

《荀子》政治思想及其對 學校經營者之啟示

王柏壽

國立嘉義大學初教學系教授

摘 要

本文之主旨在探討《荀子》的政治思想及其對學校經營者的啟示，本文共分七部分，第一部分為緒論，論述本文之撰寫動機與目的，第二到第六部分探討《荀子》的政治思想，最後則就《荀子》的政治思想加以評價，提出七點價值及啟示，以供學校經營者充實行政管理知能及精神修養的參考，以求有利於提高學校經營的效能。

關鍵詞：荀子，政治思想，學校經營

壹、緒論

人類歷史發展，每至偏執一端，往而不返的關頭，總有一股新興的反本運動繼起，要求回顧過往的源頭，從中汲取新生的創造力量。孔子所謂的述而不作，溫故知新，以及西方文藝復興所強調的再生精神，都體現了創造源頭這股日新不竭的力量。古典之所以重要，古籍之所以不可不讀，正在這層尋本與啓示的意義上（劉振強，民 84）。處於現代世界而倡言讀古書，並非復古復舊，而在創新。任何新的思想無不源於舊的思想蛻變演進而來，讀古書，正是吸取前人文化所遺留的經驗、智慧與思想。組織的領導者如果具有古典的涵養，流露出的經營風格就與眾不同，而獨樹一格。很多名經營者也就因為「見賢思齊」，而使自己經營的組織脫胎換骨，更上一層樓。

中國歷代治國之道多以儒家政治思想為主流，儒家之孔孟向為國人推崇備至，尊稱「至聖」與「亞聖」，繼孔孟之後，行儒道崇禮義之大儒，厥為戰國末期之荀子，荀子與孟子同為儒家之正宗，惜以漢儒揚孟而抑荀，致使荀書棄置數百年，竟無人為之箋註以廣流傳。延及中唐乃有楊倞為之注釋，然以宋明兩代揚孟抑荀之風猶熾於前，故荀書仍不能光曄輝耀，盛為流布。迄清之世，注家漸多，王先謙更摺摭諸論，彙為集解，至此，講論荀學者日益盛多，而荀書之校補注釋，亦粲然可觀（王忠林，民 84）。以今觀之，先哲之宏詞奧旨，實有闡明發揚之必要。

鑑於此，本文即以《荀子》作為探討的對象，就《荀子》書中的政治思想，做一番探析，並本著「不徒誦其文，必能通其用。不獨學於古，必可施於今」的古為今用之宗旨，以《荀子》政治思想對學校經營者的啓示，作為本文的結論。

荀子之政治思想，與孔孟所主張者大體相同，皆以王道為極致，而取捨卻不盡相同。《荀子》全書三十二篇之內容，除極少幾篇專門探討個人之為學、修身、心性、名實等問題外，幾乎沒有不與帝王或君臣之治國經邦密切相關者。茲僅就《荀子》書中所見之政治觀點，析之於后，藉以彰顯荀子政治思想之基本路向與要旨。

貳、貴禮樂之治

一、禮的作用

荀子認為人性本惡，故主張用禮樂來矯治人的情性，所以無論在個人的修養或社

會國家的治理，都特別重視禮治。荀子曰：

「禮者，法之大分，類之綱紀也。」《荀子·勸學》

「禮義生而制法度。」《荀子·性惡》

「農分田而耕，賈分貨而販，百工分事而勸，士大夫分職而聽，建國諸侯之君分土而守，三公總方而議，則天子共己而已，出若入若，天下莫不平均，莫不治辨，是百王之所以同也，是禮義之大分也。」《荀子·王霸》

「足國之道，節用裕民，……節用以禮，裕民以政。」《荀子·富國》

「上不隆禮，則兵弱。」《荀子·富國》

「故古之人爲之不然，其取人有道，其用人有法，取人之道，參之以禮。」《荀子·君道》

依荀子所說，禮是「法之大分」，「禮義生」而後「制法度」，則制度法律屬於禮。第三段引文自「農分田而耕」直到「三公總方而議」，都是屬於政治上的制度，而荀子一律以禮稱之。乃至財政方面的「節用」，以及「治兵」、「取人」之道，亦是禮。可見一切治國的規範，荀子皆稱之爲禮。因此，荀子認爲禮是治國的規範，強國的根本，國家的治亂，完全取決於禮的有無。荀子曰：

「國無禮則不正。禮，所以正國也，譬之猶衡之於輕重也，猶繩墨之於曲直也，猶規矩之於方圓也，既錯之而人莫之能誣也。」《荀子·王霸》

「禮者，治辨之極也，強國之本也，威行之道也，功名之總也。王公由之所以得天下也，不由所以隕社稷也，故堅甲利兵不足以爲勝，高城深池不足以爲固，嚴令繁刑不足以爲威，由其道則行，不由其道則廢。」《荀子·議兵》

「禮義之謂治，非禮議之謂亂也。」《荀子·不苟》

「隆禮貴義者，其國治；簡禮賤義者，其國亂。」《荀子·議兵》

荀子以禮爲治國之本，強國之基。由禮治國，譬如衡之於輕重，繩墨之於曲直，規矩之於方圓。衡之誠懸，繩墨誠具，規矩誠設，則人莫得而逾越之。然則禮何故有如此大的功效？依荀子的說法，則因他有「分」、「養」、「節」的作用。

「分」是禮的一種很重要的作用，其功能足以止亂致治。荀子以爲先王制禮義之目的在於分貧賤，別差異，明尊卑，定智愚，使人盡其材，德必稱位，位必稱祿，祿必稱用。因人接事，因事授祿，因祿用人，朝無幸位，民無幸生，各得其宜，達於群居和一之道也。荀子曰：

「分均則不偏，勢齊則不壹，……勢位齊，而欲惡同，物不能贍，則必爭。爭必亂，亂則窮矣。先王惡其亂也，故制禮義以分之，使有貧富貴賤之等，足以相兼臨者，

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

是養天下之本也。」《荀子·王制》

「先王案爲之制禮義以分之，使有貴賤之等，長幼之差，知愚能不能之分，皆使人載其事，而各得其宜，然後使慤祿多少厚薄之稱，是夫群居和一之道也。」《荀子·榮辱》

「分」足以使人群居合一，足以去亂致治，但是禮的實效尙不止此。它另外還有「養」的作用。荀子以爲人生而有欲，欲求不足，則必起爭亂，所以先王制禮以養人之欲，給人之求，使欲不窮乎物，物不屈於欲，這樣就不會有爭亂了。荀子曰：

「禮起於何也？曰：人生而有欲，欲而不得，則不能無求；求而無度量分界，則不能不爭；爭則亂，亂則窮。先王惡其亂也，故制禮義以分之，以養人之欲，給人之求，使欲必不窮乎物，物必不屈於欲，兩者相持而長，是禮之所起也。故禮者養也。芻豢稻粱，五味調香，所以養口也；椒蘭芬苾，所以養鼻也；雕琢刻鏤黼黻文章，所以養目也；鍾鼓管磬琴瑟竽笙，所以養耳也；疏房棊綉越席床第几筵，所以養體也。故禮者，養也。」《荀子·禮論》

禮的作用，除了上述的「分」與「養」之外，還有「節」的作用。荀子曰：

「禮者，節之準也。」《荀子·致士》

「禮者，斷長續短，損有餘益不足，達愛敬之文，而滋成行義之美者也。」《荀子·禮論》

「兩情者，人生固有端焉。若夫斷之繼之，博之淺之，益之損之，類之盡之，盛之美之，使本末終始，莫不順比，足以爲萬世則，則是禮也。」《荀子·禮論》

荀子以爲禮爲節之所由出，而節爲禮的作用之一。「斷長續短，損有餘益不足」，「若夫斷之繼之，博之淺之，益之損之，……」正是禮的節的作用。長者斷之，有餘者損之，正是限禁其長，限禁其有餘；短者續之，不足者益之，正是限禁其短，限禁其不足。（王忠林，民 84）

至於禮與法之關係，荀子倡禮爲法之基礎，曰：

「禮者，法之大分也。」《荀子·勸學》

「禮義生而致法度。」《荀子·性惡》

且荀子主張禮法之用各不同，朝廷但以隆禮，而百吏則須好法。荀子曰：

「朝廷必將隆禮義而審貴賤，若是，則士大夫莫不敬節死制矣；百官則將齊其制度，重其官秩，若是，則百吏莫不畏法而尊繩矣。」《荀子·王霸》

「禮節脩乎朝，法則度量正乎官。」《荀子·儒效》

「其百吏好法，其朝廷隆禮。」《荀子·富國》

二、樂的作用

荀子認為人群共處，必須要有別異。若群居而無分，便是烏合之眾。五倫之分，四民之別，親親之殺，尊賢之等，都是別異。群體有了別異，分工分職，才能明分達治。但只講別異而不講合同，這個社會便因缺乏同情共感而變得冷漠無情，結果便會彼此疏離而瓦解。故理想的社會，一方面要有別異的禮教，一方面亦要有合同的樂教（唐端正，民72）。荀子曰：

「樂也者，和之不可變者也；禮也者，理之不可易者也。樂合同，禮別異，禮樂之統，管乎人心矣。」《荀子·樂論》

荀子認為音樂感化人是很深遠、快速的，它使民心趨善而不自覺，潛移默化之功大，故先王謹慎的飾治樂，以樂來引導使民和睦，以為王道之始。《荀子·樂論》曰：

「樂者，聖人之所樂也，而可以善民心，其感人深，其移風易俗，故先王導之以禮樂而民和睦。」

「夫聲樂之入人也深，其化人也速，故先王謹為之文。樂中平，則民和而不流，樂肅莊則民齊而不亂；民和齊則兵勁城固，敵國不敢嬰也。如是，則百姓莫不安其處，樂其鄉，以至足其上矣，然後名聲於是白，光輝於是大，四海之民莫不願得以為師，是王者之始也。樂姚冶以險，則民流侵鄙賤矣，流侵則亂，鄙賤則爭，亂爭則兵弱城犯，敵國危之。如是，則百姓不安其處，不樂其鄉，不足其上矣。故禮樂廢而邪音起者，危削侮辱之本也，故先王貴禮樂而賤邪音。」

「故樂在宗廟之中，君臣上下同聽之，則莫不和敬；閨門之內，父子兄弟同聽之，則莫不和親；鄉里族長之中，長少同聽之，則莫不和順。故樂者，審一以定和者也，比物以飾節者也，合奏以成文者也，足以率一道，足以治萬變。」

荀子認為樂之於君臣上下，導之於和敬；於父子兄弟，導之於和親；於鄉里之長少，導之於和順。因樂能使民和睦，故曰「足以率一道，足以治萬變」。樂正民和，樂莊民齊，民和民齊而兵勁城固，威敵之方也，敵國披靡，百姓安處，社稷富足，天下安矣，此乃王道之始也。反之，樂冶民險，靡音大作，民鄙賤而爭，禍患可立而待也。敵國危之，百姓不安，社稷窮困，天下沸騰，王道廢矣，故曰「先王貴禮樂而賤邪音」。

參、人治優於法治

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

荀子認為有治君而後有治人，有治人而後有治法，治法出於治人，而治人卻出於治君，是以法不足貴，而人最貴，治人為治法之造端與本源，荀子曰：

「有亂君，無亂國，有治人，無治法，羿之法非亡也，而羿不世中，禹之法猶存，而夏不世王。故法不能獨立，類不能自行。得其人則存，失其人則亡。法者，治之端也，君子者，法之原也。故有君子，則法雖省，足以遍矣。無君子，則法雖具，失先後之施，不能應事之變，足以亂矣。不知法之義而正法之數者，雖博，臨事必亂。故明主急得其人，而闇主急得其執。……合符節，別契券者，所以為信也；上好權謀，則臣下百吏誕作之人乘是而後欺，探籌投鉤者，所以為公正也；上好曲私，則臣下百吏乘是而後偏。衡石稱縣者，所以為平也；上好傾覆，則臣下百吏乘是而後險。斗斛敦廊者，所以為噴也；上好貪利，則臣下百吏乘是而後豐取刻與，以無度取於民。故械數者，治之流也，非治之原也。君子者，治之原也。官人守數，君子養原，原清則流清，原濁則流濁。故上好禮義，尚賢使能，無貪利之心，則下亦將綦辭讓，致忠信，而謹於臣子矣。如是則雖在小民，不待合符節別契券而信，不待探籌投鉤而公，不待衡石稱縣而平，不待斗斛敦廊而噴。故賞不用而民勸，罰不用而民服，有司不勞而事治，政令不煩而俗美，百姓莫敢不順上之法，象上之志，而勸上之事，而安樂之矣。」

《荀子·君道》

以上一段引文，很能說明荀子「人治優於法治」的觀點，荀子認為法是君子所制作，所以君子是法之原，也就是先有了治人，然後才能有治法。法不但需要君子來制作，同時還需要君子來施用，才能發揮功用，因法不能獨立，類不能自行，必須得其人才能施用得宜。符節契券、探籌投鉤、衡石稱縣以及斗斛敦廊，本所以為信、為公、為平、為噴的，都是一種治法，然而上不得君子，則下之百吏，反藉此以搜括詐取，成其偏險之行。故荀子總結性的說：「有良法而亂者有之矣，有君子而亂者，自古及今未嘗聞也。」《荀子·王制》

肆、重視刑賞

荀子處於周末混濁之政治，目睹社會之机陞不安，其政治思想為符合實際之需要，除承緒孔孟崇仁尚德之思想外，亦重視刑賞。荀子曰：

「然後眾人徒，備官職，漸慶賞，嚴刑罰，以戒其心；使天下生民之屬，皆知己所願欲之舉在是于也，故其賞行；皆知己之所畏恐之舉在是于也，故其罰威。賞行罰威，則賢者可得而進也，不肖者可得而退也，能不能可得而官也。」《荀子·富國》

「聽政之大分，以善至者待之以禮，以不善至者待之以刑。兩者分別，則賢不肖不雜，是非不亂。賢不肖不雜則英傑至，是非不亂則國治。若是名聲日聞，天下願，令行禁止，王者之事畢矣。」《荀子·王制》

荀子以爲「漸慶賞，嚴刑罰」，使民皆有戒惕之心，有所畏而不敢爲，施之於政，則因賞行罰威，使賢不肖各得其位，是爲是，非爲非，則君主可拱己而治矣。刑賞雖爲國具，然則刑賞之行，荀子以爲必需教刑合一、刑賞得當，荀子曰：

「不教而誅，則刑繁而邪不勝；教而不誅，則姦民不懲；誅而不賞，則勤屬之民不勸，誅賞而不類，則下疑俗儉，而百姓不一。」《荀子·富國》

「故刑當罪則威，不當罪則侮；爵當賢則貴，不當賢則賤。古者行不過罪，爵不踰德。故殺其父而臣其子，殺其兄而臣其弟。刑罰不怒罪，爵賞不踰德，分然各以其誠通。是以爲善者勸，爲不善者沮；刑罰綦省而威行如流，政令致明而化易如神。……亂世則不然，刑罰怒罪，爵賞踰德，以族論罪，以世舉賢。故一人有罪而三族皆夷，德雖如舜，不免刑均，是以族論罪也。先祖當賢，後子孫必顯，行雖如桀紂，列從必尊，此以世舉賢也。以族論罪，以世舉賢，雖欲無亂，得乎哉！」《荀子·君子》

「無德不貴，無能不宜，無功不賞，無罪不罰。朝無幸位，民無幸生，尙賢使能而等位不遺，析愿禁悍，而刑罰不過，百姓曉然，皆知夫爲善於家，而取賞於朝，爲不善於幽而蒙刑於顯也，夫是之謂定論，是王者之論也。」《荀子·王制》

「罪至重而刑至輕，庸人不知惡矣，亂莫大焉。凡刑人之本，禁暴惡惡，且徵其未也。殺人者不死，而傷人者不刑；罪至重而寬賊也，非惡惡也。……凡爵列官職賞慶刑罰皆報，以類相從者也。一物失稱，亂之端也。夫德不稱位，能不稱官，賞不當功，罰不當罪，不祥莫大焉。」《荀子·正論》

荀子以爲不施教化就加誅罰，則用刑雖繁而邪惡仍不能克制；施教化而不加誅罰，則姦民不能懲治；誅罰而不慶賞，則勤勵之民不能勸勉；誅罰慶賞要不得當，則在下之人疑慮，風俗險詐，而百姓不能齊一。向使刑罰怒罪，爵賞踰德，以族論罪，以世舉賢，德不稱位，能不稱官，賞不當功，罰不當罪，則必是亂世之作，不祥莫大焉。如刑賞得其當，能稱官，賞當功，罪當罰，則威令行而政令明，天下平治，致於治世。

若是刑賞不能恰到好處，荀子主張，寧可獎賞時過度，而不要在刑罰時過度。《荀子·致士》曰：「賞不欲僭，刑不欲濫。賞僭則利及小人，刑濫則害及君子。若不幸而過，寧僭無濫；與其害善，不若利淫。」

伍、君道

一、尊君

荀子認為構成國家的要素有四：土地、人民、道法與君主。四者具備，國家才得以成立。而此四者中，君主對國家治亂的關係最為密切。《荀子·致士》故荀子主張尊君，主張非具有至疆、至辨、至明的聖人莫之能王。他說：

「君者，國之隆也；父者，家之隆也。隆一而治，二而亂。」《荀子·致士》

「故天子唯其人。天下者，至重也，非至疆莫之能任；至大也，非至辨莫之能分；至眾也，非至明莫之能和。此三至者，非聖人莫之能盡，故非聖人莫之能王。聖人備道全美者也，是縣天下之權稱也。」《荀子·正論》

二、君主必須有德

君子高高在上，權力無邊，以一人而負整個天下國家寄託之重任，則其本身須德能兼備。荀子論到理想國君的條件，首先，他認為君主本身必須是一位修禮行義的德君，如此他的言行舉止才足以作為眾民的表率，以實現其率民而一的理想。荀子曰：

「請問為國，曰：聞修身，未嘗聞為國也。君者儀也，儀正而景正；君者槃也，槃圓而水圓；君者盂也，盂方而水方。」《荀子·君道》

「君者，民之原也。原清則流清，原濁則流濁。」《荀子·君道》

「且上者下之師也，夫下之和上，譬之猶響之應聲，影之像形也。故為人上者，不可不順也。……必將慎禮義務忠信然後可。此君人者之大本也。」《荀子·疆國》

「上一則下一矣，上二則下二矣。辟之若艸木枝葉必類本。」《荀子·富國》

「故上者，下之本也。上宣明則下治辨矣，上端誠則下愿慤矣，上公正則下易直矣。」《荀子·正論》

荀子以為人君為萬民的典範，所以必須己身先正才能正百姓。為人君者，本身必須崇脩聖德，人君有善德，則百姓必德明行脩。

三、君主必須有能

荀子心目中的明君聖王，非僅有德，更在有能，有能力「能群善群」，以達成「群居合一」的社會。有關能群善群之道，荀子舉有四目，稱之為「四統」，即：善生養

人者、善班治人者、善顯設人者、善藩飾人者。《荀子·君道》曰：

「道者何也？曰：君道也。君者何也？曰：能群也。能群也者何也？曰：善生養人者也，善班治人者也，善顯設人者也，善藩飾人者也。善生養人者人親之，善班治人者人安之，善顯設人者人樂之，善藩飾人者人榮之；四者統具而天下歸之，夫是之謂能群。不能生養人者，人不親也；不能班治人者，人不安也；不能顯設人者，人不樂也；不能藩飾人者，人不榮也；四統者亡而天下去之，夫是之謂匹夫。故曰：道存則國存，道亡則國亡。省工賈，眾農夫，禁盜賊，除奸邪，是所以生養之也。天子三公，諸侯一相，大夫擅官，士保職，莫不法度而公，是所以班治之也。論德而定次，量能而授官，皆使其人載其事而各得其所宜，上賢使之為三公，次賢使之為諸侯，下賢使之為士大夫，是所以顯設之也。修冠弁衣裳黼黻瑠琢刻鏤，皆有等差，是所以藩飾之也。」

在這四統中，第一統的生養，是關於教民養民的事；第二統的班治，是關於設官分職的事；第三統的顯設，是關於用人方法的事；第四統的藩飾，是關於制定祿位的事。而第二、三、四統顯然可歸併為一類。因此四統實際只含兩大重點：一是用人的問題；一是愛民的問題（林麗真，民 73），茲分述於后：

（一）用人的問題

1. 設官分職之必要

荀子認為天下之事至繁至重又至大，絕非人君一人所能勝任愉快，故有設官分職以襄治理之必要。《荀子·君道》曰：

「牆之外，目不見也；里之前，耳不聞也；而人主之守司，遠者天下，近者境內，不可不略知也。天下之變，境內之事，有弛易齟差者矣，而人主無由知之，則是拘脅蔽塞之端也。耳目之明，如其其狹也；人主之守司，如其其廣也；其中不可以不知也，如其其危也。然則人主將何以知之？曰：便嬖左右者，人主之所以窺遠收眾之門戶牖嚮也，不可不早具也。故人主必將有便嬖左右足信者然後可，其知惠足使規物，其端誠足使定物然後可，夫是之謂國具。人主不能不有遊觀安燕之時，則不得不有疾病物故之變焉。如是，國者，事物之至也如泉原，一物不應，亂之端也。故曰：人主不可以獨也。卿相輔佐，人主之基仗也，不可不早具也。故人主必將有卿相輔佐足任者然後可，其德音足以填撫百姓，其知慮足以應待萬變然後可，夫是之謂國具。四鄰諸侯之相與，不可以不相接也，然而不必相親也，故人主必將有足使喻志決疑於遠方者然後可。其辯說足以解煩，其知慮足以決疑，其齊斷足以距難，不還秩，不反君，然而應薄扞患足以持社稷然後可，夫是之謂國具。故人主無便嬖左右足信者謂之闇，無卿

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

相輔佐足任者謂之獨，所使於四鄰諸侯者非其人謂之孤，孤獨而掩謂之危。國雖若存，古之人曰亡矣。詩曰：濟濟多士，文王以寧。此之謂也。」

荀子認為君主的眼睛看不到門牆之外的景物，他的耳朵也聽不到一里以外的聲音，但是他卻必須對遠近發生的事，有個概略的了解，否則即有受到蒙蔽的危機。因此，君主首先需要培養親信，幫他收集各方面的資訊。其次，君主不能終日忙於政事，他需要休息，也需要娛樂。因此，不能靠君主一人來治國，而需要卿相加以輔佐。最後，君主與鄰國不能不有所往來，但是，這些鄰國未必都能以親善相待。因此，君主需要派遣代表，表達他的意思，並代為定奪。一國之君如果沒有親信、卿相、代表，就是一個孤獨而昏闇的君主；這樣的國家，表面上雖然存在，其實已等於敗亡了。反之，如果能夠有這些人才，君主就可以高枕無憂了；正如《詩經》所說：「濟濟多士，文王以寧。」因此，荀子強調為人君者要擅於用人為自己做事，如果事必躬親，結果必是「勞苦耗⑩莫甚焉」。惟有總持地盡其設官分職之責，並善加督導，才能垂拱而治。《荀子·王霸》曰：

「人主者，以官人為能者也；匹夫者，以自能為能者也。人主得使人為之，匹夫則無所移之。百畝一守，事業窮，無所移之也。今以一人兼聽天下，日有餘而治不足者，使人為之也。大有天下，小有一國，必自為之然後可，則勞苦耗悴莫甚焉；如是，則雖臧獲不肯與天子易執業。以是縣天下，一四海，何故必自為之？為之者，役夫之道也，墨子之說也。論德使能而官施之者，聖王之道也，儒之所謹守也。傳曰：農分田而耕，賈分貨而販，百工分事而勸，士大夫分職而聽，建國諸侯之君分土而守，三公總方而議；則天子共己而已！」

2. 用人之道

設官分職，猶是一種客觀的制度，而居官任職者，畢竟在於人。因此，又不得不講求用人之道。故荀子謂「論德而定次，量能而授官，皆使其人載其事而各得其宜。上賢使之為三公，次賢使之為諸侯，下賢使之為士大夫。是所以顯設之也」。荀子用人之道就是根據「德」與「能」兩個要件來衡量，德以定分位之高下，能以定職責之輕重。不過若是德與能無法兼備時，應如何取捨？荀子主張用人的第一要件是要有良好的品德，其次才考慮是否有卓越的才能。《荀子·哀公》曰：

「魯哀公問於孔子曰：請問取人。孔子對曰：無取健，無取詘，無取口噤。健，貪也；詘，亂也；口噤，誕也。故弓調而後求勁焉，馬服而後求良焉，士信而後求知能焉。士不信而有多知能，譬之其豺狼也，不可以身邇也。」

上段引文記載魯哀公向孔子請教如何取人，孔子的回答是，不取急功好利之人，

不取殘惡之人，不取口若懸河之人。就像弓矢必須調整之後方能求其強勁，馬匹必須馴服之後方能求其良好，同樣的，臣子必需品德忠誠之後才能要求其知能。臣子若無品德卻多知能，就像是豺狼一樣，千萬不可接近。至於人才的任使，荀子特別強調大公無私、因材施教、用人不疑、予以考驗。

荀子主張用人應大公無私，不論親疏貴賤，尤不應阿子弟用便嬖。他說：

「雖王公士大夫之子孫，不能屬於禮義，則歸之庶人。雖庶人之子孫也，積文學，正身行，能屬於禮義，則歸之卿相士大夫。」《荀子·王制》

「人主欲得善射射遠中微者，縣貴爵重賞以招致之。內不可以阿子弟，外不可以隱遠人，能中是者取之，是豈不必得之之道也哉！雖聖人不能易也。」《荀子·君道》

「故明主有私人以金石珠玉，無私人以官職事業，是何也？曰：本不利於所私也。」《荀子·君道》

「人主不公，人臣不忠也。人主則外賢而偏舉，人臣則爭職而妒賢，是其所以不合之故也。人主胡不廣為無卹親疏無偏貴賤，為誠能之求。若是，則人臣輕職業讓賢，而安隨其後。」《荀子·王霸》

荀子以為如果王公士大夫的子孫，言行不能合於禮義，就應貶為庶人；如果庶人的子孫，能夠好學行禮，就應拔擢為卿相士大夫。既然想要得到賢士，就不應考慮親疏貴賤關係。對於自己所親愛的人，可以給珠寶，卻不可以給官位，官職得依客觀的條件來分派。人主如不公，則人臣不忠；人主如外賢而偏舉，則人臣爭職而妒賢。故人主用人能大公無私，無親疏貴賤之別，則人臣輕職業讓賢。

荀子主張用人之道要注意因材施教的原則，《荀子·君道》曰：

「材人：愿慤拘錄，計數織番，而無敢遺喪，是官人使吏之材也。修飭端正，尊法敬分，而無傾側之心，守職循業，不敢損益，可傳世也，而不可使侵奪，是士大夫官師之材也。知隆禮義之為尊君也，知好士之為美名也，知愛民之為安國也，知有常法之為一俗也，知尚賢使能之為長功也，知務本禁末之為多材也，知無與下爭小利之為便於事也，知明制度權物稱用之為不泥也，是卿相輔佐之材也。未及君道也。能論官此三材者而無失其次，是謂人主之道也。」

荀子認為謹慎踏實，注意細節而無遺漏的人，是「官人使吏之材」，可以作低層的官吏。人品端正，安分守己，遵循法度的人，是「士大夫官師之材」，可以作中層的官吏。知道各種政策的所以然之理，掌握各種制度的精神而不拘泥於條文者，是「卿相輔佐之材」，可以作高層的官吏。身為一國之君，最主要的工作即在識別這三種人才，分別授以相當的官位，而不致大才小用或小才大用。

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

荀子主張用人要不疑，不可用之而加以掣肘。《荀子·君道》曰：

「使賢者爲之，則與不肖者規之；使知者慮之，則與愚者論之；使脩士行之，則與汙邪之人疑之；雖欲成功得乎哉！」

荀子認爲求得賢才，就應當放心地委以重任，用而不信，則無法真正發揮賢才的功能，也失去原初求才的本意。使賢者、智者、修士爲之、慮之、行之，而卻與不肖者、愚者、汙邪之人規之、論之、疑之，則賢才如何發揮其功能？

荀子主張爲了避免判斷錯誤，在任賢之前，最好能作一些考察工作。在任賢之後，仍須予以適當的考核，方爲周全的用人之道。《荀子·君道》曰：

「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。故卑不得以臨尊，輕不得以縣重，愚不得以謀知，是以萬舉不過也。故校之以禮，而觀其能安敬也；與之舉錯遷移，而觀其能應變也；與之安燕，而觀其能無流惰也；接之以聲色權利忿怒患險，而觀其能無離守也。彼誠有之者，與誠無之者，若白黑然，可詘邪哉！故伯樂不可欺以馬，而君子不可欺以人，此明王之道也。」

荀子認爲考察一個人的方法是，讓他處於禮法的約束中，看他能否安於敬謹的言行；讓他處理變動的事情，看他是否具有應變的知慮；讓他處於安逸享樂的生活，看他能否不致墮落腐敗；讓他接觸聲色、權利的誘惑及忿怒危急的情境，看他是否能不失其原則操守。如此一來，則「誠有之者，與誠無之者，若白黑然」，而不可欺以人。考核一個人的方法是，看他的言行舉止是否合乎禮法，看他的判斷取舍是否有實際的成果，經過一段時間，看他是否有功績。

既量度德能而授官，更要按其能力和職責，給予合理的榮遇，故荀子謂「修冠弁衣裳，黼黻文章，雕琢刻鏤，皆有等差，是所以藩飾之也」。但荀子亦認爲，祇有慶賞而不予誅罰，則不肖者不可得而退也。故主張要賞罰並用，才能收到激勵警惕的效果。荀子曰：

「勉之以慶賞，懲之以刑罰」《荀子·王制》

「賞不行，則賢者不可得而進也；罰不行，則不肖者不可得而退也。」《荀子·富國》

總之，有關用人方面，荀子認爲天下之事至繁至重又至大，非人君一人所能勝任，故有設官分職以襄治理之必要。而用人之道的要件，則在德與能，至於人才的任使，他強調大公無私、因才器使、用人不疑、予以考驗，並主張要賞罰並用，才能收到激勵警惕的效果。

(二) 愛民的問題

群道四統，除上述用人的問題外，所謂善生養人者，則是屬於愛民方面的問題。荀子以爲「天之生民，非爲君也；天之立君，以爲民也」，《荀子·大略》故主張人君對百姓，必須多方加以愛護與照顧。人君對人民能愛如赤子，人民自然也會擁戴君主爲國效力。如果人君不能愛民利民，則人民也不爲國用不爲國死，國家自然要衰敗危亡。荀子曰：

「君人者，愛民而安，好士而榮，兩者無一焉而亡。」《荀子·疆國》

「愛民者強，不愛民者弱。」《荀子·議兵》

「不利而利之，不如利而後利之之利也；不愛而用之，不如愛而後用之之功也；利而後利之，不如利而不利者之利也；愛而後用之，不如愛而不用者之功也。利而不利也，愛而不用也者，取天下者也；利而後利之，愛而後用之者，保社稷者也；不利而利之，不愛而用之者，危國家者也。」《荀子·富國》

「故有社稷者，而不能愛民，不能利民，而求民之親愛己，不可得也；民不親不愛，而求其爲己用爲己死，不可得也；民不爲己用不爲己死，而求兵之勁城之固，不可得也；危削滅亡之情舉積此矣，而求安樂，是狂生者也。」《荀子·君道》

可見國君是否重民愛民，跟他是否尚賢好士，同是國家強弱存亡的關鍵；因此，國家若想強固安樂，便應愛民。愛民究當如何著手？荀子則提出「教養兼施」的政策來。《荀子·君道》曰：「省工賈、眾農夫、禁盜賊、除奸邪，是所以生養之也。」此中，省工賈、眾農夫即是養，而禁盜賊、除奸邪即是教（林麗真，民73）。

1. 養民

至於養民之具體措施，荀子強調應輕徭薄賦，無奪農時，及貨暢其流。他說：

「輕田野之稅，平關市之征，省商賈之數，罕興力役，無奪農時，如是，則國富矣。夫是之謂以政裕民。」《荀子·富國》

「關市幾而不征；質律，禁止而不偏。如是，則商賈莫不敦慤而無詐矣。百工，將時斬伐，佻其期日，而利其巧任。如是，則百工莫不忠信而不楛矣。縣鄙將輕田野之稅，省刀布之斂，罕舉力役，無奪農時。如是，則農夫莫不朴力而寡能矣。……商賈敦慤無詐，則商旅安，通貨財，而國求給矣。百工忠信而不楛，則器用巧便，而財不匱矣。農夫朴力而寡能，則上不失天時，下不失地利，中得人和，而百事不廢。」

《荀子·王霸》

「今是土之生五穀也，人善治之，則畝數益，一歲而再獲之。然後瓜桃棗李，一本數以盆鼓。然後葷菜百蔬以澤量。然後六畜禽獸，一而剗車，龜鼃魚鱉箒鱸以時別，

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

一而成群。然後飛鳥鳧雁若煙海，然後昆蟲萬物生其間，可以相食養者不可勝數也。」
《荀子·富國》

「草木榮華茲碩之時，則斧斤不入山林，不夭其生，不絕其長也。龜鼉魚鱉孕別之時，罔罟毒藥不入澤，不夭其生，不絕其長也。春耕夏耘，秋收冬藏，四者不失時，故五穀不絕，而百姓有餘食也。汙池淵沼川澤，謹其時禁，故魚鱉優多而百姓有餘用也。斬伐養長不失時，故山林不童，而百姓有餘材也。」《荀子·王制》

「王者之等賦政事，財萬物，所以養萬民也。田野什一，關市幾而不征，山林澤梁，以時禁發而不稅，相地而衰政，理道之遠近而致貢，通流財物粟米，無有滯留，使相歸移也，四海之內若一家。故近者不隱其能，遠者不疾其勞，無幽閒隱僻之國，莫不趨使而安樂之；夫是之謂人師，是王者之法也。」《荀子·王制》

2. 教民

輕徭薄賦，則百姓負擔輕；無奪農時，則五穀與魚鱉有餘食；貨暢其流，則天下均足。除了照顧人民的生活之外，荀子主張還要注意教化，必須教養兼施，才是人君愛民的表現。《荀子·大略》曰：

「不富無以養民情，不教無以理民性。故家五畝宅，百畝田，務其業而勿奪取時，所以富之也。立大學，設庠序，脩六禮，明十教，所以導之也。詩曰：飲之食之，教之誨之，王事具矣。」

荀子主張人君應立大學，設庠序，修六禮，明十教，以化導人性，使人民無奢靡縱慾之習，無貪盜姦邪之心。

此外，荀子論及君道之言甚多，茲再錄三段，以見其概。荀子曰：

「故君人者，欲安，則莫若平政愛民矣；欲榮，則莫若隆禮敬士矣；欲立功名，則莫若尚賢使能矣；是君人者之大節也。」《荀子·王制》

「人君者，隆禮尊賢而王，重法愛民而霸，好利多詐而危，權謀傾覆幽險而王。」
《荀子·彊國》

「故厚德音以先之，明禮義以道之，致忠信以愛之，賞賢使能以次之，爵服慶賞以申重之，時其事輕其任以調齊之，潢然兼覆之，養長之，如保赤子。生民則致寬，使民則綦理，辯政令制度，所以接天下之人百姓，有非理者如豪末，則雖孤獨鰥寡，必不加焉。是故百姓貴之如帝，親之如父母，爲之出死斷亡而不偷者，無他故焉，道德誠明，利澤誠厚也。」《荀子·王霸》

第一段引文謂，人君之道在平政愛民、隆禮敬士、尚賢使能，能做好這三件事則國治。第二段引文謂，人君能隆禮尊賢則王，重法愛民則霸，好財利多欺詐則危殆，

好權謀幽險的必亡。第三段引文謂，人君能本身先崇修盛德，再以禮義教化人民，忠信愛民，尙賢使能，爵服慶賞以申之，使民以時，如保赤子，則百姓貴之如帝，親之如父母，此乃君王之道德誠明，利澤誠厚之原故。

綜觀上述荀子的君道理論，人君須德能兼備。首先，人君本身必須是一位修禮行義的德君。其次，用人方面應重視設官分職、人才任使與制祿的實際措施；愛民方面人君應注意到養民與教民上的問題。

陸、臣道

荀子認爲君子出仕思播其道，然能否用於世而把理想付諸實現，會受到機運的影響。《荀子·宥坐》曰：

「孔子南适楚，厄於陳蔡之間，七日不火食，藜羹不嫩，弟子皆有飢色。子路進問之曰：由聞之，爲善者天報之以福，爲不善者天報之以禍，今夫子累德積義懷美，行之日久矣，奚居之隱也？孔子曰：由不識，吾語女。女以知者爲必用邪？王子比干不見剖心乎！女以忠者爲必用邪？關龍逢不見刑乎？女以諫者爲必用邪？吳子胥不磔姑蘇門外乎！夫遇不遇者，時也；賢不肖者，材也；君子博學深謀不遇時者多矣！由是觀之，不遇世者眾矣！何獨丘也哉！且夫芷蘭生於深林，非以無人而不芳。君子之學，非爲通也，爲窮而不困，憂而意不衰也，知禍福終始而心不惑也。夫賢不肖者，材也；爲不爲者，人也；遇不遇者，時也；死生者，命也。」

荀子相信一個人能否用於世而把理想付諸實現，會受到機運的影響，這點是個人無法控制的。不過，除了這個因素之外，更重要的在於自己有沒有用世的才能，這點則是自己的責任。因此，一個君子在時機未到之前，必須修身，求爲可用。《荀子·宥坐》曰：

「今有其人不遇其時，雖賢，其能行乎？遇其時，何難之有！故君子博學深謀修身端行以俟其時。」

若有出仕的機會，荀子認爲先要忖度自己的能力，估量自己是否真有任事之才。否則，承允超出自己能力之外的職務，不只是造成自己的損害，更有愧忠人之事的道義。《荀子·儒效》曰：

「忠臣誠能然後敢受職，所以爲不窮也。」

出仕輔弼國君，如何盡人臣之職，荀子遍閱往古，於人臣之分，論之極詳。在〈臣道〉篇中，荀子首先將臣子分成慤臣、篡臣、功臣與聖臣四類。荀子曰：

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

「人臣之論，有態臣者，有篡臣者，有功臣者，有聖臣者。內不足使一民，外不足使距難，百姓不親，諸侯不信；然而巧敏佞說，善取寵乎上；是態臣者也。上不忠乎君，下善取譽乎民；不恤公道通義，朋黨比周，以環主圖私爲務；是篡臣者也。內足使以一民，外足使以距難；民親之，士信之，上忠乎君，下愛百姓而不倦；是功臣者也。上則能尊君，下則能愛民；政令教化，刑下如影，應卒遇變，齊給同如響；推類接譽，以待無方，曲成制象，是聖臣者也。故用聖臣者王，用功臣者強，用篡臣者危，用態臣者亡。態臣用，則必死；篡臣用，則必危；功臣用，則必榮；聖臣用，則必尊。故齊之蘇秦，楚之州侯，秦之張儀，可謂態臣者也。韓之張去疾，趙之奉陽，齊之孟嘗，可謂篡臣也。齊之管仲，晉之咎犯，楚之孫叔敖，可謂功臣矣。殷之伊尹，周之太公，可謂聖臣矣。」

荀子認爲凡內不足以使一民，外不足以使距難，百姓不敢親賴，士人不敢信服，而他只知憑其巧言佞說，以取悅國君，欺上矇下的，就是態臣。凡上不忠於國君，下則善取譽於民，不講公道通義，只知朋黨比周，以惑主圖私的，就是篡臣。若內足以使一民，外足以使距難，百姓親賴他，士人信服他，而且上能忠君，下能愛民的，就是功臣。至於上能尊君，下能愛民，且對政令教化推行迅速，如影之隨行，如響之應聲，見本則知末，而不滯於一隅，凡所處事務，無不曲成制度法象的，這就是最高的聖臣了。顯然在這四類臣子中，態臣最下，篡臣次之，都是國家的危險份子，唯功臣聖臣才是國君的好幫手，所以荀子又說：「用聖臣者王，用功臣者強，用篡臣者危，用態臣者亡。」我們若想得知臣道的真實內容，從功臣聖臣所具備的條件，當可知其崖略。

論及臣當如何事君，荀子以爲臣之道，首在「觀君之質，而盡人臣之道」。《荀子·臣道》曰：

「事聖君者，有聽從無諫諍；事中君者，有諫諍無諂諛；事暴君者，有補削無矯拂。迫脅於亂時，窮居於暴國，而無所避之，則崇其美；揚其善，違其惡，隱其敗，言其所長，不稱其所短，以爲成俗。」

「恭敬而遜，聽從而敏，不敢有以私取與也，以順上爲志，是事聖君之義也。忠信而不諛，諫爭而不諂，矯然剛折端志而無傾側之心，是案曰是，非案曰非，是事中君之義也。調而不流，柔而不屈，寬容而不亂，曉然以至道而無不調和也，而能化易，時關內之，是事暴君之義也。若馭樸馬，若養赤子，若食餒人，故因其懼也而改其過，因其憂也而辨其故，因其喜也而入其道，因其怒也而除其怨，曲得所謂焉。」

「聖君之知，無所闕失，故爲臣者，必恭敬而謙遜，聽從其言而行敏疾。故不以

私意決事，不以己意取與，以順上爲志，故有聽從無諫諍也。中君之知，不能全察，有是處，有非處，是則是之，然不流於諛，過則諫之，然不流於諂。惟以忠信之心，以矯其過，而無傾陷反側之心。事暴君者，和調而不同流合污，柔婉而不順屈，以正道喻之，使其化易，時時關納之，以通其情。故事暴君若馭未馴之馬。責之不可太驟，操之不可過急，懼則改其過，憂則變其習，喜則告以正道，怒者除其怨惡。總在調之得宜，適可而止。」

其次，荀子認爲君子是爲了理想而出仕，不是爲事君或私利而出仕，因此凡事不必以君主之好惡或個人之利害來考量，故荀子強調人臣應表現出「從道不從君」的精神。《荀子·臣道》曰：

「君有過謀過事，將危國家殞社稷之懼也，大臣父兄，有能進言於君，用則可，不用則去，謂之諫；有能進言於君，用則可，不用則死，謂之爭；有能比知同力，率群臣百吏而相與彊君矯君，君雖不安，不能不聽，遂以解國之大患，除國之大害，成於尊君安國，謂之輔；有能抗君之命，竊君之重，反君之事，以安國之危，除君之辱，功伐足以成國之大利，謂之拂。故諫爭輔拂之人，社稷之臣也，國君之寶也，明君所尊厚也，而闇主惑君以爲己賊也。故明君之所賞，闇君之所罰也；闇君之所賞，明君之所殺也。伊尹箕子可謂諫矣，比干子胥可謂爭矣，平原君之於趙可謂輔矣，信陵君之於魏可謂拂矣。傳曰：從道不從君，此之謂也。」

當君主行事不當而有危害國家之虞時，能夠進言於君，不聽則去者，稱爲諫臣，如伊尹、箕子；不聽則死者，稱爲爭臣，如比干、伍員；能夠聯合群臣而逼使君主不得不聽者，稱爲輔臣，如趙之平原君；能夠違抗君主有害的命令，而解除國家危機者，稱爲拂臣，如魏之信陵君。此四者，或不惜去以諫之，或不惜死以爭之，或集群策群力以輔之，或違抗君命以拂之，雖然方式不同，但都表現出人臣「從道不從君」的忠貞精神。因此荀子稱諫爭輔拂之人爲「社稷之臣」、「國君之寶」或「明君所尊厚者」，縱或算不得聖臣，至少也是功臣無疑了。

臣事君之道，除了「觀君之質，而盡人臣之道」及「從道不從君」二原則外，荀子在〈仲尼〉篇亦提出臣事君應注意的事項，名之爲「持寵處位終身不厭之術」、「無後患之術」、「天下之行術」。荀子曰：

「持寵處位終身不厭之術：主尊貴之則恭敬而傳，主信愛之則謹慎而謙，主專任之則拘守而詳，主安近之則慎比而不邪，主疏遠之則全一而不倍，主損絀之則恐懼而不怨。貴而不爲夸，信而不處謙，任重而不敢專；財利至則善而不及也，必將盡辭讓之義然後受。福事至則和而理，禍事至則靜而理；富則施廣，貧則用節；可貴可賤也，

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

可富可貧也，可殺而不可使爲姦也。是持寵處位終身不厭之術也。」

「求善處大重理任大事，擅寵於萬乘之國，必無後患之術：莫若好同之，援賢博施，除怨而無妨害人。能耐任之，則慎行此道也；能而不耐任，且恐失寵，則莫若早同之，推賢讓能，而安隨其後。如是，有寵則必榮，失寵則必無罪。是事君者之寶而必無後患之術也。」

「天下之行術，以事君則必通，以爲仁則必聖，立隆而勿貳也。然後恭敬以先之，忠信以統之，慎謹以行之，端慤以守之，頓窮則從之疾力以申重之。君雖不知，無怨疾之心；功雖甚大，無伐德之色；省求多功，愛敬不倦；如是則常無不順矣。以事君則必通，以爲仁則必聖，夫是之謂天下之行術。」

持寵處位終身不厭之術是：君主尊貴自己，要更加恭敬而卑退；君主信愛自己，要更加謹慎而謙虛；君主專任自己，要更加拘謹守禮而祥善；君主親近自己，要更加順比而不諂諛；君主疏遠自己，要更加全一而不背叛；君主貶損罷黜自己，要更加恐懼而不怨尤。雖然貴顯並不奢侈，雖被信任而不處於嫌疑之間，肩負重任而不敢專橫；臨到財利好像自己的善行不當得到，必定要盡量辭讓然後才接受。福事來臨要順和而不失其道，禍事來臨要沉靜而不失其道；富足要廣行施捨，貧窮要節儉用度；可處尊貴也可處卑賤，可享富足也可安於貧窮，可以被殺但不可以使自己爲姦。

無後患之術是：莫如好與人同，援引賢人廣博施捨，除去舊怨而不妨礙於人。才能被任用，就慎行其道；才能如不能被任用，恐怕失掉愛寵，就不如早些與人同，推讓給賢能之人，而自己安隨其後。這樣，得寵就必然會榮耀，不得寵也必然會無罪。

天下之行術是：以恭敬爲先導，以忠信來統領，以謹慎來實行，以端謹來自守，頓躓困窮就從而勤力來再三申重加勉。君主雖然不知，也沒有怨恨疾惡之心；功勞雖然很大，也沒有自伐德業的臉色；少所求多立功勞，愛敬的態度永遠不倦。

縱觀上述荀子的臣道理論，荀子認爲一個人能否用於世而把理想付諸實現，會受到機運的影響，因此一個君子在時機未到之前，必須修身，求爲可用。若有出仕的機會，荀子認爲要先忖度自己的能力，估量自己是否真有任事之才，並使自己成爲功臣聖臣。至於臣事君之方法，荀子強調「觀君之質，而盡人臣之道」及「從道不從君」二原則，並提出「持寵處位終身不厭之術」、「無後患之術」、「天下之行術」三種事君之術，以實現事君之道的理想。

柒、對學校經營者的啓示

我國歷代治國之道，多以儒家政治思想爲主流。儒家之孔孟，向爲國人推崇備至，尊稱「至聖」與「亞聖」，繼孔孟之後，行儒道崇禮義之大儒，厥爲戰國末期之荀子。今存《荀子》全書三十二篇中，間或有非荀子原著而羈入者，然於其思想之體系，並無影響。吾綜觀其全書之旨趣，多承儒家之道統，拓展而發皇光大。荀子思想於先秦諸子中契合治道，以儒術爲根基，取法家之刑賞爲輔，而爲溝通儒法之橋樑者。荀子思想影響後世甚鉅，譚嗣同曾謂：「二千年之政，皆秦政也。……二千年之學，皆荀學也。」（陳正雄，民 69）漢後歷代政治均受荀子之影響，其言不謬也。本文的主旨在於探討《荀子》的政治思想，以作爲學校經營的參考。茲就其對學校經營者的啓示，分述於后：

一、荀子認爲君主本身必須是一位修禮行義的德君，如此他的言行舉止才足以作爲眾民的表率，以實現其率民而一的理想。誠哉此言，領導者必須有德才能產生無窮的力量，所以領導者應修養自己的德行，除了行使權力之外，亦應有讓組織成員心折的德行，這樣才能共臻善境。日本知名企業家稻盛和夫即認爲，企業家一定要排除個人私慾，敬天愛人，執守回歸人的原點的道德勇氣，而沒有崇高道德倫理爲依歸，失去善良哲學的企業，很難永續經營。他說：「我的經營哲學，簡單地說，就是以『做爲一個人，什麼是正當的？』爲基準點，不管處於什麼樣的狀況下，都一心不變地追求正義，追求公正，而以推崇勇氣、努力、謙虛，爲他人著想的精神，做爲最重要的價值觀。」（莊素玉，1996）國人喜歡說：「憑他那種德行，也想來管我。」可見管理和德行合一，早已深入國人的心中。學校經營因人、因事、因時、因地的變遷，而有所調整。這些外在的變數，固然是成敗得失的關鍵，但是決定的主要因素，顯然在學校領導者本身的行爲。桃李不言，下自成蹊。只要領導者有良好的德行，人們自然會仰慕他的德望，而亦步亦趨。現代管理，必須重視這一觀點，才能提醒領導者敬德、重德、明德，使道德重現於管理之中。

二、荀子認爲法不足貴，而人最貴，治人爲治法之造端，治人爲治法之本源。只有良法，而施用不得其人，照樣會造成天下紛亂。反之，如有君子，既可制作治法，又能善加施用，自然會使天下安治。且天下之事至繁、至重、又至大，決非人君一人所能勝任愉快，故有設官分職以襄治理之必要。因此，重視用人之道，主張用人要德才兼備，如無法兼備時，第一要件是要有良好的品德，其次才考慮是否有卓越的才能。至於人才的任使，強調大公無私、因才器使、用人不疑、予以考驗。據此，學校主管

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

在用人方面應：

(一) 德才兼顧。雖然用人不可求全責備，惟主管在選擇人才時，仍應德才兼顧。德與才本屬於兩個概念，德包括道德品質、氣質修養、思想作風等方面的內容；才包括學識、技巧、才幹等方面的內容。然二者又不是截然分開的，在兩者都表現得體時，可以互為補充；在兩者失去平衡時，或德不如才，或才不如德時，又常常會一方損害另一方。因為德有所虧，會影響才的發揮，進而對組織會有不利的影響。如果私心過重，就會分心，不可能把心思和精力集中在當前的工作任務上；如果氣質不純，修養不到家，就會感情用事，蒙蔽了理智；如果恃才棄德，自恃能力過人，對人不講信義，一點道德觀念都沒有，就會以其才為惡。反之，才少亦會損德，進而對組織有不利的影響。因為無力辦好事情，在情急之下，加上智短，則易做出糊塗事。總之，德與才雖屬兩個概念，但是它們之間，互為補充，互相滲透，互相影響，表現得十分複雜。對於人才之所以要求德才兼備，即為這種複雜關係所決定（葛楚英，1993）。故主管在選擇人才時，除應考慮其工作能力外，亦須注意其為人處事的品德。唯有德才兼備的人，才能有效地完成組織所賦予的任務。如無法兼備時，第一要件是要有良好的品德，其次才考慮是否有卓越的才能。

(二) 大公無私，唯才是舉。主管用人應不計貴賤，不論親疏，不分老少，不念舊惡，能大公無私，唯才是舉，方能將五湖四海的人才羅致到自己的麾下。

(三) 因才器使。人各有才，難以求備，做主管的任使人，要因才器使，不可責備求全。宋人即謂：「明君用人，如大匠用材，隨其巨細長短，施以規矩準繩。」又云：「用人不當求備，知禮者，不必知樂；知樂者，不必知刑，若得其人，不當數易。」（陳光天，民 78）

學校行政主管的工作即在明智選用適當的人員，使其貢獻所長。特別是今日學校功能日趨複雜，學校規模日益龐大，行政組織日趨階層化，行政及教學日益專業化，校長如未能安排適當的人在適當的職位上，從事適當的工作，則學校功能不易充分發揮。故學校行政主管於任使人才時，須斟酌職務的需要，分配給組織成員的工作，應適合其專長或才能，如他長於訓導行政，就應分配他去擔任訓導工作，如此才能使其才得以發揮。

(四) 用人不疑。學校行政主管應知「士為知己者死」，當一個人自覺受到充分尊敬與信任時，會願意為對方效命。所以有充分的尊敬與信任，才能充分發揮人才的作用。反之，縱有大才也會湮滅。史上劉備待孔明可說是主管尊賢使能的典範，劉備自從三顧茅廬請出孔明之後，對孔明即十分的信任，不僅將內外事務全部委託給孔明

處理，而且對他言聽計從，從不干涉，讓其放手去做，在劉備的絕對尊敬與信任下，孔明的才能才得以充分發揮，為劉備的基業立下首功。由於劉備的尊敬與信任，因而才有孔明的「鞠躬盡瘁，死而後已」。

(五) 予以考驗。我們常說主管的主要職責在「知人善任」，由《易經》泰、否兩卦的道理，更能夠明顯地看出它的真實性與重要性。對主管來說，識人的本領，比什麼都重要，如果忠奸莫辨、玉石不分，不是錯失機會就是造成大錯，對主管而言這都是一種大忌。至於怎樣才能識人，筆者認為應詳加觀察並親自加以考驗證實。孔子曾言：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！」《論語·為政》「始吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。於予與改是！」《論語·公冶長》「人之過也，各於其黨。觀過，斯知仁矣。」《論語·里仁》主管平日觀察成員，如能視其所為之事，察其行事之動機，明其內心之喜好，審其平日之言行，觀其所犯之過錯，則不會以言貌取人。至於如何來考驗人，千百年來中國人對於知人知心的方法有許多精闢的見解，這些經驗智慧歷久彌新，很值得參考。茲舉下列二例，以供學校主管之參考：

莊子言：「遠離他，看他是否忠心；親近他，看他是否敬慎；叫他做繁雜事，看他是否有才能；突然問他，看他是否多智；急促限期，看他是否守信；委託錢財，看他是否仁心；告訴他處境危險，看他是否變節；使他酒醉，看他是否有法則；處於混雜的地方，看他是否淫亂。這九種試驗過後，賢不肖就可以看出來了。」《莊子·列禦寇》

孔明言：「把某件事搬到他那裏，要他辨其善惡，藉此觀察他，志在何處。故意窮之以辭，把他駁倒，觀察他的態度有什麼變化。探問他對某種計謀的意見，觀察他有何種程度的才智。讓他面對禍難，觀察他的勇氣。讓他飲酒大醉，觀察他的本性。誘之以利，觀察他清廉的程度。交給他某件事，由成事的情況，觀察他的信賴度。」（郭泰，民 81）

此外荀子徵諸史實，強調吉凶蓋取決於心術、志向、聞見與議論，而與長短大小、美惡形相無關。故主管在用人方面，亦應不以貌取人。

三、荀子認為「天之生民，非為君也；天之立君，以為民也」，故主張人君對百姓，必須多方加以愛護與照顧。人君對人民能愛如赤子，人民自然也會擁戴君主為國效力。如果人君不能愛民利民，則人民也不為國用不為國死，國家自然要衰敗危亡。據此，行政主管乃組織成員共同利益之看管者，他必須忘記本身的利益，有自我犧牲之精神，其首要任務即在抑制自我意志，以符合組織成員之需要與合法願望，一切措

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

施與政策，必須依據其對組織成員福祉的影響以爲判斷。現在人與人之間缺少和諧，所以必須要有更多的奉獻精神做爲人際關係的潤滑油。也就是說，在這個時代，凡事都必須以奉獻精神做爲起點。別人會不會對我們滿意，正是取決於我們對他是否有適當的奉獻精神。學校的經營，也是相同的道理。對經營者的要求，實在多得不勝枚舉。但是，其中最重要的是，有沒有爲組織成員犧牲的決心？如果經營者沒有這種決心，大家絕不會打從心眼兒裏敬他服他，也不會和他同進退。

學校主管應牢記人類行爲中的「相互法則」，假如主管真心體恤組織成員，這種感覺事實上無須借用任何管理技巧或手段來傳達，對方自然而然也會因爲相互法則而感受到。「希望別人如何待你，你就必須如何待人」，主管若能實現這個原則，成員很快就會感受到你對他們的關切，因此給予相等的回報。此即孟子所謂：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。」《孟子·離婁下》有些好主管，他們不可避免地也經常犯錯，但由於能根據這一原則做事，成員也多能本著互敬互諒的精神，繼續協助他。

四、荀子以爲「漸慶賞，嚴刑罰」，使民皆有戒惕之心，有所畏而不敢爲，施之於政，則因賞行罰威，使賢不肖各得其位，是爲是，非爲非，則君主可拱己而治矣。據此，學校行政主管應了解，人有惡誅罰而幸慶賞的普遍心理，因此主管要有效的駕馭成員，應恩威並施。施恩與立威是御人之兩大法寶。徒施恩而不行威，固能收攬人心於一時，久之則流於驕縱，組織功能陷於癱瘓，難以達成目標；若僅賴嚴刑峻法以立威，而不知體恤，則成員怨尤叢生，人心背離。倘能恩威並施，不惟成員樂於衷心接受，且能使成員竭其所能，充分發揮防弊與責效的功能。

五、荀子認爲人性本惡，故主張用禮來矯治人的情性，所以無論在個人的修養或社會國家的治理，都特別重視禮治，以分貴賤，別差異，明尊卑，定智慧，使人盡其才，德必稱位，位必稱祿，祿必稱用；以養人之欲，給人之求，使欲不窮乎惡，物不屈於欲；以期對民眾的行爲有適切的限制。據此，學校主管應了解組織是由一群人組合而成的，而人的觀念常有互異的情形存在，如無法令予以規範，則人人各行其是，變成了一群烏合之眾，組織就不成爲組織了。職此之故，組織實有必要制定法令規章，訂立共同的行爲法則或準繩，明示何者當爲，何者不當爲，成員個個依法行事，便能行動協調，力量集中，達成組織的目標。法令具有持續性，除非經過法定程序修訂，否則不會改變，任何人在職，均依法行事的話，則行動前後一致，不致因人而異，或產生人亡政息的突變現象，因而使組織具有穩定性，也具有持續性。對組織服務的對象而言，依法行事可使他們受到公正的待遇，因依法行事，成員不受個人的喜怒愛惡

的影響，可給人人平等的待遇，故曰「法律之前人人平等」。此外，組織訂有法令規章，可以使行政措施制度化，當組織有問題待處理時，成員即可依法處理，迅速解決，有如按圖索驥一般，既省時間又省心力，行政效率因之提高（謝文全，民 82）。

國人深受孟子思想的影響，性善觀點被普遍應用在管理上。然筆者發現，性善的概念並不全然適用於管理。如相信人性本善，而不建立完備、周延的制度，這種管理方法，在成員尚少時，組織對他們的一舉一動尚能掌握；但一旦組織擴大，對成員的拘束力削弱，人性中惡的成分抬頭，可能就漏洞百出。從管理角度來看，人性中確實有惡的因子，例如：怠惰、自私、投機、被動等。對於人性的黑暗面，光靠關懷、激勵是不夠的，必須提出防弊的手段。如此並非貶低人性的價值，而是希望藉制度、規章，防止人心怠惰，或受誘而犯罪。

六、荀子以為理想的社會，一方面要有別異的禮教，一方面要有合同的樂教。他認為樂感化人是很深遠、快速的，它使民心趨善而不自覺，潛移默化之功大，故先王謹慎的飾治樂，以樂來引導使民和睦，以為王道之始。誠哉此言，今日國外已有許多臨床數據證明，和諧悅耳的音樂可促進兒童智力發展，常聽音樂，愛唱歌的孩子，腦部發育較好，智能較佳。旋律優美輕快的樂曲能使胎兒早期得到胎教，促進胎兒發育，增強記憶力。經常受到音樂薰陶，對增強神經系統、調節大腦皮質有益，並可促使人體分泌一些有益健康的生化學物質，加速腸胃蠕動，增強消化機能，使唾液和消化液分泌增多，還可使血壓、心律維持正常。有趣的是，音樂可使人道德高尚。常聽悅耳音樂，能使我們處事平和，友好待人。優美的音樂不僅能陶冶氣質和修養，還能喚起人們善、怒、哀、樂等不同的情緒和感受，有益健康。然而，並非所有的音樂都對健康有益。靡靡之音讓人意志低沉；不協調及不和諧的音樂，會使呼吸和脈搏加快，血壓因而升高；噪音則易導致高血壓、心跳過速、神經衰弱、失眠和耳聾等疾病。相反的，常聽古典音樂的人心律比較正常、穩定，精神也較不緊張，情緒得以緩和下來（何權峰，1997）。據此，學校主管應重視樂教的功能，於辦公室播放古典音樂及和諧悅耳的音樂，以增進組織成員身心的健康，並進而塑造良好的組織文化。

七、荀子認為一個人能否用於世而把理想付諸實現，會受到機運的影響，因此一個君子在時機未到之前，必須修身，求為可用。若有出仕的機會，荀子認為要先估量自己的能力，估量自己是否真有任事之才，並使自己成為功臣、聖臣。至於臣事君之方法，荀子強調「觀君之質，而盡人臣之道」及「從道不從君」二原則，並提出「持寵處位終身不厭之術」、「無後患之術」、「天下之行術」三種事君之術，以實現事君之道的理想。據此，有志於從事學校行政工作者應瞭解，能否有機會參與學校行政工作，

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示

會受到機運的影響，這點是個人無法掌握的。因此，在時機未到之前，必須充實個人的知能，好好修養自己，以俟其時。若有機會參與學校行政工作，亦應考量是否具備從事學校行政工作應有的專業素養及服務的熱忱。否則承允超出自己能力之外的職務，不只是造成自己的損害，更有愧忠人之事的道義。正從事學校行政工作者，爲了學校之前途著想，若有不當之人事原則，或其他欠妥之經營策略，應不諱上級主管之喜惡，直言相諫。讓上級主管能所警惕或頓悟，以利學校各項業務之有效執行。至於對上級主管的進言，筆者認爲要認清對象，了解對方的心理，才可進言。否則易被疏遠，且亦自討沒趣而受辱，而對方亦反以爲是在毀謗他。除了「從道不從君」及「觀君之質，而盡人臣之道」二項與上級主管相處之「道」外，從事學校行政工作者亦須重視與上級主管相處之「術」。因爲這些「事君之術」，談的大都是一些做人處世的技巧，乃是爲了幫助個人實現服務學校的理想與抱負，我們沒有任何理由去反對這些。

荀子思想以儒術爲根基，取法家之刑賞爲輔，於先秦諸子中，最契合治道，漢後歷代政治均受其影響。本文所述，可能距其原意甚遠，甚至違反原意，仍就平日研習所得加以論述，希望或有一得之處。其中誤謬及疏漏之處甚多，尙乞博雅君子海涵，並請不吝指正。

參考書目

- 王先謙(民 63)。《莊子集解》。台北：三民。
- 王忠林(民 84)。《新譯荀子讀本》。台北：三民。
- 何權峰(1997)。音樂治療現代病。《講義》，四月，150~152。
- 林麗真(民 73)。荀子。載於王壽南主編，《中國歷代思想家第一冊》。台北：台灣商務。
- 唐端正(民 72)。《先秦諸子論叢續編》。台北：東大。
- 陳正雄(民 69)。《荀子政治思想研究》。台北：文津。
- 陳光天(民 78)。《資治通鑑嘉言》。台北：台灣商務。
- 郭泰(民 81)。《識人學》。台北：遠流。
- 莊素玉(1996)。稻盛和夫談敬天愛人的經營哲學。《天下雜誌》，一月，156~164。
- 葛楚英(1993)。《三國演義與人才學》。台北：遠流。
- 劉振強(民 84)。刊印古籍今注新譯叢書緣起。載於朱永嘉等注譯，《新譯呂氏春秋》。台北：三民。
- 謝文全(民 82)。《學校行政》。台北：五南。

王柏壽

Hsun-tzu's Philosophy of Politics and Its Contribution to School Manager

Pao-Thou Wang

Abstract

The purpose of the study is to explore Hsun-tzu's philosophy of politics and its contribution to school manager. This thesis is divided into seven chapters. Chapter one is the introduction of the study. From chapter two to chapter six, Hsun-tzu's philosophy of politics is explored. Besides, the research also makes comments on Hsun-tzu's philosophy of politics in chapter seven. In the chapter, the contribution of Hsun-tzu's philosophy of politics to school manager is mentioned and discussed.

Keywords: Hsun-tzu, Political Philosophy, School Management.

《荀子》政治思想及其對學校經營者之啓示