

考績源起初探——東周迄秦

陶 天 翼

考績是現代人事管理制度裡很重要的一環。一個機構爲求屬下的每一個人員有理想的表現，建立制度，對屬下做定期的考核，根據考核的等第加以賞罰，同時也用定期的考核以求瞭解每一個人員質素的高下長短，以求達到人盡其才的目的。這種制度包括定期的考核、評等和賞罰。根據這項標準我們試追溯考績制度在中國的起源。

回溯中國的歷史考績在漢代已發展得相當完善。可惜漢以前幾乎是一片空白。從湖北雲夢睡虎地秦簡的發現，使我們對於秦制有了進一步的認識，知道除去秦漢制度可以互證，並可上溯其淵源，而得進一步的了解。

尚書堯典、周禮、荀子、韓非子、呂氏春秋、史記、說苑、新序都提供了很可寶貴的史料，但這些都是零星的。現在用秦簡來貫串，更知道古代考績制度不是短期偶然發生的，而有一個歷史上的深厚背景。

談到背景我們想到史記魯周公世家的一段記載：「魯公伯禽之初受封之魯，三年而後報政周公。周公曰『何遲也』？伯禽曰：『變其俗，革其禮，喪三年然後除之，故遲』。太公亦封於齊，五月而報政周公，周公曰：『何疾也』？曰：『吾簡其君臣禮，從其俗爲也』。及後聞伯禽報政遲，乃嘆曰：『嗚呼，魯後世其北面事齊矣，夫政不簡不易，民不有近，平易近民，民必歸之』。」（註一）這段所記雖不能說是考績制度，不過可以說是對於早期施政報告的一個敘述，和戰國秦漢時期『上計』和考績有類似之處。

又史記田敬仲完世家「威王初卽位以來，不治，委政卿大夫……國人不治，於是威王召卽墨大夫而語之曰：『自子之居卽墨也，毀言日至。然吾使人視卽墨，田野

〔註一〕史記卷三十三第一五二四頁（臺北鼎文書局斷句本，民國六十八年）貞一師論及太公封齊一事說：「……魯始封的君是伯禽，這是不錯的，而齊始封的君卻不一定是太公，而應當是太公之子呂伋，如其是呂伋，那此處說是太公的就錯了。但史記此處的根據絕不會晚於戰國，所以對於解釋先秦的制度，仍然可用。」

關，民人給，官無留事，東方以寧，是子不事吾左右以求譽也』。封之萬家。對阿大夫語曰：『自子之守阿，譽言日聞，然使使視阿，田野不闢，民貧苦，昔日趙攻甄，子弗能救，衛取薛陵，子弗知，是子以幣厚左右以求譽也，是日烹阿大夫』。(註二)這段所記雖不能說是考績制度，不過根據治績的好壞加以賞罰，和戰國秦漢時期的考績有類似之處。

周禮、荀子和尚書的幾段資料更引起我們的注意。周禮在討論太宰的官職時說：「太宰……歲終則令百官府正其治受其會聽其致事而詔王廢置三歲則大計羣吏之治而誅賞之」(註三)。荀子在討論相的職務時說：「相者論列百官之長要百事之聽以飾朝廷臣下百吏之分度其功勞論其慶賞歲終奉其成功以效於君當則可不當則廢」(註四)。在討論冢宰的職務時說：「本政教正法則兼聽而時稽之度其功勞論其慶賞以時慎脩使百吏免盡而衆庶不偷冢宰之事也」(註五)。這三處所談的「大計羣吏之治而誅賞之」和「度其功勞論其慶賞」符合我們以上爲考績所下的定義。尤其在另一件文獻尚書堯典裡更有一段話「帝曰……三載考績三考黜陟幽明庶績咸熙」(註六)。這是一句久爲人所眾知的名言。後人在談到考績時常會引用這一句話。根據這些資料，考績制度已經見諸早期的文獻。但是這些文字談到考績恐怕還只是在討論一種政治學說，而不是在介紹一種已經被推行的制度(註七)。關於考績已經成爲制度這一點我們還得提出更有力的證據。

在追溯考績何時被建立成一個制度時，東周的上計制引起了我們的注意。戰國時的著作如韓非子、秦時的如呂氏春秋、前漢的如史記、說苑和新序提供了下面的資料。

韓非子外儲說右下有上計制在齊國田嬰任相時的一段記載，「田嬰相，齊人有說王者曰，『終歲之計，王不一以數日之間自聽之，則無以知吏之姦邪得失也。』王曰：『善』。田嬰聞之，卽遽請於王，而聽其計，王將聽之矣，田嬰令官具押券斗石

(註二) 史記卷四十六第一八八八頁(臺北，鼎文書局，民國六十八年)。貞一師論及這段資料說：「此段也可能是傳說，不過這是戰國的事，對於『考績』的背景，應當是確實的。」

(註三) 周禮卷一頁十九上。(臺北，商務印書館，民國六十八年，四部叢刊本)。貞一師論及周禮時說：「周禮是一部戰國初年的書，不過此書的材料那樣豐富精密，決不是一朝一夕可以憑空臆造的，所以一定有長期文化蓄積的背景的。」

(註四) 荀子卷七頁十二下。(臺北，中華書局，民國五十四年，四部備要本)。

(註五) 荀子卷五頁十上。

(註六) 尚書卷一頁十一下。(臺北，商務印書館，民國六十八年，四部叢刊本)。

(註七) 有關考績在早期政治思想裡的發展容於另文介紹。

參升之計，王自聽計，計不勝聽，罷食後復坐，不復暮食矣。田嬰復謂曰：『羣臣終歲日夜不敢偷怠之事也，王以一夕聽之，則羣臣有爲勸勉矣』。王曰：「諾」俄而王已睡矣，吏盡揄刀削其押券升石之計，王自聽之，亂乃始生」。(註八)

韓非子難二介紹了上計制在魏文侯時的一段記載，「李兌治中山，苦陘令上計而入多。李兌曰：語言辨聽之說，不度於義謂之寃言。無山林澤谷之利而入多者，謂之寃貨。君子不聽寃言，不受寃貨。子姑免矣」。(註九)

韓非子子外儲說左下介紹了上計制在魏文侯時的另一段記載，「西門豹爲鄴令，清剋潔慤，秋毫之端無私利也，而甚簡左右。左右因相與比周而惡之。居期年、上計。君收其璽。豹白曰：『臣昔者不知所以治鄴，今臣得矣。願請璽，復以治鄴，不當，請伏斧鑕之罪』文侯不忍而復與之。豹因重斂百姓，急事左右，期年上計，文侯迎而拜之。豹對曰：『往年臣爲君治鄴，而君奪臣璽，今臣爲左右治鄴而君拜臣。臣不能治矣』，遂納璽而去。文侯不受曰：『寡人曩不知子，今知矣。願子勉爲寡人治之』，遂不受。」(註十)

新序介紹了上計制在魏文侯時的一段記載，「東陽上計，錢布十倍，大夫畢賀。文侯曰：『此非所以賀我也……今吾田地不加廣，士民不加眾，而錢十倍，必取之士大夫也。吾聞之下不安者，上不可居也。』」(註十一)

新序又介紹了上計制在晉國趙文子時的一段記載，「趙文子問於叔向曰：晉六將軍孰先亡乎，對曰『中行氏乎。』文子曰『何故先亡』，對曰：『中行氏之爲政也，……以計多爲善，以聚斂爲良』」。(註十二)

說苑介紹了上計制在齊景公時的一段記載，「晏子治東阿三年。景公召而數之曰：『吾以子爲可，而使子治東阿。今子治而亂，子退而自察也。寡人將加大誅於子』。晏子對曰：『臣請改道易行而治東阿。三年不治，臣請死之』。景公許之，於是明年上計。景公迎而賀之曰：『甚善矣，子之治東阿也』。晏子對曰：『前臣之治東

(註八) 韓非子卷十四頁八下、九上。(臺北，中華書局，民國五十四年，四部備要本)。

(註九) 韓非子卷十五頁十二上。

(註十) 韓非子卷十二頁七下。

(註十一) 新序卷二頁十二上，在程榮校刊漢魏叢書。(臺北，新興書局，民國四十八年)。

(註十二) 新序卷一頁十一上、下。

阿也，屬託不行，貨賂不至，陂池之魚以利貧民，當此之時，民無饑者，而君反以罪臣。今臣之復治東阿也，屬託行，貨賂至，並會賦歛，倉庫少內，便事左右。陂池之魚，入於權家，當此之時，饑者過半矣。君乃反迎而賀臣，愚不能復治東阿，願乞骸骨，避賢者之路』。再拜便辟，景公乃下席而謝之曰：『子強復治東阿，東阿者子之東阿也。寡人無復與焉』。（註十三）

呂氏春秋提到了上計制在趙襄子時已經存在，說「趙襄子之時以任登爲中牟令上計言於襄子曰……」。（註十四）

史記也提到上計制在秦昭襄王時已經存在，說「秦昭襄王召王稽拜爲河東守三歲不上計」。（註十五）

從以上的資料我們可以得到東周上計制度的一個概況（註十六），我們拿漢代制度比較，是縣侯國上計於郡國，然後郡太守及諸侯相整理以後，再上計於丞相府。至於各縣上計的基礎，在漢代是從功勞考績而來，再加上歲入及歲出的決算報上去。

史記有有關蕭何的一段記載，「蕭相國何……爲沛主吏掾秦御史監郡者與從事常辨之何乃給泗水卒史事第一秦御史欲入言徵何何固請得毋行」（註十七）。這一段正可證明和雲夢秦簡是一致的。而雲夢秦簡對東周時秦國和統一中國後秦朝的考績制度更提供了極有價值的第一手史料。

據發掘簡報的介紹，一九七五年在湖北雲夢睡虎地墓地發掘了一座葬于秦始皇三十年的墓——睡虎地十一號秦墓，發現了秦始皇時期的法律和文書等內容豐富的竹簡一千一百餘枚。這批竹簡主要的內容有：秦始皇二十年南郡郡守騰的文書；秦代的法律條文三種；秦代的治獄例一種；論「爲吏之道」的書一種；秦昭王元年至秦始皇三十年大事記；和「日書」等占卜一類書籍。這批竹簡的簡文有一半以上是關於秦代的

（註十三）說苑卷七頁十二上下，在程榮校刊漢魏叢書（臺北，新興書局，民國四十八年）。

（註十四）呂氏春秋卷十七頁十二上（臺北，中華書局，民國五十五年，四部備要本）。

（註十五）史記卷七十九頁二四一五（臺北，鼎文書局，民國六十八年）。

（註十六）我們要用極端謹慎的態度，來處理這一系列的材料。韓非子是一部發揮政治理論的著作而不是一部嚴謹的信史。我們得提防韓非子的作者會杜撰史實假託歷史人物來談他的理想。至於司馬遷的史記和劉向的新序和說苑去東周爲時已遠。他們在談上計制的例子時，所舉的是一些同類型的故事，也可能是根據傳說，並非根據信史，在此也得審慎。但是認爲這些材料的來源，是在秦以前的，那就不會有什麼問題。

（註十七）史記卷五十三頁二〇一三。（臺北，鼎文書局）。

法律（註十八）。涉及到秦時的考績制。

對於律文的定時，簡報也對這個坟墓主人入葬的年代做了推測。這個墓無疑是個秦墓。墓主可能是一個叫「喜」的秦國地方官。墓內「大事記」記有關於「喜」一生重要的事蹟。「大事記」裡說：「昭王……~~毋~~五喜產」。喜生於秦昭襄王四十五年（公元前二六二年）。「今元年」（秦始皇元年，公元前二四六年）「喜傅」。這一年他十七歲，在秦代男子成年，在戶籍上登記，開始服役。秦始皇三年他十九歲，「喜榆史」。在榆這個地方當一個「史」的吏員。「（四年）十一月喜爲安陸御（？）史」。「六年四月爲安陸令史」。「七年正月甲寅鄢令史」。「十二年四月癸丑喜治獄鄢。十三年從軍」。「大事記」終於秦始皇三十年（公元前二一七年）。簡報推斷墓主喜可能死於這一年而這個墓可能築於同一年（註十九）。根據上項的推斷，我們進一步可以爲律文定時。斷時該墓是秦墓，墓內隨葬的律文不能晚於秦朝覆亡的一年，二世三年（公元前二〇七年）。假如該墓墓主是喜，而墓主葬於始皇卅年（公元前二一七年），那麼隨葬的律文不能晚於始皇卅年。關於秦墓律文的定時我們還得問一個很重要的問題。這些秦律是否可能早於秦朝統一中國而也是東周秦國的律文。

我們所得到的答案是墓中的秦律已經存在於戰國時的秦國（註二十）。律文中所涉及的考績制不僅是秦帝國的制度而且還是沿襲戰國時秦國的傳統。雲夢秦律不僅對研究帝國制度是一項震奮的消息，並亦對於研究東周時的考績制度也是一項震奮的消息。下面幾條秦律對本文的幫助極大。

「以四月七月十月正月膚田牛卒歲以正月大課之最賜田嗇夫酉（酒）束脯爲旱（皂）者除一更賜牛長日三旬殿者許田嗇夫罰冗皂者二月其以牛田牛減絮治（答）主者

（註十八）孝感地區第二期亦工亦農文物考古訓練班「湖北雲夢睡虎地十一號秦墓發掘簡報」，在文物一九七六年第六期頁一至十。以下簡稱簡報。

（註十九）簡報，文物一九七六年第六期頁一至十。雲夢秦墓竹簡整理小組「雲夢秦簡釋文（一）」，在文物一九七六年第六期頁十二、十三。以下簡稱釋文一。

（註二十）田昌五「秦國法家路線的凱歌——讀雲夢出土秦簡札記」，見文物一九七六年六期頁十八。林甘泉「秦律與秦朝的法家路線——讀雲夢出土的秦簡」，見文物一九七六年七期頁二十一、二十二。貞一師論及這些秦律是否可能早於秦朝統一中國而也是東周秦國的律文這一點說：「這一點用不着懷疑，因為制律的事是一個長期累積的工作，不是可以急就成功的。從漢律經兩晉南北朝，再經隋唐以至宋刑統，元律，明律，清律，相承之序，在在可考。秦律已經相當完備，決不可能從始皇二十六年開始，短短時間，作成另一個秦帝國的新律，而置遠溯李悝，近追商鞅的創作而不顧」。

寸十有（又）里課之最者賜田典日旬殿治（答）卅」（註二十一）。

「敢深益其勞歲數者貲一甲棄勞」（註二十二）。

「省殿貲工師一甲丞及曹長一盾徒絡組廿給省三歲比殿貲工師二甲丞曹長一甲徒絡組五十給」（註二十三）。

「……縣工新獻殿貲耆夫一甲縣耆夫丞吏曹長各一盾城旦爲工殿者治（答）人百大車殿貲司空耆夫一盾徒治（答）五十」（註二十四）。

「鑿園殿貲耆夫一甲令丞及佐各一盾徒絡組各廿給鑿園三歲比殿貲耆夫二甲而灋（廢）令丞各一甲」（註二十五）。

「采山重殿貲耆夫一甲佐一盾三歲比殿貲耆夫二甲而灋（廢）殿而不負費勿貲……大（太）官右府左府右采鐵左采鐵課殿貲耆夫一盾」（註二十六）。

「……課駛卒歲六匹以下到一匹貲一盾……馬勞課殿貲廐耆夫一甲令丞佐史各一盾馬勞課殿貲皂耆夫一盾」（註二十七）。

「……馬勞課殿貲廐耆夫一甲令丞佐史各一盾馬勞課殿貲皂耆夫一盾」（註二十八）。

「牛大牝十其六母（無）子貲耆夫佐各一盾羊牝十其四母（無）子貲耆夫佐各一盾」（註二十九）。

「……今課縣都官公服牛各一課卒歲十牛以上而三分一死不〔盈〕十牛以下及受服牛者卒歲死牛三以上吏主者徒食牛者及令丞皆有臯〔罪〕內史課縣大倉課都官及受服者」（註三十）。

根據以上的資料，我們試從以下幾方面來討論東周迄秦的考績制度（一）什麼人接受考績，（二）什麼人主持考績，（三）考績的程序和內容，（四）考績的賞罰，（五）考績的準確和公

（註二十一）雲夢秦簡整理小組「雲夢秦簡釋文二」，見文物一九七六年第七期頁一、二。以下簡稱釋文二。

（註二十二）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十三）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十四）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十五）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十六）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十七）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十八）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註二十九）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註三十）釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

平。

關於什麼人接受考績這一點，在我們收集的資料裡很主要的一部份屬於地方的主管，「令」和「守」。例如前引的苦陘令（註三十一）、鄴令（註三十二）、中牟令（註三十三）、河東守（註三十四）、東陽的地方主管（註三十五）、主治東阿的晏子（註三十六）和秦簡裡的縣令（註三十七）。根據以上的資料我們可以說主管地方的「令」和「守」得向上級定期的報告治下的情形，接受考核。除了守令之外，我們有一項史料談到「羣臣」和「吏」。前引有人進言齊王應該親自主持上計說「終歲之計王不一以數日之間自聽之則以無以知吏之姦邪得失也」。齊相田嬰聽說有這個建議，也立刻請王親自主持上計說「羣臣終歲日夜不敢偷怠之事也王以一夕聽之則羣臣有爲勸勉矣」（註三十八）。這裡「吏」和「羣臣」都是說政府的官吏廣泛的接受考績。根據這一條東周時考績制度有時還可能很廣泛的被適用在政府上下。不過關於這一點我們希望還能有更多的資料。

除「守」「令」地方重臣之外，低職小吏接受考績的有以下的一些資料。史記提到蕭何接受考績。蕭何是秦朝的一個地方基層吏員「泗水卒史」（註三十九）。而秦律更提及很多政府基層生產單位的主管和下屬，例如爲公家養牛的田嗇夫、爲旱者、牛長和每里的田典（註四十），縣及都官的令、丞、吏主者及徒食牛者（註四十一），公家的工匠如工師、丞、曹長、徒（註四十二），漆園的嗇夫、令、丞、佐、徒（註四十三），采山的嗇夫、佐、大官、右府、左府、右采鐵、左采鐵各單位的嗇夫（註四十四），養

（註三十一）韓非子卷十五頁十一上。

（註三十二）韓非子卷十二頁六上下。

（註三十三）韓非子卷十一頁八下、九上。

（註三十四）史記卷七十九頁十二上下。

（註三十五）新序卷二頁十二上。

（註三十六）說苑卷七頁十二上下。

（註三十七）釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

（註三十八）韓非子卷十四頁八下九上。

（註三十九）史記卷五十三頁一下。

（註四十）釋文二，見文物一九七六年第七期頁一、二。

（註四十一）釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

（註四十二）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十三）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十四）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

馬的廐畜夫、令、丞、佐、史、皂畜夫（註四十五），養牛羊的畜夫和佐（註四十六），縣府工官的畜夫、縣畜夫、丞、吏、曹長（註四十七），造車的司空畜夫和徒（註四十八）和並非官吏而是服城旦刑勞役的罪人（註四十九）。

關於秦律所提及接受考績的官吏有幾點引起我們的注意（一）秦國和秦代的考績除我們所習見的以個別的官吏作為考核的對象以外還有很少見的辦法，把整個單位作為考績的對象。例如一條秦簡上說假如漆園一個生產單位年終得到壞的考績「殿」，漆園裡的所有人員將受處分。畜夫罰繳兵甲一付。令丞、和佐各罰盾一付。徒每人罰絲二十綑。假如一連三年考績「殿」，畜夫罰兵甲二付並且加以免職，令和丞各罰兵甲一付（註五十）。這種以整個單位加以考核和賞罰的辦法顯然主要在求機構裡每一個人員有理想的表現和成績而並不在求考績制度的另一個目的，瞭解每個人員素質的高下長短以求人盡其材。第二、因為史料極端的缺乏，從有限的秦簡裡我們所知道接受考績的官吏只有上述的一部份，包括一些基層生產單位的人員。但是我們可以假設這些官吏極可能只是秦時接受考績的一小部份，像冰山浮出海面的那一小段。考績可能已是一個很成熟很龐大的制度廣泛地推行於政府上下。

關於什麼人主持考績，我們得到的答案是一個工作人員的上級：人君、幫助人君主治一國或一方的重臣、一個官吏的直屬上司和主管某項業務的上級單位。

人君，例如齊王的考核羣臣（註五十一），魏文侯的考核鄴令（註五十二），和東陽的主管（註五十三），趙襄子的接受中牟令的上計（註五十四），齊景公的接受東阿的上計（註五十五），和中行氏接受自己采邑的上計（註五十六）。

（註四十五）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十六）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十七）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十八）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註四十九）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註五十）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註五十一）韓非子卷十四頁七下。

（註五十二）韓非子卷十二頁六上下。說苑卷七頁九下。

（註五十三）新序卷二頁十二上。

（註五十四）韓非子卷十一頁八下九上。

（註五十五）說苑卷七頁十二上下。

（註五十六）新序卷一頁十一上下。

幫助人君治理一國或一方的重臣，例如齊國田嬰任相時有人進言齊王應該親自考核每年的上計。齊王接受了這個建議（註五十七）。這一段記載表示在這次進言以前上計是慣由齊相主持。除田嬰這個例子之外，我們還想到前引周禮和荀子的三段。周禮所提到主持考績的是「太宰」（註五十八）。荀子所提到的是「相」（註五十九）和「冢宰」（註六十）。我們可以引在這裡以備參考。相、太宰和冢宰都是幫助人君治理一國最高的重臣。

治理一方重臣的例子是李兌。魏文侯時李兌治中山。苦陘令上計。李兌指責苦陘令說苦陘無山林澤谷之利而入多，子姑免矣（註六十一）。李兌治中山，是治理一方的重臣。他可能是接受和考核苦陘令上計的人。秦律裡的內史也是治理一方的重臣。秦簡大部份律文都忽略了提及誰主持考績。只有在一條律文裡提到內史課縣大倉課都官及受服者（註六十二）。太倉是政府的財政機構，主管財政這一方面的業務。內史掌治京師但同時也管理財政，漢初仍稱管理財政的為治粟內史，後改稱大司農，實際上內史和治粟內史是一個職守分而為二的（註六十三）。

秦時的內史既然是京畿諸縣的直屬上司，也是幫助人君治理一國或一方的重臣，當他們考核地方的「守」「令」時，因為東周各國的疆域不像秦漢的遼闊，他們也是守令的直屬上司。直屬上司主持考績有一個很大的長處，直屬上司不僅對被考核人員所做的工作有深刻的瞭解，對被考核人員的表現也能有長時期密切的觀察。假如他力求客觀的態度，他應該有能力做一個準確公正的考績。

關於考績的程序和內容我們所知道還很貧乏。不過有一點却已經可以被肯定，就是考績是一年舉行一次。韓非子談到齊王聽計時說「終歲之計」（註六十四），在談到鄴令上計時說「居期年上計」，緊接着的下一上計又說「期年上計」（註六十五）。說

（註五十七）韓非子卷十四頁八下九上。

（註五十八）周禮卷一頁十九上。

（註五十九）荀子卷七頁十二下。

（註六十）荀子卷五頁十上下。

（註六十一）韓非子卷十五頁十一上。

（註六十二）釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

（註六十三）見勞榘秦漢九卿考，勞榘學術論文集甲編，八六三頁。（臺北，藝文印書館，民國六十五年）。

（註六十四）韓非子卷十四頁七下。

（註六十五）韓非子卷十二頁六上下。

苑在談到晏子治東阿時請「明年上計」(註六十六)。而史記在提及秦河東守王稽「三歲不上計」時也表示這是一個反常的現象(註六十七)。秦簡也很顯然地提到考績定期一年舉行一次。例如律文裡說「正月大課之」(註六十八)，「三歲比殿」(註六十九)，「卒歲」舉行考績(註七十)。一年定期舉行一次考績，這是非常重要的一個關鍵。請特別注意定期這二個字。這顯示以上所舉的例子已經不是偶然對屬下考核的個別事件，而已經是一種定期例行的考績制度。

至於考績的內容，韓非子裡有一處提到很廣泛的「吏之姦邪得失」(註七十一)。考核泗水卒史蕭何的內容和標準也似乎很籠通。史記用的字眼是「事第一」(註七十二)。我們可以解釋為蕭何一年內一般的工作表現被評定為第一。其他資料中所提到的內容和標準却很具體明確，史料提到最多的是地方政府一年裡的財政狀況。例如鄴令的「重歛百姓」(註七十三)，苦陘地方政府「無山林澤谷之利而入多」(註七十四)，東陽上計的「錢布十倍」，魏文侯為之不安說「今吾田地不加廣士民不加衆而錢布十倍必取之士大夫也下不安者上不可居也」(註七十五)和中行氏的「以計多為善以聚歛為良」(註七十六)。地方財政的情況顯然是對守令考核的一項主要的項目。而秦簡律文裡所提及考核的內容和標準更是明確具體。例如為公家養牛的單位一年牛每瘦一寸，主者罰受笞刑十板(註七十七)。內容和標準是牛瘦的寸數。其他內容和標準例如一年十條牛以上死三分之一或十條牛以下死三條(註七十八)，十條牛中六條一年沒生產，或十隻羊中一年四隻沒生產(註七十九)。

(註六十六) 說苑卷七頁十二上下。

(註六十七) 史記卷七十九頁十二上下。

(註六十八) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁一、二。

(註六十九) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

(註七十) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

(註七十一) 韓非子卷十四頁七下。

(註七十二) 史記卷五十三頁一下。

(註七十三) 韓非子卷十二頁六上下。

(註七十四) 韓非子卷十五頁十一上。

(註七十五) 新序卷二頁十二上。

(註七十六) 新序卷一頁十一上下。

(註七十七) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁一、二。

(註七十八) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

(註七十九) 釋文二，見文物一九六七年第七期頁十。

這裡值得一提的是秦簡提供了我們一些資料是其他上述資料談到東周上計制所沒有提到的。我們不知道東周上計制在考核以後是否加以評等，而秦時考績顯然是被評定等第。一種常見的辦法是評定為「最」或是為「殿」。例如律文說「……以正月大課之最……殿者……有（又）里課之最者……殿……」（註八十），「省殿……省三歲比殿……縣工新獻殿……」（註八十一），「鑿園殿……鑿園比殿……」（註八十二），「采山重殿……三歲比殿……殿而不負責……左采鐵課殿……」（註八十三），「馬勞課殿……」（註八十四）。另一種辦法是用數字，例如史記的提到秦泗水卒史蕭何的「事第一」（註八十五）。

另一點引起我們注意的是考績時除用常見的辦法，把每一屬員和他的同僚加以比較以定等第之外，秦律用了另一種辦法，就是把一個屬員的工作和一項已定的標準來比較。例如上述秦律中所提的「牛大牝十其六母子……羊牝十其四母子……」（註八十六），「……其以牛田牛減絜治（筭）主者寸十……」（註八十七），「……卒歲十牛以上而三分一死不〔盈〕十牛以下及受服牛者卒歲死牛三以上……」（註八十八）。這些都是非常明確的既定的標準。

考績被評等以後，第四個問題是賞罰。我們所得到的資料顯示東周時考核之後確以治績的好壞加以賞罰。關於賞的辦法，有關東周上計的史料只泛泛的提到「拜」和「賀」。前引魏文侯和鄴令西門豹的一段，文侯對西門豹的治績感到滿意。韓非子裡說「文侯拜之」（註八十九）。齊景公和晏子的一段，景公對晏子治東阿的政績感到滿意。說苑裡說景公「迎賀」（註九十）。拜和迎賀之外沒有提到其他具體例常應用的

（註八十）釋文二，見文物一九七六年第七期頁一、二。

（註八十一）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註八十二）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註八十三）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註八十四）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註八十五）史記卷五十三頁一下。

（註八十六）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註八十七）釋文二，見文物一九七六年第七期頁一。

（註八十八）釋文二，見文物一九七六年第七期頁二。

（註八十九）韓非子卷十二頁六上下。

（註九十）說苑卷七頁十二上下。

辦法。這和秦漢時的考績制度有極大的分別。至於罰這方面，我們所得有關東周上計制的資料比較稍稍多了一點。所提到的處分有「收其璽」「將加大誅」。魏文侯最初對鄴令西門豹的治績不滿「期年上計」「君收其璽」(註九十一)。李兌治中山，對苦陘令上計不滿，苦陘無山林澤谷之利而入多，指責苦陘令說「子姑免矣」(註九十二)。景公對晏子治東阿的治績最初極不滿意。上計時說苑說「將加大誅」。晏子請求讓他再試一次。假如三年東阿不治「臣請死之」(註九十三)。守令對治下的「亂」和「不治」竟得賠上自己的一條命。

東周上計制的賞罰我們雖然得到了一點資料，但是對於很重要的一部份我們却發生了疑問。我們所有的六件史例中只有三件談及賞罰。其他三件沒有一字涉及賞罰。我們不能肯定賞罰是否是考績制度不可分的一部份。假如東周上計制在考核治績以後不一定隨以賞罰，那麼這制度就缺少了考績制度很重要的一節。

秦時的情形就完全不同。從秦律所看到的考績制度賞罰是不可分的一部份。考績的等第被決定以後必隨以明確具體的賞罰，關於賞一方面，秦律很清楚的談到課最所受的賞賜。例如「……以正月大課之最賜田嗇夫壺酒束脯爲旱〔皂〕者除一更賜牛長日三旬……有〔又〕里課之最者賜田典日旬……」(註九十四)。賞賜田嗇夫酒一壺乾肉十條，免除飼牛者一次更役，賞賜牛長勞績三十天，賞賜田典勞績十天。罰這一方面，秦律裡對課殿的處分也極爲明確具體。例如(一)答刑：「……牛減絮治(答)主者寸十……殿治(答)卅」(註九十五)，「城旦爲工殿者答八百」(註九十六)，「大車殿：…徒答五十」(註九十七)。(二)奪其勞績：「殿者……罰冗皂者二月」(註九十八)。(三)處罰以罰款：「省殿貲工師一甲丞及曹長一盾徒絡組廿給省三歲比殿貲工師二甲丞曹長一甲徒絡組五十給」(註九十九)，「采山重殿貲嗇夫一甲佐一盾三歲比殿貲嗇夫

(註九十一) 韓非子卷十二頁六上下。

(註九十二) 韓非子卷十五頁十一上。

(註九十三) 說苑卷七頁十二上下。

(註九十四) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁一。

(註九十五) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁一、二。

(註九十六) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

(註九十七) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

(註九十八) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁一。

(註九十九) 釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

二甲而灋（廢）殿而不負費勿貲……左采鐵課殿貲嗇夫一盾」（註一〇〇）。最輕的處分是受口頭的面責：「…殿者許田嗇夫…」（註一〇一）。律文所提及最重的處分是免職。例如「鑿園三歲比殿貲嗇夫二甲而灋（廢）……」（註一〇二），「采山……三歲比殿貲嗇夫二甲而灋（廢）」（註一〇三）。以上資料很清楚的告訴我們秦時的考績並不僅僅是一紙具文，而有賞罰去勸勉和脅迫政府人員盡力去做好。

我們對考核、評等和賞罰各方面有了初步的瞭解以後，試追問考績制是否能力求考核和賞罰的準確和公平。考績制度下定期的考核是一個理想的辦法去瞭解屬下每一個人員質素的高下長短，同時對工作人員也是一項有效的勸勉和壓力使他更注意他的表現。考核之後假如進一步隨之以賞罰，對吏治有利的影響可能會更顯著。不過，不公平的考績不但不能收到預期的功效。相反的會導致破壞性的惡果，在工作人員間製造消極懈怠和怨忿不平。同時也不能收到考績另一個功效：瞭解屬下的素質。前述齊景公之與晏子，魏文侯之與西門豹就是很好的例子（註一〇四）。晏子和西門豹最初各為其主治理一地。奉公盡職，因為不事二君的左右，而被左右在二君前的讒言所毀。齊景公和魏文侯對二人的考核因此都極為惡劣。齊景公要對晏子加以大誅，魏文侯把西門豹免了職。經二人的請求，齊景公和魏文侯再給他們一次機會。晏子和西門豹於是一改當初治理地方的作風，「屬託行貨賂至」「重斂百姓」「百姓饑者過半」而急事二君左右。二君反以為二地大治。晏子和西門豹都心灰意懶怨忿不平。真如西門豹對魏文侯所說的「往年臣為君治鄴而君奪臣璽今臣為左右治鄴而君拜臣臣不能治矣」。二人都說不能再為君守土而消極求去（註一〇五）。這種錯誤的考績只會收到極大的反效果：使二地的治理完全破壞，對屬下的瞭解完全失實而在屬員間製造消極和不平。

考核的公平正確涉及幾個問題：主考的人是否有意願和是否有能力做客觀的考核，考核的內容和標準是否能很正確的加以衡量，是否有方法發現和糾正不正確的考核。關於這些問題我們所知不多。下面僅能提出片斷的有關資料。

（註一〇〇）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註一〇一）釋文二，見文物一九七六年第七期頁一。

（註一〇二）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註一〇三）釋文二，見文物一九七六年第七期頁十。

（註一〇四）說苑卷七頁十二上下。韓非子卷十二頁七下。

（註一〇五）說苑卷七頁十二上下。韓非子卷十二頁七下。

主考的人員如前所述大都是被考核人員的直屬上司。直屬上司一則對被考核人所做的工作有很深的瞭解，再則對被考核人的表現能有長時期的觀察，他應該有能力做準確公平的考核。至於他是否有意排除一己主觀的好惡而力求考核的客觀準確和公平，這一點始終是考績制度很弱的一環。

爲使主考人願意摒棄私念而做客觀的考核，道德上的敦促是一種辦法，制度上不容他做錯誤的判斷也是一種辦法，爲他一己的利害使他力求找正確的判斷又是一種辦法。有關這方面的資料，下面這一點和我們的題目有關。東周人君考核代他守土的守令，守令治績的好壞直接影響人君切身的利害，爲自己一己切身的利害，人君會力求正確的瞭解守令的治績。

關於考核內容和標準的是否能被正確的衡量也是和正確的考核直接有關的因素。前述考績的內容和標準有的比較籠通。例如秦時考核泗水卒史蕭何所用的內容和標準是「事第一」。換句話說是蕭何一年裡一般的表現是考績的內容和標準。用這種籠通的標準，主考人主觀的因素在決定考績時可能會佔很重的份量。東周上計對守令考核的內容都涉及地方財政，標準很具體明確，主考的人比較容易做公平正確的考核。秦律中對生產單位考核的內容和標準更是具體明確。但是即使具體明確如此，考核屬員還遠不能比之於天秤的公平和正確。

至於考績制度是否有方法發現和糾正不正確的考核，由政府建立制度主動的查核或由被考核的人員上訴自辯。例如漢代察舉制推舉孝廉、賢良方正，得經過層層考核的程序，不實的察舉必受嚴厲的處分。漢代考績制容許被考核人員的自辯。對於東周迄秦的考績，我們只有齊景公和晏子，魏文侯和西門豹的二段故事。齊景公和魏文侯對晏子和西門豹治理一地的治績做了錯誤的考核欲而重加處分。二君都容晏子和西門豹提出請求而給他們再試一次的機會（註一〇三）。但是這可能只是個別事件，我們還不能說是考績制度一個例行的程序。

根據以上對東周迄秦考績制度的討論，因爲資料的限制，有些問題我們不能不姑且存疑。不過我們已經可以肯定東周上計制已經是一個建立的制度，定期的一年一度考核屬下。這制度符合考績制度最主要的條件。時間上，我們所有的資料提及上計制在齊景公、趙文子、趙襄子、魏文侯、齊相田嬰等時期的情形。考績制在東周時可能

已經開始成形。我們試把考績制的萌芽期在中國暫定在公元前六世紀左右。我們對東周時的秦國尤其對統一中國後秦朝的考績制瞭解就更趨明確。關於秦時的考績制，我們已經可以根據秦簡裡的秦律，極為可信的第一手史料，非常肯定的證明這制度在中國最晚不會晚過公元前三世紀已經建立，而且已經達到很成熟的階段。當我們追溯考績制在世界各地起源的歷史，中國可能佔一個非常特殊和重要的地位。

附記：本文承貞一師惠予賜閱，並承太平洋基金會惠予贊助，謹此一併懇謝。