

從《論語·無為而治章》 談修身對領導者的重要性

一、前言

《史記·商君列傳》記載，戰國時期，商鞅以帝道與王道說服秦孝公而不成，最後方才說之以霸道。可見霸道為最末之選，而最佳者則為帝道。帝道是效法堯舜禹等五帝的治理之道。五帝之時的治世如同《禮記·禮運大同篇》所描寫之景象。這種太平盛世一直是人們所企盼的，因此，如何治理國家方能出此盛世已成為古今中外人們廣泛研究的課題。《論語》中不乏為政治國之道，其中，孔子說：「無為而治者，其舜也與。夫何為哉。恭己正南面而已矣。」¹此一言而道中要点，國家無為而治的前提是需要领导者能够恭己而正南面。

何為恭己正南面？《論語講要》言：「恭己，就是自己存恭敬心，對人對事一切恭敬。人君之位坐北向南，正南面就是正坐在君位上。」²《四書章句集注》說：「恭己者，聖人敬德之容。」³《四書蕩益解》中說：「恭己二字，既是修己以敬，又即為人為學為德之實功夫。」⁴由此可見，恭己正南面是歸於自身的修養，正所謂修己以敬，修己以安人，修己以安百姓。⁵程樹德在《論語集釋》中引用《呂氏春秋·先己篇》：「昔者先聖王成其身而天下成，治其身而天下治，故善響者不於響於聲，善影者不於影於形，為天下者不於天下於身。」⁶此理亦即孔子在《論語》中所言：「政者正也，子帥以正，

¹〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁162。

²李炳南：《論語講要》（臺中：佛教蓮社，2014年）頁632。

³〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁162。

⁴〔明〕蕩益大師：《四書蕩益解》（北京：中國水利水電出版社，2012年），頁135。

⁵〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁159。

⁶程樹德：《論語集釋》（北京：中華書局，1990年），頁1062。

孰敢不正？」⁷「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」⁸「苟正其身矣，於從政乎何有？不能正其身，如正人何？」⁹國君自身修德，自身端正，便如朱熹在注解「為政以德」章時引範氏之言：「為政以德，則不動而化，不言而信，無為而成。所守者至簡而能禦煩，所處者至靜而能制動，所務者至寡而能服眾。」¹⁰此既是內聖而外王也。

二、知人善任

對經句的注釋，歷代各家說法不一，但何晏、邢昺、劉寶楠、李炳南之見解大約一致。劉寶楠在《論語正義》中說：「恭己固可以德化，然亦因輔佐得人，乃成郅治。」¹¹邢昺在《論語注疏》中言：「所以無為者，以其任官得人。舜何必有為哉？但恭敬己身，正南面向明而已。」¹²《論語·泰伯》記載：「舜有臣五人而天下治。」¹³由此可見，大舜時期的治世是因為任官得其人。具體的情形在《禮記·主言篇》中記載：「昔者舜左禹而右皋陶，不下席而天下治。」¹⁴李炳南在《論語講要》言：「據《尚書·舜典》記載，舜命禹作司空，平水土，命棄為后稷，播種百穀，命契作司徒，辦教育，命皋陶作士，掌法律，命益作虞官，管山澤鳥獸。這些都足以說明他能知人善任，所以能無為而治。」¹⁵

此外，《論語》中還有一個因為會用人而保住國家的例子：孔子在談及衛靈公無道之時，季康子問到，為何一個無道之君的國家還沒有滅亡？孔子回答說，因為他有大臣仲叔圉負責外交，祝鮀管理宗廟之事，王孫賈掌管軍旅，如此，這個國家如何會亡呢？

⁷〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁137。

⁸〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁143。

⁹〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁144。

¹⁰〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁53。

¹¹〔清〕劉寶楠：《論語正義》（北京：中華書局，1990年），頁615。

¹²〔魏〕何晏注，〔宋〕邢昺疏：《論語注疏》（北京：北京大學出版社，2000年）頁236。

¹³〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁107。

¹⁴〔清〕劉寶楠：《論語正義》（北京：中華書局，1990年），頁615。

¹⁵李炳南：《論語講要》（臺中：佛教蓮社，2014年）頁632。

從以上內容可以看出任官得人是無為而治、是維持社稷的關鍵，接下來將梳理用人與恭己而正南面之間的關係。

三、修德方能任賢

李炳南說，孔子以無為而治來讚美帝舜是因為他用人而不自用。回顧歷朝歷代，因為國君剛愎自用、不聽諫言、不能從善如流而滅國的例子比比皆是。

秦末，各路英雄逐鹿天下，其中以劉邦與項羽為最。劉邦雖然自己不擅長於打仗，在和項羽的戰役當中，十有九次是戰敗的一方，但他能夠從善如流，善於用人，信任蕭何、張良、韓信等人，最終成為勝者，創立了漢朝四百多年的基業。而項羽雖在很多方面都佔盡優勢，但他剛愎自用，去世之前仍然執迷不悟地說，是上天想讓我滅亡，並非我用兵之失。剛愎自用是他的一大致命點，是他與劉邦之間的差距，也是一者成功而一者失敗的根本原因。

《史記·齊太公世家》記載：「桓公既得管仲，與鮑叔、隰朋、高傒修齊國政，連五家之兵，伸輕重魚鹽之利，以贍貧窮，祿賢能，齊人皆說。」¹⁶後來，管仲病危之時，齊桓公問他是否可以任用易牙、管仲表示他們心術不正，不可在高位。但管仲去世後，齊桓公沒有聽從他的建議，任用此三人後，三人專權。最後齊桓公生病後，五位公子各自樹立黨派，互相爭權奪位。齊桓公去世後，各個黨派互相攻擊，因此宮中便空虛了，沒有人敢置辦棺槨。以至於齊桓公的屍體在床上停留擺放了六十七日，尸蟲都爬出了大門。這樣持續到了下一任繼位之後才將其安葬。齊桓公早期因善用管仲而稱霸天下，成為春秋五霸之首，但最後亦因沒有聽從管仲的遺言，誤用了三位臣子而慘死於宮中。

從這兩則史實可以看出，知人善任並非易事。《大學》有言，有所忿懣、恐懼、好樂、憂患，皆不得其正。換言之，如若一國之君以自己的好惡為好惡，如同齊桓公晚年

¹⁶〔漢〕司馬遷著，馬持盈註：《史記今註》（臺北：台灣商務印書出版社，1979年），頁1511。

順從自己的喜好，任用三位不合適的人，最後不得善終，這是因為有所好樂，不得其正而產生的結果。自身、自心若不能正，何能知人？何以正南面？因此，欲正南面先正己身，修己心，只有恭己而正南面的人才有能力識人、用人。

反之，上感下應，上位者修己以敬，方才有賢臣願意跟隨、輔佐，方能近者悅，遠者來。《周易·乾卦》云：「同聲相應，同氣相求。」¹⁷上若不修己德，賢臣或將避世隱居，或被殺害，或被陷害而謫貶遠方，如同春秋時期的老子，商紂之時的比干，明朝的王守仁等。上無德，則難以得賢人輔佐，無論是識人不清抑或賢者不願跟隨效忠。這就是《尚書·太甲下》所說「德惟治，否德亂」¹⁸的道理。

四、結語

歷代有多家以任官得人來註解孔子所說帝舜的無為而治，而再深究之，終是歸於修正自己的身心。《論語·為政篇》有言：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之。」¹⁹於此，居其所是因，代表著以德為政，亦即修己以敬的過程，眾星拱之，無為而治則是其果。因此，只有先達到內聖方見外王，恭己正南面方能無為而治。

恭己正南面、無為而治的思想雖然已經歷經了千百年，但是依然適用於當今的社會，也適用於可預見的未來。只要人類群體存在，就會有領導者的存在，就會出現上下級的關係。而有了上下級的關係，就需要有正確、有效的統治和管理的思想與規則。

對於國家而言，一國之主恭敬存心、修正己身、知人善任、正坐於南面，始能無為而治，這些對於社會中的所有企業、學校中的所有班級以及其他所有的團體亦是如此。一個人即使非常有能力，他的力量與起到的作用也是很有局限性的。因此，欲成大事，

¹⁷〔明〕蕩益大師：《周易禪解》（武漢：崇文書局有限公司，2015年），頁14。

¹⁸〔漢〕孔安國傳〔唐〕孔穎達疏：《尚書正義》

中國哲學書電子化計劃 <https://ctext.org/library.pl?if=gb&file=80132&page=100>，2021年4月16日。

¹⁹〔宋〕朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983年），頁53。

不可以個人英雄主義，而要知人善任，選擇、提拔合適的人擔任合適的職責，坐在適合的位置，大家共同努力方能成功。而在任賢使能之前，領導者必須先修己以敬、端正自身，這樣才有慧眼識人的能力，也才會擁有人格魅力，而後服眾，使得大家都能各司其職、各安其位，最後一同安邦定國，讓企業與所有團體發展得越來越好。

綜上所述，孔子在《論語》中所說，帝舜恭己正南面的無為而治之道不僅適用於古代帝王，亦適用於今時今日各類團體中的領導者。在任何團體中，領導人都需要修己以敬而後安人、安團體、安社會。

參考書目

（一）古籍專書

1. 〔漢〕司馬遷著，馬持盈註：《史記今註》，臺北：台灣商務印書出版社，1979 年。
2. 〔魏〕何晏注，〔宋〕邢昺疏：《論語注疏》，北京：北京大學出版社，2000 年。
3. 〔宋〕朱熹：《四書章句集注》，北京：中華書局，1983 年。
4. 〔明〕萬益大師：《四書萬益解》，北京：中國水利水電出版社，2012 年。
5. 〔明〕萬益大師：《周易禪解》，武漢：崇文書局有限公司，2015 年。
6. 〔清〕劉寶楠：《論語正義》，北京：中華書局，1990 年。

（二）現代專書

1. 程樹德：《論語集釋》，北京：中華書局，1990 年。
2. 李炳南：《論語講要》，臺中：佛教蓮社，2014 年。

（三）網路資料

1. 〔漢〕孔安國傳〔唐〕孔穎達疏：《尚書正義》，中國哲學書電子化計劃
<https://ctext.org/library.pl?if=gb&file=80132&page=100>，2021 年 4 月 16 日。