



窮理致知

司馬光談領導者的修為之一：決斷力

● 施寬文*

北宋史學家、政治家、文學家、思想家司馬光（1019—1086），歷仕仁宗、英宗、神宗、哲宗四朝，在多年的歷史研究與政治實踐中，於四十五、六歲時正式提出身為英主明君應該具備之三種重要的政治修為，即其於英宗治平元年（1064）所上呈的〈歷年圖序〉所言：

何謂人君之道一？曰：用人是也。……何謂人君之德三？曰仁、曰明、曰武。仁者，非嫗煦姑息之謂也；興教化、修政治、養百姓、利萬物，然後可以為「仁」。明者，非巧譎苛察之謂也；知道義、識安危、別賢愚、辨是非，然後可以為「明」。武者，非強亢暴戾之謂也；惟道所在，斷之不疑，姦不能惑，佞不能移，然後可以為「武」。¹

「仁」、「明」、「武」做為君王必具之修為，司馬光不僅提出一次，在英宗治平四年（1067）四月，神宗初即位時，司馬光上呈〈作中丞初上殿札子〉，云：「仁宗皇帝之時，臣初為諫官，得上殿，首曾敷奏此語。先皇帝時，臣曾進《歷年圖》，又以此語載之後序。今幸遇陛下始初清明之政，虛心下問之際，臣復以此語為先者，誠以臣平生力學所得，至精至要，盡在於是。」而在元豐八年四月（1085），哲宗即位時，司馬

* 施寬文，南臺科技大學通識教育中心人文藝術組副教授

¹ 〈歷年圖序〉。〔宋〕司馬光原著，〔美〕王亦令點校：《稽古錄》（北京：中國友誼出版公司，1987），卷 16，頁 649、頁 650。



光上呈的〈進修心治國之要札子狀〉中又提及之²，前後共計四次；所謂「平生力學所得，至精至要，盡在於是」，足見其重視。

司馬光所強調的「仁」、「明」、「武」，不僅可供昔日君王自省，也是今日身居領導之位者所應自察之修為。三者之中，「知道義、識安危、別賢愚、辨是非」的「明」最為重要，以其涉及政治得失成敗之關鍵——所謂人君之道的「用人」，而關係著造福百姓或員工的「仁」之能否實現。至於「惟道所在，斷之不疑，姦不能惑，佞不能移」的「武」，則是決斷力。中國傳統政治要求人才兼具「膽識」，南朝齊、梁人傅昭所著《處世懸鏡》即云：「有膽無識，匹夫之勇；有識無膽，述而無功；有膽有識，大業可成。」（卷一）「膽」為勇氣，而實不離決斷力。「明」而不「武」，則遲疑不決、優柔寡斷，不僅難以成事，甚且將招致禍患，則「武」固為「明」之輔弼。

《資治通鑑》敘史既以供人君、領導者之資鑑，於歷史上得失之由、成敗之理，尤三致意焉。諺云「築室道謀，三年不成」，《通鑑》卷 127「宋文帝元嘉三十年（453）」載述「勤於為治，子惠庶民，足為承平之良主」（《稽古錄》卷 14）的南朝宋文帝劉義隆，以太子劉劭多過失，且使女巫嚴道育為巫蠱，琢玉為己之形像而詛咒之，因此有廢立之意；卻猶豫不決，既與大臣王僧綽、徐湛之、江湛再三討論，又將心意告訴太子同黨劉濬之母潘淑妃，潘氏轉告劉濬，廢立之機密遂洩漏，以致劉劭先發制人，發動政變，劉義隆反為逆子所弑。此一史事之鑑戒意義，《通鑑》在事變前即已藉由王僧綽之語申明：「唯宜速斷，不可稽緩。『當斷不斷，反受其亂。』」然而，宋文帝卻以為「此事至重，不可不愍三思」，一再稽延，而卒致其禍，司馬光於《稽古錄》評劉義隆云：「狐疑不決，卒成子禍。豈非文有餘而武不足邪？」感慨其人雖可稱為仁君，卻因欠缺決斷力而終致禍難。

同是骨肉、鬩牆之禍，唐太宗李世民的結局卻與劉義隆截然不同。《通鑑》載述唐高祖武德九年（626）六月「玄武門之變」，李世民因與其兄太子建成、弟元吉不和，

² 李之亮：《司馬溫公集編年箋注》（成都：巴蜀書社，2009），冊 3，頁 465—466。冊 4，頁 138—139。



而屢遭譖害，甚至遇醜，因此在文武幕僚的再三勸說下，有意先發制人，誅殺手足，卻又頗為猶豫，因命人占卜。其幕僚張公謹見狀，取龜卜擲於地上，說：「卜以決疑；今事在不疑，尚何卜乎！卜而不吉，庸得已乎！」（卷 191）李世民於是下定決心發動政變，而成就一代帝業。根據史籍所載，事變前李世民與其兄弟彼此之間已甚不睦，高祖李淵健在尚可佑庇之，而其兄一旦即位，必以帝位之尊翦除之，則手足相殘之局仍將不免。李世民不可能不預料到結局，只因李建成有太子之尊名，居嗣君之尊位，故而對於政變之事有所忌憚，所以有占卜之舉。惟十六歲從軍、成長在戎馬殺伐中的李世民畢竟英武過人，此從武德三年（620），二十一歲的李世民在大破劉武周部將尋相後，未從諸將休整之議，以「功難成而易敗，機難得而易失，必乘此勢取之」（卷 188），不顧多日之飢疲，終於追破宋金剛，徹底瓦解了劉武周的割據勢力；此外，武德七年（624），突厥大舉入寇，李世民輕騎馳往見之，以言語離間頡利、突利二可汗，最後化險為夷（卷 191），皆足見其膽識之過人。

《資治通鑑》善於利用成敗、得失的相對事例以資借鑑，如秦亡後楚漢相爭的劉邦與項羽、新莽亡後的東漢光武帝劉秀與割據於四川的成家公孫述；南朝劉宋文帝劉義隆雖未與唐太宗李世民並世，然而二者之或成或敗，仍可供比較而警惕。此外，五代英主後周世宗柴榮，司馬光評價云：「若周世宗，可謂仁矣，不愛其身愛其民；若周世宗，可謂明矣，不以無益廢有益。」（卷 292）可謂讚譽有加，蓋以其人具備明君英主應有的「仁、明、武」之修為。柴榮若非三十七歲英年早逝，終結五代十國之紛擾、完成一統大業者，未必是宋太祖趙匡胤！《通鑑》載述柴榮之「武」，以為人君之榜樣者，見於五代著名戰役——後周世宗與北漢世祖劉旻（劉崇）兩人御駕親征的「高平之戰」。高平戰前，以眾寡懸殊，後周軍士皆有懼心，宿將樊愛能、何徽交戰不久即擅自引兵先退，造成後周右軍潰敗，且沿路劫掠輜重、散布周兵已大敗之謠言；柴榮見軍勢危急，自率親兵冒矢石之險督戰，在士卒死戰下終於反敗為勝，大破北漢軍（卷 291）。戰後，柴榮欲誅樊愛能等老將以肅軍政，卻「猶豫未決」，詢諸部將張永德，



聞其言：「陛下方欲削平四海，苟軍法不立，雖有熊羆之士，百萬之眾，安得而用之！」於是「擲枕於地，大呼稱善」，而將樊愛能、何徽所部大小七十餘宿將全斬之。唐末以迄五代，將驕兵橫，擅自擁立帝王，後唐明宗李嗣源、廢帝李從珂，以及柴榮義父後周太祖郭威皆軍將所立，柴榮在此事件中所表現之「武」，史家評論其影響云：「自是驕將憤卒始知所懼，不行姑息之政矣。」（卷 291）而「高平之戰」也為日後的北宋統一奠立了基礎。

清人胡林翼論將材云：「臨大難而中無主，其識力既鈍，其膽力必減，固可憂之大矣。」³西人克勞塞維茨（Carl Von Clausewitz）則云：「要想不斷地戰勝意外事件，必須具有兩種特性：一是在這種茫茫的黑暗中仍能發出內在的微光以照亮真理的智力；二是敢於跟隨這種微光前進的勇氣。前者在法語中被形象地稱為眼力，後者就是果斷。」⁴中西軍事名家皆強調「膽力」、決斷力對於領導者的重要性。有「識」、有智慧，才能在黑暗或亂局中發現擺脫困局或取得勝利的微光，而敢於追隨微光前進，則需要「膽」、決斷力。危機可能帶來災難，卻也可能是重大之機遇，除了需要識力、智慧的判別，更需要決斷的勇氣。司馬光認為北宋開國之後，宋太祖趙匡胤能夠成功轉變唐朝中後期一百餘年軍將囂張跋扈之習氣，實與周世宗在高平戰後果斷的誅殺驕兵悍將的「武」、決斷力，關係密切。

³ 蔡鏗輯：《曾胡治兵語錄》（太原：山西古籍出版社，1996），頁 102。

⁴ 〔德〕克勞塞維茨（Carl Von Clausewitz）著，中國人民解放軍軍事科學院譯：《戰爭論》（北京：商務印書館，1978），頁 69。另譯：「面對戰爭中的不可預見性，優秀的指揮員必備兩大要素：第一，即便在最黑暗的時刻，也具有能夠發現一線微光的慧眼；第二，敢於跟隨這一線微光前進。」