PRIFYSGOL CYMRU
Y Drindod Dewi Sant
UNIVERSITY OF WALES
Trinity Saint David

Undergraduate assignment feedback form

(to be completed by marker)

Student Name: Siyu Liu	
Module Code: SICH5003 Module title: The Governing Principles of Ancient China: Selections from the Book of Rites	Student number: 1804594
For completion by marker: Comments:	
Marker's signature:	Date:
Provisional mark: **NB.** All marks are provisional until confirmed by the final examination board.	

從《禮記》淺談職場中以下對上勸諫之道

壹、前言

《禮記》中記錄了許多的君臣之間相處的道理，其中部分關於「勸諫」。當今社會來說「勸諫」二字並不陌生，習近平主席多次談到黨員需有批評與自我批評的勇氣與心態，此處的「批評」委婉來說便是對他人的勸諫。本文通過探析《禮記》中為人臣如何勸諫君主的經句，希望幫助身在職場的職員，在面對上級言行失誤時，能夠恭敬、正確、真誠地勸諫上級，從而讓整個職場環境都成為道義、為善的地方，一個職場又影響到其他職場，最終如《大學》云：「一家仁，一國興仁」[1]去影響整個社會環境，隨之變成真、善、美的道義社會。

貳、勸諫的意義

關於「勸諫」的含義，《說文解字注》云：「勸，勉也。廣韻曰，獎勉也，按勉之而悅從亦曰勸。」[2]「諫，證（証）也。」[3]「証，諫也。」[4]徐鍇的《說文繫傳》中解釋道：「証為直諫也。」[5]《周禮·司諫》鄭玄注：「諫，正也。以道正人行。」[6]若欲正人，先需正己。其心正，則身正、行正。勸諫者需有一心為公的心念，再配合典籍道義的指導，則不容易偏差。王厚明〈愛君之過與愛君之醜〉一文提到春秋時期趙簡子與二位門臣的例子。赦厥處事圓滑，從不說令趙簡子不高興的話，被稱為「愛君之醜」，意思是包容君主的錯誤，實際上是一種縱容；而尹綽忠心耿直，常勸君王，被稱為「愛君之過」，表面看似說話生硬，讓上級不高興，卻是難能可貴的忠誠。王厚明說：「單純的『愛君之醜』不是共產黨人的應有品格，只要我們的政治立場和價值取向建立在忠誠為黨、服

---

[1] 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局出版社，2016 年），頁 9。
[2] 〔漢〕許慎撰，〔清〕段玉裁注：《說文解字注》（臺北：洪葉文化事業有限公司，2018 年），頁 706。
[3] 〔漢〕許慎撰，〔清〕段玉裁注：《說文解字注》，頁 93。
[4] 〔漢〕許慎撰，〔清〕段玉裁注：《說文解字注》，頁 93。
[5] 〔唐〕徐鍇：《說文解字繫傳》（北京：中華書局），頁 45。
[6] 〔漢〕鄭玄注，〔唐〕賈公彥疏：《周禮註疏》（北京：北京大學出版社，2000 年），頁 271。

務為民之上，就不妨對人『愛君之過』， 也不怕對己『愛君之過』。」[7]這段話便是強調了勸諫者的存心之重要，雖為人下屬，但只要是一心為公、誠心誠意地勸諫，就不用害怕。綜上所述，「勸諫」二字大意是先要勉勵他人，再秉持公正的發心，依典籍的指導來勸導人改正錯誤的言行。

為何要勸諫君王呢？《孝經·諫諍篇》中，孔子表示無論是天子、諸侯、大夫乃至庶人，都不能缺少「諫諍」自己的人。這樣即使自己偏離了道，仍然能因聽從他人的規勸而保住自己的天下、國家、家庭、名聲，從這裡可以看出「勸諫」的重要性。而為人臣子更是應該盡忠職守，及時撥亂反正。《忠經·忠諫章》云：「忠臣之事君也，莫先於諫，下能言之，上能聽之，則王道光矣。……違而不諫，則非忠臣。」[8]此句點明了忠臣要侍奉君王，最首要莫過於在君王做出一些違背禮法道德的言行時，及時爭諫，臣子能夠正言相勸，君王又能夠聽從，那麼帝王之道就光明了。《書》云：「木從繩則正，后從諫則聖。」[9]人無完人，人都會出現錯誤，但不一定能自身察覺，這時就需要他人的提醒勸諫才能夠完善自己。若發現上級的問題與錯誤，因畏懼權威和地位而不能糾正，那將對上級甚至公司可能會造成更大的損失。

叁、勸諫的原則及方法

勸諫，尤其勸諫自己的上級，不能不講究勸諫的原則及方法，茲分為四方面來說明。

一、知身份，懂分寸

《論語·子張》篇有云：「君子信而後諫，未信，則以為謗己也。」[10]君子在得到他人的信任後才能勸諫，如果沒有達到信任的程度去勸諫他，他會以為在誹謗他。故而首要明白自己的身份地位為何，與君之關係近或遠，當依照職位、本分而行。《禮記·表

[7] 王厚明：〈愛君之過與愛君之醜〉，《黨建文匯月刊》，（2018 年 4 月），頁 27。
[8] 〔漢〕馬融：《忠經》〈忠諫章〉，「中國哲學書電子化計劃」（https://ctext.org/zhong-jing/15/zh），2021 年 10 月 28 日瀏覽。
[9] 〔漢〕馬融：《忠經》〈忠諫章〉，「中國哲學書電子化計劃」（https://ctext.org/zhong-jing/15/zh），2021 年 10 月 28 日瀏覽。
[10] 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 189。

記》篇云：「子曰：事君遠而諫，則諂也；近而不諫，則屍利也。」[11]孔子說，當臣子侍奉君王，處在離君王遙遠的地位，此時來勸諫，則是一種諂媚的行為。當臣子處在離君王親近的位置，卻不勸諫，則如同尸體一樣空佔著職位謀利。正如《論語·泰伯》云：「不在其位，不謀其政。」[12]要把握好自己所處地位、本分的分寸。《孔子家語·子路初見》中記載了一段子貢與孔子的問答故事，子貢對於泄冶直言進諫淫亂無度的陳靈公卻被殺一事有所疑問，他認為其死因與比干類似，於是請教孔子，泄冶算得上『仁』嗎？孔子卻回答並不一樣，於私，比干是紂王的叔父，於公，比干是紂王的老師。比干希望用自己的一死使紂王悔悟，來保住殷商的宗廟社稷，所以比干當時的心理狀態是真正的仁愛之心。泄冶僅是陳靈公的下大夫，在陳國這樣一個政亂君昏的國家，正人君子本應離去，可是泄冶想用區區一身，糾正國家領導人的淫亂昏庸，死了也沒有什麼益處。所以《孟子·萬章下》云：「位卑而言高，罪也。」[13]

那麼身為下位，又應該用什麼態度來勸諫呢？《禮記·少儀》篇云：「為人臣下者，有諫而無訕，有亡而無疾；頌而無諂，諫而無驕；怠則張而相之，廢則掃而更之；謂之社稷之役。」[14]此段大意為：作為臣子、下級的，可以當面勸諫，但不能背後嘲笑；可以躲避，但不要記恨；歌頌但不要諂媚；勸諫但不要驕傲。如果君王怠惰了，鼓勵並幫助他；如果君王廢政，輔助他掃除積弊，更新氣象，這就是所謂臣子對君王應盡的責任。由此可見，勸諫上級時需要恭敬、正直及誠意，不因上級職位高而畏懼，也不因上級的行為而對上級產生懷疑，僅僅是就事論事。其中更應注意「諫而無驕」，雖是勸諫者，但並無高下對錯的念頭，也沒有執著與要求，在上級需要時，也應及時給予鼓勵和幫助。

二、識時機，可進退

在《忠經·忠諫章》中指出，在事情沒發生時來諫言，為優；而事情正在發生時諫言，為良；既已成事再來諫言，為差。所以勸諫就如治病一樣，若是能夠在病還未出現時治療是最快捷有效的，等到病已經出現了也還能夠醫治，若是當病已經發散到全身那

[11] 〔清〕孫希旦：《禮記集解》（北京：中華書局，2019 年），頁 1314。
[12] 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 106。
[13] 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 326。
[14] 〔清〕孫希旦：《禮記集解》，頁 932。

麼就為時已晚。所以為人下屬也要有非常敏銳的覺察，才能及時幫助上級避免一些錯誤損失。教兒嬰孩，教婦初來，如同教育，勸諫若是能夠在事情最初還未發生時能夠及時發現，那麼能夠避免很多損失。

《弟子規》云：「諫不入，悅復諫」[15]，雖然此處是說明對父母的勸諫，但勸上級亦然，在其心情愉悅時，勸諫更加容易聽得進去。曾國藩曾說：「人喜則語言易入，怒則語言難入。」[16]

三、方法好，巧施勸

教學需因材施教，勸諫成年人與教學是有異曲同工之妙的，勸諫也需要因材施勸。每位領導者有不同的個性與心量，所以勸諫者除了明白自己的身份地位，更要了解領導者。就如唐太宗與魏征這一對明君忠臣，若只有魏征的忠誠，而無太宗的心量，是成就不了這一段被後世傳頌佳話的。雖說良藥苦口，忠言逆耳，但一般人還是較難接受他人的批評與勸諫，尤其領導者處於高位，往往更難以接受來自下屬的勸諫指出，那麼勸諫時就更加應該謹慎，針對不同人的性格特點採取不同方法。

上文敘述「勸諫」意義時，也曾提過勸諫不是一開始就直接諫告，而是先勉而後諫。《忠經·忠諫章》說：「夫諫，始於順辭，中於抗義，終於死節，以成君休，以寧社稷。」[17]此段表明勸諫最開始是用和順的語氣去講明道理，若是不能夠接受，其次便是用比之前強烈的語氣去抗爭及勸諫，若是還不能起到作用，忠臣就算犧牲自己也要向君王爭諫。這樣做只為讓君王能夠有所醒悟，保全君王的名聲及國家大局。但對於現代社會來說，做到「抗義」已實屬難事，何況是「死節」？所以更容易採取的是「順辭」，所謂「順」，不僅要表面所說是順辭，更重要是能夠順上級的心，不是順從上級的喜好，而是一種出於理解上級的立場、地位、心理，理解其心則知用何種方式、言辭，也可通過與上級的溝通先表示關心與愛戴，再視情況進行勸諫。曾國藩曾說：「勸人不可指其過，須先美

---

[15] 〔清〕李毓秀《弟子規》，收入《聖學根之根》第 1 冊（臺北：世界書局出版社，2015 年），頁 19。
[16] 〔清〕曾國藩，「360 個人圖書館」（http://www.360doc.com/content/18/1223/14/11715859_803796339.shtml），2021 年 10 月 28 日瀏覽。
[17] 〔漢〕馬融：《忠經》〈忠諫章〉，「中國哲學書電子化計劃」（https://ctext.org/zhong-jing/15/zh），2021 年 10 月 28 日瀏覽。

其長。」[18]

四、諫不入，當何處

進言勸諫的忠臣雖多，然不都是君王能夠接受的，面對多次勸諫不聽，又應該如何應對呢？《禮記·曲禮》云：「為人臣之禮：不顯諫；三諫而不聽，則逃之。」[19]此句話表明作為臣子的禮節是不能夠當眾指責君王，但是多次勸諫君王，仍不聽從，就可以離其而去了。「不顯諫」是出於尊重君王、維護其體面的發心，而不要當眾勸諫。但「三諫而不聽，則逃之。」中「三」指多次，如同殷紂王時期，微子面對紂王這樣的暴君多次勸諫不聽之後離去，孔子對於其評論仍是仁。因為他既盡了本分，又能夠審時度勢，是一種高度的智慧成仁。在《論語·衛靈公》當中也記載到孔子誇獎史鰌非常正直，不管他侍奉的國君有沒有道，他都像弓箭一樣很正直去勸諫。而對蘧伯玉則讚歎其為「君子」，他在國君有道時，就盡力去輔佐他。但國君無道不聽勸諫了，他就回家去了，看哪天因緣成熟了再出來。可見孔子更加欣賞作為忠臣勸諫君主的同時，還能夠擁有通達的智慧能力，正與孔子「以道事君，不可則止」[20]的做法相符。

但在當今社會面臨三諫不聽的情況，離去並不是最妥當的選擇，畢竟人們都依靠工作賺錢養家。所以非緊急情況，勸諫者也無需操之過急，可學習孟子所說：「行有不得者，皆反求諸己，其身正而天下歸之。」[21]，對照《論語・顏淵》「君子之德風，小人之德草」[22]的教誨可知，如果一個人真正有德行，周圍的人一定會被感化，就像風吹過來了，草一定彎下腰來。其次也是要放下得失，勸諫的結果固然重要，但中國自古不以成敗論英雄，古時也有非常多忠臣勸諫被殺的故事，而後代更多是歌頌他們的忠正之心，所以勸諫者只需盡人事，聽天命。

---

18 〔清〕曾國藩，「360 個人圖書館」（http://www.360doc.com/content/18/1223/14/11715859_803796339.shtml），2021 年 10 月 28 日瀏覽。

19 〔清〕孫希旦：《禮記集解》，頁 147。

20 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 130。

21 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 283。

22 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，頁 139。

肆、今人如何勸諫

〈論電影《褰力斯·凱撒》中的勸諫藝術〉一文談到：「勸諫一直是一門重要的修辭手段。無論從勸諫者或被勸諫者的角度，勸諫者的智慧和經驗極其重要，同時也承擔風險。」[23]的確，雖然今人不需要承擔古時為人臣因一句話惹惱君王，就面臨殺身之禍的風險，但勸諫上級一事，對身在職場中的下級來說，仍是非常大的挑戰。

《戰國策》中有許多遊說、勸諫的文章，其中一文《鄒忌諷齊王納諫》用了一種「諷諫」的方式進行勸諫，鄒忌從自身例子的思考延伸到國君，既維護了國君的形象與面子，又善巧地給予國君提醒與勸諫。而《戰國策》中另一篇《觸詹說趙太后》的故事，也常被後人學者討論學習，放在今天社會仍有很多值得學習借鑒的地方。此故事背景是秦國趁趙國政權新舊更替時發兵攻打趙國，為穩定局勢，趙國求援於齊國，卻被要求趙太后幼子長安君為人質方才出兵。縱使群臣竭力勸諫，身為母親又如何肯讓自己的愛子做人質呢？太后甚至還說：「有複言令長安君為質者。老婦必唾其面！」[24]而老臣觸詹拜見太后時，先關心其生活起居情況，後又為幼子向太后求職，此時雙方立場都是「父母」為了孩子，這讓太后感覺格外親切，於是心漸開。這點表明，在上級極其生氣時，下級應避其鋒芒，先拉進其距離、緩和其情緒，再投其所好。之後站在同樣「愛孩子」的立場上，讓太后明白要「愛子深遠」，最終勸諫成功。觸詹正是理解了當時太后身為母親的立場強過了一國太后的立場，故為其立場剖析最利益、關心的事情，才能夠讓其接受。群臣勸諫失敗的原因也是少了人情的理解，他們認為趙太后身為一國太后，需以國為重。美國《窮查理年鑒》一書曾說：「如果你要說服別人,要訴諸利益,而非訴諸理性。」對於當今社會，雖不提倡以利相交，但也要明白上級的需求及目標，在勸諫時，若能抓住這點也尤為重要。

伍、結語

中國歷史上有許多優秀並且勸諫君王成功的例子，考驗勸諫者的語言藝術性、思想靈活性以及對於人性的通達。但不得不承認的是，在當今職場想要實行「勸諫」還是存

---

23 鳳群：〈論電影《褰力斯·凱撒》中的勸諫藝術〉，《電影文學》，2013 年 23 期，頁 74-75。

24 〔春秋〕〈觸詹說趙太后〉，見〔清〕吳楚材 吳調侯選：《古文觀止》（北京：中華書局，2016 年），頁 149。

在一定的實際問題與困難性，勸諫成功離不開勸諫者智慧與修養，《大學》云：「君子有諸己，而後求諸人；無諸己，而後非諸人。」，勸諫者必須以自己的無私忠誠建立與上級相互信任的關係，同時也要有謙遜的態度，隨後是天時地利時機的把握和靈活、適當的方法。其中最主要的是存心，為了大局著想，利益團隊也真正利益上級，面對上級不同的性格做到知己知彼，用至誠心潛移默化影響轉變上級，最終營造一個正氣向上的職場氛圍，相信這也是全部職員所共同期望追求的理想職場。

參考文獻

一、古籍專書

〔漢〕許慎撰，〔清〕段玉裁注：《說文解字注》，臺北：洪葉文化事業有限公司，2018 年。

〔漢〕鄭玄注，〔唐〕賈公彥疏：《周禮註疏》，北京：北京大學出版社，2000 年。

〔唐〕徐鍇：《說文解字繫傳》，北京：中華書局。

〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，北京：中華書局出版社，2016 年。

〔春秋〕〈觸詹說趙太后〉，見〔清〕吳楚材、吳調侯選：《古文觀止》，北京：中華書局，2016 年。

〔清〕孫希旦：《禮記集解》，北京：中華書局，2019 年。

二、現代專書

《孝經》，收入《聖學根之根》第 5 冊，臺北：世界書局出版社，2015 年。

〔清〕李毓秀《弟子規》，收入《聖學根之根》第 1 冊，臺北：世界書局出版社，2015 年。

三、期刊論文

王厚明：〈愛君之過與愛君之醜〉，《黨建文匯月刊》，2018 年 4 月。

鳳群：〈論電影《賽力斯·凱撒》中的勸諫藝術〉，《電影文學》，2013 年 23 期。

四、網路資料

〔漢〕馬融：《忠經》〈忠諫章〉，「中國哲學書電子化計劃」（https://ctext.org/zhong-jing/15/zh），2021 年 10 月 28 日瀏覽。

〔清〕曾國藩，「360 個人圖書館」（http://www.360doc.com/content/18/1223/14/11715859_803796339.shtml），2021 年 10 月 28 日瀏覽。