

清華簡〈治政之道〉人才思想初探

金宇祥*

摘 要

本文將簡文的人才思想分為五個部分進行討論，依序是：人才概念、人才名稱、人才位次、人才管理、人才與社會。「人才概念」，簡文認為的人才，應是德行和能力兼具的人。「人才名稱」，簡文有三組：仁者、聖人；俊士、聖士；善人，「善人」亦屬才德兼備的人。「人才位次」，簡文認為不論出身貴賤高低，只要是有才能的人就被任用。「人才管理」，還可再細分出：人才選拔、考核、任用、待遇。「人才與社會」，任用人才對於國家社會有很大的影響，反之，不任用人才，就像年歲不合時節。而從以上這五個部分，簡文反映出的人才思想與當時主要流行的思想相同，無法完全歸屬於某一家學說。

關鍵字：治政之道、治邦之道、人才思想

* 國立臺北大學中國文學系兼任助理教授

一、前言

《清華大學藏戰國竹簡（捌）》中有一篇〈治邦之道〉，而後出版的《清華大學藏戰國竹簡（玖）》有一篇〈治政之道〉，〈治政之道〉原考釋李守奎認為〈治政之道〉和〈治邦之道〉兩篇編痕一致，文意貫通，應是首尾完整的一篇。¹兩篇編聯後的簡數共有 70 支簡，本文採編聯後的簡號，是一篇少見的與政治有關的長文，而其中還有很大的一部分在討論人才，這在簡牘中更是罕見。

前輩學者對於先秦人才思想已有許多研究，大致可分為兩個階段，²第一個階段是七十年代末到八十年代，以古代人才思想的整理和翻譯為主，代表性著作有雷禎孝的《中國人才思想史》和常校珍的《中國古代人才論稿》。第二個階段是九十年代後系統性和專題性的研究，代表性著作有程有為的《中國古代人才思想史》。有關人才思想的內容和方向，常校珍認為：「人才學所研究的另一核心問題即『人才問題』，包括人才的發現、培養、使用等等」，³程有為認為包括兩方面，一是對人才的認識，二是關於成才的途徑與人才的培養、鑒別、選拔、使用、管理、管理。⁴就清華簡〈治政之道〉的內容，本文分為人才概念、人才名稱、人才位次、人才管理、人才與社會這五個部分討論。

在討論簡文人才思想前，此處先概述先秦諸子的人才思想。儒、墨、法家的人才思想各有特色，也相互影響。儒家強調道德修養，墨家強調功利主義，法家強調法制化。這三種人才思想對中國古代社會的發展產生了深遠的影響，也為後世的政治、教育等領域提供了重要的借鑒。道家對於人才著墨不多，老子只注重人的德行，反對人有才能，如《老子》第十八章：「智慧出，有大偽。」並且反對尚賢，《老子》第三章：「不尚賢，使民不爭」。

儒家方面，以孔子為代表，孔子認為要舉用賢才，《論語·子路》：「仲弓為季氏宰，問政。子曰：『先有司，赦小過，舉賢才。』」賢才的性質，包含了德行和才能，在德行上，《論語·陽貨》其中一章，子張問孔子什麼是仁，孔子回答：「恭、寬、

¹ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（玖）》（上海：中西書局，2019年），頁125。

² 唐超：《先秦儒家人才思想研究》（鄭州：河南大學碩士論文，2002年），頁4。

³ 常校珍：《中國古代人才思想論稿》（蘭州：甘肅人民出版社，1985年），頁4。

⁴ 程有為：《中國古代人才思想史》，《問學集（上）》（鄭州：中州古籍出版社，1996年），頁2。

信、敏、惠。恭則不侮，寬則得眾，信則人任焉，敏則有功，惠則足以使人。」能在天下推行這五種品德就是仁。在才能上，《論語·子路》：「子貢問曰：『何如斯可謂之士矣？』子曰：『行己有耻，使于四方，不辱使命，可謂士矣。』」子貢與孔子討論什麼是士，士在春秋時代是一種階層，但在孔子思想中是人才的一種，可知士要具備政治能力。

墨家方面，墨子提倡尚賢，《墨子·尚賢上》：「夫尚賢者，政之本也。」認為是為政之本，其尚賢思想十分豐富，有上、中、下三篇。何謂賢者，《墨子·尚賢上》：「況又有賢良之士厚乎德行，辯乎言談，博乎道術者乎」包含了德行、口才、學識。認為尚賢是天的意志，《墨子·尚賢中》：「雖天亦不辯貧富貴賤、遠邇親疏、賢者舉而尚之，不肖者抑而廢之。」是古代聖王的政治之道，《墨子·尚賢中》：「故古者聖王甚尊尚賢而任使能」

法家方面，以韓非為代表，其思想反映在《韓非子》一書，書中反對儒墨兩家所稱頌的賢能，《韓非子·五蠹》：「不事力而衣食則謂之能，不戰功而尊則謂之賢，賢能之行成而兵弱而地荒矣。」人才要聽從國君，並為之所用，《韓非子·八姦》：「是以賢者不誣能以事其主，有功者樂進其業，故事成功立。」心目中的人是智術能法之士，《韓非子·孤憤》：「智術之士，必遠見而明察，不明察不能燭私；能法之士，必強毅而勁直，不勁直不能矯姦。」也就是說能洞察營私舞弊，糾正違法亂紀，其背後的目的在於這樣的人才，能夠忠於國君，維護國家利益。

二、人才概念

人才概念是指對人才的認識，亦即有什麼樣特質的人算是人才，程有為認為「中國古代的所謂人才主要是政治人才」。⁵早在商朝時期人才思想就已經萌芽，如《尚書·立政》：「克用三宅三俊」的「俊」，程有為認為是中國最早的人才概念，為有德者的代稱。⁶西周時期，對於人才有了比較系統的思想，其概念亦偏向於德行方面。春秋時期除了舉用有德者的思想外，還出現舉用有能力者的思想。戰國時

⁵ 程有為：《中國古代人才思想史》，《問學集（上）》（鄭州：中州古籍出版社，1996年），頁4。

⁶ 程有為：《中國古代人才思想史》，《問學集（上）》（鄭州：中州古籍出版社，1996年），頁7。

期百家思想爭鳴，德行和能力這兩種衡量標準仍然存在，只不過隨著各家思想核心的不同，對於兩者的偏重亦有所差異。

簡文與人才概念有關的地方有：

1. 故昔之明者早知此患而遠之，是以不殆，是以不辨貴賤，唯道之所在。（簡 46）
2. 雖貧以賤，而許（信）有道，可以馭眾、治政、臨事、長官（簡 46-47）
3. 其政使賢用能⁷，則民允（順）⁸。（簡 63）
4. 愛民則民孝，知賢則民勸（簡 64）

例 1 意即「不管貴賤，只問治理國家的方法在哪裡」，而從「不辨貴賤」可知，此「道」應與能力較有關，因為從春秋以來的尊賢使能思想，打破了原本以尊卑貴賤任用人才的方式。例 2，從此「道」可以「馭眾、治政、臨事、長官」來看，其內容皆與治理國事有關，而陳民鎮認為「信」當讀作「仁」，⁹但綜合這兩處的「道」來看，應與「仁」無關，「信」意為確實、的確、果真。《孟子·公孫丑上》：「信能行此五者，則鄰國之民，仰之若父母矣。」「道」為治理的方法。

⁷ 「使賢用能」，《清華捌·治邦之道》釋文作「使賢、用能」，「使賢」後為頓號。《治政之道 治邦之道》全篇釋文作「使賢用能」。本文從後者。《清華捌·治邦之道》釋文見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 138。《治政之道 治邦之道》全篇釋文見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（玖）》（上海：中西書局，2019 年），頁 151。

⁸ 「允」字，《清華捌·治邦之道》原考釋如字讀，引《爾雅·釋詁》：「信也。」邢疏：「謂誠實不欺也。」蕭旭：「允，讀作馴，字亦作順，又借訓字為之，服從也。馬服曰馴，人服曰順，其義一也。」《清華捌·治邦之道》原考釋劉國忠說見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 144，注 79。蕭旭說見〈清華簡（八）《治邦之道》校補〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站（<http://www.gwz.fudan.edu.cn/Web/Show/4340>），2018 年 11 月 26 日。

⁹ 陳民鎮：〈清華簡（捌）讀札〉，清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetrp/6831/2018/20181117172306966584873/20181117172306966584873_.html），2018 年 11 月 17 日。

例 3，《清華捌·治邦之道》原考釋¹⁰：「使賢、用能，指任用賢者和有才幹的人。」¹¹簡文「使賢用能」與上文所提到的「尊賢使能」，兩者十分相近，但不完全相同，「尊賢使能」這一觀念，除了打破尊卑貴賤的思想外，就字面上還包含了尊崇賢能這一層意思，「使賢用能」雖沒有尊崇義，但就任用有德行能力之人的目標上，兩者是相同的。

例 4 意為上位者能夠知道誰是賢人，人民就會勸勉。例 3 和 4 都提到了「賢」這個概念，顧頡剛認為「春秋、戰國時期的『賢』，都是有才能和有德行的意思，『賢人』是僅次於聖人的人。」¹²從例 1、2 的「道」，指人才的能力，再到例 3、4 的「賢」，可知簡文認為人才應是德行和能力兼具的人，又「尊賢使能」是當時的人才思想潮流，這也是根據政治社會的需求而產生，簡文的人才思想亦與當時的思潮相符。

三、人才名稱

人才名稱顧名思義是不同時期或各個思想對於人才的稱謂，如前文所述商代的「俊」，即是一種人才名稱。簡文中也出現了對於人才的稱謂。

（一）仁者、聖人

簡 48-49：

是以仁者不用，聖人以解，故宅寓不理，以待明王聖君之立。故興不可以幸，既其不良於圖，則又𠄎（？）於弗知，以免於眾，則何有益。

¹⁰ 《清華捌·治邦之道》原考釋者為劉國忠，後文以「《清華捌·治邦之道》原考釋」稱之。

¹¹ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 144，注 78。劉國忠在另一篇文章云：「全句是說，如果在政治上能夠任用賢能之士的話，民眾就會誠實。」其意大體相同。見劉國忠：〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》第 9 期（2018 年 9 月）。清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117171308447785066/20181117171308447785066_.html），2018 年 11 月 17 日。

¹² 顧頡剛：〈「聖」、「賢」觀念和字義的演變〉，顧頡剛著：《顧頡剛全集 1·顧頡剛古史論文集》（北京：中華書局，2010 年），頁 642。

「是以仁者不用，聖人以解，故宅寓不理，以待明王聖君之立。」¹³「解」指離散其心，¹⁴「理」指治理，¹⁴意思是「仁者不被任用，聖人離心，因此宅寓無法治理，等待明王聖君的出現。」用宅寓來比喻政治，出土文獻和傳世古書中類似的例子如：「昔吾先君獻公是居，掌有二都之室」（《清華柒·趙簡子》簡 7）、「夫子治十室之邑亦樂，治萬室之邦亦樂」（《上博五·君子為禮》簡 11）、《管子·國蓄》：「使萬室之都必有萬鍾之藏，藏纒千萬。使千室之都必有千鍾之藏，藏纒百萬。」簡文「仁者」、「聖人」與國家的治理有密切關係，且需要明王聖君的舉用，人才與明君的關係，看似與墨家和法家有關，但從簡文其他面向的討論，就能知道應不屬於這兩家學說的其中一家。在其他戰國竹簡中「仁」字的意思有：1.仁愛，對人親善。《上博七·武王踐祚》簡 5：「不仁以得之，仁以守之，其運十世。」2.古代一種含義極廣的道德規範，其核心是愛人，與人相親。《郭店·六德》簡 35：「聖生仁，智率信，義使忠。」¹⁵「聖」字有德行高尚的人的意思，《郭店·唐虞之道》簡 5-6：「先聖與後聖孝，後而饋先，教民大順之道也。」¹⁶可知以往戰國竹簡中「仁」、「聖」為德行方面的意思，在〈治邦之道〉則表現出治理國家的能力，但這並不表示簡文的「仁」、「聖」沒有德行的含義。

「仁」、「聖」在傳世古書中的意思並非不變的，「仁」字的歷史發展，屈萬里認為殷代及西周文獻中沒有「仁」字，在孔子之前，「仁」字涵義是狹窄的，還沒有成為人的最高準則，到了孔子的時候，涵義擴大了，包括了人全部的美德，成為人的最高準則。¹⁷「聖」字的演變，顧頡剛認為「聖」的意義，最初只是聰明人的意思，春秋以後「聖人」這個觀念變得非常崇高。孔子心目中聖人須具備兩個條件：1.要修己，有崇高的德行。2.要能博施濟眾，安定百姓。崇高的德行和實現大一統的政治局

¹³ 《清華捌·治邦之道》原考釋：「解，指離散其心。《墨子·尚賢下》：『是以使百姓皆放心解體，沮以為善，垂其股肱之力，而不相勞來也。』」李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁 140。

¹⁴ 《清華捌·治邦之道》原考釋：「理，《呂氏春秋·勸學》『聖人之所在，則天下理焉』，高注：『理，治。』」李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁 140。

¹⁵ 雷黎明：《戰國楚簡字義通釋》（上海：上海古籍出版社，2020年），頁 645。

¹⁶ 雷黎明：《戰國楚簡字義通釋》（上海：上海古籍出版社，2020年），頁 441。

¹⁷ 屈萬里：〈仁字涵義之史的觀察〉，《民主評論》1954年第5卷23期，頁 700-704。

面，是孔孟共同具有的聖人觀念。其他各家與儒家的政治主張雖然不一樣，但是有一個聖人出來結束各方面的兼併戰爭，實現從古未有的大一統，則是一致的要求。¹⁸

同時將「仁者」、「聖人」視為人才名稱的古書有《論語》和《荀子》。《論語》的「仁者」，如〈雍也〉：「知者樂水，仁者樂山；知者動，仁者靜；知者樂，仁者壽。」或「仁人」，〈衛靈公〉：「志士仁人，無求生以害仁，有殺身以成仁」。有關「仁」的內容可從〈陽貨〉略知一二：

見子張問仁於孔子。孔子曰：「能行五者於天下，為仁矣。」請問之。曰：「恭、寬、信、敏、惠。恭則不侮，寬則得眾，信則人任焉，敏則有功，惠則足以使人。」

也就是說具有「恭、寬、信、敏、惠」此「五行」者，就是「仁」。黃懷信認為「仁者」就應是具有關愛他人的品行或思想的人，或者能夠關愛他人、做過關愛他人之事的人。¹⁹總的來說，孔子思想中的「仁者」是指德行高尚的人才。

《荀子》一書中也有出現，〈非十二子〉：「今夫仁人也，將何務哉？上則法舜、禹之制，下則法仲尼、子弓之義，以務息十二子之說，如是則天下之害除，仁人之事畢，聖王之跡著矣。」「仁人」和「仁者」意思相同，提到「仁人」要致力於效法舜、禹的制度，效法孔子的道理。佐藤將之認為「仁人」是「理想的世界統治者」、「指代像堯、舜、禹一樣的聖王，可望成為世界統治者而不僅僅是普通的或地方性的統治者。」²⁰需要說明的是，佐藤將之主要探討的是「兼人」的思想，但可以從此瞭解他對仁人的看法，當中所提到的「理想」、「聖王」，皆是屬於德行方面的敘述。又〈富國〉：「仁人之用國，將修志意，正身行，伉隆高，致忠信，期文理。」提到「仁人」治理國事，要修養意志，端正行為等等的要求，更明顯表現出這樣的特質。

¹⁸ 顧頡剛：〈「聖」、「賢」觀念和字義的演變〉，顧頡剛著：《顧頡剛全集 1·顧頡剛古史論文集》（北京：中華書局，2010年），頁626-639。

¹⁹ 黃懷信：〈《論語》中的「仁」與孔子仁學的內涵〉，《齊魯學刊》第1期（2007年1月），頁7。

²⁰ Masayuki Sato. (2009). "The Idea to Rule the World: The Mohist Impact of Jian on the Xunzi". *Oriens Extremus*, 48, p.48,p.50.

「聖人」，是具有最高道德標準的人，²¹是孔子的理想人才之一，²²《論語·述而》：

子曰：「聖人，吾不得而見之矣；得見君子者，斯可矣。」子曰：「善人，吾不得而見之矣；得見有恆者，斯可矣。亡而為有，虛而為盈，約而為泰，難乎有恆矣。」

「聖人」和「善人」都是孔子不得而見之的人物，什麼樣的人可稱為「聖人」，邢昺《注疏》：「聖人，謂上聖之人，若堯、舜、禹、湯也。」所謂的「堯、舜、禹、湯」就是儒家思想中的「聖王」，夏長樸認為：「而聖人則是仁者同時具有地位事業的，說得更具體些，即是有天子之位的，如堯舜等人。」²³也可以說孔子的「聖人」是兼具了德行和地位。

在《荀子》一書中，「聖人」也是指最高道德的人才，〈正論〉：「聖人備道全美者也，是縣天下之權稱也。」「聖人」道德完備、十全十美，是衡量天下的標準。〈儒效〉：「聖也者，盡倫者也；王也者，盡制者也；兩盡者，足以為天下極矣。」「聖」就是精通倫理的人；「王」就是精通政治的人，能夠精通這兩方面，就可以成為天下人的標準，其內在要求與孔子的「聖人」相同，外在方面《荀子》較明確表示「聖人」建立功業。還有一處有所不同，在於如何成為「聖人」的方法，孔子其實並未明言，《荀子》則提出透過「積」可以達到，〈儒效〉：「涂之人百姓，積善而全盡，謂之聖人。彼求之而後得，為之而後成，積之而後高，盡之而後聖，故聖人也者，人之所積也。」「人之所積也」，「積」楊倞注：「言其德行委積」，意思是說一般百姓經由積累德行到完美的境界，就能成為「善人」。

「仁者」和「聖人」並見的記載，出現在屬於儒家典籍的《論語》、《荀子》當中，但是簡文對於人才特質的論述並不完整，無法看出是否與儒家有關。李守奎認

²¹ 楊伯峻：《論語譯注》（北京：中華書局，1980年），頁291。

²² 「聖人」為孔子人才思想中的一類，王通訊：「孔子把人才分為兩個大類，一類是正面的，一類是負面的。正面的有聖人、善人、成人（完善無缺）、士、君子；負面的是愚人和小人。」氏著：〈孔子的人才思想〉，《中國人才》第5期（2019年5月），頁59。

²³ 夏長樸：〈堯舜其猶病諸—論孔孟的聖人論〉，《孔孟荀之比較—中日韓越學者論儒學》（北京：社會科學文獻出版社，1994年），頁77。

為簡文「聖人似乎是不分層級的聰明才幹之人的統稱」。²⁴古書中「仁者」、「聖人」有境界的不同，而簡文似乎是將兩者並列。在特質方面，簡文有提到不任用仁者，國家就會治理不好，從上文「人才概念」的討論，或許可以理解為在德行和才能上均有所要求。而簡文還有提到「以待明王聖君之立」，如此便與《論語》、《荀子》的「聖人」不同，因為這兩本典籍中的「聖王」就是「聖人」，而簡文中的「聖人」應是臣屬。

(二) 俊士、聖士

簡 49-51：

彼天下之𡗗（俊）士之𡗗（遠）²⁵在下位而不由者，愈自固以悲（非）怨之。彼聖士之不由，譬之猶歲之不時，水旱、雨露之不度，則草木以及百穀慢生，以瘠不成。彼春夏秋冬之相受既順，水旱、雨露既度，則草木以及百穀茂長繁實，無盡以熟。故譬之人草木而正歲時。

²⁴ 李守奎：〈清華簡〈治政之道〉的治政理念與文本的幾個問題〉，《文物》第9期（2019年9月），頁47。

²⁵ 「𡗗」字，《清華捌·治邦之道》原考釋提出三種說法：「字從止從衣，為『遠』字早期甲骨文寫法在楚簡中的遺留。一說該字從止從又，衣聲，讀為音近之『隱』，謂隱處。或說該字當隸定為『窞』，從宀從止，及聲，讀為同音之『及』。」武漢網帳號「紫竹道人」釋為「奪」，「奪在下位」即遺漏在下位、失在下位。武漢網帳號「斯行之」讀為「牽」，「牽在下位而不由者」即在下位受牽制（或因被牽制而處在下位）而不得重用之義。《清華捌·治邦之道》原考釋見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁140。紫竹道人說見〈清華八《治邦之道》初讀〉，武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇（<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=10>），2018年12月8日。斯行之說見〈清華八《治邦之道》初讀〉，武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇（<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=11>），2018年12月24日。案：「奪」字金文作（奪作父丁卣《集成》05331），下方是「又」形而非「及」，且「又」形也不在中間，與「𡗗」字似不近，文意上也不通順，故不從「紫竹道人」之說。

簡文此段也出現了一組人才名稱：「𦣻（俊）士」、「聖士」，「𦣻」字，《清華捌·治邦之道》原考釋讀為「銳」，²⁶武漢網帳號「心包」讀為「俊」。²⁷裘錫圭認為「銳士應指才力過人之士，聖士應指智力過人之士。」²⁸檢「銳士」在典籍中指精銳的兵士。《荀子·議兵》：「魏氏之武卒，不可以遇秦之銳士。」與後面簡文提到的「聖士」，性質不同，故應從「心包」之說。「悲」字，《清華捌·治邦之道》原考釋如字讀，但簡文「愈自固」意為「更加堅守自己的理念」，既然已堅守信念，若解釋為「悲怨」，似乎有些矛盾，而且後文的「聖士」不受錄用，也沒提到「悲怨」一事，所以把「俊士」解釋為「悲怨」似與文意不合，「悲」應讀為「非」。「由」，《清華捌·治邦之道》原考釋解釋為「任用」。「以」，應是連詞，表轉折，相當於「卻」。此句意為「那些天下的俊士被疏遠在下位而沒有被錄用的，更加堅守自己的理念卻不怨恨當世。」

先秦典籍中沒有「俊士」、「聖士」同見的記載。「俊士」在辭典中的意思，如《重編國語辭典修訂本》解釋為「才智出眾的人。」²⁹《漢語大詞典》解釋為「才智傑出的人。」³⁰兩部辭典皆以「才智」解釋「俊」，這樣的解釋應是從《說文》：「俊，材干人也。」而來的。「聖士」一詞僅見於《韓詩外傳·卷七》：

²⁶ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁140。

²⁷ 武漢網帳號「心包」：「讀為『俊』，清華簡《皇門》無不『𦣻達』之『𦣻』今本作『允』，『銳』與『允』本身也相通。」說見〈清華八《治邦之道》初讀〉，武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇（<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>），2018年11月20日。

²⁸ 裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」（增補版）〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站（<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>），2023年4月25日，頁109。

²⁹ 教育部重編國語辭典修訂本網站（<http://dict.revised.moe.edu.tw/dictView.jsp?ID=97947&word=%E4%BF%8A%E5%A3%AB>），上網時間2023年10月30日21點12分。

³⁰ 漢語大詞典編輯委員會，漢語大詞典編纂處：《漢語大詞典（第1卷）》（上海：上海辭書出版社，1986年），頁1434。

顏淵曰：「願得小國而相之，主以道制，臣以德化，君臣同心，外內相應。……」
孔子曰：「聖士哉！大人出，小人³¹匿，聖者起，賢者伏。回與執政，則由賜焉施其能哉！」

這段記載是孔子和子路、子貢、顏淵到山上遊玩，孔子詢問三人的志願，顏淵回答希望到一個小國去當相，國君用正道治理人民，臣子用道德教化人民，孔子聽了顏淵的回答後，稱許他是「聖士」。由於「聖士」一詞未見於其他典籍，所以只能從此處去推敲。在孔子的回答中除了「聖士」，另外還有「大人」、「聖者」兩個詞，「聖者」見於同書〈卷九〉：「子貢曰：『賜之師何如？』姑布子卿曰：『得堯之顙，舜之目，禹之頸，皋陶之喙。從前視之，盎盎乎似有王者；從後視之，高肩弱脊，此惟不及四聖者也。』」子貢問姑布子卿，孔子的相貌怎麼樣，姑布子卿回答孔子的額头像堯，眼睛像舜，脖子像禹，嘴巴像皋陶，從前面看有君王的氣度，從後面看肩膀和背脊比不上四位聖者。姑布子卿話中提到堯、舜、禹、皋陶，可知「聖者」是「聖人」的意思。「大人」於《韓詩外傳》中僅見此處，但在儒家典籍中，如《論語》、《孟子》有相關的記載，王鈞林、張亞寧〈孔孟「大人」觀之比較〉一文將孔子和孟子提及的「大人」分為三種類型：一、有權勢的統治者。二、德高望者。三、「德慧術智」不可企及的聖人。³²「大人」以《韓詩外傳·卷七》此段的語境來說，理解成聖人應較合適。但是若簡文的「聖士」義同於「聖人」，如此一來就與簡文上一組「仁者」、「聖人」的「聖人」意思重複了，此現象有兩種可能，一是簡文的思想體系還不完整，所以出現了意思重複的人才名稱；二是簡文的「聖士」與「聖人」兩者意思不同。古書中「聖人」本來指聰明的人，到了春秋時代演變為指才德最高的人，³³簡文「聖士」可能是指聰明的人，這樣就與「俊士」的性質接近，也可解決名稱重複的問題。

³¹ 鍾本、黃本、楊本、程本「小子」作「小人」。許維通：《韓詩外傳集釋》（中華書局，1980年），頁269。

³² 王鈞林、張亞寧：〈孔孟「大人」觀之比較〉，《東岳論叢》第11期（2016年11月），頁55-56。

³³ 顧頡剛：〈「聖」、「賢」觀念和字義的演變〉，顧頡剛著：《顧頡剛全集 1·顧頡剛古史論文集》（北京：中華書局，2010年）

簡文「俊士」、「聖士」此段的意思是，人才不被任用，就像年歲不合時節，水旱災、雨水不適當，草木和百穀生長遲緩，導致貧瘠沒有收成。以草木來比喻人才任用，要符合年歲時節。表達了任用人才的原則和重要性。

(三) 善人

「善人」見於簡文兩處：

1. 彼善人之欲達，亦若上之欲善人，侯亂正（政）是（寔）御（禦）之。³⁴故求善人，必從身始，詰其行，变（變）其政，則民政。（簡 51）
2. 故興善人，必熟問其行，焉觀其貌，焉聽其辭。既聞其辭，焉小鞿（穀）其事，以程其功。如可，以佐身相家。（簡 60）

例 1，《清華捌·治邦之道》原考釋：「善人，指品行高潔之士。」³⁵劉國忠另一篇文章認為「善人，指品行高潔者。」並進一步說明例 1 和 2：

簡文作者的這個意見，與《墨子》中的思想完全一致。《墨子·貴義》言「世之君子，使之為一歲之宰，不能則辭之」，《墨子·尚賢中》亦謂「故可使治國者，使治國；可使長官者，使長官，可使治邑者，使治邑」，又說「然後聖人聽其言，跡其行，察其所能，而慎予官，此謂事能」，均強調在尚賢的同時注重對賢能之士的考核。³⁶

³⁴ 《清華捌·治邦之道》原考釋：「侯，疑為『医』字之訛，讀為『毆』。亂，《左傳》襄公二十八年『武王有亂臣十人』，杜注：『治也。』御，《廣雅·釋詁》：『使也。』」裘錫圭：「句首語詞『侯』，古人多訓為『維』，如《詩·小雅·六月》『侯誰在矣』毛《傳》：『侯，維也。』『正』，整理者讀為『政』是正確的，但把『亂』字訓為『治』則不可信，『亂政』即昏亂之政。『是』應讀為『寔』，表強調。『御』應讀為『禦』，是抵禦、擋住的意思。」《清華捌·治邦之道》原考釋說見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁141。裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」（增補版）〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站（<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>），2023年4月25日，頁108。

³⁵ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁141。

³⁶ 劉國忠：〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》第9期（2018年9月）。

在這篇文章中也說「善人」是指品行高潔，這和在《清華簡·治邦之道》的注釋基本相同，稍有不同之處在於此文還提到了「賢能之士」一詞，認為簡文思想與墨家相近。裘錫圭〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」(增補版)〉一文梳理了先秦漢語中「善」字的各種用法，其中有很大篇幅討論「善人」的含義，歸納出先秦主要有：「能幹的人」、「才能與品德兼備之人」、「為人好的人」，這三種意思，認為簡文「善人」應指有能力治國理政、能把治國理政之事做好的人，對於例 1 的看法：「簡文此段是說『善人』想被擢用，為上者想求得『善人』，他們本是相互需要的，但是不好的政治情況在中間把他們擋住了，所以為上者如要求得『善人』，必須先從自己做起，把政治情況改善。」³⁷以上兩位先生對「善人」的看法不同，劉國忠文中提到了「品行高潔」、「賢能之士」，不確定是指何者，或兩者兼具。裘先生指出是「有能力治國理政之人」，其說很大程度來自對例 2 的解釋：

《周禮·地官·鄉大夫》：「三年則大比，考其德行道藝，而興賢者能者。」簡文「興善人」之「興」與《鄉大夫》「興賢者能者」之「興」同義，「興善人」當指從尚未從政的百姓中選拔有能力治國理政之人。簡文主張對被「興」的「善人」要嚴加考核，確實合乎條件，才能讓他們擔任重要的職務。³⁸

例 2 的問題後文再討論。關於簡文「善人」，筆者看法與裘先生稍有不同，裘先生之說偏向於才能，筆者認為應是才德兼備。首先看例 1「彼善人之欲達，亦若上之欲善人，侯亂政寔禦之。」先前學者對於此句都沒有很好的說法，經裘先生解釋後此句文意就很清楚了。接著，下一句「故求善人，必從身始，詰其行，𠄎(變)其政，則民改。」「𠄎」字，《清華簡·治邦之道》原考釋讀為「變」。³⁹武漢網帳號「海天遊蹤」認為讀為「變」不可從，用字習慣不合。「變」從來都用「弁/覓」表示。此處當讀

³⁷ 裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」(增補版)〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站 (<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>)，2023 年 4 月 25 日，頁 74-121。

³⁸ 裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」(增補版)〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站 (<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>)，2023 年 4 月 25 日，頁 110。

³⁹ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡(捌)》(上海：中西書局，2018 年)，頁 141。

為「辨」。⁴⁰檢「變」和「辨」兩說，禰健聰曾就楚簡用字習慣，認為用「𠄎」表示{變}，用「𠄎」記{辨}。⁴¹不過禰說用「𠄎」記{辨}的說法有待商榷，像是《郭店·六德》簡 5「君子不卞如道」（此例禰書未收），「卞」字讀「變」應較讀「辨」適合，所以表示「卞」字也有讀「變」的可能。「𠄎其政」前一句簡文為「詰其行」，後一句簡文為「則民改」，就「詰」和「改」這兩個字來看，「𠄎」讀為「變」應較合適，古書中「變」和「政」搭配的文例如《墨子·非命中》：「此世不渝而民不改，上變政而民易教」。「詰其行，𠄎（變）其政」，疑「詰其行」的「行」為德行，「變其政」的「政」為施政，簡文「善人」應為才德兼備之人。不過，古書中的「善人」有指「才能」的人，也有指「才德兼具」的人，兩者本就有模糊的地方，而簡文記載有限，所以此處所論也並非絕對。另外，〈治政之道〉簡 8「不敢妨善弼惡」一句，裘先生文中的注 157 云：「清華簡《治》篇中的『善人』是指有能力的人，但有一處『妨善』與『弼惡』對言，這個『善』有可能是指才德具備的『善人』。」⁴²簡 8「妨善」的「善」，裘先生認為是指才德具備的人，若此，即與例 1 和 2 的「善人」相同，這或許可作為支持本文論點的另一個書證。

古書中幾乎各家思想都有提到「善人」，所以此處僅列出與簡文「善人」性質相近的記載。「善人」在《論語》出現了五次：

1. 《論語·述而》：「子曰：『善人，吾不得而見之矣；得見有恒者，斯可矣。』」
2. 《論語·先進》：「子張問善人之道。子曰：『不踐迹，亦不入於室。』」
3. 《論語·子路》：「子曰：『善人為邦百年，亦可以勝殘去殺矣。誠哉是言也！』」
4. 《論語·子路》：「子曰：『善人教民七年，亦可以即戎矣。』」
5. 《論語·堯曰》：「周有大賚，善人是富。」

⁴⁰ 海天遊蹤：〈清華八《治邦之道》初讀〉，武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇（<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>），2018 年 11 月 20 日。

⁴¹ 禰健聰：《戰國楚系簡帛用字習慣研究》（北京：科學出版社，2017 年），頁 47-48。

⁴² 裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」（增補版）〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站（<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>），2023 年 4 月 25 日，頁 198。

例 5 為〈堯曰〉所引古語。例 3 和 4，李零認為：

《論語》講善人，只有五條，話不是很清楚，但我們從下面兩條看，他說的善人，也是屬於有權有位，可以施展政治才能的人：13.11子曰：「『善人為邦百年，亦可以勝殘去殺矣。』誠哉是言也！」13.29子曰：「善人教民七年，亦可以即戎矣。」⁴³

李零從這兩例認為是「有權有位，可以施展政治才能的人」。裘先生認為是「為政者」。從「為邦百年」、「教民七年」來看，此兩例指才能、為政者應無問題。

例 1，劉寶楠《正義》：「『善人』者，下篇夫子答子張言善人之道：『不踐迹，亦不入室。』『入室』者，入聖人之室。言踐迹，然後入室，是善人為聖人之次也。」裘先生認為此句意思是「能稱為『善人』的為政者，我是看不到了，能看到做事持之以恆的，就很可以了。」例 2，何晏《集解》：「孔曰：『言善人不但循追舊迹而已，亦少能創業，然亦不入於聖人之奧室。』」皇侃《義疏》：「言善人之道亦當別宜創建善事，不得唯依循前人舊迹而已。又唯有創立，而未必使能入聖人奧室也。」兩說基本相同，認為善人不要只依循前人的方法，但就算能做到這一步，也還沒有達到聖人的境界。結合例 1 和 2，可知在孔子思想中，「善人」是次於聖人的，又上文已論述「聖人」是才德兼備的聖王，所以「善人」應是兼具德行和才能的，裘先生認為《論語》的「善人」也應該是指才德具備的人，是很正確的。

《管子》一書中的「善人」見於《管子·君臣上》：「是以不言智能，而順事治，國患解，大臣之任也；不言於聰明，而善人舉，奸偽誅，視聽者眾也。」和《管子·小稱》：「天下者無常亂，無常治，不善人在則亂，善人在則治，在於既善，所以感之也。」〈君臣〉此處談到君王任用人才的重要性，其中以「善人」和「奸偽」相對，可判斷「善人」屬德行方面。〈小稱〉以「不善人」和「善人」相對，「不善人」當政國家就會亂，「善人」當政國家就會治，明顯看出「善人」是指才能方面，所以這兩處的「善人」是才德兼具之人。

⁴³ 李零：《喪家狗：我讀論語》（太原：山西人民出版社，2007年），頁346-347。

四、人才位次

人才位次指的是人才的等級、地位，換句話說就是人才的出身貴賤。西周時期，因為受到宗法制度親親貴貴的影響，所以主要是從貴族階層挑選人才。有兩處簡文與此有關：

1. 「是以不辨貴賤，唯道之所在。」(簡 46)
2. 「貴賤之位，豈或在它？貴之則貴，賤之則賤，何寵於貴，何慝(羞)⁴⁴於賤？雖貧以賤，而信有道，可以馭眾、治政、臨事、長官」(簡 46-47)

例 1 和 2 中提到的「道」，上文「人才概念」已有談論，指「治理的方法」。例 1 明白指出不論人才出身貴賤高低，只要有才能就被任用。例 2「豈或」是反問的語氣。「它」，其它地方，指的是「身份」。意思是說貴賤的位子，怎麼會由身份來決定呢？雖然貧賤，而真的有治理方法，就可以治理國事，這也呼應了例 1 的內容。

簡文也反映了春秋戰國對於人才位次的思想，從原本西周時期的任人唯親，隨著社會文化背景的變動，也轉變為任賢使能的思想。這種思想也是當時各家所普遍認同的。以儒家來說，雖然《論語》沒有明言，但可從以下兩處側面了解，一是《論語·雍也》：「子曰：『雍也可使南面。』」二是《論語·雍也》：「子謂仲弓曰：『犁牛之子騂且角，雖欲勿用，山川其舍諸？』」第一處孔子讚許仲弓可使南面，對於「南面」一詞歷來有不同理解，⁴⁵但總的來說即是治國的人才。第二處何晏《集解》：「言父雖不善，不害於子之美也。」仲弓的父親地位不高，卻不影響仲弓的賢能，可知孔子不會因為出身貧賤，而否定人才的任用。孟子的想法見於以下兩處：

1. 《孟子·梁惠王下》：「王曰：『吾何以識其不才而舍之？』曰：『國君進賢，如不得已，將使卑踰尊，疏踰戚，可不慎與？』」
2. 《孟子·告子下》：「舜發於畎畝之中，傅說舉於版築之間，膠鬲舉於魚鹽之

⁴⁴ 《清華捌·治邦之道》原考釋：「慝，讀為『羞』，一說讀為『憂』。」說見《清華大學藏戰國竹簡(捌)》(上海：中西書局，2018年)，頁139。

⁴⁵ 何晏《集解》：「包曰：『可使南面者，言任諸侯治。』」《說苑·修文》：「當孔子之時，上無明天子也，故言『雍也可使南面』。南面者，天子也。」以上說法見黃懷信主撰：《論語彙校集釋》(上海：上海古籍出版社，2008年)，頁464。

中，管夷吾舉於士，孫叔敖舉於海，百里奚舉於市。」

例 1 是齊宣王和孟子的對話，宣王問要如何識別人才，從孟子的回答「卑踰尊，疏踰戚」，可知孟子認為任用人才是不看尊卑親疏，只要有能力就提拔，在孟子之前，世官制度是當時的人才來源，後來隨著制度的破壞，要得到人才，就要運用不同的思維。例 2 是著名的一段話，其中孟子舉了舜、傅說、膠鬲、管夷吾、孫叔敖、百里奚這幾個歷史上著名的人物，這些大人物的出身也並非尊貴，表示只要是賢能者，即便出身低微，也能成就大事業。

墨家學派提倡「尚賢」，例如《墨子·尚賢上》：「夫尚賢者，政之本也。」認為「尚賢」是為政的根本，相較其他思想，《墨子》一書中有更多篇幅論述「尚賢」，對於人才位次的看法：

1. 《墨子·尚賢中》：「故古者聖王甚尊尚賢而任使能，不黨父兄，不偏貴富，不嬖顏色，賢者舉而上之，富而貴之，以為官長」
2. 《墨子·尚賢中》：「雖天亦不辯貧富貴賤、遠邇親疏、賢者舉而尚之，不肖者抑而廢之。」

例 1 提到古代的聖王很尊崇賢人而任用能人，不偏黨父兄，不偏護富貴，不愛寵美色，「父兄」可理解為親疏關係，「富貴」可理解為錢財地位，只要是賢人便提拔。例 2 認為只有天不分貧富貴賤、遠近親疏，是賢人就提拔而重用他。所要表達的意思也和例 1 相同，兩例皆表明了不論出身背景高低只要是賢能之人就舉用。

五、人才管理

(一) 人才選拔培養

人才的選拔和培養，見於

1. 彼善人之欲達，亦若上之欲善人，侯亂政寔禦之。故求善人，必從身始，詰其行，變其政，則民改。(簡 51-52)
2. 彼善與不善，豈有恆種哉，唯上之流是從。(簡 52)

這兩例在簡文中原屬同一段，為方便討論，此處分為兩處。例 1 上文「善人」的部分已有討論，表示上位者選拔人才會受政治環境所影響，因此上位者要改變自身，也可以改變政治而找到人才。例 2 劉國忠認為：

該句與後來秦末時陳涉所說的「王侯將相，寧有種乎」頗為呼應。作者在此處否定了人的身份、地位與人的能力有直接的對應關係，主張人才的選拔完全要以其能力來作為衡量的標準。⁴⁶

「否定了人的身份、地位與人的能力有直接的對應關係」，這句話用來說明全篇簡文的思想沒有問題，但在例 2 可能不恰當，此處「善」與「不善」指「賢能」與「不賢能」，而非身份地位，「唯上之流是從」意為會跟著上位者改變，似乎表示上位者有能力去改變賢能與否，而這種思想也與例 1 是可以相應的，所以此句是說「賢能和不賢能的人，哪裡有恆常的族類，只會跟著上位者改變」，另外上文認為簡文的「善人」是德才兼具之人，所以也不是「完全要以其能力來作為衡量的標準」，除了能力以外，仍需參酌人才的德行。在這兩例中還可看出上位者對於人才的影響，這是較為特別的。

(二) 人才考核

「故興善人，必熟問其行，焉觀其貌，焉聽其辭。既聞其辭，焉小覈其事，以程其功。如可，以佐身相家。」(簡 60) 此例亦見上文「善人」的討論，劉國忠認為簡文作者的意見與《墨子》思想一致。⁴⁷裘錫圭認為簡文主張對被「興」的「善人」要嚴加考核，確實合乎條件，才能讓他們擔任重要的職務。⁴⁸簡文「興善人」到「聽其辭」，意為「興舉賢能的人，一定要仔細地探問他的行事，接著觀察他的長相容貌，接著仔細地察聽他的言辭。」觀察善人的言行容貌，就和考察君子的標準一樣，言行舉止是由內而外所表現出來的，因此也可以視為德行的考核。「焉小覈其

⁴⁶ 劉國忠：〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》第 9 期（2018 年 9 月），頁 43。

⁴⁷ 劉國忠：〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》第 9 期（2018 年 9 月）。

⁴⁸ 裘錫圭：〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」(增補版)〉，復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站 (<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>)，2023 年 4 月 25 日，頁 110。

事，以程其功」⁴⁹，意為「用比較小的官職讓他從事，來考核他的能力」則屬於能力的考核。

《墨子》思想在人才考核乃至於整個人才思想都十分豐富，畢竟「尚賢」是《墨子》思想很重要的一個部分，前文已有論述。其他思想對於人才考核亦有主張，以儒家來說，《論語·公冶長》：子曰：「今吾於人也，聽其言而觀其行。」《論語·為政》：子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？」孔子從一個人的言行去考察，或是觀察其行動、瞭解其態度。《荀子·君道》：

故古之人為之不然，其取人有道，其用人有法，取人之道，參之以禮，用人之法，禁之以等。行義動靜，度之以禮；知慮取舍，稽之以成；日月積久，校之以功。

從此段還可得知《荀子》選拔、任用人才的態度，選拔人才驗之以禮制，任用人才，限之以等次，而在人才考核上，主張「稽之以成」、「校之以功」即是以實際的成效、功勞來考察。韓非作為法家思想的代表之一，對於人才考核的看法見於《韓非子·顯學》：「觀容服，聽辭言，仲尼不能以必士；試之官職，課其功伐，則庸人不疑於愚智。」只看容貌服飾，只聽言辭談吐，是無法判斷人才；用職務來試驗，用功勞來考核，才能夠辨別人才好壞。以上幾家思想對於人才考核的主張，也和簡文所述頗為相近。

（三）人才任用

人才任用於簡文中有三處：

1. 毋咸（感）於窳（令）色以還（營）心，⁵⁰稱其行之厚薄以使之（簡 53）
2. 度其力以使之，飢渴、寒暑、勞逸，和於其身（簡 56）

⁴⁹ 「小穀其事，指試探性地給予一個官職，以考察其能力。」「以程其功，意即察其所能。」見《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁141，注66、67。

⁵⁰ 《清華捌·治邦之道》原考釋將「咸」讀為「感」，「窳」讀為「令」。石小力將「還」讀為「營」，心思迷惑。《清華捌·治邦之道》原考釋說見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁141。石小力：〈清華簡第八輯字詞補釋〉，清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117172522302458725/20181117172522302458725_.html），2018年11月17日。

3. 今夫逾人於其勝，不可不慎，非一人是為，萬民是為。(簡 59)

例 1，「行」在古書中沒有「能力」、「才能」的意思，解釋為「品行」、「德行」應較恰當。「厚薄」，意為好壞，《荀子·成相》：「守其職，足衣食，厚薄有等明爵服。」簡文意為「衡量他德行的好壞來驅使他」。例 2，「力」應指「能力」，「考慮他的能力來驅使他」。例 3，劉國忠先生認為所謂「逾人於其勝」，即不顧對方的實際能力而過度提拔。⁵¹換言之，指上位者要下屬做超過能力所及的事。從以上三例可知，簡文對於人才的任用是，上位者要先了解下屬的德行和能力，然後再指派去進行工作任務。

(三) 人才待遇

人才待遇即是人才所得到的俸祿官職，見於：

1. 不及高位厚食，以居不懷（怨）⁵²（簡 48）
2. 貴賤之位諸同爵者，毋有疏數、遠邇、小大，一之則無二心，偽不作。（簡 56）
3. 隄（救）⁵³位豐祿，吾豈愛訕。如無能於一官，則亦毋畀焉。（簡 62）

例 1 意為「(人才)沒有得到顯貴的職位、優厚的俸祿，還是安居不怨恨。」人才沒有得到應有的待遇，心理狀態還是沒有變化。在儒家相關典籍中，可以發現類似簡文「不及高位厚食」的記載，《大戴禮記·曾子制言中》：

⁵¹ 劉國忠：〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》2018年第9期。

⁵² 「懷」字，《清華掇·治邦之道》原考釋讀為「還」。見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁140。按：疑讀為「怨」，「懷」為影母元部；「怨」為群母耕部，兩字音理可通。

⁵³ 「隄」字，《清華掇·治邦之道》原考釋釋為「跽」，讀為「踐」。見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018年），頁144。程浩釋為「隄」，訓為「繼」。見〈清華簡第八輯整理報告拾遺〉，清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117171808287933997/20181117171808287933997_.html），2018年11月17日。

曾子曰：君子進則能達，退則能靜。……故君子進則能益上之譽，而損下之憂；不得志，不安貴位，不懷厚祿，負耜而行道，凍餓而守仁，則君子之義也，有知之，則願也；莫之知，苟無自知也。

此為曾子談論君子「進」、「退」之間的事，其中提到「不得志，不安貴位，不懷厚祿」，意為不能實現志願，就不安居顯貴的職位，也不思慕豐厚的俸祿。除此之外，《孔子家語·儒行解》：

儒有內稱不辟親，外舉不辟怨。程功積事，不求厚祿。推賢達能，不望其報。君得其志，民賴其德。苟利國家，不求富貴。其舉賢援能有如此者。

「程功積事，不求厚祿。」在《禮記·儒行》作「程功積事，推賢而進達之，不望其報。」此句是說度量功勞、積累政績，不是要謀求豐厚的祿位。最主要還是儒者是為了讓國家有更好的發展。簡文「不及高位厚食」的前一句是「以甄上下政德之晦明」，從簡文這兩處可知，政治的好壞會影響人才的意向，這與前文《大戴禮記·曾子制言中》所言是十分相近的。

例 2，出身高低不同而位於相同職位的人，不管關係的親疏、距離的遠近、年齡的小大，你都用同一個標準對待，他們就不會有二心，虛偽就不會興起。也就是說對待人才，不論其身份背景，都一視同仁，僅依是否有功績而給予爵祿。

例 3，「敕位豐祿，吾豈愛詎」，因為「愛」字後面的「詎」字殘缺，所以整句文意不確定，但從後一句「如無能於一官，則亦毋畀焉。」可略知其意。「如無能於一官，則亦毋畀焉。」「畀」即「給予」，⁵⁴此句意指在任何一個官位都沒有表現，就不會給予官位。由此推知前一句「敕位豐祿，吾豈愛詎」，可能是說有能力的人，即使繼承高位、豐厚的俸祿，不會捨不得給予。而例 1、3 乍看之下兩者有衝突，但其實不然，例 1 可以理解為在政治環境不好時，人才不會去追求「高位厚食」，頗類似於《論語·泰伯》：「天下有道則見，無道則隱。」表示政治環境對人才的影響，而在上文「善人」的討論中，看到簡文表達「上位者想求得善人，但因不好的政

⁵⁴ 李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 144，注 75。

治情況，把他們擋住了」，這也可與此處的思想聯結起來。況且儒家其實也沒有反對高位，如《孟子·離婁上》：「是以惟仁者宜在高位。不仁而在高位，是播其惡於眾也。」表示仁者應該處於統治地位，讓不仁者在統治地位，會把他的罪惡擴散給群眾。

六、人才與社會

人才與社會指人才對社會的影響，簡文有三處：

1. 故資裕以易足，用是以有餘，是以數均於百姓之兼利而愛者。故四封之中無董（艱）⁵⁵勞殫病之人，萬民斯樂其道，以彰其德。（簡 57-58）
2. 故民宜地，舉貨實，政無穢，⁵⁶上不憂，邦家安，其政使賢用能，則民允。男女不失其時，則民眾。薄關市，則貨歸，民有用。（簡 63）
3. 彼聖士之不由，譬之猶歲之不時，水旱、雨露之不度，則草木以及百穀慢生，以瘠不成。彼春夏秋冬之相受既順，水旱、雨露既度，則草木以及百穀茂長繁實，無盡（盡／疾）⁵⁷以熟。故譬之人草木而正歲時。（簡 49-51）

例 1 是說能夠任用人才，國家因此資用充裕而容易滿足，用度因此有餘，因此施政平均於百姓，百姓都能一並受到利益而愛護。因此四域之中就沒有艱困、勞苦、飢餓、

⁵⁵ 「董」字，《清華捌·治邦之道》原考釋讀為「勤」。程浩讀為「艱」。《清華捌·治邦之道》原考釋文見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 137。程浩說見〈清華簡第八輯整理報告拾遺〉，清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117171808287933997/20181117171808287933997_.html），2018 年 11 月 17 日。

⁵⁶ 《清華捌·治邦之道》釋文斷句為「古（故）民宜陘（地）舉（舉）賙（貨），實正（征）亡（無）蕘（穢）。」《治政之道 治邦之道》斷句改為「古（故）民宜陘（地），舉（舉）賙（貨）實，正（征）亡（無）蕘（穢）」，《清華捌·治邦之道》釋文見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 137。《治政之道 治邦之道》見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（玖）》（上海：中西書局，2019 年），頁 151。

⁵⁷ 「盡」字，《清華捌·治邦之道》原考釋：「即『盡』，《說文》：『傷痛也。』」石小力讀為「疾」，病也。《清華捌·治邦之道》原考釋見李學勤主編：《清華大學藏戰國竹簡（捌）》（上海：中西書局，2018 年），頁 141。石小力說見〈清華簡第八輯字詞補釋〉，清華大學出土文獻研究與保護中心網站（http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117172522302458725/20181117172522302458725_.html），2018 年 11 月 17 日。

疾病的人，萬民於是樂於接受他的善政，並且讚譽他的美德。由此可見人才對於社會的影響層面很廣，好的人才能使一整個國家的百姓都得到好的生活。

例 2 人民能適當地使用土地，商人能夠誠實地買賣貨物，政事沒有邪惡，在上位者不用擔憂，邦家安定，他的政治能夠任用賢能的人，那麼人民就會順服。男女在適婚年齡嫁娶，那麼人口就會眾多。降低關口市場的稅，那麼貨物就會聚集，人民就有足夠資源。與前例比較，此例較具體的提到人才所帶給社會的影響，如農民、商人、男女、市場等方面。

例 3 先從反面論說，那些聖士不被錄用（「聖士」為「人才名稱」之一，見上文），不錄用人才就像年歲不合時節，水災旱災、雨水露水不適當，則草木和百穀生長遲緩，導致貧瘠沒有收成。接著再從正面論說，如果錄用人才，那些春夏秋冬的時序和順，乾濕、雨露適度，則草木和百穀茂盛生長繁盛結實，沒有疾病而順利成熟。此例雖然不較例 2 具體，但也仍可看出人才對於社會影響之鉅。

七、結語

綜合全篇簡文的脈絡鋪陳及其內容與人才思想的分析，依序可以分為：一、「賢者避患」，從前的明智之人能夠早早認識到禍患，並且遠離它們，這樣才能避免毀敗。他們不論貴賤，只追求道的所在。此部分強調賢者對禍患的敏銳識別能力以及他們不受外在名位影響，只求內心道德的堅持。二、「貴賤的價值觀」，賢者認為貴賤的地位是主觀的，看待貴重它就是貴，看待卑賤它就是賤。真正有道之人即使貧賤，也能夠治理群眾和政事，不會追求高位厚祿。闡述了內在道德的重要性，強調內在修為遠比外在名位和財富更具價值。三、「賢者與愚者的對比」，賢者能夠堅持道義，而愚者卻做不到。當仁者不被任用，聖人會等待明君的出現，國家的興盛不能僥倖獲得。對比了賢者與愚者的行為，強調賢者的堅定與愚者的不足，並指出國家治理需要明智的策劃和賢能的支持。四、「天下俊士的遭遇」，賢士不被任用，會堅持理念而不怨；聖士不被錄用，國家就如同農作物在不適宜的季節生長，以致於貧瘠。強調賢能之人對國家治理的重要性，若不被任用，國家就如同農作物在惡劣環境中生長，無法繁榮。五、「善用賢才的影響」，要得到好的人才，領導者需從自身做起，改變施政，人民自然會跟隨。人才的優劣取決於領導者的作

為。強調領導者的自身修為和行為對於人才選拔的重要性，領導者的行為直接影響到人才的表現。

以上將簡文分為：人才概念、人才名稱、人才位次、人才管理、人才與社會等五個部分來討論簡文的人才思想。「人才概念」方面，從「道」和「使賢用能」可知，簡文所認為的人才，應是德行和能力兼具的人。「人才名稱」方面，簡文出現了三組人才名稱：仁者、聖人；俊士、聖士；善人，前面兩組名稱，簡文內容不多，所以不清楚其詳細的性質，推測簡文對於人才名稱，可能還沒有一個完整的系統。而簡文比較多著墨的地方是「善人」，從對上位者的要求和對「善人」的考核可知，「善人」亦是屬才德兼備的人。「人才位次」方面，簡文提到不論人才出身貴賤高低，只要有才能就被任用，這種「尊賢用能」的思想也是當時各家所普遍認同的。「人才管理」是簡文中相對完整的思想，其中細分出：人才的選拔、考核、任用、待遇。人才選拔，上位者選拔人才會受政治環境所影響，似乎還有上位者對於人才的影響。人才考核，觀察人才的言行容貌，並用較小的官職來考核他的能力。人才任用，上位者評估下屬的德行能力，然後再指派去進行工作任務。人才待遇，政治好壞會影響人才仕祿的意向，不論身份背景，依照功績給予爵祿。「人才與社會」方面，人才對於國家社會的影響很大，任用人才可使百姓安居樂業，反之就像年歲不合時節。從這五個部分，簡文的人才思想與當時的主要思潮相同，似乎綜合了各家學說，不屬於特定某一家之說。

八、徵引文獻

傳統文獻

許維通，〈《韓詩外傳集釋》〉(中華書局，1980年)。

Xu, Wei-Yu, *Han Shi Waizhuan Ji Shi* (Zhonghua Book Company, 1980).

黃懷信主撰，〈《論語彙校集釋》〉(上海：上海古籍出版社，2008年)。

Huang, Huai-Xin, *Lunyu [The Analects] Hui Jiao Ji Shi* (Shanghai: Shanghai Guji Chubanshe, 2008).

近人論著

Masayuki Sato, *The Idea to Rule the World : The Mohist Impact of Jian on the Xunzi, Oriens Extremus*, Vol. 48, 2009

心包，〈清華八《治邦之道》初讀〉，2018年11月20日武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇。
(<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>)。

Xin, Bao, “Qinghua Ba Zhi Bang zhi Dao Chu Du”, November 20, 2018, Forum, Center of bamboo slik manuscripts of Wuhan University (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>).

王鈞林、張亞寧，〈孔孟「大人」觀之比較〉，《東岳論叢》第37卷第11期(2016年11月)。

Wang, Jun-Lin & Zhang, “Ya-Ning, Kong Meng ‘Daren’ Guan zhi Bijiao”, *Dongyue Tribute*, 37, (11), (November, 2016).

石小力，〈清華簡第八輯字詞補釋〉，2018年11月17日清華大學出土文獻研究與保護中心網站
(http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetrp/6831/2018/20181117172522302458725/20181117172522302458725_.html)。

Shi, Xiao-Li, “Qinghuajian Di Ba Ji Zi Ci Bu Shi”, November 17, 2018, *Research and Conservation Center for Unearthed Texts, Tsinghua University* (<http://www.ctwx>).

tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117172522302458725/20181117172522302458725_.html).

李守奎，〈清華簡〈治政之道〉的治政理念與文本的幾個問題〉，《文物》2019年第9期。

Li, Shou-Qui, “Qinghuajian ‘Zhi Zheng zhi Dao’ de Zhi Zheng Linian yu Wenben de Jige Wenti”, *Cultural Relics*, (9th in 2019).

李零，〈喪家狗：我讀論語〉（太原：山西人民出版社，2007年）。

Li, Ling, *Sangjiagou: Wo Du Lunyu* (Taiyuan: Shanxi People's Publishing House, 2007).

李學勤主編，〈清華大學藏戰國竹簡（玖）〉（上海：中西書局，2019年）。

Li, Xue-Qin (Eds.), *Qinghuadaxue Cang Zhanguo Zhujian (9) [Tsinghua Bamboo Strips (9th)]* (Shanghai: Zhongxi Book Company, 2019).

李學勤主編，〈清華大學藏戰國竹簡（捌）〉（上海：中西書局，2018年）。

Li, Xue-Qin (Eds.), *Qinghuadaxue Cang Zhanguo Zhujian (8) [Tsinghua Bamboo Strips (8th)]* (Shanghai: Zhongxi Book Company, 2018).

唐超，〈先秦儒家人才思想研究〉（鄭州：河南大學碩士論文，2002年）。

Tang, Chao, *Xian Qin Rujia Rencai Sixiang Yanjiu* (Zhengzhou: Master Thesis, Henan University, 2002).

夏長樸，〈堯舜其猶病諸—論孔孟的聖人論〉，《孔孟荀之比較—中日韓越學者論儒學》（北京：社會科學文獻出版社，1994年）。

Xia, Chang-Pu, “Yao Shun Qi You Bing Zhu: Lun Kong Meng de Shengrenlun”, in *Kong Meng Xun zhi Bijiao: Zhong Ri Han Yue Xuezhe Lun Ruxue* (Beijing: Social Science Academi Press, 1994).

海天遊蹤，〈清華八《治邦之道》初讀〉，2018年11月20日武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇 (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>)。

- Hai Tian You Zong, “Qinghua Ba Zhi Bang zhi Dao Chu Du”, November 20, 2018, Forum, Center of bamboo sliks manuscripts of Wuhan University (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=7>).
- 常校珍，〈《中國古代人才思想論稿》〉（蘭州：甘肅人民出版社，1985年）。
- Chang, Xiao-Zhen, *Zhongguo Gudai Rencai Sixiang Lun Gao* (Lanzhou: Gansu Renmin Chubanshe, 1985).
- 陳民鎮，〈清華簡（捌）讀札〉，2018年11月17日清華大學出土文獻研究與保護中心網站 (http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetpr/6831/2018/20181117172306966584873/20181117172306966584873_.html)。
- Chen, Min-Zhen, “Qinghuajian (8) Du Zha”, November 17, 2018, Research and Conservation Center for Unearthed Texts, Tsinghua University (http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetpr/6831/2018/20181117172306966584873/20181117172306966584873_.html).
- 斯行之，〈清華八《治邦之道》初讀〉，2018年12月24日武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇 (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=11>)。
- Si, Xing-Zhi, “Qinghua Ba Zhi Bang zhi Dao Chu Du”, December 24, 2018, Forum, Center of bamboo sliks manuscripts of Wuhan University (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=11>).
- 程有為，〈《中國古代人才思想史》〉，《問學集（上）》（鄭州：中州古籍出版社，1996年）。
- Cheng, You-Wei, *Zhongguo Gudai Rencai Sixiangshi, Wen Xue Ji (Vols. 1)* (Zhengzhou: Zhongzhou Guji Chubanshe, 1996).
- 程浩，〈清華簡第八輯整理報告拾遺〉，2018年11月17日清華大學出土文獻研究與保護中心網站 (http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetpr/6831/2018/20181117171808287933997/20181117171808287933997_.html)。

- Cheng, Hao, “Qinghuajian Di Ba Ji Zhengli Baogao Shiyi”, November 17, 2018, Research and Conservation Center for Unearthed Texts, Tsinghua University (http://www.ctwx.tsinghua.edu.cn/publish/cetp/6831/2018/20181117171808287933997/20181117171808287933997_.html).
- 紫竹道人，〈清華八《治邦之道》初讀〉，2018年12月8日武漢大學簡帛研究中心網站簡帛論壇(<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=10>)。
- Zi Zhu Dao Ren, “Qinghua Ba Zhi Bang zhi Dao Chu Du”, December 8, 2018, Forum, Center of bamboo sliks manuscripts of Wuhan University (<http://www.bsm.org.cn/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4357&extra=page%3D1&page=10>).
- 黃懷信，〈《論語》中的「仁」與孔子仁學的內涵〉，《齊魯學刊》2007年第1期(總196期)。
- Huang, Huai-Xin, “Lunyu zhong de ‘Ren’ yu Kongzi Renxue de Neihan”, *Qilu Journal*, 196 (1st in 2007).
- 楊伯峻，〈《論語譯注》〉(中華書局，1980年)。
- Yang, Bo-Jun, *Lunyu Yi Zhu* (Zhonghua Book Company, 1980).
- 裘錫圭，〈從古漢語中「善」的用法談到《老子》中的「善」(增補版)〉，2023年4月25日復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站(<http://www.fdgwz.org.cn/Web/Show/11019>)，頁109。
- Qiu, Xi-Gui, “Cong Gu Hanyu zhong ‘Shan’ de Yongfa Tandao Laozi zhong de ‘Shan’ (Zengbu Ban)”, April 25, 2023, Center for Research on Chinese Excavated Classics and Palaeography, pp. 109.
- 漢語大詞典編輯委員會，漢語大詞典編纂處，〈《漢語大詞典(第1卷)》〉(上海：上海辭書出版社，1986年)。
- Hanyu Da Cidian Bianji Weiyuan Hui & Hanyu Da Cidian Bianzuan Chu, *Hanyu Da Cidian (Vols. 1)* (Shanghai: Shanghai Cishu Publishing Company, 1986).
- 劉國忠，〈清華簡《治邦之道》初探〉，《文物》2018年第9期。

Liu, Guo-Zhong, “Qinghuajian *Zhi Bang zhi Dao* Chu Tan”, *Cultural Relics*, (9th in 2018).

禰健聰，〈戰國楚系簡帛用字習慣研究〉（北京：科學出版社，2017年）。

Xuan, Jian-Cong, *Zhanguo Chu Xi Jian Bo Yongzi Xiguan Yanjiu* (Beijing: Science Press, 2017).

蕭旭，〈清華簡（八）《治邦之道》校補〉，2018年11月26日復旦大學出土文獻與古文字研究中心網站 (<http://www.gwz.fudan.edu.cn/Web/Show/4340>)。

Xiao, Xu, “Qinghuajian (Ba) *Zhi Bang zhi Dao* Jiao Bu”, November 26, 2018, Center for Research on Chinese Excavated Classics and Palaeography (<http://www.gwz.fudan.edu.cn/Web/Show/4340>).

顧頡剛，〈「聖」、「賢」觀念和字義的演變〉，顧頡剛著，〈顧頡剛全集1·顧頡剛古史論文集〉（北京：中華書局，2010年）。

Gu, Xie-Gang, “‘Sheng’, ‘Xian’ Guannian he Ziyi de Yanbian”, in Gu, Xie-Gang, *Gu, Xie-Gang Quan Ji Vols. 1: Gu, Xie-Gang Gu Shi Lunwen Ji* (Beijing: Zhonghua Book Company, 2010).

"Zhìzhèng zhī dào" A preliminary study of concepts related to talents

Yu-Hsiang, Chin*

Abstract

This article divides Contents of Bamboo Slips talent ideas into five parts for discussion, in order: talent concept, talent name, talent ranking, talent management, talent and society. "Talent concept", Contents of Bamboo Slips believes that talents should be people with both virtue and ability. "Names of talents", there are three groups in the text: benevolent people, saints; outstanding person, wise person; good people, "good people" are also people with both talents and virtues. "Talent ranking", Contents of Bamboo Slips believes that regardless of high or low birth status, as long as he is talented, he will be appointed. "Talent management" can be further subdivided into: talent selection, assessment, appointment, and treatment. "Talent and society", the appointment of talents has a great impact on the country and society. On the contrary, not appointing talents is like age out of season. From the above five parts, the thought of talents reflected in the brief text is the same as the main popular thought at that time, but it is not clear which theory is preferred. It seems to be a fusion of the thoughts of various schools.

**Keywords: Zhìzhèng zhī dào, zhìbāngzhīdào, Talent Thought, Bamboo Slips
from Chu State**

* National Taipei University, Department of Chinese Literature, Adjunct Assistant Professor