

**Postgraduate/Distance Learning
Assignment coversheet & feedback form**

**THIS SHEET MUST BE THE FIRST PAGE OF THE ASSIGNMENT YOU ARE
SUBMITTING (DO NOT SEND AS A SEPARATE FILE)**

For completion by the student:		
Student Name: Zhilin Zhou		
Module code: SICH7018 Module title: Readings from the Governing Principles of Ancient China	Student ID number: 2000366	Educational support needs: No
Module tutor: Venerable Chengde Assignment due date: 27 Nov 2020 -15:00		
If your module has multiple submissions please indicate which piece of work this is.		
1 st ☐ 2 nd ☐ ✓ 3 rd ☐ 4 th ☐ 5 th ☐ 6 th ☐		
I confirm that this is my original work and that I have adhered to the University policy on plagiarism. Signed Zhilin Zhou..... Email submission: if you are submitting this form via email, please tick this box ✓ (as a substitute for your signature) to confirm that you agree to the above declaration.		
Assignment Mark		
1 st Marker' s Provisional mark		
2 nd Marker' s/Moderator' s provisional mark		
Agreed Internal Mark:		
External Examiner' s mark (if relevant)		
Final Mark		
NB. All marks are provisional until confirmed by the Final Examination Board.		
For completion by Marer 1 :		

Comments:	
Marker' s signature:	Date:
For completion by Marker 2/Moderator: Comments:	
Marker' s Signature:	Date:
AGREED INTERNAL MARK (where necessary): Comment on process on arriving at agreed mark:	
External Examiner' s comments (if relevant)	
External Examiner' s Signature:	Date:

淺析《群書治要》之影響納諫的因素

壹. 前言

諫，是指古代臣子、晚輩對君主、長輩的錯誤言行提出勸告。「智者千慮，必有一失。」¹處於上位的決策者事務繁重，主持工作難免會出疏漏，需要人臣及時補充勸諫，幫助領導者從更加全面周到的角度考慮問題，使決策愈發完善成熟。²《群書治要·後漢書選》云：「臣聞人君莫不好忠正而惡讒諛，然而歷世之患，莫不以忠正得罪，讒諛蒙倖者。蓋聽忠難，從諛易也。」³勸諫在中國歷史上屢見不鮮，有的因卿言君聽傳為佳話，有的飾非據諫釀成慘禍⁴，朝廷內是否有忠臣踴躍進諫取決於君主是否有正確的納諫態度。裴矩作隋臣時對君主阿諛逢迎，為唐臣後卻佞化為忠，勇於直言進諫，同樣的人侍奉不同的君主展現出忠與佞兩種截然不同的性質，其根源在於君主自身⁵。居於上位之人若缺乏正確的納諫態度，會出現忠臣遠離甚至忠化為佞的現象，自此身邊圍繞的便皆是阿諛諂媚的讒佞之人。本文將根據《群書治要》中有關納諫的內容，從領導者有貪名、傲慢以及有好惡心幾個方面出發探討人君納諫態度對納諫結果產生的影響。

貳. 貪名對納諫的影響

聽到誇獎讚美要提起警覺，防止自己在讚美聲中墮落；遇到他人指出自己的過失要感恩對方給了自己成長的機會。也就是《弟子規》中所說的「聞譽恐，問過欣」⁶，這

¹〔唐〕太宗：《帝範》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年），冊696，頁602b。

²魯常林：〈如何讓進諫者的善言變成被諫者的善行〉，《領導科學》（2016年11月上），頁25-26。

³〔南朝宋〕范曄：〈後漢書三〉，見魏徵撰：《群書治要》，收入劉余莉主編：《群書治要校訂本》（北京：中國書店，2014年），頁548。

⁴韓翼、肖素芳、龔鵬飛：〈基於說服理論的員工諫言與領導納諫研究〉，《管理學報》，第17卷第4期（2020年4月），頁509-517。

⁵〔宋〕司馬光：《資治通鑑》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年），冊308，頁290c。

⁶〔清〕李毓秀著，彭聰注：《弟子規》（北京：中華書局，2014年），頁35。

是古代孩童都了解的道理，用在為人君的納諫之道上同樣適用。人主面對讚美自己的下屬與指正自己錯誤的臣子，應當也秉持以上態度。若領導者反其道而行之，聽聞讚美喜形於色，下屬進諫指正錯誤卻怒不可遏，會造成十分嚴重的後果。

喜聽讚美之言，恐聞其過，其根源在對「名」的貪愛。過分在意他人的眼光，也就是好面子，導致無法接受別人指出自己所犯下的過失，認為這是對自己的不認可⁷。勸諫者指出缺點與過失，好名之人很可能護短拒諫，為「維護自己的名譽」而產生辯解、飾非等行為，勸諫者一旦感知到對方的抗拒心理，一般便立即停止進諫，甚至之後也再無諫言。由此失去許多自我成長的機會，實為可惜。

領導者尤其應當摒除對「名」的貪愛。領導者好名，會認為聽取下屬的意見無法維護自己的領導權威，是對自己能力的質疑，也會讓其他下屬感到難以信服，反對之聲起，決策者感到自己的權威受到挑戰，由此心生不悅，無法歡喜納諫。《群書治要·體論選》載：「人主之大患，莫大乎好名。人主好名，則群臣知所要矣。」⁸身處領導地位，面對下屬的進諫，若因感到傷了自己的面子而惱羞成怒，下屬由於畏懼或者失望三緘其口，甚至察覺上級喜聽讚美之言，從而投其所好，忠化為佞。處於領導位置，周邊不乏對自己有求之人，領導者好名，相當於暴露給外界一個弱點，讓不懷好意的小人有機可乘，以阿諛奉承之辭、諂媚逢迎之行、柔順和悅之態蒙蔽領導，討得領導的歡心與信任，進而從中謀取利益。

「藥酒苦於口而利於病，忠言逆語耳而利於行」⁹。忠正的言論往往無法使人欣然接受，賢明的君主如唐太宗也會因魏征的直言進諫傷了面子而氣憤不已，認為「魏徵每廷辱我」¹⁰。好在太宗大部分時間都能虛心納諫，否則就會發生虢君一樣的慘案。虢國被齊國討伐，虢君問身邊的侍從為何自己被迫逃亡，侍從直言進諫，指出虢君缺點，虢君立刻發怒，於是侍從奉承虢君說，是因為君主您過於賢能，遭到了其他國君的妒忌，所以他們來討伐您。虢君這才笑逐顏開。後來這位侍從見自己的君主失去了國家依舊不

⁷ 魯常林：〈如何讓進諫者的善言變成被諫者的善行〉，頁 25-26。

⁸ 〈三國〉杜恕：〈體論〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁 1193。

⁹ 〈三國〉王肅：〈孔子家語〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁 227。

¹⁰ 〈唐〉吳兢：《貞觀政要》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986 年），冊 308，頁 290c。

醒悟，這才拋棄虢君逃跑了¹¹。伴君如伴虎，君主好阿諛奉承，就算忠臣也不得不以阿諛的姿態侍奉國君以求虎口脫險。領導者好名，只是自己在蒙蔽自己，「群臣皆知其非，然不敢爭，天下以言爲過，最國家之大患矣」¹²。

參. 傲慢對納諫的影響

傲慢的人喜歡炫耀自己的聰明才智，不能忍受批評，在人際交往中傾向於佔據主導地位，特別是處於上位，與地位不如自己的人相處更容易出現單向溝通¹³。

《史記》記載商紂王才智過人，「資辨捷疾，聞見甚敏；材力過人，手格猛兽。智足以拒諫，飾是非之端」¹⁴，各個方面都較爲突出導致紂王狂妄自大，所以「矜人臣以聲，以爲皆出己之下。」¹⁵聽不進臣子的勸告。紂王拒絕了箕子勸諫後，箕子披髮佯狂而去；比干直言進諫觸怒紂王，受到殺害且剖視其心；微子見忠臣一再勸諫，國君也不聽從，最終選擇離開¹⁶。造成商朝滅亡的原因並非缺少忠臣，而是國君本身過於昏庸傲慢、不聽諫言，最後迫使忠正之士背離自己的君主。處於領導地位的人尤其常常受到周圍朋友及下屬的吹捧，更容易認爲自己高人一等，對自己產生過高的自信，也就變得傲慢。帶著認爲自己更加優越的偏見，認爲下屬的視角與判斷不如自己周到準確，認爲下屬的建議與想法是錯誤的、無用的，導致領導者常無視下屬的諫言¹⁷。做下屬的被打消積極性，只是機械地重複做本分工作，不再主動思考團隊運營過程存在的缺點與漏洞；有理想抱負的下屬甚至因上級領導的壓制無法施展拳腳，從而離開當前的企業團體。

想要留住人才，並調動大家進諫的積極性，決策者須擁有謙卑的品質，虛心納諫。

《了凡四訓》云：「謙則受教有地，而取善無窮」¹⁸。謙虛者行爲表現與傲慢者恰恰相

¹¹〔漢〕賈誼：〈賈子〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁997。

¹²〔東漢〕班固：〈漢書七〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁431。

¹³韓翼、肖素芳、龔鵬飛：〈基於說服理論的員工諫言與領導納諫研究〉，頁509-517。

¹⁴〔西漢〕司馬遷：〈史記〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁241。

¹⁵〔西漢〕司馬遷：〈史記〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁241。

¹⁶〔西漢〕司馬遷：〈史記〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁258-259。

¹⁷韓翼、肖素芳、龔鵬飛：〈基於說服理論的員工諫言與領導納諫研究〉，頁509-517。

¹⁸〔明〕袁了凡：《了凡四訓》（北京：世界知識出版社，2011年），頁81。

反。領導者唯有虛己斂容，不認為自己有值得驕傲的地方，能看到自己的不足之處，對下屬也能生起恭敬之心，才能聽進下屬的諫言。周公於天下亦不賤矣，然猶一沐三捉發，一飯三吐哺，起以待士¹⁹；齊宣王聽從鄒忌的諫言廣開言路，上至朝臣官吏下至百姓都可因勸諫受賞，舉國上下掀起一片勸諫熱潮，朝廷內門庭若市²⁰，正是處於高位卻能不念對方身份高低貴賤，謙虛納諫的典範。

下屬往往因忌憚領導者的高位不敢直言進諫，因此領導者尤其需要放低姿態，鼓勵進諫。齊桓公設庭燎鼓勵進諫，然期年無人來諫，是因為群臣官民認為自己才能不夠，害怕提不出可供採納的建議，後齊桓公對一個會背誦九九乘法口訣的人以禮相待，四方之士感受到齊桓公謙卑納諫的態度與誠意，相攜並至。²¹面對上級內心有壓力，害怕出錯乃人之常情，因此領導者更應謙虛謹慎地面對勇於勸諫之人。「其無拒言，未必言者之盡用也，乃懼拒無用而讓有用也。」²²不可因對方的言論無用或不恰當而當面拒絕，「苟所言出於忠誠，雖事不盡是，猶歡受然之。」²³且不但不拒絕，更能以和顏悅色的態度面對。如此不僅減輕進諫者心理壓力，也讓下屬感受到領導者是誠心納諫，鼓勵下屬進諫的積極性，使其能夠毫無顧慮地進獻諫言，也防止拒絕了一個無用的諫言後，群臣因畏懼被拒絕或說錯話而不敢言。

肆. 好惡心對納諫的影響

《大學》云：「人莫知其子之惡，莫知其苗之碩」²⁴，偏愛與自己親近之人是人之常情，「好而知其惡。惡而知其美者，天下鮮矣」²⁵。人往往容易以個人好惡論親疏遠

¹⁹〔西漢〕司馬遷：〈史記〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁257。

²⁰〔西漢〕劉向著，鮑彪、吳師道校注：《戰國策校注》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年），冊407，頁95-96。

²¹〔漢〕劉向：〈說苑〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁1070。

²²〔東漢〕王符：〈潛夫論〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁1095。

²³〔晉〕傅玄：〈傅子〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁1240。

²⁴〔春秋〕曾子著，〔漢〕鄭氏注，〔唐〕陸德明音義，〔唐〕孔穎達疏《禮記註疏》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年），冊116，頁480a。

²⁵〔春秋〕曾子著，〔漢〕鄭氏注，〔唐〕陸德明音義，〔唐〕孔穎達疏《禮記註疏》，冊116，頁480a。

近²⁶，無法正確對待他人的優缺點，傾向於接納自己所喜愛的人提出的建議，難以對自己所討厭的人產生信服。

對勸諫人有所好惡，也會導致偏聽偏信。當決策者舉棋不定，需要下屬能夠給出意見和建議時，此狀況下領導者更傾向於採納他們偏愛的下屬或者是印象好的人的進諫，並採取行動²⁷，然而「若人主聽察不博，偏受所信，則謀有所漏，不盡良策」²⁸，所信任的人給出的建議未必就是正確的，憑藉個人喜好偏聽偏信，很可能做出錯誤的決策，影響團隊發展。秦二世偏信趙高，梁武帝偏信朱異，隋煬帝偏信虞世基，最後也因受到寵臣的蒙蔽，下情不上通，釀成大禍²⁹。反之，如果對方是自己不太喜愛的下屬甚至與自己曾有過節，他所提出的諫言就算是正確的，也容易因為個人情緒難以做出理智公正的判斷。桓公自莒反齊，不念曾經的一箭之仇，「三黜，三浴之，親逆之於郊，而與之坐而問焉。」³⁰任管仲為太宰，最後「九合諸侯，一匡天下」³¹。魏徵曾輔佐太子李建成，但太宗不念舊惡且因魏徵「每犯顏切諫，不許我為非」³²而重用他，才有貞觀之治的輝煌。因此領導者需要擁有寬廣的胸懷以及清醒明白的智慧，才能不被個人喜好左右，導致偏聽偏信做出錯誤決策。

伍. 結語

不正確的納諫心態會影響受諫者選擇聽從怎樣的言論，領導者貪名容易被阿諛奉承的小人迷惑；傲慢的上級難以聽取別人的意見，獨斷專橫；有好惡心很可能偏聽偏信。作為領導者容易因自己的地位被衝昏頭腦，在左右下級的阿諛逢迎中失去理智判斷。領導者做出的決策會影響會一個團隊乃至無數家庭的命運，唯「通必兼聽，則聖日廣矣，庸說偏信，則愚日甚矣。」³³大學云：「自天子以至於庶人，壹是皆以修身為本。」³⁴做

²⁶ 袁浩：〈領導幹部要有寬廣的胸懷〉，《辦公室業務》2015年第1期，頁1。

²⁷ 魯常林：〈如何讓進諫者的善言變成被諫者的善行〉，頁25-26。

²⁸ 〔三國〕杜恕：〈體論〉，見魏徵撰：《群書治要》，頁1207。

²⁹ 〔唐〕吳兢：《貞觀政要》，冊308，頁300c。

³⁰ 〔春秋〕管仲：《管子》（臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年），冊729，頁178d。

³¹ 〔春秋〕管仲：《管子》，冊729，頁178d。

³² 〔唐〕吳兢：《貞觀政要》，冊308，頁370c。

³³ 〔東漢〕王符：〈潛夫論〉，見魏徵撰：《群書治要》（北京：中國書店，2014年），頁1095。

聖明的領導者，需克服種種內在障礙，從修身下手，克服好名、傲慢、好惡等習氣，下手處在格物致知誠意正心，然後才是修身治國齊家平天下。身修而後懂得如何做聖明的領導者，分辨忠佞之言，虛心納諫，包容大度，於是身邊常有忠臣聚集時時提醒勸諫，乃是一個團隊恆久發展之道。

³⁴〔春秋〕曾子著，〔漢〕鄭氏注，〔唐〕陸德明音義，〔唐〕孔穎達疏《禮記註疏》，冊 116，頁 476a。

參考文獻

（一）古籍專書

- 1.〔唐〕魏徵等：《群書治要》，收入劉余莉主編：《群書治要校訂本》，北京：中國書店，2014年。
- 2.〔春秋〕曾子著，〔漢〕鄭氏注，〔唐〕陸德明音義，〔唐〕孔穎達疏《禮記註疏》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年。
- 3.〔春秋〕管仲：《管子》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年。
- 4.〔西漢〕劉向著，鮑彪、吳師道校注：《戰國策校注》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年。
- 5.〔唐〕太宗：《帝範》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年，冊696，頁602b。
- 6.〔唐〕吳兢：《貞觀政要》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年。
- 7.〔宋〕司馬光：《資治通鑒》，臺北：臺灣商務印書館景印文淵閣四庫全書本，1986年。
- 8.〔明〕袁了凡：《了凡四訓》，北京：世界知識出版社，2011年。
- 9.〔清〕李毓秀著，彭聰注：《弟子規》，北京：中華書局，2014年。

（二）期刊論文

- 1.袁浩：〈領導幹部要有寬廣的胸懷〉，《辦公室業務》2015年第1期，頁1。
- 2.魯常林：〈如何讓進諫者的善言變成被諫者的善行〉，《領導科學》（2016年11月上），頁25-26。
- 3.韓翼、肖素芳、龔鵬飛：〈基於說服理論的員工諫言與領導納諫研究〉，《管理學報》，第17卷第4期（2020年4月），頁509-517。