



窮理致知

司馬光與曹操的用人觀

● 施寬文*

唐元和十四年（819年）九月乙巳日，憲宗李純問時任宰相的崔群以玄宗朝為何先治而後亂？崔群回答：「玄宗用姚崇、宋璟、盧懷慎、蘇頌、韓休、張九齡則理，用宇文融、李林甫、楊國忠則亂。故用人得失，所繫非輕。人皆以天寶十四年安祿山反為亂之始，臣獨以為開元二十四年罷張九齡相，專任李林甫，此理亂之所分也。」（卷241）不論是帝制或所謂「民主政治」的時代，「用人」都是一門藝術和學問，尤其在人治為重的時代裡。因此，研經鑄史並且具有實際從政經歷的宋儒司馬光，在其〈歷年圖序〉中有「國之治亂，盡在人君」之語，也因此特別重視人君的政治修為，而並舉「人君之德」又稱「修心之要」的「仁、明、武」，以及「人君之道」又稱「治國之要」的「用人」。

先哲云「中興以人才為本」，而濁政敗治也以人為要因，縱觀歷史，崔群所說的治亂之分的原因，實不局限於唐玄宗朝，而見諸每個時代，歷代事例隨手可拈，茲不多贅。關於「用人」，曹操與司馬光有極為相左的論調，曹操在建安十五年（210年）曾下〈求賢令〉，云：「若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世！今天下得無有被褐懷玉，而釣於渭濱者乎？又得無盜嫂受金，而未遇無知者乎？」¹「盜嫂受金」指漢初名相陳平與嫂不倫以及貪財之傳聞，若說此文以及建安十九年（214年）的〈敕有司取士毋廢偏短令〉所指示的不棄有才而無德者，尚屬語氣委婉；則建安二十二年（217年）的

* 施寬文，南臺科技大學通識教育中心人文藝術組副教授

¹ 節錄自曹操：《曹操集》（北京：中華書局，1974），頁73。《資治通鑑》節錄之文見卷66。



〈舉賢勿拘品行令〉即開門見山的說明自己用人的取捨標準：「韓信、陳平負污辱之名，有見笑之恥，卒能成就王業，……吳起貪將，殺妻自信，散金求官，母死不歸，然在魏，秦人不敢東向，在楚則三晉不敢南謀。……若文俗之吏，高才異質，或堪為將守；負污辱之名，見笑之行，或不仁不孝而有治國用兵之術；其各舉所知，勿有所遺。」²「不仁不孝」者一向為儒者及傳統道德所攻詰、不齒，而曹操在文中則直率的說明其用人不論人品道德，唯論是否具有才能。

反之，司馬光對於用人，則極其強調德行，不僅在《資治通鑑》卷一藉由智伯之亡，以「臣光曰」現身發表議論，既說明「才德」之異，又不無偏激的主張與其重用有才無德、如「虎而翼者」的「小人」，不如起用才德俱無、如乳狗易制的「愚人」，而云：「聰察強毅之謂才，正直中和之謂德。才者，德之資也；德者，才之帥也。……才德全盡謂之聖人，才德兼亡謂之愚人，德勝才謂之君子，才勝德謂之小人。凡取人之術，苟不得聖人、君子而與之，與其得小人，不若得愚人。」另外，其文集中也有〈才德論〉云：「厚於才者，或薄於德；豐於德者，或殺於才。鈞之不能兩全，寧捨才而取德。」³持之與《資治通鑑》卷一之議論並觀，所謂「聖人」、「君子」、「愚人」、「小人」之說頗為籠統，而強調用人宜以德行為主，不應以才能為先的主張則相當明確。其「厚於才者，或薄於德；豐於德者，或殺於才。鈞之不能兩全，寧捨才而取德」之用人觀，與曹操「有行之士未必能進取，進取之士未必能有行」，因此主張「士有偏短，庸可廢乎」（〈敕有司取士毋廢偏短令〉），甚至「不仁不孝而有治國用兵之術」者都願意起用的用人觀，可謂南轅北轍！

但是，關於用人的論調是一回事，實際運作則是另一回事。審察曹操之用人，則其幕下如荀彧，晉人傅玄評云：「仁以立德，明以舉賢，行無諂黷，謀能應機」、「近世大賢君子」⁴，司馬光也許以「其仁復居管仲之先」（卷 66）；又如崔琰、徐奕，傅玄評以「一時清賢，皆以忠信顯於魏朝」⁵，以及陳壽評為「清公素履」⁶（清廉公正，安分

² 節錄自曹操：《曹操集》，頁 87。〈敕有司取士毋廢偏短令〉見頁 83。

³ 李之亮：《司馬溫公集編年箋注》（成都：巴蜀書社，2009），冊 5，頁 300。

⁴ 〔晉〕陳壽撰，〔劉宋〕裴松之注：《三國志》（北京：中華書局，1959），卷 10，頁 325，裴松之注引。

⁵ 〔晉〕陳壽撰，〔劉宋〕裴松之注：《三國志》，卷 12，頁 378。裴松之注引《傅子》。

⁶ 〔晉〕陳壽撰，〔劉宋〕裴松之注：《三國志》，卷 12，頁 390。



守己)的毛玠，等等，皆可謂德行高尚之士。至於四朝老臣、曾居宰相之位的司馬光，觀其於哲宗朝〈乞以十科舉士札子〉云：「人之才性，各有所能，或優於德而畜於才，或長於此而短於彼，……中人安可求備？是孔門以四科論士，漢室以數路得人。若指瑕掩善，則朝無可用之人；苟隨器授任，則世無可棄之士。」⁷較諸其〈才德論〉所云「厚於才者，或薄於德；豐於德者，或殺於才。鈞之不能兩全，寧捨才而取德」，可謂中肯甚多。其《資治通鑑》中多次載述君臣對答用人之道，如衛侯因苟變在收稅時向百姓索食二枚雞蛋，而認為其人品不佳，故不願重用，子思則對以：「聖人之官人，猶匠之用木也，取其所長，棄其所短；故杞梓連抱而有數尺之朽，良工不棄。今君處戰國之世，選爪牙之士，而以二卵棄干城之將，此不可使聞於鄰國也。」(卷 1)又如貞觀六年(632)，記載唐太宗與魏徵之論用人：

上謂魏徵曰：「為官擇人，不可造次。用一君子，則君子皆至；用一小人，則小人競進矣。」對曰：「然。天下未定，則專取其才，不考其行；喪亂既平，則非才行兼備不可用也。」(卷 194)

魏徵所說的視時代之治亂與否，而決定用人或重才或重德，其實也是曹操與司馬光在用人理論上的不同原因，曹操生長在東漢末葉的大亂世中，彼時恢復國家秩序是最重要的考量，因此如魏徵所說「天下未定，則專取其才，不考其行」；至於司馬光則生活在北宋大一統的時代，雖有遼與西夏之外患，基本上國家尚屬安靖，因此強調德行在用人上的重要。然而，徵諸實際，兩人的用人觀並不如論調上的偏激，皆知「水至清則無魚」之道理，人無全人，用人應該「取其所長，棄其所短」，不應該在才德上求全責備。

⁷ 李之亮：《司馬溫公集編年箋注》，冊 4，頁 316。

