



從史學角度反思「唯才是用」

2017 年 11 月 8 日，本會會訊刊出一篇以“努力向年青才俊學習，做個有「能」人”為題的會員投稿 (詳情見附件)，訴說了管理層如何利用「唯才是用」的藉口，肆意扭曲晉升機制，擢升“自己人”，建立山頭，損害官校教師團隊士氣，蠶害官校表現。文章刊出後，引來局內同事熱烈討論。

「唯才是用」的人事管理理念，可追溯至上世紀 90 年代中期。臨近回歸前，港英政府突然大力倡議以「唯才是用」為政府人員聘用和晉升的核心理念及準則，取代過去以「論資排輩」的所謂“迂腐、封建”做法，果真是“去之而後快”嗎！時至今日，不少人都深信「唯才是用」有助促進社會發展，提升企業、機構成效。本會不完全反對「唯才是用」。然而，在近乎一面倒“相信”，甚至“迷信”它是人力資源管理的不二法門的同時，大家有否三思它的真正效能及在實施時所衍生的種種矛盾呢？

本文試從歷學角度分析「唯才是用」，至於它實施所衍生的矛盾及政府的對應，由於文章冗長，須留待下期分析。

話說魏武帝曹操曾發布了三道《求才令》，號召社會各界為朝廷推舉人才，史稱「魏武三詔令」(註)。簡易歸納，它就是「唯才是舉」或「唯才是用」。它的意思是，只要有才能的人，就應獲得提拔、推薦，而取士標準是重才不重德。在當時而言，這是“破天荒”的舉措。

古今學者對「魏武三詔令」都有不少評鑑。當中對於重才不重德的取士標準，有非常不恥的，認為它不忠、不義、不孝、不悌，是曹操為求一己私利而肆意破壞傳統制度，甚至推翻社會道德價值觀。儘管如此，亦有為曹操平反的言論，認為這是他對當時魏漢末社會文官取士制度由權貴操控、虛言假行的不滿。

在人才的使用和選拔上，一直存在“德”與“才”的辯論。在“德”與“才”之間，孰輕孰重，曹操心裡有數。但為何他明知會遭人詬病，還發布《求才令》呢？是出於個人私慾，迫於時勢，又或其他原因？曹操出身於宦官家族，不受名士尊重，又沒有政治優勢。袁紹在討曹檄文中，曾辱罵他是「贅閣遺醜」。據說，官渡之戰時，由於文武官員曾與袁紹通謀，他迫於時勢，才發佈「唯才是舉」的教令，提拔那些不齒於名教但有治國用兵能力的人。他的真正準則是「治平尚德行，有事賞功能」，在他帷幄中，亦有不少名士。而且，曹操愈是年邁，愈是以慎德為念。



叱吒風雲的歷史名人如諸葛亮、唐太宗李世民等，都是應用「唯才是用」理念的高手。他們除了都是出色的個人謀略，精於以用人之術外，更加重視「才德兼備」！而這正是初心、單純的「唯才是用」所欠缺的要素。

從行政角度來看，管治者推出任何一套人事管理理念，都事必有因。曹操甘願冒著「大不諱」的罪名，倡導「唯才是用」，爭奪人才，可說是迫於形勢，背水一戰的策略。當他控制大局後，便回復傳統。同樣，在諸葛亮主政蜀國時間，政局已穩。雖然他六出祁山，但只是虛張聲勢。其實，治國重心已由攘外轉至安內，並以經濟建設為核心，所以他需要以民為本，「才德兼備」的人才，而不是馬上定乾坤的將帥之才。

從上面例子說明，任何人才選拔、任用和擢升制度都必須配合當代的政治環境。審時度世，本會至今仍不能明白，為何港英政府在極需穩定政局的大前提下，竟在臨近把主權歸還中國時，貿然推翻恆之有效的「論資排輩」制度，採納一個連英國政府也不會在英國當地全面實行的「唯才是用」方案呢？是當時香港出現嚴重的管治危機，是她預見香港回歸中國後「有所需要」，還是別有用心地為往後的特區政府埋下計時炸彈呢？這是值得大家心思！

請密切留意會訊的跟進討論及對「唯才是用」在應用上產生矛盾的分析。

政府教育人員職工會

2018 年 7 月 13 日

(註) 魏武帝曹操於建安十五年、十九年及二十二年分別發布三道《求賢令》，史稱「魏武三詔令」。
《唯才是舉》，建安十五年（210 年）春：自古受命及中興之君，易嘗不得賢人君子與之共治天下者乎？及其得賢也，曾不出閭巷，豈幸相遇哉？上之人不求之耳。今天下尚未定，此特求賢之急時也。「孟公綽為趙、魏老則優，不可以為滕、薛大夫」。若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世！今天下得無有被褐懷玉而釣於渭濱者乎？又得無盜嫂受金而未遇無知者乎？二三子其佐我明揚仄陋，唯才是舉，吾得而用之。

《求才令》，建安十九年（214 年）：夫有行之士未必能進取，進取之士未必能有行也。陳平豈篤行，蘇秦豈守信邪？而陳平定漢業，蘇秦濟弱燕。由此觀之，士有偏短，庸可廢乎！有司明恩此義，則士無遺滯，官無廢業矣。

《求才令》，建安二十二年（217 年）八月：昔伊摯、傳說出於賤人，管仲、桓公賊也，皆用之以興。蕭何、曹參，縣吏也，韓信、陳平負汗辱之名，有見笑之恥，卒能成就王業，聲著千載。吳起貪將，殺妻自信，散金求官，母死不歸，然在魏，秦人不敢東向；在楚，則三晉不敢南謀。今天下得無有至德之人，放在民間，及果勇不顧，臨敵力戰；若文俗之吏，高才異質，或堪為將守；負汗辱之名，見笑之行；或不仁不孝，而有治國用兵之術。其各舉所知，勿有所疑。