

论包拯的用人之道

·崔克诚·

包拯（公元九九九——一〇六二）字希仁，北宋庐州合肥人，二十八岁中进士，六十四岁去世，累官至枢密副使。他处在北宋集权统治危机潜伏、矛盾重重的时期，提出过不少改革政治的主张。就其“用人之道”而论，基本观点和主张，大致如下：

一、用人贵在知人

包拯认为，通观古今，“治乱之源，在求贤取士得其人而已”。(1)有没有人才呢？包拯说

“以四海之广，不患无贤，而患在信用之不至尔”。(2)他针对仁宗皇帝和社会恶习提出了自己的用人意见：第一、要推大信于群下，切勿玩弄权术，好疑多禁；第二、不要受“形迹”影响。

“形迹”之弊会对有才者因“形迹”而不敢用，对不才者因“形迹”而不敢去，此时政之大害也。当不计“形迹”，广开才路；第三、去“主先入之说”

（先入者为是）。帝王行事，但裁理道是非，而不应以先入后陈论衡，否则，必惑乱于耳目，恐给奸罔之人以空隙；第四、禁“朋党之说”。贤人在上位，引其类而聚之以朝；在下位，思与其类具进，孜孜于国，奖善妒恶，不为朋党。那些对进一贤士，必曰朋党相助；退一庸才，亦曰朋党相疾之人，诚是背公而向私，驱仇而进亲，此为国之大患；第五、辨“近名之说”。贤者，引君当道，论事唯恐不至，激于忠愤，死犹不顾，何“近名”之有？那些不顾国家危急，见弊不言，诺诺保官的人才是图进好名。

包拯的一个突出观点是“帝王之美德莫大于知人”。(3)他对唐太宗李世民的“吾为官择人，惟才是与。苟不才，虽亲不用，为有才，虽仇不弃”的观点很推崇，认为虽言于当日，亦可行于方今。他希望仁宗能端虑以临下，推诚以格物，循名以核其实，因迹以照其心，辨忠奸，别是非，虚以招纳，不忌恩仇，广集天下之贤才，振兴帝王之大业。若不如是，虽有尧舜之焦

劳，也无济社稷之安危。这些看法，非常强烈地表明了他“贵在知人”的用人观点。

二、用人务在精选

包拯主张：官不滥进，务在精选。他认为知人的目的在于用人，若知而不用，用而不尽其才，国不可治。“若任而不择，择而不精，非不能为治，抑所以为害矣”。(4)这种观点，击中了北宋官僚机构的弊病。

北宋的官僚机构，庞大腐败，原因之一，是科举取士越来越多。仁宗朝十三次科举取进士四千多人，诸科五千多人，官员超过太宗、真宗朝几倍。原因之二，是“恩荫”授官越来越滥。皇族宗室和官僚子孙、亲属甚至门客，都可以蒙恩庇荫而得官进爵。皇族宗室原来七岁即授官，到仁宗时，小儿还在襁褓之中，便有官做。朝廷还公然卖官，出钱六千贯给予簿尉官，万贯给殿直官。当时就有人指出“自古滥

官，未有如此之多！”（5）

包拯面对这种腐败局面，首先提出要严格科举制度。他认为滥于科举“恐非进贤退不肖之长策”，要求天下生徒与官宦子弟，一律行之以考试，“习经业者各专一经，试墨义等及格者，与放选、注官及差遣”（6）考试要恢复弥封试卷的办法，对“逐处试官，监试官如稍涉徇私及请托不公，并于常法外，重行处置”。（7）其次，奏请“止绝”轻授官爵于世禄之胄。他指出，世禄之胄，鲜惇义教，童孺之岁，便忝仁籍，未尝学政，即使司民，安可善为乎。行此姑息之事，是“妨公害政”，应“降旨止绝”，革弊求治。再次，要求重视举荐选拔。他在《天章阁对策》中指出，对大臣的委任必须选拔“敢当天下之责，独立不惧，而以安危为己任者”。（8）对耳目接于民事的郡县等地方“父母”官也绝不可轻授。他强调从京师到郡县的官吏都要有学识。他还很注意实践的锻炼，提出：凡历仕中不曾任县令及知州者，不得便为长吏按察之官，且令知县方得入通判、知州。如此，则宰邑得其人，长吏亦不能幸求而至”。（9）为防止滥举人才，包拯主张采用“同罪保举”的制度，他说“论荐之人，不能体认朝廷求实才备急用之意，但缘其雅素，或昧于爱私，或迫于势要，或通于贿赂，……如擢用后，稍不如举状，并乞同坐，重行朝典”。（10）包拯的这些主张，虽没有能被仁宗——采纳，但在他力所能及的范围内，也确实举荐选拔了一批“贤才”，横挡了一些平庸之辈的滥进。

三、用人不循常格

包拯在《抑侥幸》的奏议中，提出另一用人主张：“精选良吏，不循常格”。他反对累日月而进高位，按资历而居重职，不论贤愚、不辨才庸的陈规陋习。他对荀子的“大贤不待次而举，大恶不待次而诛”的论断十分赞赏，认为“用人之道，不必分文武之异，限高卑之差，在其人如何耳。若得不次选用，则必有成效。”（11）对负有重任的各路转运使，提点刑狱等行政官吏的差遣，也应“选素有才能公直廉明之人充职，不以资序深浅为限”。（12）在《议兵》的奏议中也提出“审将之道，不当限以名位，但辨其能之可否。苟得实才，则擢而用之，专而委之，必有成功”。（13）他的这种“常格不破、大才难得”的主张，是对当时因循守旧、论资排辈顽固势力的反抗。包拯曾在《择官》、《选举》等许多奏议中，一再指出，当今很多在朝居位者，敝善而背公，践位而塞贤，昏溃无治，视利相轧，无耻至极，那里还有心思去拔贤进能呢！凡抱有不群之才者，多为他们或中之以暗谋，或指之以朋党，或诬之为近名，卒而被弃；而贤才之士，虽遭重谤，也耻以自明，安以道之，包拯对这种习以为常，循以为规的现状表现出强烈的愤慨。当然，处在封建社会官僚阶层中的包拯，也只能是把希望寄托在皇帝身上，可是仁宗皇帝“宫中贵姬至以千数，歌舞饮酒，优笑无度，坐朝不闻咨谟，便殿无所顾问”，（14）那里还有志破格用才呢。虽然如此，而包拯这种“不

循常格”的用人思想还是值得称道的。

四、用人不可求全责备

包拯认为，自古以来，大有为者，用人必观其大节；庸者取人则吹毛求疵，又往往视私亲为完人。他对当时或因小过，或因先祖微累而被降黜放逐的大批才士，深表同情，对那种求全责备，埋没人才的做法，愤慨不满。他批评这种做法是“吹毛求其疵点，洗后也其瘢痕”，是“诃其细而忽其大”，无任才之便，有塞才之害。他认为世上无完人，就是“今兹主朝之士，谁为无过？”他主张求贤取士应采用“不求其备，不以小疵掩其大德”的方针，（15）放宽视野，顾其大节，广用人才。即使有点小过而又确有实才者，也宜本着用其所长的精神，加以录用，发挥其专长。他上书仁宗说，放逐贤才，“一旦为明主弃瑕录用，则其自奋图报，倍万常人。愿陛下诏近岁窜逐之臣，有才行实效而无过累，洎坐累获罪之轻者，或幸复，或加宠擢”。（16）

包拯自己这样讲，也这样做，他曾为被放逐的才士多次申张正义，诉讼甄别。他提出对素有才行，无辜被谴的杨紘、王鼎、王绰、范祥等人应“复与甄擢”；对不避权势，横披恶名而挤出朝内的谏官吴奎，请求“依旧供职”；对有端方之节，博学远识的孙甫、张环，要求“特与召还，置之近列”；对才茂质纯。各以微累黜免的韩贽、孙抗、阎询等人，举荐“弃瑕录用，可复旧职”，并上书言明，

若这些人“不如所举，臣甘当同罪”。他冒险死争，为一批无辜被逐之才纠了偏，平了反。他这种观大节弃小庇，秉公敢为的精神是难能可贵的，当时人们就以“包青天”，“笑比‘黄河清’”来称誉包拯，虽童稚妇女亦敬而慕之。

五、用人要赏德罚罪

包拯的基本思想认识是：君乃国之大器，民者国之根本。他出于“忠君”思想的支配，主张对所有在位官吏，以“忠君”、“治国”为尺度，实行赏德罚罪。有功者赏，无为者黜，犯罪者绳之以法。他最憎恶的是懦、贪、苛、谄四种人，他认为，懦者，国之患也；贪者，民之贼也，苛者，众之害也；谄者，君之蠹也。对此四种祸患，力主依条降黜，罪不轻贷，终遇大赦，也不录用。他说：“方今天下多事，边鄙未宁，政失于宽而弊于姑息，士弛于务而幸于因循，固宜推择真贤，讲求治道：外则黜郡守县令不才、贪懦、苛虐之辈，以利于民；内则辨公卿大夫无状、谄佞、朋比之徒，以肃朝政。”(17)就是“沿边守将畏懦不胜任者，亦乞速赐移易”，(18)总之，概以皇家法律权衡天下为第一要义，而赏德罚罪，贵在不滥，“赏者必当其功，不可以恩进；罚者必当其罪，不可以幸免。邪佞者虽近必黜，忠直者虽远必收。法令既行，纪律自正，则无不治之国，无不化之民”。(19)他恳切地期望仁宗“思而图之，图而行之，行而终之”，激励仁宗要大刀阔斧，振奋大业。

包拯主张赏德罚罪“唯先正克左右”，未有左右正而百官枉者也。(20)他躬行其志，劈头向皇亲贵戚起奏。仁宗的温成皇后的伯父张尧佐，本是庸才，却身兼宣徽、节度、景灵、群牧四使，完全是利用了裙带关系。群臣私下众口交非。包拯则与吴奎等谏官三番五次上奏弹劾，痛斥张尧佐是白昼之魑魅，依法当黜，批评仁宗是“私于后宫”，应当“断以大义”，他“帝前报言”，且“切责宰相”，虽鼎镬在前，仍犯颜怒圣，慷慨陈词，仁宗被迫下诏，罢夺张尧佐二使。(21)包拯认为，宰相者，佐天子，总百官，平庶政，事无不统，而宋庠为相七年，滥官满朝，流民遍地，窃位素餐，毫无建树，不称其职。包拯几次上疏弹劾，并向仁宗表明：若以奏为是，请罢宋相，如以为是狂谤时宰，请唯臣是问。宋庠遂被降黜。据史所载，包拯为御史中丞时，“曾指陈前三司使张方平过失，方平由此罢去，以宋祁代之，又闻拯弹祁过失，祁也因此罢。”(22)后包拯官权三司使。他

“立朝刚毅，贵戚宦官为之敛手，闻者皆惮”。在任开封府时，废弃百姓诉讼呈状不能直达上公堂的旧制，“拯开正门，使得至前陈曲直，吏不敢欺”，人民为之高兴，传颂着“关节不到，有阎罗包老”的美谈。(23)

包拯论赏罚不仅不避权贵，而且也不徇私情。他在家乡庐州做知府时，其舅父犯法，也一样秉公义断，押上公堂，依法鞭撻。此后，亲属旧友，无有敢依势为非的了。包拯“与人不苟合，不伪辞色悦人，平居无私

书，故人亲党皆绝之。虽贵，衣服、器用、饮食如布衣时”。(24)他对子孙后代也是一律从严的，他的《家训》记有“后世子孙仕官有犯赃滥者，不得放归本家；亡歿之后，不得葬于大茔之中。不从吾志，非吾子孙。”(26)并刻成碑，竖于堂屋东壁，以诏后世。他曾写过这样一首诗：“清心为治本，直道是身谋；秀轩终成栋，精钢不作钩”。(27)真是文如其人，廉洁忠直，刚毅无私，论荐弹劾，除暴安良，成为历代所赞颂的历史人物。

六、用人须知让贤

包拯曾上疏要求，人臣七十应致仕避贤。致仕者，古谓交官辞职是也。包拯认为：人臣之义，老年致仕，虽无赃过的优著者，也宜退避安逸，委新荐者继任。对致仕者，应尊之若在其位，推之以半禄，使其老有所安，少有所养，既不失士大夫受恩优之意，也不违士大夫礼义之常，古有遗训，理当遵行。

但是，当时大批耄年臣僚，厚颜不退，罔然不惧，包拯在《论百官致仕》的奏议中指出，不愿退位的原因之一，是“但顾子孙之计，殊愆羞恶之心”。他对这种越聚越多越死的庞杂官僚群十分担心，每思及此，悚然汗下，不堪设想。所以他一面上书仁宗，七十以上，不自请求退者，应由御史台检察办理，辞退安置，以便止营私之弊，煞寡廉之风。一面对于那些不老不能治，而又爬在高位上不下来的大臣上奏弹劾。如他上奏弹张若谷说：“窃见龙图阁直学士、兵部侍

郎、知洪州张若谷，年近八旬，自登膾仕，亟践清涂，久越既耄之年，未有乞骸之请，……张若谷未能引退，尚此冒居，人之寡廉，一至于是！欲乞申明前命，谕之致仕。”(27)

包拯一生严于责己，当他年逾花甲，就连续上疏自请辞退朝内重任，到地方任职。其中有别的原因，但是他一再说明自己“识暗材驽，任优责重，于国家大事无可济，于朝廷之庶务不能周，”“尚出入轩闹，每惭羞于面目”，“势难苟安，理宜知退。”连续三次上书，仁宗不许，他又第四次，第五次上疏求

退，他说：“臣当坚辞新职，退避贤能，思之甚祥，志方不夺”。一再重申自己“夙以愚直，无所云补，久污高明之地，弥负素餐之责，愿避贤路，庶塞公议”。仁宗再次降旨“依旧供职。”于是他又第六次、第七次上疏求退，仁宗不许，且在他晚年又提升他为礼部侍郎，他坚辞不受。(28)“忠君为国”的思想，使他始终一节不衰，炳照当朝群臣。

包拯是中国封建社会中少有的“清官”和政治家，也是历代文学作品、舞台艺术、民间流传中神化了的人物。当然，他的

“用人之道”无疑是从巩固封建统治的根本利益出发的，他所谓的“贤德”就是“忠君”，“才能”就是帮助君主统治人民的本领，历史条件决定了他不可能提出彻底改革封建政治的用人主张。但是，他的“用人之道”对于社会的发展还是具有一定进步意义的，即使在今天也仍然有不少可供借鉴的地方。诚然我们的社会制度比封建社会优越得多，但埋没人才的现象今天也还不是一个偶然的、局部的存在，在这种情况下，研究一下包拯的“用人之道”，也许并不是多余的。

注释：

- (1) (3) (7) (17) (20)见《包拯集》卷二 18—28页
- (2) (12) (15)见《包拯集》卷三 32—38页
- (4) (8) (16) (19)见《包拯集》卷一3—14页
- (5) 《中国通史》第五册、人民出版社1979年 122页
- (6) 《续资治通鉴》卷四七 1143页
- (9) (10)《包拯集》卷四 49—52页
- (11)《包拯集》卷九 116页
- (13)《包拯集》卷八 108页
- (14)《宋史》卷三三九 10821—10822页
- (18)《续资治通鉴》卷四八 1157页
- (21)《宋史》卷四六三13557页
- (22) (23) (24) (25)《宋史》卷三一六 10315—10318
- (26)《包拯集》补遗 136页
- (27)《包拯集》卷六《包拯集》 72页
- (28)《包拯集》卷十 131—134页