他，多光榮，要去炫耀一下，結果落差太大，一下精神受不了，然後進了精神病院。當他說這個話出來的時候，請問他的父親這麼痛苦，這個兒子知不知道？讀個博士，連設身處地都不知道。他看他爸爸幾天沒有反應，要上報紙，跟他父親斷絕父子關係。他爸爸最後就因為兩次的刺激受不了，進了精神病院。請問大家，這個時候誰出現了？（聽眾答：女兒。）你們都有先見之明，你看，最後那個沒有被你疼到

的反而比較有良心，沒有被你寵出來。跟她爸爸講：「爸爸，這輩子你把我養這麼大，恩德很大，我這輩子不會跟你要一毛錢，每個月還給你五千塊錢讓你生活。」台幣五千塊錢，安父親的心。而且是帶著自己的丈夫去給父親講，最後用她的這種孝心，把她父親從精神病院接出來。他這個兒子最後生了孩子，才一年，這個孩子還不滿一週歲，進醫院開大刀就進了好幾次。您看，給父親氣到精神病，他自己生的孩子就這麼樣的操心。我覺得那是上天給他的禮物，給他什麼禮物？把他敲醒才是他人生最大的禮物。「養兒方知父母恩」，不然他太傲慢，根本就敲不醒。

大家看，這個心一偏，整個孩子都不健康。一個老師心一偏，全班的學生都不健康。老師偏心，被寵愛的那幾個就很凶，講話都很大聲，因為有老師撐腰，這樣的孩子以後去社會就是逢迎、巴結、諂媚的。校長一偏心就更不得了，老師心都不平，每天都生悶氣，他教學生怎麼教得好？校長罵他一頓，他去罵誰一頓？你是愛敬傳遞了，全校園都是愛敬；你是情緒傳遞了，連校園裡的小狗都會遭殃。最近好像有個公益片，就是一個馬路清潔工幫了一個小孩。因為那個小孩坐滑板，在行人道上滑倒了，他就幫他撿起來，那個小孩就很感動，有人幫他了。結果這個小孩走沒兩步，看到一個老奶奶抱著很多東西，那個小孩馬上把自己的滑板放下，去幫老奶奶拿，幫她過街。然後就一個接一個的，愛心一直傳遞，傳傳傳，所有的人都有愛心。這個片子可以看一下。

這個是跟大家講到公平，好的老師鼓勵他、栽培他；出狀況了，陪伴他、愛護他，這樣就對了。就像一個班級裡的老師，他的孩子成績不好，他用更大的愛心去幫助他，會感動成績好的孩子，一起跟著老師來幫助需要幫助的同學。您會帶出很多小老師，這些孩子從那麼小的年齡，在小學就懂得去幫老師分擔、去愛護同學，這

個孩子以後都是棟梁之才。

我們看，都離不開要去掉這些習氣。包含和信，決定不可以失信於老師、失信於孩子，不然就互相懷疑，這個就不可能和諧。所以校長得要一諾千金、一言九鼎，「凡出言，信為先」。但是要講出去以前，「事非宜，勿輕諾，苟輕諾，進退錯」。這個我常常犯，有時候一高興就隨便答應了，最後才知道，可能同仁們現在的狀況已經夠辛苦了，還要再做這些事，就把他們累垮了。所以變成我開支票出去，都把他們給累死了。這個就是「喜時之言多失信」，高興的時候講出去的承諾有時候就很難做得到。喜時之言多失信，還是慎重考慮清楚再承諾別人。所以我們做領導者，有時候聽到一個好的事情很興奮，也要稍微穩一下，「不錯不錯，我先找同仁們商量一下」。你不要「講得太好了！」主要幹部還沒上來，「好，沒問題，包在我身上」，後面你就累人了。話有時候稍微先緩一下，不要急著馬上答應。「怒時之言」，有情緒的時候，講話或者寫信可能都會失禮。甚至於生氣的時候，寫的信寄出去，有時候會後悔一輩子，可能會傷透了對方的心。所以人要保持心平氣和很重要。

信任、不懷疑非常重要，待會我們還會講到，在君道裡面「杜讒邪」，就是講一些是非、講別人壞話的時候，我們領導者不要受影響，一受影響，可能對很多同仁就有成見，就不能真誠。「來說是非者，便是是非人」，大家要穩住。當然，我相信所有的老師都希望和諧，也都希望把孩子教好，但有時候我們的習性起作用，連自己都不知道。我們念《弟子規》，說「人有短，切莫揭」，我們覺得很有道理，不過自己一個慣性，好像動不動「誰怎樣、誰怎樣，誰不好」又出來了。我有個朋友，差不多五十多歲了，他說他最難做到的就是這句，「人有短，切莫揭」。所以他常常念這句，念

到什麼程度？有一天他要講別人的時候，突然那句話像一把劍一樣把他的嘴巴封住了，那個就念到產生效果。這叫什麼？覺照。他能夠觀照自己的念頭跟行為不對了，馬上「不怕念起，只怕覺遲」，這個念頭不對，趕緊把它轉過來。事實上，別人講一些是非、謔言會影響我們，也不能怪他。「行有不得，反求諸己」，我們當領導者被他影響了，可能這個團體就互相不信任。我們不被他影響，我們還可以再教育這個來說是非的人，說：「你這麼講，我想可能另外有原因，還是去了解一下，那個老師平常也是很努力的。」你讓他提起什麼？正念。其實人只要提起正念，邪的東西就下去了，正念現前，邪念就污染不上他了。確實是這樣，就跟身體一樣，正氣有了，邪不可干。

記得我小的時候，媽媽一些同事到我們家來。有時候小孩的耳朵比較靈，雖然在房間裡，會聽到一些。這些女老師來了之後，「我先生哪裡不好、哪裡不好」，就在complain（抱怨）。我感覺我媽媽一開始都不會講什麼，我現在懂了，她剛好情緒很不好，你要先讓她吐吐苦水，稍微緩和一下，吐出來，她舒服一點。結果等她講了一會兒，我媽媽接口就說了：「妳先生哪裡哪裡也不錯啊。妳先生，妳看幾年前哪件事情，妳不是很感動嗎？」然後那個說：「對哦，也對哦。」你提醒她的時候，她那個感恩的心、欣賞的心一起來，那些東西就沒了，那都是假的，不是真的。所以，我們其實在引導每個同仁，在他遇到的那個事情，最主要的就是讓他提起正念，他能夠為對方想、能夠為大局想。其實這些道理每個人都能接受，但是需要被提醒。包含比方底下的人來說：「校長，某某同仁怎麼說你。」校長你會怎麼樣？說你壞話。一個人的度量從哪裡來？常讀歷史的人會有度量，他見識廣。

我給大家舉一個宋朝的例子。有一個宰相叫王旦，人們不是說

嗎，俗話講「宰相肚裡能撐船」。王旦做宰相時間很久，因為他德行非常好，皇帝也很信任他。當時有另外一個大臣叫寇準，就常常說王旦這裡不對、那裡不好，講得皇帝有點聽不下去了。就跟王旦說：「王旦，這個寇準常常說你壞話。」王旦是宰相，他怎麼回應？一個重要位置的人怎麼回應，影響整個團體。王旦說：「皇上，我坐這麼高的位置這麼久了，一定有很多疏失，寇準是愛國，所以他指出我的問題。」這個話講出來，皇帝佩不佩服？再來，這個話一傳出去，寇準一聽了，佩不佩服？佩服！要是王旦馬上說：「這個人真無理，他也哪裡很不好。」完了，團體就在那裡爭是非，小事就變成大事，大事就變成沒有辦法收拾了。

我曾經看到學校因為一件事，整個學校分成兩派，真是兩派，我這個中間派挺難做人的。然後就看到有一派在開會，剛好在我的教室旁邊開會。同事，我不去say hello（打招呼）又有點失禮，可是叫我摻和下去，這種事我不幹，怎麼辦？我就拿餅乾、東西去請他們吃。請完之後說：「你們慢慢聊，我先回去改作業了。」沒有失禮，又沒有參與。可是很有意思，當我這個餅乾發完了，要走的時候，有一個同仁說：「哎呀，你看人家禮旭都沒有說什麼，我們就一大堆意見。」人都有什麼？良心。後來我辭掉了工作，到澳洲去學習，半年之後我再回學校，當初衝突最大的那個人跑來跟我說：「哎呀，當時我吵，我錯了，應該還是要比較冷靜去對待這個事情。」這件事情給我非常大的啟示是什麼？其實跟我道歉的這個同仁，他是很正直的人，這是忠臣，可是校長不識貨，校長就是愛憎。其實這個同仁跟你吵這件事情，他的薪水又沒有增加，他明明就是為了學生，你就看不到，就覺得他找你麻煩，然後你又很生氣，又講給其他同仁，這些同仁就變成你的支持力量，抗議抗議。然後就變成一個是支持校長派，一個是



反對校長派，不就是校長的一念之間嗎？假如這個當下，校長說：「這位同仁，對不起，我做錯了，我沒有考慮到你一心為學生，我佩服你。」你這段話、這分真誠就把這個大將給留住了。所以一念之差，差太多了！最後這個校長就被調走了，為什麼？你人和都沒有，包含這個態度，問題會層出不窮，所以他最後還出了不少事情。

學校需要很多棟梁之才來支撐。我們看建功立業的唐太宗，重用魏徵。魏徵當時是要殺他的，當時建議太子：「李世民威脅太大了，一定要先殺了他。」魏徵是要殺他的。最後他登基了，重用魏徵，度量！為什麼？他看到魏徵什麼？他看到他的忠心，他護他的主子，而不是只看到私仇，「哼，他對我不好，給我記住」，那度量就太小了。齊桓公是五霸第一，「九合諸侯，一匡天下」。齊桓公用管仲，管仲是用箭要射死他的，因為他跟他哥哥要回去做國君，管仲是輔佐他哥哥，齊桓公一回去，他的主子就做不了。管仲是神射手，一下就射過去了，剛好射到他戴的一個首飾，射中了，沒有射死他。齊桓公很厲害，知道管仲是神射手，假如發現沒有射死，會再來第二箭，他反應也夠快的，那個箭射下去，沒射死他，他咬破自己的舌頭，演吐血裝死，好厲害。可是你看，他真正做君王了，知道這個是賢才，就封他做宰相，他才能建功立業。所以度量，成大事的人，度量很重要。

我們接著看，度量要大，首先，修身的第三個重點，「懲忿」，就是要能壓得下情緒、壓得下脾氣。因為，假如今天我們底下這些正直忠誠的人給我們諫言，他一諫言，我們情緒來了，不高興，一表現出來，這些人就不講了。真正一些對我們有幫助、對學校有幫助的，整個學校的一些問題、客觀狀況，人家都不願意講。其實我們要了解，管理跟治病一樣，病剛剛出現的時候好治，時間拖愈

久愈難處理。所以問題能趕快反映上來，我們是愈輕鬆，等問題嚴重了我們才發現，那我們就累了。所以，肯跟我們講真話的人，都是重要的下屬、重要的臣子。第十一句就講：「夫聖人以天下為度者也，不以己私怒，傷天下之功。」作為領導者的聖人，時時以天下人民的利益作考慮，不會因為自己的愛憎、忿怒而傷害了天下的利益、公義。其實就是大局為重，愈高位的人生氣，所造成的副作用愈大，和氣就傷得很厲害。我們今天要不發脾氣，首先要把發脾氣的原因找到。人為什麼發脾氣？第一，還是貪，不順自己的意思就很容易發脾氣。其實不順自己意思講出來的話，反而能讓我們考慮到方方面面，人假如都沒有辦法聽不同的意見，那個叫剛愎自用，鐵定會出事的。

在戰國時代，魏文侯有一天剛好聽著音樂，他在那裡哼著歌曲，歌詞是什麼？是他自己在講的話，他說他最高興的事情就是所有的臣子都聽他的話，對他都沒有任何意見，「全部聽我的」，他就在那唱，意思就是這樣。正當他唱得很高興的時候，那個樂師，彈音樂的樂師（以前的樂師因為怕自己耳朵不夠敏銳，作不出好的曲子，把眼睛弄瞎，讓他的耳朵能高度專注），那個樂師就抱著琴，往魏文侯講話的地方衝過去撞他。魏文侯本來唱歌唱得很高興，突然撞過來，他也嚇一跳，就閃開來，兩個人都倒在地上，連他的君王帽子（上面有玉串）都掉在地上。他很生氣，「衝撞君王該當何罪？」旁邊的人說：「罪當烹。」就是把他煮死，馬上人把那個樂師架起來就要去行刑。結果那個樂師沒有一點恐慌，古人有學問，定功很強，「君王，我既然都要死了，可不可以容我講兩句話？」

「你說吧。」「我剛剛聽到有聲音說，『統統都要聽我的，任何人都不能違背我的命令、意思』。當我聽到有這個話的時候，我以為是夏桀跟商紂講的話，所以臣剛剛是以為夏桀、商紂出現了，我是

要去撞夏桀跟商紂，我不是要撞國君啊。」夏桀、商紂不就是這樣，所有人的意見都不聽，甚至比干進諫，還把比干的心臟挖出來，那不就是紂王嗎？魏文侯聽完，「把他放了，是我的錯，他沒有錯」。

接著更不得了，魏文侯怎麼做？把樂師那個古琴，因為撞壞了，「把那個古琴放在我們首都的城牆上面，讓天下人都看到我的過錯。我這個君王的帽子不要修了，我每天戴著它，就想起樂師給我的勸諫。」不簡單！他馬上能承認錯誤，之後還順著這個機會，時時提醒自己，不能再犯這種嚴重的錯誤，就是恃才傲物、剛愎自用。所以不順己意就生氣，這是不行的，而且人有控制的念頭，好像什麼人都要聽我的，那個都是貪求。

第二，「惱羞成怒」，很容易生氣。其實就是好面子，就容易生氣。所以，首先得先把面子賣掉。諸位校長，現在我們吉隆坡的面子一斤賣多少？我今天不知道錢帶得夠不夠，我們要一起把它賣掉。面子跟大局比起來、跟孩子一生的幸福比起來，那是微不足道的東西，而且面子根本對我們只是障礙，有害而無一利。再來，我們傲慢強勢也很容易發脾氣，一傲慢起來，都是別人不對，那個話語就很衝，所以要學謙卑。再來，對人有指責要求，也容易生氣。這個指責一帶動起來，無形當中會影響下面的人。我這幾年有觀察到，一個團體的領導者脾氣大，跟在他身邊的骨幹慢慢的脾氣都大，講話的神情跟他差不多。這個影響是隨時隨地的，連他自己都不知道，他也變得很強勢，為什麼？你是他的領導，他學做領導不就是學你嗎？不然他學誰？他每天看看看，不知不覺就表現出來。所以愛護你最疼愛的這些愛將，是你的德行要好，他學到這些本事，這是真正愛護他。再來，身體不舒服的時候也容易生氣，急躁的時候也容易生氣。所以，人首先不要急，要先緩下來，時時提醒自己

，一急躁很難不發火。再來，常常把別人的過失放在心上，會藉題發揮算舊賬，也很容易生氣。人不要那麼傻，自己純淨純善的真心都放別人的垃圾，這是最傻的人。而且聖賢人教我們一個重點，叫既往不咎，事情都過去了，翻那些舊賬對誰有幫助？要包容、寬恕。其實，當一個同仁有錯，你包容他，他會感佩你的度量。以後會覺得做好才對得起你的寬容，這是人性很自然的態度。

所以，在團體裡面要有一個很好的風氣，「見人有善，不嫉妒，要隨喜」，要讚歎他；「見人有惡，不批評，要規勸或守默」，這個守默就是當他還不夠信任我們，我們可以先保持沉默。因為你要勸他，信任夠了，時機才成熟，不然你去勸他，可能造成他的誤會，他覺得「你是不是看我不順眼，你是不是在毀謗我？」信任夠了，他就知道你是在幫助他。我們看這每一句都攸關整個團體的風氣，是會嫉妒別人，還是會隨喜讚歎別人，這個風氣由我們校長來帶動。您在開早會的時候，「某某、哪些同仁做得很好」，揚善，肯定他、支持他；人家有惡，做錯事情，不要批評，要幫助他，「善相勸，德皆建。過不規，道兩虧」，要盡這分道義。「見人錯事」，見到一個人剛好事情做不好，「不指責」。因為事情已經錯了，在那裡指責於事無補，而且會讓對方的心情更糟。「見人錯事，不指責，要協助」，馬上幫他怎麼處理善後，安他的心。最後你處理完，一句話都不罵他，他愈難過、愈慚愧，「我給校長捅了這麼大的婁子，他發現了不只沒有罵我一句，反而趕緊幫我處理善後」，他對校長的人格就更感佩。而且變成什麼？他既然錯了，就是他一次成長的機會，你再抓住這個機會，把德行給他，又把做這件事的正確心態跟方法都給他，他就成長上去。

陳真老師，我們第一次見面，陳老師回頭講了兩句話，第一句，「這三十多年來，我的學生教我很多東西」；第二句就是，「孩

子犯錯，就是我教他的時候」。這句舉一反三：我的下屬（學生也好、孩子也好）犯錯，就是我教他的時候，而不是情緒化、發脾氣的時候。其實就是理智能保持住了，危機都可以變轉機，煩惱都可以變智慧，悲憤都可以變力量，就看我們這個心態怎麼轉。

我們具體在對治，知道原因了，然後怎麼來伏住這些錯誤的態度、習性？有幾個方法，一個叫「力忍」，發覺要發脾氣了，「壓下去，不能生氣、不能生氣、不能生氣」，這個壓有點硬壓下去，怕到時候壓不住，火山又爆發。有些人真的壓，「好，算了，不跟你計較，好，好」，結果壓到最後算總賬。這個只能壓一時，不能根本解決。第二個叫「忘忍」，不放在心上，「算了、算了」，宰相肚裡能撐船，不計較，忘忍。我們剛剛講到王旦，他說「寇準是愛國，我做那麼久了，一定有很多問題」。後來，寇準有一天跟王旦說：「請你推薦我做宰相。」以前他們有真實的學問，他也很想為國家，所以主動毛遂自薦給王旦講，王旦說：「宰相這個位置怎麼可以是要來的？」寇準就很難受，就走了。王旦最後年紀大了，快到壽終正寢，皇帝就問他，「你走了以後誰做宰相？」王旦說，「寇準」。你看當初對他批評最多的，人家完全沒有放在心上，還推薦寇準。後來寇準當上宰相，謝皇上的隆恩、愛戴。皇帝跟寇準說：「你知不知道誰推薦你做宰相？」寇準也沒想到，「不是皇上您嗎？」他說：「不是，是王旦推薦的。」當寇準聽到是王旦，您看他當下……我想假如我是寇準，我真是得跪下來朝天一拜，王旦給他上的一課，終生都忘記不了，這樣大的度量，這是忘忍。

再來，「反忍」，一有不高興、衝突了，首先反過來，先反省我有沒有不對的地方，人一有反省的態度出來了，他的火氣就開始往下降。人為什麼火氣降不下來？覺得都是對方錯，不是自己錯，才會情緒愈來愈高漲。有兩對夫妻住對門，住在同一棟樓上，有一

對相處得非常融洽恩愛，另外一對小吵天天有，大吵三六九。為什麼大吵三六九？因為脾氣發得很大，我們剛剛有講暴怒傷肝，他得要調養兩天，稍微緩和體力。而且吵到最後會習慣，有一天突然覺得全身不自在，「今天好像哪件事情忘了，哎呀，今天還沒吵架！」，所以壞習慣不要養成。這個太太就很納悶，為什麼同一棟樓，應該風水差不多，怎麼人家可以相處得這麼好？後來她就去請教對方，「你們是怎麼相處的？」對方的太太就告訴她，「你們家都是好人，我們家都是壞人」。她一聽，「你們家都是壞人，每天這麼融洽，我們家都是好人，每天吵，這是什麼道理？」有點聽不懂。對方看她的表情好像不是很理解，又舉了一個例子，比方我給我先生倒一杯水，我先生走過去，不小心把它打翻了。我一看到馬上說：「哎呀先生，對不起對不起，這個茶我沒有放好，讓你撞倒了。」邊說邊拿抹布把它擦乾淨。先生一看很捨不得，「太太，是我不對，我把妳的心意給糟蹋了，是我不對，來來來，我擦，我擦」。兩個夫妻在那裡搶抹布，抹布給搶破了。

諸位校長，假如有夫妻因為搶著要擦桌子搶到抹布都破了，這個家不旺都難。老祖宗留的話很有智慧，「各自責，天清地寧」。我們現在被錯誤的認知還有慣性害得很慘，就像面子對我們沒有好處，可是我們都被它牽著鼻子走，都不肯認錯、認輸，其實認錯反而贏得對方的尊重，哪有損失，天清地寧。「各相責，天翻地覆」，都是在一念之間，這個道理我們明白，做不做得得到？還要慢慢時時提醒，一遇到事，先想自己錯在哪，各自責。

這個太太接著跟另外一個太太講，在妳們家可能不一樣，妳先生把這個茶撞倒了，妳馬上跟妳先生講：「你走路不長眼睛是吧，要喝自己去泡！」妳這個火上來，烽火就連三月了，他的火也被妳點燃，「妳這個女人，放一杯茶都不會放，妳還能幹什麼事情？」

一杯水就吵起來了，吵到最後會去哪裡？你們都沒有經驗，我知道，現在很多年輕夫妻為了小事就去離婚。我們曾經問一個在公家機關管離婚的單位，他跟我們講了個例子，他看到一對夫妻，才二十幾歲，奇怪，結婚沒多久，怎麼又要離婚？就問他們：「你們為什麼要離婚？」兩個人互相看一看，說：「上個月是什麼事情吵架了？」他想不起來了，可是他就「我跟妳拼到底，這口氣嚥不下去了！」你看，掌握情緒才能掌握未來，掌握不了情緒，根本就考慮不了自己的孩子跟雙方父母的擔憂。所以修行、修身，首先降火氣是第一重要的。

各相責，最後就天翻地覆。我們看，不只夫妻是這樣，一個團體也是一樣。今天我們開校務會議，第一個同仁上去了，「這件事情你們那個部門搞得亂七八糟的……」就開罵了。第二個上去，「你也沒好到哪裡去，你哪裡也是做得不好，還罵我們」。這個開會就愈開愈誤會了，最後開成批鬥大會了，各相責。假如一上去，第一個同仁講：「哎呀，這次多虧了哪個部門，多虧了哪些同仁的幫助，非常感謝他們，沒有他們，這件事就辦不好，而我們自己有哪些不足」。他肯定別人、反省自己，這樣會進步，沒有吃虧。第二個上去的說：「他們做得很努力了，我們哪裡不足。」各自責的會議開出智慧。「前事不忘，後事之師」，每個會議開完，所有好的繼續保留，不好的下次改進，那是真正利益了每個人的智慧跟做人做事的能力。所以會議很重要，能夠提起大家的智慧、提起大家的使命、提起大家的德行。

接著，「觀忍」，觀察、觀照。因為一件事情一定有整個因緣跟來龍去脈，我們往往生氣是什麼？著在他現在的態度，「我受不了，他怎麼可以這樣跟我講話？」可重點是，可能他昨天家裡遇到很大的問題，或者是他今天生理期，心情很不好，是嗎？（聽眾默

然) 你們也不給我一個肯定，我都覺得我是不是講錯了，沒有這個情況。包含一個學生行為很偏頗，我們一看，「他怎麼會做這些行為？」很生氣，可是你一去了解他的家庭背景，你對他是憐憫，不是生氣。我曾經待在一個學校，那個學生已經被三所學校趕走了，到我們學校是第四所。那些行為，真的，學校老師們一談起來都是很氣憤。可是我後來去了解，他媽媽是泰國人，早就不知道去哪裡了。爸爸又是流氓，根本不照顧他，他從小就跟那些流氓在一起，他很可憐。所以從整個來龍去脈去觀的時候，我們就不會著在他的行為，在那裡自己氣得半死，這是觀忍。

再來，「喜忍」，最後「慈忍」。這個喜忍就是在自己的修身上，覺得所有的人都是他的老師，只有他是學生。所有的人都是來給他出考卷的，讓他考考，看他目前的修養到哪裡。所以我們所接觸的一切同仁，他跟我們一互動，我們有情緒上來，就說：「哎呀，多虧了他提醒我，我修養還不到位。」你就會感謝他，他是來提醒我們還有哪裡不足的。你就會歡喜接受每天任何人給你的考驗，因為他是來成就你、來提醒你的。諸位校長，我們有沒有去考試的經驗？有。考試的時候，考卷發下來，你在那裡作答，結果寫不出來，你很生氣，然後去打那個監考老師，「寫不出來，氣死我了！」寫不出來跟監考老師有什麼關係？他是負責發考卷，你打他幹什麼？同樣的，人生來到我們生命中的每個人都是來給我們發考卷的，你不能打他，他是來提醒你的。這個是喜忍。

再來，慈忍，就是不分彼此、同體的一種慈悲。當我們是這種心的時候，看到別人不對，看到別人無理，你不只不會跟他生氣，你會憐憫他，你會希望怎麼樣去影響他，讓他不要再用這種錯誤的態度來對別人，你就不會跟他計較。我們俗話叫半斤八兩，一般見識，今天某個人能讓我們生氣，那我們跟他是半斤八兩，就顯不出



我們的德行。具體來講，我們的修養落實在哪？落實在每天的言語上面，有發給諸位校長「德行言語應當學」。這篇教誨我們可以感覺得到，「一言興邦，一言喪邦」。一句話對家庭、對整個學校的影響很大，但都是一念之間決定的。「少說抱怨的話，多說寬容的話」，抱怨帶來什麼？不滿、記恨，所以不能講抱怨的話。「寬容乃是智慧」，寬容就擴寬大家的心量，甚至包容以外，講感恩的話，不講抱怨的話，講感恩的話，這是有智慧。

范仲淹兩歲就被整個家族趕出門，他媽媽孤兒寡母帶著他出去了。為什麼范仲淹可以成為聖賢，跟誰最有關係？一般來講，孤兒寡母，兩歲被趕出去了，這個幾乎沒有未來，甚至這個媽媽可能恨一輩子。可是他媽媽沒有，他媽媽很有修養，教育孩子沒有講抱怨的話，講什麼？寬容甚至感恩，告訴他，以後有成就了要光宗耀祖。所以范仲淹很有成就，馬上又恢復他本來的姓，這個都是他媽媽給他的教導，不只沒有記怨，還從這個人生際遇當中轉成幫助苦難的人。所以，所有整個家族的需要，范公都去幫助。就是他媽媽不抱怨，然後寬容，才能成就一個聖人。

我們的心境轉過來，能成就整個學校的風氣、處事的修養。這點我自己很感激自己的母親、感激爺爺，我爺爺常跟我們提醒說：「你媽媽多辛苦，照顧你們三個孩子，還要每天去教書，有時候一下課還要回來哺乳。下課的時候，聽到下課鈴一響，你媽媽就趴在桌上昏過去，太累了，都是學生把她搖醒的。」那個時候我們在緦褓當中，誰知道，誰告訴我們的？爺爺，都給我們講媽媽好在哪裡。我媽媽都講我爺爺好在哪兒、我奶奶好在哪兒，所以感情都特別好，對爺爺奶奶特別尊重，「你們小時候這麼愛哭，媽媽明天還要教書，都是你爺爺說，『媳婦妳趕緊去睡覺，這個孩子我來哄他睡覺』。」我媽媽還說，我爺爺是用一根繩子拉著搖籃，用腳搖，最

後練成功夫，邊睡邊搖。這些我們都沒有記憶的，都是媽媽、爺爺奶奶把家人的好告訴我們，我們一生都不敢忘這些恩德。

我們處世，整個風氣都是忘怨記恩，這個學校一定和諧、一定興旺。「恩欲報，怨欲忘」，大家看唐太宗創貞觀盛世，他常常都說，我們國家能這麼興旺，多虧魏徵、多虧諸位大臣的付出。都是感念這些大臣對國家的貢獻。

接著，「少說諷刺的話，多說尊重的話，諷刺顯得輕視」，會讓人很難受。「尊重增加了解」，你愈尊重他，他心裡的話都會對你說，都交心。而且這些話語也提醒我們，「己所不欲，勿施於人」，我們也不希望人家給我們講抱怨、諷刺的話。「少說傷害的話，多說關懷的話，傷害形成對立，關懷獲得友誼」。「少說命令的話，多說商量的話，命令只是接受」，諸位校長，這個接受是什麼接受？叫敢怒不敢言。但假如是商量、集思廣益，會把大家的積極性都調動起來。不然校長說：「你這裡做得不好、那裡不行，你們這些意見都不好。」底下人，「好吧，都你做吧，你最厲害，都給你」。他們等著什麼？等著看笑話了。那也不能怪人家，你都不信任他、不尊重他的意見，你就不能調動他的整個潛力跟積極性。

劉邦，漢高祖，他為什麼做皇帝？「韓信好厲害，打仗他第一。蕭何好厲害，國家管理財務交給他沒有問題。張良好厲害，運籌於帷幄之中，決勝於千里之外。他們都好厲害」，最後他當皇帝。他會欣賞、會肯定每一個人，讓他們都發揮潛力。做管理的人假如自己忙得要死，那就要調整。做管理應該是把底下的潛力都發揮起來、帶起來，然後做決策。因為做決策的人不能太忙，他要思考、要冷靜。絕對不能校長當到最後變成工友，我們閩南話說，就是那個下課鈴，「下課了、下課了」，這些雜事都得校長做，就麻煩了。可是我有發現，有領導人都覺得底下人都無能，然後自己忙得死

去活來，其實不是人家無能，是自己不知道怎麼當領導。我曾經聽我師長講一個故事，印象很深，第二次世界大戰，盟軍總帥艾森豪將軍，他管四個人：陸軍總司令、空軍總司令、海軍總司令，還有管一個參謀總長，他管四個人。每天幹什麼？爬山、打高爾夫球。為什麼？他要決策，他一個決策錯了，幾萬人就喪命。所以他要隨時保持心裡很平靜，任何信息來，他要做決策。所以最高統帥決定不能忙，要授權下去，讓底下的人發揮。這個是「商量才是領導」。

最後，「少說批評的話，多說鼓勵的話，批評造成隔閡，鼓勵激發潛能」。雖然這麼講，我感覺指責別人的心我現在還很強，一遇到事情還是很容易起來，所以寫在自己的筆記本上，寫了哪句？跟大家分享一下，在「君道·反身」，第十二頁第二十八句，這個是湯王說的，「朕躬有罪，無以萬方。萬方有罪，罪在朕躬」。商湯王說到，我本身自己有過錯，請上天不要牽連萬方的百姓；萬方的百姓假如有罪過，都是我沒有做榜樣，都是我沒有教育好他們，所以罪不在他們，罪由我一個人承擔，罪在朕躬。所以，以前的天子遇到天災的時候，都是到天壇去懺悔自己的過失，這個都是很可貴，當領導的榜樣。所以「聖人常受天下之責，而無責人之心，是以終無怨」，就不會有人埋怨。團體裡面有一些埋怨，很可能都跟我們領導者沒有先反思自己，先要求人有關，底下的人就覺得「你都沒做好，還責怪我們」，怨就來了。

我們看十一頁，孔子的這段提醒，二十六句：「子曰，躬自厚，而薄責於人，則遠怨矣。」這個躬就是自我反省，而對別人是寬容的。薄責於人，這樣才能遠離別人的埋怨、怨恨。另外孔子又講了一句，跟這個意思很相近的，「正己而不求於人，則無怨」，不去苛求別人、要求別人，自己先正己做好。其實我們真的有這個態

度，你做得愈好，底下的人愈感佩，他會效法你。假如我們的精力都是看他們的過，我們要改自己過就很難，精力是有限的。「工於論人者」，都論別人過錯的，「察己必疏」，因為沒有精神氣力去看自己的問題。這個是君道的第三個部分反身的重點，就是能反省、反求諸己，第十頁是反身。第八頁，第二個重點是「敦親」，其實教育工作者自己也要齊家，家庭不和樂，他每天心情不會太好，到學校去也很難教好孩子。所以諸位校長，你們在學校還要教導老師夫妻相處之道，這個跟教育好孩子有關係，他自己的家能和樂，他的心情愉快，他更有修養來教導孩子。

十九句，這句一定要講，不然我今天就食言而肥了。雖然我挺想肥的，挺想胖一點的，但是不應該用食言來肥。我們來看十九句：「昔三代明王之必敬妻子也。」夏、商、周這些聖賢、君王一定尊重他的妻子，為什麼？他很有道理的，「蓋有道焉，妻也者，親之主也」。妻子是親人當中最重要、最主要的一個角色，為什麼？「子也者，親之後也，敢不敬與？」為什麼太太這麼重要？因為太太要祭祀祖先、照顧父母、相夫教子，所以她是主婦。兒子為什麼要恭敬？那一分恭敬，是因為兒子是祖先傳下來的血脈，我們要盡力把孩子教育好才對得起祖先，是對那一分職責的一種恭敬，敢不敬與？「故君子無不敬也」，時時都是保持這個恭敬的態度，對妻子恭敬，對下一代恭敬，好好教育他。再來，對自己身體也要恭敬，「敬也者，敬身為大」，為什麼要恭敬自己的身體？因為「身也者，親之支也，敢不敬與？」傷了身體就讓父母擔心，就好像樹一樣，你傷了它的枝，最後就傷了它的根。「不敬其身，是傷其親。傷其親，是傷其本也」，傷了父母的心，就是傷了我們做人的大根大本。這是孔子在《孔子家語》裡面講的一段話。

我們第三個重點是反身。接著第四，在十六頁，一個為君者要

「尊賢」，我們看到這三十八句講：「無常安之國，無恆治之民。」沒有始終安定的國家，也沒有永遠順服的百姓，其實我們看到這裡就是「無常安之校，無恆治之學生」，因為治家跟治團體、國家是一樣的道理，怎麼樣才能安定下來？「得賢者則安昌，失之者則危亡」。您用的每個年級的年級主任，你六個級主任都是很負責的，你就輕鬆了，這都是用人的重點。校長應該是把教務主任等幾個重要主任用對了，整個學校的行政就很順暢。「自古及今，未有不然者也」，這些重要的幹部我們要尊重他，現在這個社會因為太功利了，所以變成什麼？把人當工具，他就不尊重了。現在企業界好像有一個風氣，叫你要我的錢，我要你的命。好多人三、四十歲，都是領域的精英，都猝死，為什麼猝死？累，累了他沒警覺到，最後突然間就死掉了。對這些重要幹部應該是愛護，關心他的身體、關心他的家庭，而不只是看到任務、看到工作而已，尊賢。

再來是「納諫」，第五個重點，能接受勸諫。我們來看一個很好的榜樣，四十九句，舜王，這些古聖先賢能有這麼高的德行不是偶然。舜王講到：「予違汝弼，汝無面從，退有後言。」我有哪些，違就是做錯的地方，你們要扶持我，要幫我指出來，你們不要當面好像都說沒問題、很好，背後還說我哪裡做得不好。我先跟你們講明白，有話直講、明著講，不要在後面暗著講。現在有個現象，需要冷靜，開會的時候沒人提意見，一離開開會的地方，很多人有意見，這個都要教育。在這個會議當中，大家把問題提出來，道義、功德一件；這個會議不提出來，走出去還在那裡講，叫造孽。為什麼？破壞整個團體的和諧。家醜不可外揚，還到處揚，這個一定是造孽的，一定是折福的。這些道理跟大家講明白，把大家的正氣提起來。當然更關鍵的是最高領導、校長有這個修養，真的人家一指出來，不要說「幫我把藥拿來」。

唐太宗先生不只納諫，他求諫，沒人講話，他用種種方便讓人家把話講出來。為什麼？他怕誤了老百姓。有一次，有個臣子給他提一些意見，提完了，這個臣子離開之後，旁邊的人就說：「陛下，他剛剛批評的很多根本就是錯誤的，您怎麼都沒有制止他，怎麼讓他講，他這樣好像都在毀謗您。」講錯了，唐太宗都接受，沒有生氣，他說：「我假如打斷他了，後面他就不講了。再來，他一出去，說皇上不接受，那以後誰跟我提意見？」講不對還接受，為什麼？日久見人心，又不是他講你不對，你就不對了，慢慢人家一看，被誤會了，校長都沒有辯解，反而還度量那麼大，還能接受。以德服人，「勢服人，心不然；理服人，方無言」。

在東北有位王善人，這也是一個奇人，他不識字。但是最後，因為他孝悌做到極點，他的智慧開了，《中庸》他能講、《大學》他能講，不識字的人。這個是在民國時期的人，離我們不遠。所以他是證明「孝悌之至，通於神明，光於四海，無所不通」。對於作為一個領導者，他有幾個提醒，非常寶貴，我們能守住這幾個原則，就在君道當中了。第一個，「永遠治己不治人」。我們長期當領導，都是在看底下人有什麼錯，都在幫別人開方子治病，開到最後自己有病都不知道。所以，永遠在處理事情時，先對治自己的問題，先反省自己的不足，而不是先去指責別人。第二個，「托底就下」。一個領導者永遠想著發現人才、栽培人才，這是有忠心、有仁慈心。為什麼？團體裡人才愈多愈興旺。所以孟子說「為天下得人」，真正為天下、為團體得人才的，這是真正仁愛的人。就像林則徐先生、曾國藩先生，為國家舉了這麼多棟梁之才，安了多少百姓的心？

第三，「不假任何勢力」。我們今天讓底下的人接受、服氣，不是因為我們的位置比他高，我們有權勢壓他，「你就是要給我接

受」，不假任何勢力。而是把道理跟他講清楚，讓他很歡喜、很有責任的來一起完成這個教育的工作。「勢服人，心不然」，不能假勢力去壓人，「理服人，方無言」。君道第六是「杜讒邪」。進讒言的時候，你要能定得住，反而給予進讒言的人，要把他正念提起來，然後擴寬他的心量。第七「審斷」，因為每天要決斷很多事情，都要有定力，然後充分了解情況再去判斷。有時候我們聽到一些片面的時候，要不就是情緒太容易激動，或者要不就是聽了片面就馬上判斷，結果一判斷錯誤，可能誤會了一大批人，甚至誤會了那個最辛苦的人。為什麼？這個時代，愈辛苦、愈努力、愈改革的人，反而會被人罵，有沒有這個可能？對，現在他要改革是為團體好，可是一般的人不了解。你說，「諸位老師們，我們來推讀經」。「哎呀，又是一個工作了」。是不是這樣？他已經很辛苦，他還不了解，「原來這個東西可以讓班級管理更好，學生一有規矩、有德行又尊重老師，我更輕鬆」，這些要讓他充分了解，他才知道。所以，這個時代要改革的人阻力都很大，你這個當領導的人，在別人批評他的時候，你更要支持他，然後要讓那些批評的人體恤這個做事人的不容易，這個都要冷靜判斷，其實不容易。

比方說，諸位校長，你們有沒有當婆婆的人，有當婆婆的嗎？有。那個媳婦，三、五個媳婦，最被批評的就是那個做得最辛苦的人，最被疼愛的就是那個嘴巴最甜的人。所以我們閩南話講「做得流汗，嫌得流涎」，做得要死，還被人家批評得要命。這個是上位者沒有看到付出的狀況，只會聽那些，「哎喲，媽，您今天指甲油怎麼擦得這麼漂亮？」就高興得半死了。「哇，您這個衣服這麼好看，真有眼光」，就高興得半死了。她就出這隻嘴巴就把妳講得高興得不得了，反而那個很努力的媳婦都沒有被肯定。這都是我們在判斷當中很重要的智慧。

今天早上的課程就跟大家交流到這裡。謝謝諸位校長，也祝福大家身體健康，合家平安，學校愈辦愈順利、愈興旺，學生個個以後都是國家的棟梁。謝謝大家。