

# 我国古代处理人才问题的一些办法和制度

武汉大学法律系副教授 杨鸿年

文王得姜尚，周室大振；汉高祖用三杰，终成帝业。唐太宗在未即位之前，就把十八个有名学者搜罗在自己身边，夜以继日地和他们商量政事，号称十八学士，知识分子以列此选为荣，凡是中选者，谓之登龙门，于是人人自奋，以登门为快，终于迎来了贞观之治。唐玄宗一即位，就以重价搜求民间遗书，置集贤殿书院，设集贤殿学士，边整理图籍，边议论政事，卒成一代之法，促使盛唐的到来。透过这几桩历史事件，可见知识和人才与国家之盛衰兴亡有着密切的关系。中央号召尊重知识、尊重人才，乃是一个战略性的措施，十分英明正确。

我国古代对于人才的处理，曾有许多办法和制度，现在介绍几种，以供当前人才管理立法工作作参考。

## 一、发掘

我国古代发现和挖掘人才，一般采用两条腿走路办法，一是发掘普通人才的办法，二是发掘特殊人才的办法。以汉为例，举“孝廉”为的是发掘普通人才，举“贤良”则目的在发掘特殊人才。汉承秦制，地方政府采用郡县两级制，县属郡，郡属中央。举孝廉是以郡为单位，以人口多少为标准，多者多举，少者少举，举有定期，按期推举，被举人到中央，经过一定的考试或考查，即可录用或留以待用。举贤良则不同，既举无定期，也无地区和人口限制，由君主在必要时下诏令举，被举人到京也要经过考试或考查，即所谓“对策”，考试合格，即予录用。总的说来，贤良得官要比孝廉为优。再说唐事，“科举”是发掘普通人才的办法，“制举”是发掘特殊人才的办法。科举以“进士”、“明经”二科最为流行，其中又以进士科为尤盛。进士考试几年一次有定制，每次录取人数虽无硬性规定，但冥冥中有个定额，不会相差太远。考选办法是由地方推荐应试人，应试人到京，由礼部统一组织考试，考试及格，由礼部转吏部“注官”。制举也是举无定期，科名繁多，用的都是些美好词句如出类拔萃、才比管乐等等，一望而知其目的在于挖掘特殊人才。

上面讲的可以说是普通、正常的发掘办法。此外中央有时派使出巡，使者的职掌是观风俗，察民隐，惩贪污，治豪强等等；但其中间或也有一条求隐逸，这可以说是一种自上而下的特殊的挖掘人才的办法。一个人在不能通过以上种种渠道表现其才华时，还可以直接给皇帝写信，当时叫做“上书言事”或“诣阙上书”，朱买臣就是因上书而进入仕途的，这可以说是自下而上让人才浮出的办法。唐太宗征高丽，向天下募勇士；刘晏任度支，令巡院募驶足；募勇士是因为他武猛善战，攻无不克；募驶足是因为他行走快速，易知天下信息；因此招募也是我国古代搜集人才的一种办法。又已经做官的人深知某人才堪使用，也可向君主保荐，但保荐人对被保人应当负责，也就是说被保人日后如果出了问题，要追究保荐人的责任。魏征就曾向太宗保荐过侯君集，后来君集谋反，时征已死，但是太宗还是把征的墓碑挖倒了。此外魏晋南北朝还有所谓“九品中正”制度。按魏晋南北朝地方政府大体说是采用州、郡、县三级制，即以州领郡，以郡领县，而州则隶属中央。这种制度是在州设置一个大中正，于郡设置一个中正，负责品评辖区人才，分别定出等级，以备用人机关选用，这简直近似现代的所谓人才中心了。

## 二、任用

我国古代任用人才的方法，大体说凡有两种。一是集中，就是把全国内外一些官吏任用权集中到中央一个机关手里，也就是说全国内外一些中上级官吏，均由这个机关注拟任用。二是分散，就是把任用权下放给内外各机关首长，各机关官吏由各机关首长自己任命，这在当时，叫做“辟”。总的说来，自秦汉到明清二千年间，前期偏重于分散法，后期偏重于集中法。分散法的好处是各机关属官人数有限，长官易于精挑细选，且人才是否选得美好，直接影响自己政绩，因此长官对于属官的任用亦多极为重视，因而他不通过正常渠道进行物色，有时他还采取非常办法从事搜罗。史称公孙弘任宰相，为了延揽天下人才，大开东阁，人才遂亦

云集，因此对于国家大事，多有不凡见解。武帝不甘示弱，于是把朱买臣、严助等人招置身边，用来对付宰相挑战，反复议论，各显其能。史家记述当时情况说“中外相应以义理之文”；中指的是宫中，是皇帝及其左右；外指的是相府，是宰相和他的僚佐。透过史家记事，可以看出当时重视知识和人才的概况和知识分子得以施展才能的情形。分散法还有一个好处，因为属官是长官任用的，于是长属之间就形成了一种血肉相连、休戚与共的关系，当时叫做君臣关系。在这种关系下，属官办事不仅肯出力，有时还甘心为长官牺牲一切，以至于生命。《太平御览》卷二六四《司法参军》引《后汉书》说：“周燕宣帝时为郡决曹掾，太守欲枉杀囚，燕数谏不听，遂杀。囚家诣阙称冤，诏遣复考。燕谓太守曰，愿谨定文书，皆著燕名，府君但言时病而已。使者收燕，燕遂死之。”又《后汉书》卷《刘茂传》载：“元初中鲜卑数百余骑寇渔阳，太守张显率吏士追出塞，遥望虏营烟火，急趣之。兵马掾严授虏有伏兵，苦谏止，不听。显蹙令进，授不得已前战，伏兵发，授身被十创，殁于阵。显拔刀追散兵，不能制。虏射中显，主簿卫福、功曹徐咸遽起之，显遂堕马，福以身拥蔽，虏并杀之。”引文中的决曹掾就是协助太守掌管司法的官属，兵马掾也是协助太守掌管军事的官属，主簿、功曹也都是协助管理其他郡务的各种官属，在太守有过错的时候，事先他们苦谏，谏而不听产生恶果时，他们有的代太守受死，有的与太守偕亡，从而也就反应出他们与太守之间的生死与共的亲密关系。有这样一套班子，当然也就能所向有功。但是分散法也有短处，这就是易搞独立王国。分散制的短处，恰恰是集中制的长处，而其长处则又是集中制的短处。现在搞“人才管理立法”，关于人才任用，究竟采用那种制度为好，或二者配合使用而配合到何种程度为宜，都是以古为鉴，认真研究的。再集中制还有一个缺点，就是论资排队，压制后起之秀。因为他所管人多，有时不得不采用排队办法处理问题，相反分散法却可以不次引用，使年轻有为之人，早显身手。

### 三、待遇

我国古代用人待遇，采用一种虚实并用的办法，以唐为例。唐人进入仕途以后，衔称有时多至数十字。用唐人话说，数十字当中，有的指职事官，有的指爵，有的指勋，有的指散官。职事官、勋、爵及散官各分若干等，由下而上，逐级升迁，直至最高级为止。有时此升彼不升，有时彼升此不

动，交叉转动，相互推移。此外服色为紫为青，也有尊卑高下之分。就中职事官以定禄，什么职事官，就得什么禄。所谓禄就是现在的工资，是物质利益，经济实惠，所以叫做实。其余勋、爵以至服色，皆只有虚荣，而无实惠，所以叫做虚。为什么采取这种虚实并用的办法呢？唐人陆贽曾有论述，他说：“夫立国惟义与权，诱人惟名与利，名近虚，于教为重；利近实，于德为轻。凡所以裁是非，立法制，则存乎其义；参虚实，揣轻重，则存乎其权。专实利而不济之以虚，则物有匮耗而不给矣；专虚名而不副之以实，则情有诞漫而不趋矣。故锡货财，列禀秩，以彰实也；差品列，异服章，以饰虚也。居上者达其变，相须以为表里，则为国之权得矣。按甲令，有职事官，有散官，有勋官，有爵号。其赋事受奉者，惟职事一官，以叙才能，以位勋德，所谓施实利而寓虚名也。勋、散、爵号，止于服色、资荫，以取崇贵，以甄功劳，所谓假虚名佐实利者也。”陆贽这段言语主想意思就是说，专用实利，国家没有那么多钱；光给虚荣，则又不足以调动人的积极性，因此虚实表里，一并使用。如果与现制相比，则工资、奖金是实，奖状、奖旗和授予某某称号是虚。因此虚实并用的办法，我们现在也在用，问题在于如何吸取前人经验，用来完备我们的现制。又古人制禄还有一个原则，就是要“奉足以养廉”。用一个人，使他不能吃饱、穿暖和从事与他身分相等一些活动，一意以节省国家开支为事，能使这些人安心和努力工作吗？

### 四、考核

考核办法很多，兹以汉世“上计”制度为例，略加介绍。汉时每至年底，各郡都要派人到首都汇报本郡一年以来政绩，听候考核。所派人员，地位高的称计掾，其次为计史，下面还有计佐，统名之日计吏。此外还有推车、伺马等杂役人员，朱买臣就是因为没有办法，为计吏推车进京，然后上书起家的。当时诸郡在首都都有自己的驻京办事处，名之为“邸”。上计人员即以邸为落脚，从事各种活动。他们既要见宰相，还要朝君主。还参加元旦、郊天、祭庙等等集会。计吏到京期间，宰相拒不见客，以防请托，戒备之严，可以想见。考核结果，优者得奖，劣者受罚。

不仅郡向中央上计，县也向郡上计。《后汉书·百官志》：“每县……大者置令一人，千石；其次置长，四百石；小者置长，三百石”注说：“皆掌治民、显善、劝义、禁奸、罚恶、理讼、平贼、恤民、时务、秋冬集课，上计于所属郡国。”

胡广又加注说：“秋冬岁尽，各计县户口、垦田、钱谷入出、盗贼多少，上其集簿。丞、尉以下岁诣郡课校其功，功多尤为最者，于廷慰劳勉之，以劝其后。负多尤为殿者，于后曹别责，以纠怠慢也。诸对辞躬尤困，收主者史，关白太守使取法，丞、尉缚责。以明下转相督敕，为民除害也。”按丞指县丞，尉指县尉，都是令、长之下的高级县僚，透过引文，可以看出考核颇为严峻。《汉书·肖育传》：“为茂陵令，会课，育第六，而漆令郭舜殿，见责问，育之为请。扶风怒曰，君课第六，裁自脱，何暇欲为左右言？及罢出，传召茂陵令诣后曹，当以职事对（颜师古在这里加个注：“忿其为漆令言，故欲以职事责之。”）。育径出，曹书佐随牵育，育案佩刀曰，肖育杜陵男子，何诣曹也？遂趋出，欲去官。”透过这一事例，可见考核严，不只严在字面上，事实的确如此。因为肖育如果不是准备丢乌纱、按佩刀，他很有可能被牵入后曹受责。此外还可看出，县丞、尉之外，县令、长还亲自到场受考。按肖育事产生在前汉，前汉诸郡上计人员，除上述计吏之外，还有郡丞、郡尉等地位更高一级的郡僚。这说明前汉较后汉更为重视考核。因此考核认真，不走过场，也是古制值得当今借鉴的一点。

## 五、奖惩

关于奖惩，也举汉例一则，藉以说明。《前汉书·百官表》：“郡守秦官，……秩二千石，……景帝中二年，更名太守。”《后汉书·百官志》：“每郡置太守一人，二千石。”又汉人往往以二千石为郡守之别号，直呼郡守为二千石。是两汉郡守秩二千石，是没有问题的了。这是一般情况，具体实例又怎样呢？《汉书·黄霸传》：“上擢霸为扬州刺史，三岁，宣帝下诏曰，‘制诏御史，其以贤良高第扬州刺史霸为颍川太守，秩比二千石居官。……霸以外宽内明得吏民心，户口岁增，治为天下第一，征守京兆尹，秩二千石。坐（事）连贬秩，有诏归颍川太守宦，以八百石居。治如其前，前后八年，郡中愈治。是时凤凰神爵数集郡国，颍川尤多。天子以霸治行终长者，下诏……赐爵内侯，黄金百斤，秩中二千石。’”汉制，中二千石之下为二千石，下为比二千石，下为千石，下为比千石，下为八百石。透过黄霸事件可以看出，汉郡太守按规定，秩二千石，但因功过，可以上浮至中二千石，下浮至八百石，浮动幅度凡有六级之多。此外还有赐爵、赐金、玺书慰勉等办法。奖惩办法不可谓不多，奖惩幅度不可谓不大。尤有进者，汉武帝开朔

方郡，命令靠近新郡的两郡太守支援新郡建设，两郡太守本位主义思想浓厚，支援不力，武帝一怒，立斩二守。是在惩字方面，是有撤职查办直至斩首办法，这又表明惩过不可谓不严。又上述朱买臣、严助等最初虽为武帝置之左右，但一旦利用职权，为非作歹，谋取私利，即诛戮随之，这大概就是武帝之所以为武帝的原因吧。有人讥武帝用人说，陛下用人，比如积薪，后来居上。这种勇于擢用后进人才，而又继之以严峻的奖惩做法，也是值得借鉴的。

## 六、休假

休假制度，我国古代凡有多种。“五日一休沐”，类似现在的礼拜天。《三国志·魏书·梁习传》注云司农寺某吏请假探父病，同书《杨阜传》说阜为州官请假归葬妻，这是因事请假。汉吏有病也可请假，三月不愈，即予免职；但若政绩优良或其他原因，三月期满之后，君主还可以赐假，延长三月；一赐不愈，还可以再赐、三赐，直至病愈；即或君主吝不欲赐，同列亦可申述理由，请求给赐，这说明我国古代亦有病假制度，且相当完备与合理。此外还有长假。《汉书·丙吉传》载，吉为丞相，掾史有罪藏不称职，辄予长假，颜师古注说，长给休假，令其去职也。又《太平御览》卷二六。引《东观汉记》说，魏霸为钜鹿太守，掾史有过，辄私责，数不改，休罢之，终不暴扬其恶。这种长假，乃变相的免职；但它的以廉耻律下的效果，有时比刑罚还大。又《魏名臣奏》载太尉华歆表说，“文皇帝旌录先贤，拜（郑）玄谪孙小同以为郎中，长假在家。”这种长假乃是一种优待办法，使当事人但食禄，不任职，长期家居。《魏略》载，孟康为弘农太守，郡领吏二百余人，涉春遣休，常四分遣一，人称其美。同书又载，刘类为弘农太守，吏二百余人，不与休假，世以为苛。《太平御览》引《诸葛亮别传》称魏明督军三十万伐蜀，诸葛有兵十万，当休者二万，慕僚劝亮停遣休士，以当大敌，亮“以大信为本”于是当休者不但清留，并且力战，遂大败魏军。据此种种，文吏好，士卒也好，还有一种轮番休假的制度。

## 七、退休

我国古代称退休为“致仕”。汉史载疏广叔侄，官皆至二千石，一日叔谓侄曰，人贵知足，今吾等官至二千石，不为不显，现在年皆渐老，不若致仕东归。侄欣然从命，遂双双致仕东归。公卿集于京城东门之外饯行，举世荣之。唐世亦有类似事件发生，时人以二疏比之。致仕人回到家乡，一般都能