



國立臺灣大學社會科學院政治學研究所

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis

《貞觀政要》的領導模式研究

Study on the Leadership Model in the *Zhenguan Zhengyao*

李正竹

Chen-Chu Li

指導教授：安井伸介 博士

Advisor : Shinsuke Yasui Ph.D.

中華民國 113 年 1 月

January 2024

論文口試委員會審定書



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

《貞觀政要》的領導模式研究

Study on the Leadership Model in the *Zhenguan Zhengyao*

本論文係 李正竹 君（學號：R06322017）在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 113 年 1 月 29 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

安井伸介

（簽名）

（指導教授）

王承維

林俊宏



誌謝

謝謝陳思賢老師推薦安井伸介老師當我的指導教授，在我已經逃離台大已經打算退學的時候，謝謝安井老師收留了恐慌流浪的我。

謝謝我已經去世的母親，如果沒有她臨終前的遺願，我沒有辦法真正鼓起勇氣和動力，雖然完成論文之際她已經不在了。

謝謝我的口委林俊宏老師和袁承維老師，他們與安井老師在中國政治思想上的投入讓我看到單純沉浸在學術中的美好，也許中國政治思想不論在哪裡都在式微，但是仍有人堅持守護。

要開始寫論文對我來說太過於困難，但真正開始讀貞觀政要後，許多人生疑問也都有了解答，是一場很難能可貴的治癒之旅。曾和好友說過，我在這個世界一直都有種格格不入的排異感，沒有什麼存在的理由，沒有什麼活著的必要，想賺大錢賺不到，想買東西買不起，想被偏愛沒有人曾經始終如一選擇我，想被接納沒有誰會無條件包容，世界運作講求交換，而我一貧如洗，不論精神層面，或者物質層面。

忘記是哪一本書說過，真正意義上殺死一個人就是斷掉他所有社會連結，我想我大概已經死的差不多了。就像一只漫無目漂浮在天空中的熱氣球，有點熱度但不多，地面上有些繩牽，至少還與某人相連結。自從母親去世，最粗那條斷裂，不論我做出任何選擇，如何表現更加與世界無關，只剩下開朗愛笑的空殼，包裹著內裏殘留的灰燼。

從太宗和魏徵的互動去看塑造理想君主、實現理想人格，從李靖角度去看藏拙隱忍，對於我這種人生沒啥堅持的人來說，感動無法言喻。再次謝謝我的指導教授安井老師改變我對中國政治思想枯燥乏味的偏見，在已經被現實理智生吞活剝的同時，被一千四百年前的唐朝人喚醒繼續做夢的能量。

中文摘要



領導學自 20 世紀以來因應企業和教育大量人才的需求而成為學術界熱門討論的議題。政治領導由於特定領導人所形成領導行為以及時空背景環境下的種種差異性，很難專注探討領導人的德性、領導行為有效及無效，或者是領導者是否專注於共同願景，帶領大眾提升生活水平上。《貞觀政要》作為第一部具有領導教化意義的典範，呈現了太宗與臣子共同探討塑造出接近現代領導學中的核心關鍵，例如：如何打造理想領導者、如何在領導者和追隨者之間建立信任紐帶，如何增進實現目標和任務的效率，以及領導者如何與基層百姓相連承擔起帶領大眾脫離苦難的責任。本論文提供了一種全面分析的視角，同時也是中國政治研究上的新嘗試，將一千四百多年前的君臣討論與現代領導學進行對話，從有關領導學的共同問題中找到有效領導和德性領導的可能原因。

關鍵字：貞觀政要、唐太宗、領導學、有效領導、德性領導

英文摘要



Since the advent of the 20th century, the domain of leadership studies has emerged as a focal point of scholarly discourse, driven by the burgeoning demand for talent within the spheres of business and education. The exploration of political leadership poses a complex challenge due to the multifaceted nature of leadership behaviors exhibited by distinct leaders and the variegated contexts of time and space. These complexities often obfuscate the examination of leaders' virtues, the dichotomy of leadership behaviors' effectiveness, and the commitment of leaders towards fostering a shared vision for enhancing societal well-being. "Zhenguan Zhengyao," heralded as the seminal work embodying the essence of leadership pedagogy, delineates the collaborative inquiries of Emperor Taizong and his ministers into the quintessence of contemporary leadership theory. This encompasses the cultivation of ideal leadership archetypes, the fortification of trust between leaders and their adherents, the optimization of goal and task fulfillment, and the pivotal role of leaders in aligning with the grassroots populace to navigate communal adversities. This dissertation proffers a holistic analytical perspective and constitutes a pioneering endeavor in the realm of Chinese political studies, juxtaposing the monarchical discourses from over fourteen centuries ago with the contemporary discourse on leadership studies. It endeavors to unearth the foundational principles underpinning effective and virtuous leadership through the lens of prevalent challenges within the field.

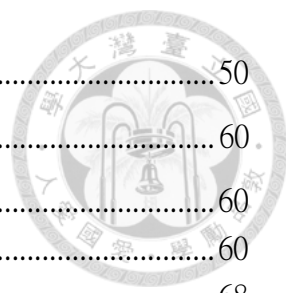
Keywords : Zhenguan Zhengyao, Emperor Taizong, Leadership Studies, Effective Leadership, Virtuous Leadership

目次



論文口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
目次.....	v
圖次.....	vii
第壹章 緒論.....	1
第一節、背景與動機.....	1
第二節、文獻回顧.....	5
第三節、理論架構：領導者－追隨者－情境互動模型.....	8
第四節、綜觀《貞觀政要》中唐太宗領導行為.....	13
一、武德 9 年到貞觀 4 年.....	13
二、貞觀 5 年到貞觀 9 年.....	14
三、貞觀 10 年到貞觀 16 年.....	16
四、貞觀 17 年到貞觀 23 年.....	19
第五節、以領導學初步檢視太宗於貞觀時期領導過程.....	20
一、貞觀時期的管理無能、脫軌.....	20
二、貞觀君臣互動「平等」，探討「領導學共同問題」.....	21
第六節、章節概述.....	24
第貳章 身處的情境.....	26
第一節、環境.....	27
一、從李淵手中接下破敗政權.....	27
二、天災外族危機不斷.....	28
三、禮教敗壞、政治事件頻發.....	31
四、制度延用隋朝、繼承府兵制.....	33
五、「貴族」結合「民間經驗」.....	35
第二節、任務.....	36
一、施行禮義.....	37
二、存養百姓.....	39
四、宗教、異端、律法等其他任務.....	42
五、任務回饋.....	45
第三節、組織與組織文化.....	46
一、縱向、橫向組織複雜性.....	46

二、非官方組織－組織文化.....	50
第參章 太宗的追隨者.....	60
第一節、臣子、百姓、女性.....	60
一、臣子.....	60
二、百姓.....	68
三、女性.....	71
第二節、追隨者分析.....	75
一、順從、實用、楷模分類.....	75
二、追隨者的重要議題.....	77
第三節、共同願景.....	86
一、好領導者的具體行為.....	86
二、領導理論操作實踐的不足.....	95
三、太宗符合理想到逐漸失焦.....	102
第四節、小結.....	104
第肆章 身為領導者的太宗.....	107
第一節、人格特質.....	107
一、太宗的感性理智.....	108
二、太宗的盲點和弱點.....	112
三、概評太宗的人格類型.....	115
第二節、領導技能及素質.....	117
一、太宗的領導手段.....	117
二、太宗的影響策略.....	122
三、太宗領導過程變化（貞觀 17 年後）.....	125
第三節、價值觀.....	128
一、儒為主、法、道為輔價值觀.....	129
二、價值觀與太宗領導行為間的取捨.....	133
第四節、政治風格/形象.....	140
一、太宗「正面形象」與歷史上記載為集體認同.....	141
二、太宗坦白誠實的政治風格.....	148
第五節、小結.....	150
第伍章 結論.....	155
一、領導者－追隨者－情境互動模型分析太宗「有效領導」影響因素.....	156
二、領導者－追隨者－情境互動模型分析太宗「無效領導」影響因素.....	163
三、《貞觀政要》中的太宗領導學提供的啟發.....	167
參考文獻.....	170



附錄一 古典文獻..... 174

圖次

圖 1-1 9
圖 1-2 11



第壹章 緒論



第一節、背景與動機

自 20 世紀以來，民主國家倡導的重要權利：選舉、罷免、創制、複決、公民投票、參選公職人員等被高度神聖化，只要公民藉由「投票」參與公共事務，就是具有民主思辨能力，不僅落實正義，更能夠主宰自己的生活環境。許多國家政府都會大幅度宣傳每次的投票日，美其名是站出來為自己發聲，實則是為了「民主」要仰賴投票才能運轉。但很有趣也很荒謬的是，從國民獲得彷彿「成年禮」一般的「選舉權」之前和之後，都沒有人教過選舉人分辨出好的政治領導人，甚至根本不知道「好領導人」的定義，在有限理性和有限資訊的情況下，人們基於截然不同的偏好做出選擇。

在盧梭主張裡，手握珍貴「天賦人權」，身為政府主宰和統治者權力合法來源的「公民意志」們，無能又無助的在民主體制設計的一連串宣傳中自圓其說的投下那「神聖的一票」，再像開盲盒一樣等待著領導者們的實際作為。在《為何我們總是選錯人？人類政治行為的迷思》一書中揭露了人們總是會一再的重複同樣的行為謬誤，傷害民主，不僅無知愚昧，在重大事件上資訊失能，容易被操弄，透過親朋好友的相互認知影響政治選擇，有著無法控制的偏見，受到情感尤其是憤怒和焦慮的驅動，最重要的是，我們看不清所選的領導者，我們相信新聞、電視或特定輸出的領導者形象，有的時候甚至不願意深入探討領導者的真面目 (Shenkman, 2019)。

政治科學中，民主和威權體制大戰中可以說獲得壓倒性的勝利，不論是學界或輿論，只要舉起民主大旗，就可以說拿到尚方寶劍。然而將民主發展脈絡攤開來，自啟蒙運動以來，民主一詞逐漸形成國家發展方向後，來自人民的力量總是被高估、樂觀看待，人民不得已只能選擇行使政治權利的代言人，又選不出理想的，連好壞都憑情感直覺，又如何將「天賦人權」好好發揮？也許在民主政體中大多數人都同



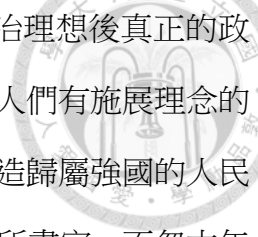
意「強勢領導」是一件好事，但如果領導者有過於龐大的權力，大家又會害怕的不得了（Brown，2019）。

政治思想學者蔡英文完整的以政治觀念史的角度剖析了領導統治的對立與民主實踐本身間的糾葛，〈政治領導與民主：一種政治觀念史的闡釋〉文中直言政治領導的議題在當前的政治思想中往往被忽略，不僅是因為作為一般公民在觀察與了解政治領導者（或廣泛來說，從事政治治理的人）時，通常涉及感情的好惡、黨派的偏見，不是置身於具體的政治治理的處境脈絡，無法深切了解他們面臨的困境、阻礙，對他們的所作所為，尤其往往會有一種自以為是的想法，更源自於領導（與治理）與共和民主理念互為對立與相互調適的關係（蔡英文，2011：4）。

但我們不能不承認的是「民主制」與其他政府形式一樣，領導者的品質依舊是判斷體制之健全與否的重要準則，領導者的品質又依賴其見識與遠見的品質而定。缺乏見識與遠見的領導者將帶領其人民走向危殆（perish）的途徑，如果這個見識與遠見是偏差的，那麼加速如是進程（Babbitt，1979：3）。人民一次又一次交付信任選出領導者的過程中，還是會無意識找尋像「救世主」一樣的領導者，能夠承擔起所有責任，帶領大家脫離苦難，這也是在領導學研究中時常見的「偉人論調」，只是人民有的時候好像真的利用選票懲罰不好的領導者，有時偶然出現某些無法解釋的集體政治參與行為，更多的時候是在一群爛蘋果中選擇一個看似比較好的蘋果。民主的運作容易產生討好人民所產生的投射對象產生的領導者，「他/她」不是「智慧代言人」，可能只是「烏合之眾」的暫時首領。

在普遍認知的著名政治領導人中，唐太宗¹李世民的領導能力和「天可汗」強盛形象塑造是無庸置疑的，「貞觀之治」影響深遠，他與能臣魏徵之間接近平等的互動關係廣為人知，由吳兢所撰《貞觀政要》更是後代帝王治國安邦必讀參考書。方震華〈唐宋政治論述中的貞觀之政－治國典範的論辯〉一文清楚表明「貞觀」已

¹ 之後將簡稱太宗。



經成為政治典範的證明，他是堯舜三代那模糊而無法追尋的政治理想後真正的政治實踐，在決策行為中所展現的「集體領導」使官僚體系中的文人們有施展理念的空間，「一統華夷」的外交成就又帶給國家欣欣向榮的能量，創造歸屬強國的人民願景（方震華，2007）。元世祖忽必烈曾嘆：「世祖嘗欲觀國子所書字，不忽木年十六，獨書貞觀政要數十事以進，帝知其寓規諫意，嘉嘆久之」《元史·卷一百三十》；明太祖朱元璋於洪武八年與翰林侍講學士宋濂編纂《洪武聖政記》，全書類目參考《貞觀政要》，稱：「是書略倣貞觀政要之例，標題分記……」《欽定四庫全書總目，卷五十二》；清朝康熙皇帝既然身為「聖祖仁皇帝」，不僅寫了《覽「貞觀政要」》表達肯定，追隨者章梈也仿《貞觀政要》撰寫《康熙政要》，可見「貞觀」對於後代領導者創造盛世理想的宣傳性，放到現在亦是有目共睹。

《貞觀政要》是吳兢基於實際史書，結合集體認同，呈現出太宗勤勤懇懇，強調自我約束、權力限制並以道德為帝王規範自身的領導形象，也確實收穫實際政績。這對平常人生活中會接觸到的領導者：老闆、主管、上司、老師等到接觸不到的各部會首長和總統來說，具有相當程度的標竿意義，我們對領導者抱持期待，希望他們可以有管理的能力，同時賦予我們朝往正確的目標方向努力，是領導的核心意義。

可以說，領導本身就是政治行為，涵蓋驅使人們行動的權力和影響力，在古典政治思想始中，政治領導者試圖追求的是一種「絕對善」的方向，而經濟行為領導者可能目的是在於業績、實際利益的順利取得，而教育領導者訴求知識和道德的人格培養，筆者認為，其差別在於「目的不同」。經濟行為領導者和教育領導者的目的較沒有疑義，也匯集普遍共識，唯有政治領導者到底要開出什麼樣的願景和信念實在模糊。

儘管如此，筆者堅信領導學的發展和探討是有其重要意義的。如同太宗利用不斷地溝通對話來取得朝堂對於一致目的和共同願景的打造，先不論領導是否能達到追求「絕對善」如此高層次的境界，至少是邁向「為大家都好」的道路前進。因

此，如何促進共識的達成，如何維持「人和」，如何應對「天時」，如何判斷「地利」並整合資源，打造塑造前瞻願景和信念，是每一位領導者必須具備的能力和課題，也是追隨者應該要學習和判斷的。



《貞觀政要》的廣泛傳播性還給我們一個可能性，「有效領導」並非遙不可及的主觀行為，《貞觀政要》內容代表一套普世有效領導經驗的實踐過程。我們可以得知領導行為涉及太宗本人的價值觀、道德觀、人格特質、統御能力、領導策略、情境分析回應過程、危機處理，也可以看到一套組織協調模式，追隨者的態度和認可，《貞觀政要》是吳兢在唐玄宗時才完成，本身就具有一種社會期盼和共同價值的追求，分析這個有效過程便是本文想要達成的學術價值。

值得一提的是，《貞觀政要》的研究大部分來自歷史學系和中文系，另外部分來自於教育相關學系，極少數出自政治專業領域。學者習以為常的透過文本及歷史脈絡對《貞觀政要》進行分析，自然而然的鮮少提及一些重要的政治學討論，例如：為何太宗要將節制皇權？為何太宗要採取德性領導，是不是源自於權力正當性的不安？《貞觀政要》中所撰述的政治實踐應該要在與現代領導學架構下結合，使《貞觀政要》重新嵌入當代語境中。因此，除了分析貞觀政要中的有效領導行為外，也希望可以達成政治語境下的問題回答，更完整塑造太宗政治領導學的全面性。



第二節、文獻回顧

陳谷易《古為今用—從《貞觀政要》論校長之領導統御》²是近期最直接研究《貞觀政要》領導學的碩士論文，他把《貞觀政要》中統御策略擬成問卷，研究發現許多教育現場甚少將《貞觀政要》放入領導參考書中，也道出普遍大眾對《貞觀政要》的印象，也就是儘管太宗察納諫言、相互包容、溝通理解、接受建議並保持學習態度的作法在當代也適用，但會有預設立場「君王統治的時代或是民主專制時期，其領導者本身所具有的權力是大於民主法治任何的時期，因此其治績成效卓著，未必相同模式能有在現代有所成就。」（陳谷易，2019：119）。另外，他概略性的將《貞觀政要》領導研究分為：開明納諫與兼聽閣議的領導方式、任賢公平與誠信明賞的領導特色、仁義謙讓與杜讒戒懼的領導形式、慎言悔過與尊師崇學的領導意涵，也是匯集現有《貞觀政要》的文獻所得的普遍成果。只是這樣的成果在《貞觀政要》領導學層面還是較為片面，導致他在研究中的問卷設計無法嚴謹，例如題號19：「校長能知人善任，以禮對誠信忠恕同仁，不上下猜疑，對治校是有效的（陳谷易，2019：87）」。可以看出明顯的正面引導取向，所獲回答容易失真。

《貞觀政要》為主體所延伸出的研究可綜整為官德思想、納諫君臣溝通關係、形象塑造、吏治及領導思想。其中，毛漢光曾以〈中國中古皇權之極限——以唐代詔書封駁為中心〉一文闡述《貞觀政要》中的君臣溝通文化，淺談太宗以封駁制有意識的節制皇權問題。他認為整部《貞觀政要》書中，君臣談論的內容大都是做人處事及政治上大道理，這對於君臣之間相互瞭解非常重要，君臣若對於做人處事及政治大道理有了基本共識，當處理實際政事時，便比較容易達成客觀的政策，可避

² 陳谷易整理《貞觀政要》文獻提出主要著眼點在「領導藝術與用人哲學」、「論李世民政治思想」、「君臣觀探討」、「廉政、行政倫理、政治倫理、吏治思想與現代價值」。研究多數會從太宗君臣間互動情形關係以及領導用人之道切入，或是探討太宗在領導上所扮演的角色及其用人哲學，試圖找尋一般的成功者最常具備的成功條件及用人的原則，普遍認為《貞觀政要》最為歌頌及最想效法的不外乎是「納諫」與「任賢」。

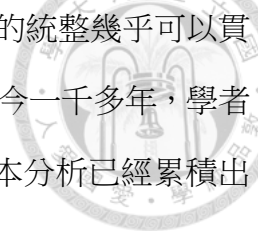


免獨夫式的決策，或極少數人把持決策（毛漢光，2016：25）。而當給予大臣簽署權也代表著太宗正視他們給的意見，封駁則是意指就算大臣所說的話太宗不愛聽，他也不會受罰，是很重要的貞觀特色。

而葉丹〈論《貞觀政要》的官德思想及其現代價值〉指出由學者徐啟賢所提傳統官德定義為：從政者的道德原則和道德品質，細分包含君道和臣道二個部分，《貞觀政要》中涵蓋克己修身、勤政為民，居安思危、慎行抑欲，諫言至上、誠信任賢等內涵，肯定德性在太宗領導行為中帶來的積極影響（葉丹，2017）。

另外武雨佳碩士論文《《貞觀政要》中的明君、昏主、諫臣形象及其建構——以文本形成史為線索》精彩的將隋煬帝形象與《隋書》、《北史》、《資治通鑑》等唐宋史籍中的隋煬帝形象對比，表明他暴虐奢侈的昏主形象始建構於《隋書》，經過《貞觀政要》的進一步論述後基本定型，而《貞觀政要》中太宗形象和其在該書以外唐宋史籍中的形象有部分落差，顯見吳兢拼接史料，重新詮釋太宗納諫、勤政、淵博的明君形象。而古籍中的諫臣備受君主尊重和信任的形象，部分源自對貞觀史料的截選，採取抹去或淡化方式減少呈現君主對諫臣——尤其是魏徵的懷疑及大臣背後集團間的利益衝突。她認為諫臣與明君共同構成「君臣道合」的關係典範，為宋代所接納、繼承，但被明清君主揚棄（武雨佳，2019）。

目前鮮少有關太宗於《貞觀政要》中的領導學術論文討論，市面則有專為一般大眾講解的專書《太宗領導學——從《貞觀政要》的君臣對話，一窺卓越領導者的核心價值，以盛世為師》和《天可汗的領導學：中外第一帝王學《貞觀政要》，德川家康、明治天皇都受益的管理智慧！》，概略性討論《貞觀政要》中的領導策略，並且為了更貼和大眾閱讀寫的淺顯易懂，多是列出領導基本原則，如領導者要保護自己的心、熟知之事易成盲點、修養自身、把人放在對的位置、留心聽取建議等（唐慶華，2017），並無太大學術參考價值。在一眾《貞觀政要》的領導相關研究中，以北京大學學者張強〈《貞觀政要》中的領導智慧〉將文本中可探的領導者四種意

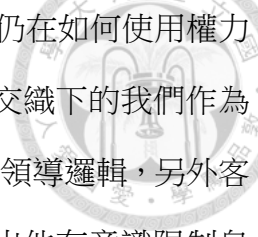


識、四種品質、四種領導風格及四種領導行為精簡濃縮列出，他的統整幾乎可以貫穿多數《貞觀政要》的研究文獻內容。畢竟《貞觀政要》已經距今一千多年，學者和學生翻來覆去的針對同一批文字想方設法的挖出新發現，文本分析已經累積出普遍共識。

剩下較為特殊的研究主題如戴立軒〈《貞觀政要》中的「桓管霸業」〉，根據文本中出現有關齊桓公和管仲頻率高達九處，他認為太宗為了減輕來自玄武門之變的權力不合法交接過程所導致的心理壓力，他必須用更光明的手段治理天下，用更大的成績證明自己，因此他對於齊桓公的霸業感到嚮往，又剛好有一位如同管仲一般侍二主的魏徵，同時可以利用桓管比喻向魏徵精神喊話（戴立軒，2011）。

儘管太宗在歷史上無法掩蓋他逼父、弑兄、屠弟奪權的道德瑕疵，由以上的回顧得知，《貞觀政要》相關政要的文獻已經充分的在各方面展現出太宗領導學的精彩，在貞觀之治中招賢納諫，廣事宜講仁義誠信之道亦絕非吳兢無中生有，《貞觀政要》對政治生態中人物們無遠弗屆的影響力，後代傳世不單是上層統治者喜歡閱讀的書，一般讀書人也可以閱讀，仿作、改作和研究性著作不斷出現（吳鳳霞，2018），已知的研究中仍極少有完整具領導學架構並系統性的分析，多數為針對他單一面向進行討論，如他的形象、歷史背景、人格特質、所創造出來的君臣組織氣氛等等做討論，或是描述他的領導行為如何的優秀和成功，筆者認為從《貞觀政要》中分析出領導過程的有效性仍有其價值意義。

對於目前現有的《貞觀政要》研究中，有關文本中的特定概念研究不勝其數，主要又以太宗本人的明君打造和特殊君臣關係最多。領導學相關文獻研究則以《貞觀政要》中的人生道理為重，目的是要讓普通人一看就能夠懂，也可以說，太宗在唐朝時以一套願景價值研發出領導者和追隨者因應情境的成功互動模式直到現今都可以用，因此，以當代領導學的理论框架分析是有其學術意義的。再者，由於現有文獻分析文本多以文史為主，協助完善《貞觀政要》中的各種細節，卻鮮少整合



性討論到太宗領導手段的應用，李世民也許有皇權作為靠山，但仍在如何使用權力和影響力上相當值得學習，也能夠為活在資本主義和民主主義交織下的我們作為參考，因此，本文希望能提供新的視角分析出貞觀政要中的通用領導邏輯，另外客觀拼湊出太宗在當時政治場域角力中所畏懼或受限的障礙，找出他有意識限制皇權和建構政治正當性的方法及原因，這是以往的文獻都未曾深入的領域。

第三節、理論架構：領導者－追隨者－情境互動模型

20 世紀以來領導學是非常熱門研究主題，市面上更有許多給一般人入門的書籍，如史蒂芬·柯維《與成功有約：高效能人士的七個習慣》（Covey，2020）所引起的領導力風潮，世界上有超過 600 所學校以他的理論在學校開設領導力課程。

從人類學的角度來看，人類確實必須要透過屬於某些群體才能生存或繁殖，群體生活中包括合作、親略和交配都會產生領導過程，利用身體和社會優勢的不對稱以及資訊和技能的不對稱，幫助解決資源、協調、運動和社會行為的競爭問題（Garfield，2017）。有些人認為，領導力只不過是一個浪漫的神話，也許是基於虛假的希望，即有人會以純粹的意志力來解決我們的問題，但特別是在困難時期，人們還是不自覺尋找一個偉大、有魅力的領導者進行有效的領導行為來緩解恐懼和不確定性（Daft，2017）。

原本對政治領導力的研究往往被當作是對領導者行動受到充分約束的機制的審查，以免不適當地侵犯公民的生活，只是在經過幾代人致力「馴服野獸」，也不再需要為了某些群體爭取政治權力後，當有多餘的心力放在考慮領導力所有方面時，人們對政治領導力的訴求提高，除了確保公民的生活安全，還要積極利用領導者的力量，為了人類的利益，創造共同價值，形塑更美好的理想社會（Blondel，1987）。



領導研究汗牛充棟³，從最初的非實證性研究階段出現的英雄論和偉人理論，到後來進入實證性研究後，因研究方式以及研究目的不同而產生的各種理論，先不論只要認為自己小有成就就可以自己出一版成功領導經驗的領導學雞湯書籍，綜合各家有關領導類型⁴的分類，圖 1-1 簡單的呈現。

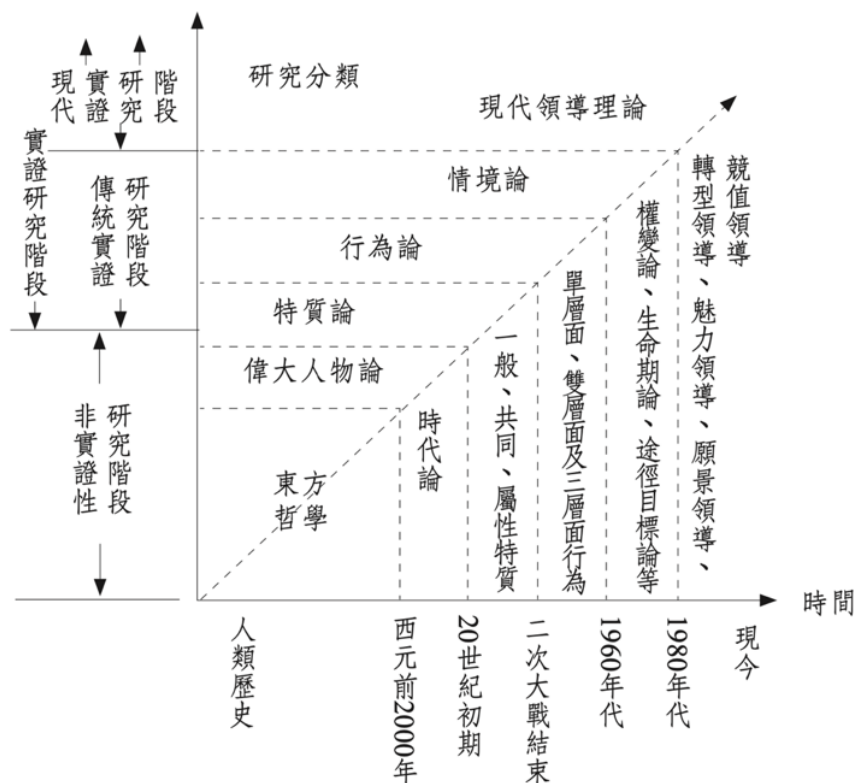
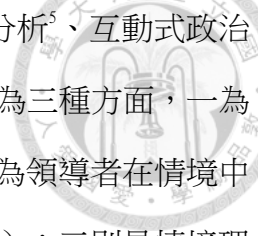


圖 1-1、領導發展脈絡（蔡培村、武文瑛，2004：89；黃宗顯，2008：3）

³ 我們可以從哈佛甘迺迪學院多年開設的領導學課程和台大所開設的領導學程來淺看領導學研究的所涵蓋及涉略的面向之龐雜。首先，哈佛甘迺迪學院本身是公共政策著名的學府，領導學課程主要著眼於領導力和道德的知識培養及訓練，其中個人領導力主題有：追求正確或保護權力、道德敘事及語境、社會價值協商溝通、道德交換困境；組織與社會間的領導力主題則為：公共利益與社會正義的倡議和追尋、面對公民不認同和貪腐。再來，台大領導學程必修課程有領導學導論、組織運作導論及小組專案實作，目的為解決問題與團隊合作的進階領導專題，選修則有典範企業運作思維、解決問題理論與實務、領導力講座、數位時代的職場協作、公民教育概論與實踐、領導實作與產業實習、生命的軟弱韌性，自 2008 年開設至今還引發不少爭議。

⁴ 學界較為權威性的領導理論例如韋伯以權力來源進行分類的魅力型領導、權威性領導和官僚性領導及伯恩斯提出轉換型領導與交易型領導。除此之外還有 Silin 在華人企業中發現東方領導者會以儒家倫理作為組織成為規範基礎、組織願景及行為指導原則所提出的德性領導等等。



近年的政治領導力研究重點在於特定領導者的行為和形象分析⁵、互動式政治領導力⁶和僕人領導力⁷的探討。領導理論的研究大體上可以歸納為三種方面，一為領導者人格特質為其研究重點的特質理論（Trait Theories）；二為領導者在情境中所作選擇和行為表現為開展重點的行為理論（Behavioral Theories）；三則是情境理論（Situational Theories），指出領導有效性受領導者個人行為表現所決定，同時也應考量特定情境帶來的種種結構限制，包含當時的環境、時代背景、正式和非正式組織等等。

但只有討論到領導者的人格、行為還有當時的情境是不夠的，Barbara Kellerman 將領導學研究中時常淪為配角的一追隨者⁸單獨抓出來研究後受到學界重視（Kellerman, 2018）。而 Richard L. Daft 所出版的 *The Leadership Experience* 和 Richard L. Hughes 等人所出版之 *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* 是領導學的集大成之作，同時也是許多領導學課程導論的重點文本。他們除了收納各種領導理論之外，還額外的系統性陳述大量領導經驗和手法，並著重利用現代工具如表格、

⁵ Fred I. Greenstein 在《The Presidential Difference》一書中詳述羅斯福到歐巴馬的表現和政治風格，亞契布朗在《強勢領導的迷思》中將領導者行為區分為激勵型領袖、魅力型領袖、開創型領袖、轉變型領袖和革命性領袖，描述如柴契爾或邱吉爾的行為，指出一人領導的缺陷已經被廣泛證實，集體領導才是有效領導的正解。因此，儘管所有人都認同政治領導力本質上是一種權力現象，但一定是在一段關係下、情境下行使權力後，使追隨者們採取行動。納瑟·根米（S. Nassir Ghaemi）《領導人都是瘋子：第一本解析領導特質與精神疾病關聯的機密報告》還很大膽的道出偉人甘地的精神問題，但他不是為了否定而否定，反而肯定他們性格中勇敢、大膽、幽默等性格特質。

⁶ 學者 Jacob Torfing 於 2019 年的文中指出互動式政治領導則強調民選領導人可以透過發起、協調和增加公民及組織參與共同創造公共價值的過程來強化自身政治領導的作用，除了可以獲得問題的多元解決方案靈感，還可以使用更具正當性的權力，也可以與參與式領導呼應，肯定領導者的積極影響力。

⁷ 僕人領導（Servant leadership）由羅伯·格林里夫（Robert K. Greenleaf）提供理論基礎，他有神學的基礎，主張領導者的功能就是要像僕人一樣服務追隨者，取得追隨者的信任，協助追隨者找到人生的意義或發生實質性的成長。領導人必須要精神、道德的榜樣，以身作則，謙卑再謙卑，利用公共問責制，只任命負責管理公共錢包，最大限度的賦權讓追隨者參與，代表著完全服務導向的角色。（Mookgo, 2018）

⁸ 她表示追隨者可以是屬下，可以是公民，也可以是幕僚，而不論任何角色的追隨者對領導者重要性不行被忽視，他們追隨的動機、對領導者的反應已經在領導行為中產生共生關係，追隨者同樣受到秩序、等級情境影響，有許多案例中顯示追隨者在領導舞台上所產生不同的作用和轉變。



心理學分析實務講解，協助培養領導學人才。其中，Richard L. Hughes 等人設計了一個貫穿全書的研究框架，分析模型分類為領導者－追隨者－情境互動模型，可以將現存的領導研究⁹盡可能囊括其中（Hughes，2017）。

領導者－追隨者－情境互動模型非常完整的框列了影響領導成效的元素，可以在此基礎下嘗試調整出更為完整的研究視野。本研究內容架構¹⁰為將前述互動模型結合《貞觀政要》文本中領導實務，以創造公共價值作為願景及核心理念，領導者、追隨者和情境三方所組織互動，導入各理論所重視的領導元素，建構形成《貞觀政要》分析模型，如圖 1-2。

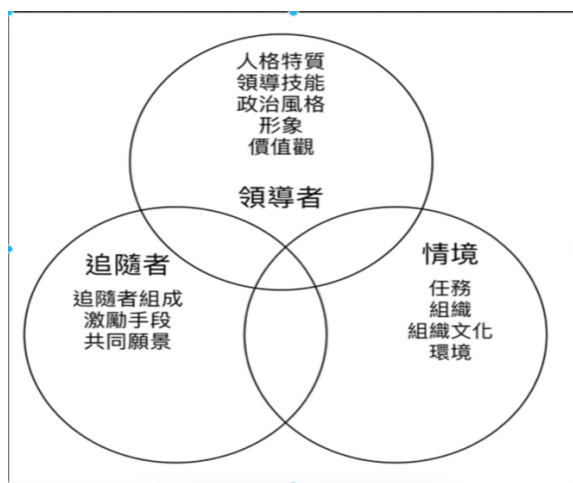
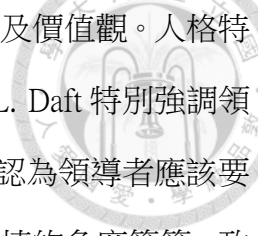


圖 1-2、領導學互動框架（筆者據 Hughes 書中領導互動框架延伸整理）

⁹ 他們認為領導是一個過程，必須要鑲嵌進當時的情境，置入領導者和特定追隨者的探討才能夠顯示出領導行為的有效性。領導者部分列入人格、行為、領導技能和道德價值等的研究，追隨者則是探究他們追隨的動機、共同價值理念、獎懲和激勵手段等，最後情境就是納入環境、任務、組織等因素。值得一提的是，領導和管理之所以不同，是因為領導會使用權力提供願景和積極信念，描述了現況的解決方式和展望未來的美好理想，而管理只是單純做目標和任務的執行和達成，而領導過程涉及領導者本身的人格條件、行為或策略手段，在大環境所形塑的一定情境下影響追隨者的行為和表現。若領導者設定的願景和目標，取得追隨者共識，在情境下獲得成果，即可以說是有有效的領導。但領導行為由於涵蓋太多面向，不能單以有效或無效等二分法粗暴的分類，只能說，在過程中有需要改善改進的地方，或是有些條件未達成。

¹⁰ 現有的領導學分析模型中，較具討論度的有 George Graeo 和 Uhl-Bien 提出的領導成員互動理論（leader-member exchange model，簡稱 LMX）衍生的模型、政治資本指數（Leadership Capital Index）模型以及 Richard L. Hughes 等人所提供的領導者-追隨者-情境互動模型。領導成員互動模型主要探討的僅有領導者和追隨者的關係，並不完整，而政治資本指數模型關鍵假設前提是有限的任期，也就是領導者他處於一定的權力行使時效內所達成的成果，太宗不符合，故不能使用。



領導者部分可以導入人格特質、領導技能、政治風格和形象及價值觀。人格特質包含心理學範疇的研究，魅力型領導中所指的魅力，Richard L. Daft 特別強調領導者必要的勇氣、誠信、畏懼的事情等素質和 Fred I. Greenstein 認為領導者應該要有的認知方式和風格等。價值觀包含道德觀、對人的態度和看事情的角度等等。政治風格及形象主要是探討角色的塑造和扮演。領導技能包括情商、創造力、決策過程、對追隨者提供的支援輔導、行為、溝通能力（傾聽能力）、建立目標的手段、大眾吸引力、肢體語言。

追隨者部分可導入價值信念、待遇、與領導者的關係。價值信念包含追隨動機、想要怎麼樣的領導者、可以獲得激勵的方式。待遇包含獎勵和懲罰手段。與領導者的關係含內外、性別、臣民關係及賦權等分析。

情境部分可導入任務、組織及環境。情境指的是處於大環境中所面對的挑戰、困境和障礙，任務主要是處理危機和滿足當時需求，組織包含正式、非正式組織、組織抵制力、組織文化。環境包含時代背景、脈絡和歷史性質及時間意識。

綜上所述，關於領導學各種研究雖然方法和目的不同，值得慶幸的是有共同的目的：累積領導過程和成功經驗，分析出有效的領導者素質，加大創造共同價值和願景的成功率。經領導者和追隨者的互動並在特定情境脈絡下進行，他們達成願景的建構和共同價值共識，以這樣的分析模型下去探討《貞觀政要》中的太宗領導學與貞觀之治如此極具代表性的案例是相當有價值意義的。

筆者認為《貞觀政要》中的太宗的「德性」領導正面肯定了領導學理論中至今仍未能回答卻最重要的問題：「德性」保障了領導過程誠信的品質，使追隨者們產生信賴基礎並產生有效的領導，但卻鮮少有所謂德性領導的產生，筆者希望透過研究《貞觀政要》後找出促使領導者樹立「德性」形象的要素，使領導學研究可以更為全面。

第四節、綜觀《貞觀政要》中唐太宗領導行為

回顧太宗領導過程，其領導行為並不是毫無失敗或瑕疵，尤其在其中還發生了足以動蕩政權的繼承人反叛，以及太宗最後是因服食丹藥而亡，似乎不是一位英明領導者應該做出的判斷。《貞觀政要》中可以見到太宗在與追隨者互動時犯下的錯誤、與追隨者的溝通和許多對情境任務的判斷等等，綜觀太宗的領導過程可以分為武德9年至貞觀4年、貞觀5年至貞觀9年、貞觀10年至貞觀16年、貞觀17年至貞觀23年幾個時期。太宗的領導過程為與臣子們互動相互商議而成的領導，在領導效力上或多或少，但始終是太宗與追隨者臣子們共同取得的成果，貞觀17年之後太宗所做的選擇則多半選擇無視追隨者的諫言，較為專制，不具備良好領導所需互動。

一、武德9年到貞觀4年

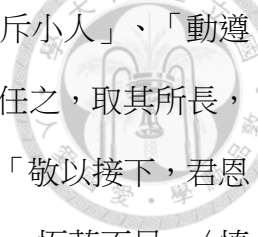
貞觀初期的帶宗總是抱持喜悅的心情聽從規諫，積極努力，消除「自我」以身做則的「理想君主」：

太宗自即位之始……帝志在憂人，銳精為政，崇尚節儉，大布恩德……至貞觀三年，關中豐熟，……其得人心如此。加以從諫如流，雅好儒術，孜孜求士，務在擇官，改革舊弊，興復制度，每因一事，觸類為善。……心術豁然，不有疑阻。時論以為能斷決大事，得帝王之體。〈政體第二〉¹¹

擢將於行伍之中，取士於凡庸之末。遠夷單使，一見不忘；小臣之名，未嘗再問。箭穿七札，弓貫六鈞。加以留情墳典，……筆邁鍾、張，詞窮賈、馬。文鋒既振……。撫萬姓以慈，遇羣臣以禮。褒秋毫之善，解吞州之網。逆耳之諫必聽，膚受之訴斯絕。〈征伐第三十五〉

貞觀初，「無為無欲，清靜之化」、「視人如傷，恤其勤勞，愛民猶子」、「損

¹¹ 有關貞觀政要的引用不再贅述書名而只提篇章名，但其他書籍的引用仍然會加書名。



己以利物」、「砥礪名節，不私於物，惟善是與，親愛君子，疏斥小人」、「動遵堯、舜，捐金抵璧，反樸還淳」、「求賢如渴，善人所舉，信而任之，取其所長，恆恐不及」、「心無嗜欲，內除畢弋之物，外絕畋獵之源。」、「敬以接下，君恩下流，臣情上達，咸思竭力，心無所隱」、「孜孜不怠，屈己從人，恆若不足」〈慎終第四十〉。

前述有關貞觀初的描述分別出自吳兢、房玄齡和魏徵，重複性很高，主要是強調太宗知人善用、愛民如子、從諫如流並且節慾無為，房玄齡注意到太宗都會記得小臣的名字，遠方來的使節也都不會忘，身體威武強健，獎賞時能表揚細微善行；而魏徵更是提到太宗重視名節，不會偏私，君臣間親親愛愛，很擔心自己不足，很擔心自己沒有做到最好。此時的太宗誠惶誠恐，兢兢業業的以儒家政治理想的君主為執行方向，也認真的實踐。

太宗顯示出對他人的關心、友善和愛護，努力工作，樂於助人，積極工作維護關係，展示出公正，尋求大臣們投入的努力，也會解釋決策的原因，尊重他人，爭執也不居高臨下，對自己有很高的倫理要求，公領域私領域都按照準則行事，接受自己承擔的責任，也不避諱談論自己的論理過失，是誠實、可信、謙虛、正直的人。同時清楚表達倫理願景，堅持信念不打折扣，也依高標準執行(Hughes, 2015: 123)。

太宗在意出兵正當性，認為他應該要為人民掃平沙漠而不是勞民遠修障塞，原本要去南山，後來怕魏徵生氣就不去了，接下來貞觀 4 年四夷前後入貢，獲得天可汗稱號，開啟貞觀之治，可以說是理想領導者，即在儒家文化傳統下，假設君王為一個完全正常、健全、沒有病痛、個性情緒恰如其分、不多不少、不能大喜大悲、事無巨細、舉手投足均符合規定的人並獲得實際政績。

二、貞觀 5 年到貞觀 9 年

此時太宗內心偶爾忿忿不平但是接受規諫，「理想」中萌生「自我」，更是憑藉自我偏好和判斷任用了權萬紀和李仁發：



貞觀五年，治書侍御史權萬紀、侍御史李仁發，俱以告訐譖毀，數蒙引見，任心彈射，肆其欺罔，令在上震怒，臣下無以自安。〈納諫第五〉

太宗自從任用了權萬紀、李仁發之後，君臣互動產生相互猜忌的變化，權李污衊房玄齡、魏徵、張亮，而後害張蘊古冤死，魏徵已經跟太宗表明他們兩人是小人，太宗不願意斥退他們，只是沈默以對，賜絹五百匹，直到貞觀 10 年權萬紀被太宗所惱，才被貶。

從貞觀 6 年開始，《貞觀政要》中，太宗不斷向臣子喊話：你們不要害怕，我會保全你們的性命，如：「朕為公等思龍逢、晁錯之誅，君臣保全，豈不美哉！」〈政體第二〉、「為君不易，為臣極難。朕又聞龍可擾而馴，然喉下有逆鱗。卿等遂不避犯觸，各進封事。」〈求諫第四〉、「又比見人來奏事者，多有怖懼，言語致失次第。尋常奏事，情猶如此，況欲諫諍，必當畏犯逆鱗」〈求諫第四〉，顯見此時太宗的「逆鱗」已經出現，脾氣也見長。

帝曰：『朕比來怠於為政乎？』魏徵曰：『貞觀之初，陛下志在節儉，求諫不倦。比來營繕微多，諫者頗有忤旨，此其所以異耳。』帝拊掌大笑曰：『誠有是事！』《資治通鑑·卷第一百九十四》

『往年陝縣丞皇甫德參上書，大忤聖旨，陛下以為訕謗……。於時雖從臣言，賞物二十段，意甚不平，難於受諫也。』太宗曰：『誠如公言，非公無能道此者。人皆苦不自覺，公向未道時，都自謂所行不變。及見公論說，過失堪驚。』〈納諫第五〉

除了脾氣之外，太宗的傲慢心逐漸膨脹，首先是封禪一事，太宗認為他「功高、德厚、華夏安、遠夷慕、福瑞至、年穀登」，已經達到封禪的資格〈納諫第五〉，而後貞觀 8 年有彗星，太宗反省因為自己不德而導致，仍不忘肯定「古來英雄撥亂之主無見及者，頗有自矜之意，此吾過也。」〈災祥第三十九〉，又跟臣子們說「朕年十八便舉兵，年二十四定天下，年二十九升為天子，此則武勝於古也。……貞觀



以來，行之數年，天下大治而風移俗變，子孝臣忠，此又文過於古也。……今戎狄稽顙，皆為臣妾，此又懷遠勝古也。……既有此功業，何得不善始慎終耶！」〈慎終第四十〉。

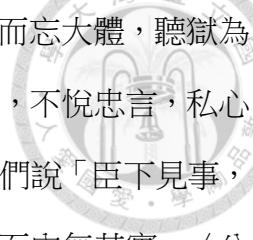
另外太宗的身體也開始時好時壞，貞觀 7 年幸九成宮向姚思廉解釋「朕有氣疾，熱便頓劇，故非情好游幸……」〈納諫第五〉

上得疾，累年不愈，後侍奉，晝夜不離側。常系毒藥於衣帶，曰：『若有不諱，義不獨生！』後素有氣疾，前年從上幸九成宮，柴紹等中夕告變，上擐甲出閣問狀，後扶疾以從，左右止之，後曰：『上既震驚，吾何心自安！』《資治通鑑·卷第一百九十四》

此時的太宗雖然有些暴躁、有些傲慢，身體難以控制，但是對於臣子的諫言積極回應，鼓勵大臣們勸諫的同時，意識到自己做錯了，會後悔，勤奮改進。

三、貞觀 10 年到貞觀 16 年

此時的太宗已經逐漸轉變為厭惡直言，勉強接受、不接受或說會接受但是卻沒有改。例如貞觀 10 年，太宗把三品大官怒斥只因為盲目認為他們輕視自己的兒子〈納諫第五〉，兒子的存在對太宗而言就是無法處理的盲點和偏見；貞觀 11 年大雨造成河水暴漲淹死了六千多人，七百多戶百姓，魏徵上諫：「忘締構之艱難，……忽採椽之恭儉，追雕牆之靡麗，因其基以廣之，增其舊而飾之，觸類而長，不知止足，人不見德，而勞役是聞，斯為下矣。……夫事無可觀則人怨，人怨則神怒，神怒則災害必生……」〈君道第一〉，同年魏徵上疏表示：「昔貞觀之始，乃聞善驚嘆，暨八九年間，猶悅以從諫。自茲厥後，漸惡直言，雖或勉強有所容，非復曩時之豁如。謇諤之輩，稍避龍鱗；便佞之徒，肆其巧辯。謂同心者為擅權，謂忠讜者為誹謗。謂之為朋黨，雖忠信而可疑；謂之為至公，雖矯偽而無咎。強直者畏擅權之議，忠讜者慮誹謗之尤。正臣不得盡其言，大臣莫能與之爭。」，指出邪佞之徒已經使治國之道阻塞，妨礙朝政。



又上疏〈理獄聽諫疏〉指出太宗：「取捨在於愛憎，求細過而忘大體，聽獄為殺生，暴怒逞威掩蓋謗議，因為海內無虞而志盈意滿，高談空論，不悅忠言，私心重到往來行路，人盡皆知，述其所短而未有稱其所長」，跟大臣們說「臣下見事，只可來道」然後又回「何因所言，即望我用？」，「徒有其言，而內無其實」〈公平第十六〉，劉洎也上疏國家法紀廢弛，勳親在位，器非其任，功勢相傾〈擇官第七〉。

魏徵的〈諫太宗十思疏〉、〈十漸疏〉皆是在此時期，直言太宗：

「考之於今，其風漸墜，聽言則遠超於上聖，論事則未逾於中主……；縱欲以勞人，卑儉之跡歲改，驕侈之情日異。雖憂人之言不絕於口，而樂身之事實切於心。或時欲有所營，慮人致諫，乃雲：「若不為此，不便我身……；輕褻小人，禮重君子。重君子也，敬而遠之……輕小人也，狎而近之；好尚奇異，難得之貨，無遠不臻，珍玩之作，無時能止；近歲以來，由心好惡，或眾善舉而用之，或一人毀而棄之，或積年任而用之，或一朝疑而遠之；……遂使盤遊之娛，見譏于百姓，鷹犬之貢，遠及於四夷；……或外官充使，奏事入朝，思睹闕庭，將陳所見，欲言則顏色不接，欲請又恩禮不加，間因所短，詰其細過，雖有聰辯之略，莫能申其忠款；微有矜放，恃功業之大，意蔑前王，負聖智之明，心輕當代，此傲之長也。……志在嬉遊，情無厭倦，雖未全妨政事，不復專心治道，此樂將極也。」〈慎終第四十〉

此一時期與貞觀初期相比似乎判若兩人，在魏徵看來太宗「公道溺於私情，禮節虧於嗜欲。」，還有諫言的空間，並且也沒有完全妨礙政事，但願意改動的心力與願力已經大幅下降。

太宗持續膨脹，貞觀 14 年打獵到忘乎所以〈畋獵第三十八〉，羞辱薛萬均《資治通鑑·卷第一百九十五》、羞辱張玄素到他「閣怠不能步，色如死灰。」《資治通鑑·卷第一百九十五》、羞辱將軍張士貴《資治通鑑·卷第一百九十五》；貞觀

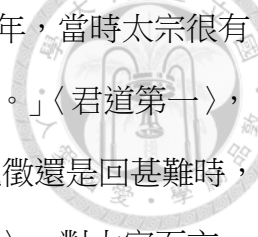


15 年罵房玄齡干卿底事？〈納諫第五〉，反過來問魏徵，為什麼最近臣子都不論事？魏徵委婉表示臣子也有分懦弱、疏遠跟懷祿三種，重點還是要看君王相不相信進言的人〈求諫第四〉。

貞觀 16 年，太宗以天下粟價特別便宜，跟大臣們說：「國以民為本，人以食為命。……既屬豐稔若斯，朕為億兆人父母，唯欲躬務儉約，必不輒為奢侈。朕常欲賜天下之人，皆使富貴，今省徭賦，不奪其時，使比屋之人恣其耕稼，此則富矣。敦行禮讓，使鄉閭之間，少敬長，妻敬夫，此則貴矣。但今天下皆然，朕不聽管弦，不從畋獵，樂在其中矣！」〈務農第三十〉，贊同自己表現相當好，不聽音樂也不打獵都由衷感到開心，但實際成果並沒有他想像中的理想，百姓仍受到不間斷的徭役影響實際可以耕種養活自己的時間。

太宗讀劉聰傳反省不應該再蓋宮殿，於是不管陝西藍田採伐好的木料，直接停擺工程〈儉約第十八〉，實際上是沒有安排好國家營繕的任性；褒獎魏徵：「自知者明，信為難矣。……人君須得匡諫之臣，舉其愆過。一日萬機，一人聽斷，雖復憂勞，安能盡善？常念魏征隨事諫正，多中朕失，如明鏡鑒形，美惡必見。」〈求諫第四〉，但魏徵的諫言，太宗實際執行改正的已經有限，太宗隨著執政多年，令他信任的人少了，於是向臣子喊話要「今人臣受任，居高位，食厚祿，當須履忠正，蹈公清，則無災害，長守富貴矣。」〈貪鄙第二十六〉。

這個時期，太宗從政治新鮮人蛻變，國事政務經過累積自己的判斷處理，藉由臣子的大量諫言，太宗可以不斷「試錯」，也會衡量哪些想做，哪些不想做，例如太宗直接問魏徵曰：「朕所以常懷憂懼，或恐撫養生民不得其所，或恐心生驕逸，喜怒過度。然不自知，卿可為朕言之，當以為楷則。」徵對曰：「嗜欲喜怒之情，賢愚皆同。……陛下聖德玄遠，居安思危，伏願陛下常能自制，以保克終之美，則萬代永賴。」〈慎終第四十〉，魏徵的重點還是在太宗務必要重視「自制」一事，因為太宗的自制力已經逐年下降到只剩下口號和政治宣示。



太宗曾向大臣詢問兩次「守天下難易？」，一次是貞觀 10 年，當時太宗很有企圖心：「今草創之難，既已往矣，守成之難者，當思與公等慎之。」〈君道第一〉，決心會跟臣子們積極配合，共同努力；第二次貞觀 15 年，當魏徵還是回甚難時，太宗回他：「任賢能，受諫諍，即可，何謂為難？」〈政體第二〉，對太宗而言，他已經有經驗，肯定自己領導手段，已經收穫了國家富強的成果，達到了其他歷代君王沒有的高度，心態轉變為「我為主，臣為輔」的互動模式，並且直接將「納諫」簡化為「受諫」，認為治國一事沒有那麼難，只要能夠受諫和任賢能即可，而他這兩件事情上都已經失去公正性和判斷力，主要以自己的慣性和脾氣運作。

四、貞觀 17 年到貞觀 23 年

貞觀 17 年的大規模動亂源自太宗的偏見和盲點，持續在立儲一事上的縱容忽視，臣子再多的諫言也不起任何作用，太宗只會懷疑大臣們的用心，以及他們的失職，而非自己身為領導者應該承擔的責任。經歷了背叛，太宗尤其真正意識到「太子之位不可經營而得」，疑心大起到了病態的程度，懷疑魏徵在起居注裡所記載的事實將他的畏懼化為現實，與其抨擊自己可能背離了堯舜之道，為人所笑，檢討「天道福善禍淫」他是不是做的不夠好，才遭受這些事情？寧可怪罪臣子行事有誤，不懂感恩。尤其魏徵「疑似」結黨營私，提前結交引薦侯君集和杜正倫，並且以君王的錯事謀求身後名，太宗一氣之下踹倒了魏徵的墓碑，對於臣子的「信任」可以說真正的崩塌。

心愛兒子反叛就像是一記重拳，當頭棒喝，將他從高度自我滿足的狀態中喚醒，不安的尋求新一輪的安全感，才有了接下來企圖以親征連隋朝都沒有打下來的高麗來證明自己的正確選擇，勞民傷財興建宮殿，打造大量戰爭用的船隻至百姓如同隋末一般自殘躲賦役，賣兒女。貞觀 17 年後對於近臣來說能夠動搖太宗的諫言幾乎已經沒有，能夠打動太宗更改決定的人也幾乎不再存在，並且太宗於貞觀 17 年後，重要的宰相位時常空懸，主要八座政務官都是從貞觀 17 年沿用，可見沒有再

花太多心思於政務上，他更在乎的是透過征戰高麗可以找回自己曾經在馬上的雄壯，更在乎的是透過大興土木證明自己領導成果的威武，而忽視了曾經他口口聲聲要保護的人民已經身處水深火熱。



第五節、以領導學初步檢視太宗於貞觀時期領導過程

在 Richard L. Hughes 等人試圖實踐的領導學核心關鍵時特別點出在領導學中管理無能、管理脫軌及破壞性領導等情形，而儘管貞觀之治是唐太宗及追隨者一次成功的領導互動過程，其中並不代表唐太宗的所有領導行為都是有效或甚至高效的，尤其到貞觀 17 年以後，唐太宗的行為多次證明他受到偏見及盲點影響而無法做出有利於公益的決定，並且臣子對他的施政方針很大程度已經影響不了他。

一、貞觀時期的管理無能、脫軌

檢視太宗的領導過程，他並非一個破壞性領導¹²者，儘管他節制自我慾望的表現並不長久，逐漸開始實施一連串衡量後偏向於私利而非公益的策略選擇，例如不符合禮制及君王身分的打獵行為使百姓過分勞役、溺愛自己的兒子以至於危及政權的子孫謀反發生、不尊重臣子的諫言和文人身分等，但是他至始至終都以儒家政治最高理想作為領導核心，只是自制力低下、偏見和盲點等導致他的領導行為與他初期設定的願景理想呈現偏差。

貞觀 17 年前由於還有大量跟臣子討論調整施政方針的情形，魏徵也還多多少少提供直諫，真正開始剛愎自用是在貞觀 17 年後，較為頻繁出現管理無能¹³類似的

¹² 破壞性領導指的是儘管成功建構追隨者團隊，並且也取得一定成果，卻是在道德上存在缺陷、可能有損組織及社會利益的領導方式，在《槍、細菌和鋼鐵：人類社會的命運》書中顯示，從古自今大多數社會都存在所謂「盜賊統治」，破壞性領導者通常會運用追隨者團隊來達成自私貪婪的個人目的，最好的例子便是希特勒。

¹³ 管理無能則是一個領導者必須具備：建構團隊、通過他人取得成果，這兩件核心要素缺一即代表領導者管理無能，例如沒有能力組織團隊，或者是很好的包裝了自己的形象，卻沒有真正的完成任務取得成果。



情事，例如他在貞觀 17 年後已經甚少出現任用新的賢才，並且貞觀初一起共事到貞觀後期的大臣們已經很少會表達真實看法，講了太宗也不會聽，追隨者們已經很難對太宗產生影響力。

至於管理脫軌¹⁴，不僅沒有達成太宗初期欲「存養百姓」的目標，還使百姓永遠都在服勞役的路途上，大大小小的役作，直到百姓都已經要賣兒女，太宗才後知後覺，改採政府出錢的方式解決建造出征高麗的大型船隻。在太宗決心要二度親征高麗的過程中，太宗的近臣房玄齡、尉遲進德進諫無效，岑文本因不堪公務負荷暴斃而死，共享「貞觀精神」的團隊氛圍已經是過去式，太宗與臣子之間的關係也沒有以往緊密，太宗認為多數的他們都可疑的同時，只敢信任少數幾人，但是信任也不是讓他們參與太宗的決策，而是「聽從」太宗的需要作出配合。

儘管實際上太宗最接近理想君主的狀態可能只有到貞觀 5 年前後，但他持續有在跟大臣們互動諮商，在領導過程上有來有往，追隨者及情境對領導者的影響力仍然保持，並且魏徵也肯定太宗於貞觀 10 年前對理想君主所做出的調整與努力，並且分別在貞觀 11 年與貞觀 14 年進行嚴厲且大篇幅的施政諫言。在貞觀時期產生有效領導的原因以及導致有效領導逐漸失效的元素，正是本論文可以進一步利用領導者－追隨者－情境互動模型逐步分析的素材。

二、貞觀君臣互動「平等」，探討「領導學共同問題」

領導學的領域所關注核心重點關鍵有極大的相似性，都具體說明領導者應當視追隨者或情境的特定方面來表現出相應的行為，以提高領導效力。其中包含了一種隱含假設，即領導者能準確評估關鍵性的追隨者和情境因素，採取不同的行動來回應，換句話說，所有領導者行動都要建立在組織建立追隨者團隊參與，一同應對

¹⁴ 管理脫軌則是領導者無法完成工作，例如做出質量低的決策，做出傷害團隊凝聚力的行為，雇用與自己相似度很高的員工，企圖成為團隊中心而雇用不如自己的人等等。



特定情境的挑戰，具備完成任務和目標的能力，才能稱「有效領導」¹⁵。

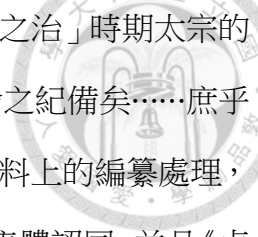
有效領導中有領導效力高低之分，伯恩斯認為，除了一個領導者能夠構建追隨者團隊和具備通過他人取得成果的能力外，還應該促進人類行為準則的提升，並能改善受其影響的所有人生活水平，才能夠算真正有效的領導者。要達到這一步，Hughes 他們加入了領導者善於描繪未來圖景，引導追隨者實現共同願景或達成社會變革，取得與道德倫理上禁得起推敲或符合社會公益等條件於其中。

在 Richard L. Hughes 等人集結領導學理論試圖避免失效領導，找出延長有效領導，加強德行領導出現的機率的整理中，領導者的部分很多時候是難以描述的，例如領導者本身的黑暗人格¹⁶是導致管理無能的首要因素。為了避免這樣的情況，領導者應該要對自己夠熟悉，能夠辨識自己的黑暗面人格特質，找到管理壓力和工作負荷的方式，擁有值得信賴的下屬協助控制等等，這些論點與《貞觀政要》中太宗和追隨者們共同討論的重點，即如何成為理想君主、如何達到君臣一體、如何任賢及如何賞罰公平上，有著高度的相似之處，尤其魏徵的諫言多次提到「君主自制」才是領導的核心關鍵，目的同樣在於避免領導者本身的黑暗人格：多疑、無信用、低效率等等。

《貞觀政要》絕對是一本討論領導學的書籍，是第一本為了提供政治教化功能的而產出的典範，並且是透過君臣互動及相互言談間形塑而成。作者吳兢寫出太宗

¹⁵ 為了更高機率的達成有效領導，不斷有學者研究嘗試用教育培養的方式，試圖輸出固定水準的領導者，但不論是領導者、追隨者或是情境都有太多不同的變數，難以用同一公式言以蔽之，因此才會特別強調領導者本身的道德素質及探討領導者和追隨者建立信任的各種方法，只要重視這兩項因素，除了產生有效領導的可能性大幅度增加之外，還能避免出現毀滅性後果，例如出現破壞性領導等情況。而領導者本身的人格特質、能力如何有利於建立與追隨者的關係，領導者的行為如何更好引導團體達成願景和目標，領導者如何能更精準判別並利用情境因素來提升領導效力，是為領導學的研究核心。

¹⁶ 例如領導者儘管有很高的智力，卻欠缺關鍵知識而降低解決問題、做出決策的能力，這時他們可以透過找尋技術人員配置彌補至訣竅方面的不足；又或者領導者本身具有無法迴避的黑暗人格，例如情緒化、多疑、謹小慎微、冷淡、愛惡作劇、大膽魯莽等，領導者的這些負面抑制追隨者的正面表現，但受到最大影響的還是領導者自身的工作績效，並且與他社會技能息息相關。



「明君」種種，獻給唐玄宗的目的是在於希望唐玄宗依照「貞觀之治」時期太宗的作為行事，正如他在貞觀政要序篇寫道：「……意在懲勸，人倫之紀備矣……庶乎有國有家者克遵循前軌，擇善而從……」，因而，經過吳兢對於史料上的編纂處理，太宗在《貞觀政要》中的領導行為符合了某種領導者及追隨者的集體認同，並且《貞觀政要》並沒有因此隱匿於純粹的歷史著作中，而是不斷地被唐朝以後的君王和士人讀誦。

由此可知太宗於貞觀時期的領導行為所探討的議題有一定的普遍性存在。唐太宗及他追隨者的互動所產生的領導模式並不僅僅是「特定情境歷史結構」下所誕生只屬於那個年代的專屬產物，而是唐太宗與以魏徵為首的臣子們在一千四百多年前就已經透過不斷對話探討要如何使領導行為更加接近願景理想，這是《貞觀政要》作為領導學研究重要經典著作具有高度代表性的原因之一。

其二，太宗與貞觀重臣的互動和初唐之後的君臣互動有著極為不同的模式，更為接近現代領導者和追隨者之間的平等參與、相互制衡。太宗與貞觀重臣所建立的中央決策機構為尚書、中書、門下三省制衡制度，臣子們在貞觀時期的朝堂上不僅能夠開口否定太宗所說的話，《貞觀政要》中也呈現了一種開明直接的對談過程，並且太宗實際賦予臣子們「封駁權」及「署敕權」來阻擋君王的命令。貞觀時期的君臣氛圍是延續南北朝時期門閥貴族政治與君王政治角力後，相互妥協的成果，太宗不認為君王的權力無法無天，而臣子也會盡可能爭取話語權與太宗共治以達理想，產生良性的制約力。這和現代的領導者與追隨者平等參與領導行為較為相似，與武則天、中唐、唐末，延伸到兩宋之後，君主的獨裁專制時期君臣關係重視上對下的倫理不同。

簡言之，初步檢視太宗領導過程可以發現太宗與追隨者在特定情境下的領導互動與 Richard L. Hughes 等人整理出的領導學實踐理論與方法有著高度的共同性，可以看出探討「有效領導行為普遍性」的方法在於重視領導者本身的控制和掌握，



及追隨者與領導者的關係建立和互動上。

而《貞觀政要》的領導互動之所以能夠與現在領導學進行對話，也是仰賴太宗與貞觀重臣們幾近「平等」的互動關係，因此，本篇論文將以領導者—追隨者—情境互動模型分析太宗與其追隨者領導實踐細節，論述領導有效及失效的原因，並且詳論出太宗與追隨者們之間特殊君臣「平等」互動下，相互制約以產生很難能可貴的理想領導及德性領導的種種影響因素。

第六節、章節概述

本文研究主題探討《貞觀政要》文本中所建構之太宗領導行為及過程結合當代理論架構，形塑相輔相成的詮釋關係，選擇《貞觀政要》及太宗作為研究樣本原因不僅在於「貞觀」作為一重要及無可取代的政治盛世傳播廣泛，成為中國歷史上有名的「政治品牌」，太宗所採取的德性領導策略經過他任期內 23 年的政治實踐也獲得普遍認可，彰顯「有效領導」的過程和可行性。

第二章首先以太宗與追隨者們身處的情境提供歷史架構，當時的環境面臨的危機與需要解決的任務，從高祖李淵手中接下的各方組織和非正式組織所形成的組織文化如何約束或限制太宗領導行為的發揮，可以找出太宗有意識的限制皇權的原因。

第三章的焦點會放在太宗的追隨者們，不同的追隨者有不同的角色定位，他們所期待的願景和抱持的價值觀（common good）如何與領導者所構築的理想疊合，太宗賦予臣子形象、身分建構和成就感來源，希望收到或在文本中實際收到哪些激勵方法，太宗又如何運用，君臣之間如何構建倫理及道德氛圍。

第四章則以架構中的領導者分析，細談太宗在《貞觀政要》中嘗試打造的形象，如非常勤勞、不斷自我學習、有強大的道德信念感以及企圖搬演的角色，他採取何

種手段建立信任，從文本中剖析他的個人價值觀（personal value），設定的前人領導典範，抽取哪些思想為己用。嘗試以情商與領導技能來單獨理解太宗作為領導者的魅力和能力，分析他領導行為的成功邏輯。



第五章結論則會詳述領導者和追隨者、領導者和情境及追隨者和情境互動所產生的化學反應，再將整體《貞觀政要》要所呈現影響到三方的結構體系及願景完整呈現，最後結論部分，將會處理太宗領導學的現代意義並盡可能回答重要問題：太宗限制皇權打造政治正當性的手段及採取德性領導的意義和要素。

第貳章 身處的情境



情境在領導過程的影響中多變複雜，有些情況下，有良好的領導人與成熟的追隨者都不一定能夠產生領導效力，情境便是重要的因素。為了增加領導成功的可能性，領導者必須具備精準判斷情境的感知力和決策力，他必須辨別出特定情境下他所帶領的團隊應該承擔起哪些責任，在最大程度上向追隨者闡明：應該要做什麼、如何做、由誰來做等等，另外，他也必須要盡可能建立與追隨者的雙向溝通互動，提供傾聽、促進、鼓勵、澄清、解決問題等，以便於領導者與追隨者間的關係網絡運作。

在情境影響下，由環境所帶來的危機、變化的速度，所面對的挑戰截然不同。在高度結構下，領導者控制追隨者的權力和程序被高度規範限制，較容易出現結構性任務，可能可以在解決問題時參考過往類似的解法，但當低度結構情況下，非結構性任務本身難以界定，領導者難以系統性分析非結構性任務的模糊程度，一旦消滅一項非結構性任務會使領導者備受追隨者歡迎。

因此在情境下，主要影響領導者的是本身環境所帶來的挑戰和當時的社會文化等等，而情境內組織結構所帶來領導者與追隨者的權威關係和組織內溝通模式，由橫向複雜性和縱向複雜性之間交互組成，囊括非正式組織即組織文化於其中，群體中各成員共享的背景、規範、價值觀或信念系統等等。組織文化會協助促進穩定和控制，影響追隨者們更關注外部環境、外部相關人士交流，抑或是關注內部成員，形成強大凝聚力，內部也有高度彈性互動。同時，追隨者可能會以組織的形式抵制來自領導者施行的變革或現狀的改變，因此，對於領導者來說，領導者必須要在管理過程中保持適應性和學習敏銳度，以保持領導與管理技能間的天然張力，靈活調整個人行為以適應情境需求。

第一節、環境



一、從李淵手中接下破敗政權


開國之主唐高祖李淵於太原起義中所起的作用實際上與李世民是兩條並進又獨立的線，只是遭太宗有意識或無意識的掩蓋（劉后濱，2023：23），因此很難從現有的歷史文件中客觀評斷唐高祖李淵的領導能力。

雖然太宗曾以修改國史的方式削弱李淵開國時建立的功業，但大量史書中描述唐高祖李淵過度賦予宗族實際權力，被動式處理兒子鬪牆，耳根子軟容易受到後宮妃子挑撥離間，公私不分，很難評價李淵的政治作為。他大肆為子孫封建，最信任的臣子裴寂也是在道德及政務上無底線奢侈貪玩之輩，受到突厥威脅還曾認真動過乾脆遷都的念頭，對於這位開國君主，除了沒有太大的道德瑕疵，並且不以殘殺功臣為主要鞏固權力手段之外，並不是一位合格領導者。太宗從高祖手中接過的政權不論是執政成員、外族威脅、百姓處境等都是破敗不堪的弱情境。

在領導學中，人格特質或領導者本人天生自帶的魅力與領導有效間的關係強度往往與情境的相對強度呈現負相關。在弱情境下，領導特質與領導有效性存在更密切關係（Hughes，2015：133），情境所帶來的結構性壓力會比較小，在弱情境下有一個極具領袖魅力或個人風格的領導者較能脫穎而出，成為眾人的希望。

直接感官上，第一，李淵長得不是很好看，他的長相是「高顏面皺」，大概就是額頭很高，皺紋也多，典型老漢模樣，楊廣和李淵是表兄弟，《隋唐佳話》記載有次楊廣招待群臣，當眾戲謔李淵面皺為「阿婆面」，使他甚至懷疑自己命相很苦（劉后濱，2023：9）。相較於高祖李淵，太宗的長相在《舊唐書》和《資治通鑑》記載著當時同樣是統一君王候選人的李密第一次見到當時還是秦王的太宗驚嘆「天姿神武，軍威嚴肅，驚悚嘆服，私謂殷開山曰：『真英主也。』」，太宗的長相是能夠讓人聯想到「英主」的配置。

第二，李淵的很多行徑都不適合作為君主，或者說，他當時採取的領導手段並



不具有將分崩離析的國度整合的功能。他明知道隋朝末年錢幣惡質，以至於裁皮糊紙做錢，弄得百姓不堪其擾，卻對秦王李世民、齊王李元吉各賜三座鑄錢爐，賜給裴寂一座鑄錢爐，允許他們隨意鑄錢，將財政大權輕易當作賞賜；又或者，當時「太子令、秦齊王與詔敕並行，有司莫知所從，唯據得之先後為定。」《資治通鑑·卷一百九十》。

皇帝的位置、命令、功能在李淵手上沒有辦法起到太大的意義，造成行政紊亂，他似乎也沒有展現出領導魄力要進行統一，在打天下的部分高祖李淵交給兒子們處理。同樣的條件下，太宗李世民很好把握住弱情境帶來的機會，收復領土的工作多數太宗完成，太宗透過圍城和處理戰利品的方式安撫當時在非常惡劣環境下還活著那些百姓，讓他們看到真命天子可能的光，凝聚了唐朝百姓的願景，成為能夠帶領百姓脫離困境的「救世主」。

二、天災外族危機不斷

武德末貞觀初，普遍兵荒馬亂，內部分裂，當時「倉粟盡，人相食」《資治通鑑·卷一百八十六》、「唐兵圍洛陽，掘塹築壘而守之。城中乏食，絹一匹直粟三升，布一匹直鹽一升，服飾珍玩，賤如土芥。民食草根木葉皆盡，相與澄取浮泥，投米屑作餅食之，皆病，身腫腳弱，死者相枕倚於道。皇泰主之遷民入宮城也，凡三萬家，至是無三千家。雖貴為公卿，糠核不充，尚書郎以下，親自負戴，往往餓死。」《資治通鑑·卷一百八十九》，連中原地區都是吃人的混沌狀態，人數大量銳減，貴為公卿只能吃麥糠都吃不飽，尚書郎以下的官員往往餓死。

當時還有喜歡吃人的官：

散騎常侍段確，性嗜酒，奉詔慰勞朱粲於菊潭。辛丑，乘醉侮粲曰：「聞卿好噉人，人作何味？」粲曰：「噉醉人正如糟藏彘肉。」確怒，罵曰：「狂賊入朝，為一頭奴耳，復得噉人乎！」粲於座收確及從者數十人，悉烹之，以噉左



右。《資治通鑑·卷一百八十七》

以《貞觀政要》中紀錄太宗領導過程所處的情境及危機，有一些描寫：

太宗自即位之始，霜旱為災，米穀踴貴，突厥侵擾，州縣騷然。帝志在憂人，銳精為政，崇尚節儉，大布恩德。是時，自京師及河東、河南、隴右，饑饉尤甚，一匹絹才得一斗米。〈政體第二〉

武德九年冬，突厥頡利、突利二可汗以其眾二十萬，至滑水便橋之北，遣酋帥執矢思力入朝為覘，自張聲勢云：「二可汗總兵百萬，今已至矣。」乃請返命。〈征伐第三十五〉

貞觀二年，關中旱，大饑。太宗謂侍臣曰：「水旱不調，皆為人君失德。朕德之不修，天當責朕，百姓何罪，而多遭困窮！聞有鬻男女者，朕甚愍焉。」乃遣御史大夫杜淹巡檢，出御府金寶贖之，還其父母。〈仁惻第二十〉

貞觀二年，京師旱，蝗蟲大起。太宗入苑視禾，見蝗蟲，掇數枚而咒曰：「人以穀為命，而汝食之，是害於百姓。百姓有過，在予一人，爾其有靈，但當蝕我心，無害百姓。」將吞之，左右遽諫曰：「恐成疾，不可。」太宗曰：「所冀移災朕躬，何疾之避？」遂吞之。自是蝗不復為災。〈務農第三十〉

貞觀八年，隴右山崩，大蛇屢見，山東及江、淮多大水。〈災祥第三十九〉

（貞觀十一年）今百姓承喪亂之後，比於隋時才十分之一，而供官徭役，道路相繼，兄去弟還，首尾不絕。遠者往來五六千里，春秋冬夏，略無休時。陛下雖每有恩詔，令其減省，而有司作既不廢，自然須人，徒行文書，役之如故。臣每訪問，四五年來，百姓頗有怨嗟之言，以陛下不存養之。〈奢縱第二十五〉

貞觀十一年，大雨，穀水溢，沖洛城門，入洛陽宮，平地五尺，毀宮寺十九，所漂七百餘家。〈災祥第三十九〉



貞觀初期百姓窮到沒有應對天災的彈性，窮到要賣子女，水災、旱災、蝗蟲交替，米價又很貴，百姓日子很難過，國家不斷受到突厥逼迫，生命安全無法保障。

唐朝開國面臨很嚴重的人口問題，僅剩不到隋朝的十分之一，到處都是因為隨便掩埋導致的土包凸起，「隋末亂離，因之饑饉，暴骸滿野，傷人心目，宜令所在官司收瘞。」《資治通鑑·卷一百九十二》，持續到貞觀3年都還是天少雨，突厥扣邊，太宗以放出宮女來作為解決人口問題的政策：

天少雨，中書舍人李百藥上言：「往年雖出宮人，竊聞太上皇宮及掖庭宮人，無用者尚多，豈惟虛費衣食，且陰氣鬱積，亦足致早。」上曰：「婦人幽閉深宮，誠為可愍。灑掃之餘，亦何所用，宜皆出之，任求伉儷。」於是遣尚書左丞戴胄、給事中洹水杜正倫於掖庭西門簡出之，前後所出三千餘人。

己未，突厥寇邊。朝臣或請修古長城，發民乘堡障，上曰：「突厥災異相仍，頡利不懼而修德，暴虐滋甚，骨肉相攻，亡在朝夕。朕方為公掃清沙漠，安用勞民遠修障塞乎！」《資治通鑑·卷一百九十三》、〈仁惻第二十〉

天災一直不斷在太宗的領導過程中反覆出現，對於一國之主而言，天災與外族侵擾並不是結構性問題，沒有前例可以參考，尤其只能嘗試以安撫民心的方式解決百姓的不滿，實際上地力沒有妥善運用所造成的經濟問題始終沒有辦法處理，人口問題也是持續到貞觀17年的戶數都還沒有大業時期的一半多，外族部分則對於貞觀政權來說持續是個威脅，直到太宗成為天可汗後從危機轉為應該要解決處理的內政問題。以上有關環境所帶來的危機對太宗管理上的造成壓力和張力，同樣也時刻提醒追隨者臣子與領導者太宗之間需保持凝聚和向心力，以便快速危機處理，以免政權傾覆，重蹈隋末覆轍。



三、禮教敗壞、政治事件頻發

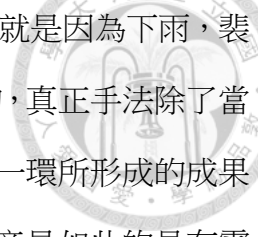
當時儒家禮教敗壞，讖緯盛行，到處都是可以稱帝為王的武人勢力。在這樣的前提下，不論是太宗對自己的親生父親不孝或是對兄弟不仁，對兄弟的子孫不慈，以當時的情境背景下雖然的確是違反儒家倫理已構成大逆不道的「原罪」，但是並不足以成為他「不能」坐上那個位置的污點。首先當時已經沒有可以制衡太宗的勢力，除了突厥之外，太宗已經橫行無阻，另外，魏晉南北朝時發生太多荒謬的政權轉移，已經沒有堅固的儒家教化結構框架限制著人們的行動，人吃人都已經習以為常，殺個哥哥弟弟又算什麼。

領導者的行為是否適當只有在特定情境中的評價才最為準確，李淵這一支的祖上是當時宇文泰八柱國之一繼承下來的，關於太宗的出身是混合了鮮卑族和漢族血液，以目前學界研究並沒有太多爭議。領袖繼承此事來看，北魏皇室與皇族發展演變過程並沒有一定要嫡長子，宮廷中內鬥不斷，充滿血腥，但是已經從傳統習俗上向漢人制度順利過渡（葉言都，2021：23），因此血腥殘殺不是不行，勇健者掌權理所當然（呂春盛，2002：188），但是上位要給一個符合普遍儒家政治理念的理由，才能維護政權名份，以便長久經營。

因此，太宗那時給自己一個「解救人民於水火」的堅定信念，能夠說服自己在情感上過良心那關：

值隋主分崩，萬邦塗炭，慄慄黔黎，庇身無所。朕自二九之年，有懷拯溺，發憤投袂，便提干戈，蒙犯霜露，東西征伐，日不暇給，居無寧歲。〈公平第十六〉

尤其在政變的過程太容易發生一些「差池」導致整個計畫失敗，例如武則天攝政後，她一手扶植的寒門勢力代表裴炎打算除掉她，《新唐書》記載：「炎謀乘太后出遊龍門，以兵執之，還政天子。會久雨，太后不出而止。」〈卷一百一十七，



列傳第四十二〉，資治通鑑也紀錄了當年的大雨所引發的洪災，就是因為下雨，裴炎政變計劃就失敗了。當年玄武門之變到底太宗是怎麼成功的，真正手法除了當時參與規劃統籌的房玄齡、杜如晦之外不會有人知道，但一環扣一環所形成的成果絕對使當時所有唐朝臣子們「震驚」於所謂真正「天命之所歸」竟是如此的具有震懾力，比所有的祥瑞都令人不得不低頭服從。

太宗李世民當時展現的一是顯赫戰功及由此帶來的崇高威望；二是他有一班謀臣勇將，並在策劃政變中很好的拉攏了太子身邊的人物，還控制了玄武門的守門將士；三是李世民本人的果斷決絕，出手利落；第三是長孫皇后對於後宮的掌握建立了方便出手的信息渠道和李淵的動線（劉后濱，2023：86），缺一不可。不僅展現了太宗個人在領導能力、信息整合、情境掌握上的優秀，更是對於當時唐朝各方面條件來說是最「匹配」的領導人，太宗雖然年輕，但他自上位後所呈現的自信是因為他真的相信自己是天命之人，如魏徵所述：「帝王之起，必乘衰亂。覆彼昏狡，百姓樂推，四海歸命，天授人與。」〈君道第一〉

然而太宗即位出於弑兄弟逼宮父親的陰謀行為，對於當時的追隨者某種程度上產生了不平衡的現象，因此自武德9年太宗玄武門兵變後，從貞觀元年到貞觀19年間共發生五起政治案件，分別是：（貞觀元年）義安王李孝常與孫安業等人互說符命以宿衛兵作亂；（貞觀3年）司空裴寂聽有天命之妖言而不報；（貞觀17年）太宗子齊王李祐與權萬紀不合，殺權萬紀並據地謀反，太宗發兵討之；（貞觀17年）太子李承乾養刺客謀殺李泰，與太宗弟漢王李元昌、駙馬杜荷、大將侯君集相結謀反；（貞觀19年）太宗征高麗，劉洎輔皇太子被譖欲專權，太宗賜死（雷家驥，1995：33）。

太宗利用民風敗壞情境對於禮教所形成的規範制約弱時，在有隋煬帝作為最壞案例的前提下採取了違反人倫道德方式上位，儘管很難驗證出對追隨者和社會



風氣有直接關連性的惡影響，但同樣從後續情境的歷史結果來看，來自太宗殘忍的錯誤示範確實提供一種有了讖緯、互說符命、掌握兵力，人人都可以謀取上位的錯誤理解。

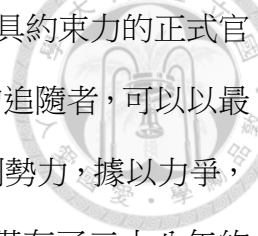
四、制度延用隋朝、繼承府兵制

唐朝的開國統治是承接隋朝而來，而隋朝的政權又繼承魏晉南北朝士大夫的客觀因素：科舉制度、賢能標準、官僚制度等創制。有關隋唐士族變動問題，學者陳寅恪表示出自北周時期所採用的「關中本位政策」並一直沿用到武則天時期，並且關隴集團與山東集團出現嚴重衝突，地域政治集團存在矛盾。學者雷家驥則反駁了這個看法，並認為以唐朝統一政權需求來看，可以視為士族政治的延續，唐代社會可以視為門第社會的延續，但實際上關隴和山東人數共同組成太宗的權力結構，不分軒輊。

差別在於不同地域間有不同的社會風氣和觀念，大體來說，江南尚文而輕武，隋唐名將皆無江南人。北齊統治下的山東崇尚門第婚姻，以維持門第社會，達到政治社會上某種程度的穩定，而這種風尚被關隴人所鄙視，太宗的價值觀是崇尚冠冕（雷家驥，1995：24），也就是實際由軍功實打實建立的政治功業，也就是說在太宗的協調下，「文」臣與「武」官¹⁷共構出貞觀時期的權力機制。

文官制度上，曾任職於「貞觀之治」的臣子幾乎都曾在隋朝任官，嚴格來說，皆是開皇之治時期制度下提拔、學習的一群（雷家驥，1995：159）。雖然隋末時期

¹⁷ 太宗在決策階層的大臣們採取的人事政策多數隋朝相同，王室子弟多與功臣元勳結交，使他們同時具有姻親的雙重身分，進而加強對政權認同的心理，其中尚公主的就有高士廉、長孫無忌、杜如晦、房玄齡、宇文士及、溫彥博、王珪、戴胄、魏徵（後來有取消），可見唐朝最具有領導影響力的權力結構主要是以姻戚、功臣和王室宗族組成。



人口大量死亡，經過高祖建國八年國家仍處破敗，沒有強大穩定具約束力的正式官僚結構，但實際上內部由士族為首的組織已經培育出一批成熟的追隨者，可以以最快速度建立中央決策機構，並且形成一股皇帝不能不聽從的抵制勢力，據以力爭，影響太宗領導過程。太宗與他的臣子們共同經歷了隋朝龐大卻僅存了三十八年的短命王朝，勢必要共同扭轉隋朝陰影，促使太宗及臣子一起為了打造理想君主而努力，在多年勢力分散，豪強遍佈的碎裂國土中由太宗收攏來自各方的人才，他們也沒有其他的選擇只能將願景投注在太宗身上。

太宗在貞觀初期便命令房玄齡進行人員編制的精簡，而少數的官位配上龐大的國家事務，如果沒有選用適當的人才就會產生行政延誤。太宗與貞觀團隊共同經過奪嫡一事，他們沒有很明確「忠君」的觀念，更想要推行政治理想來參政，尚書、門下、中書三省分權制衡，雖然是延用隋朝時期的體制，但是有集思廣益的精神意義。只是太宗在任用宰相及政務官時，貞觀23年間幾乎沒有一年是六相齊備的，尤其貞觀17年後更是空缺，等於是沒有行政首長的指揮，因此在政治體制上，長年溝通不良意見糾紛多，可惜沒有在制度上更進一步思考改善方法，最後仍然淪為君主攬權專決的情況。

受到士族的龐大力量影響，太宗在組成他的執政團隊時不得不思考以什麼樣的方式將不同背景的臣子們聚集並對政務有效改善，而組織臣子面臨的壓力便是太宗嘗試以重新編纂「氏族誌」來打破透過婚姻結盟而形成的利益共享關係從魏晉南北朝持續積累在朝政上的影響力。當時從親親網絡取得的不僅僅是土地、財力、學術知識而集結為共同體，更是政治權力的實際話語權掛勾，太宗身為外來勢力，又非純種漢族，他需要收服他們，或是與他們取得勢均力敵的平衡。

而武力制度上，來自隴西李氏的軍事力量在收服突厥擴張國土和內部安撫各種勢力上展現了高度的實力，這部分是由北朝宇文泰創立的八柱國衍伸的府兵制而成。唐高祖和太宗繼承了鮮卑遊牧民族的高強度戰鬥力，收服當時來自各地的群



眾組建屬於他們的兵力，有些是盜賊、有些是攻下城池所收穫的部眾，過程本身就是一種共識的輻合。當時，君臣之間必須基於共同的奮鬥目標，形塑新的信任紐帶，外族侵擾、天災處理、人口問題等來自當時環境層的逼迫，快速凝聚了太宗和臣子之間的向心力，兩者間形成很好的平衡關係。

李唐政權在建立之初是靠相互合夥的方式構成，不論是在軍事力量集結或是文官決策機制都延伸了從魏晉南北朝時期後水到渠成的互動發展。由士族堅實守護和實施上充滿務實彈性的「儒家文治」和隴西李氏軍事貴族將府兵制發揚光大，消滅突厥，四夷來拜，收穫天可汗的領導稱號的「武力成就」，融合了不同地區的社會文化，柔性處理中原民族和外夷間的文化交流，實現了真正意義上的「君臣共治」。

五、「貴族」結合「民間經驗」

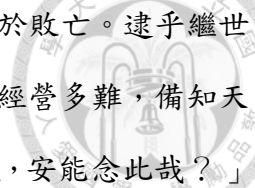
太宗在中國歷代君王中如此獨一無二，討喜又親民，絕對不僅僅在於他很會經營形象和名聲，筆者認為是他結合了「貴族」和「在民間打拼過」，即「身份」和「環境」的融合。在魏徵的理念中，第一等的君王不需要討好百姓，也能透過自行修身以達到儒家理想人格，但是實際上由於如何修身太難以掌握，最直接的就是實際接觸，透過環境給予刺激來達到「以百姓之心為心，以百姓之憂而憂」的境界。太宗不僅一次提到生於深宮的壅蔽影響：

「古來帝子，生於深宮，及其成人，無不驕逸，是以傾覆相踵，少能自濟。」

〈尊敬師傅第十〉

「卿等輔導太子，常須為說百姓間利害事。朕年十八，猶在民間，百姓艱難，無不諳練。」〈教戒太子諸王第十一〉

「始封之君，時逢草昧，見王業之艱阻，知父兄之憂勤，是以在上不驕，夙夜匪懈，或設醴以求賢，或吐飧而接士。」〈教戒太子諸王第十一〉



「朕歷觀前代撥亂創業之主，生長民間，皆識達情偽，罕至於敗亡。逮乎繼世守文之君，生而富貴，不知疾苦，動至夷滅。朕少小以來，經營多難，備知天下之事，猶恐有所不逮。至於荊王諸弟，生自深宮，識不及遠，安能念此哉？」

〈教戒太子諸王第十一〉

只有見過百姓到底有多苦，才知道自己身上的重擔有多大，在執政治國的順序中才會把百姓考慮進去，承擔起「上情下通」的領導者責任。在錦衣玉食中成長起來的人觀察世界的角度是有盲點的，這點已經在隋煬帝楊廣身上進行了最好的實證，那些骯髒的底層人在楊廣眼裡跟他們這些貴族根本不是同一物種，普通民眾存在的意義僅僅是給貴族提供糧食、布帛和勞動力，他以為免除這些民工家庭上繳的國家租稅，就已經是浩蕩的皇恩（張宏杰，2023：181），儘管太宗後期也逐漸有所轉變，發表過類似的見解：

貞觀八年，太宗謂侍臣曰：「隋時百姓縱有財物，豈得保此？自朕有天下已來，存心撫養，無有所科差，人人皆得營生，守其資財，即朕所賜。向使朕科喚不已，雖數資賞賜，亦不如不得。」〈政體第二〉

至少太宗在貞觀初期進行國家整合時具有強烈的「愛民護民」心態並非作假，而他擁有貴族的身份，身心健全，不以屠殺為樂，具有基本仁義道德教養，在母親父親及家族培育下長大，接觸隋末民間疾苦滿腔熱血，高貴的身份允許他領導眾人、聚集有志之士，具得天獨厚將夢想化為現實的能力，才得以成為貞觀之治奠基者，為太宗運用關於情境知識有效影響領導效力的實踐。

第二節、任務

在太宗從高祖手中接過政權後，判定他身為君主的「任務層」、「組織層」來應對無限變化的情境是他身為合格領導者應該做的，而任務、組織和環境本就是相

互鑲嵌塑造領導者成為何種領導者的重要影響力。追隨者通常期望領導者是擁有所有問題答案的專家（但實際上只有適應情境，不存在解決方案），人們會期望領導者像應對技術性問題一樣，輕易解決適應性的問題，以最少的痛苦、最短的時間提供一個處方，使一切回到平衡狀態（Hughes，2015：350）。

當太宗跟臣子們討論他們有什麼主要任務時，總結是分別是撫養百姓、安撫四夷、施行禮義：

貞觀十六年，太宗謂侍臣曰：「當今國家何事最急？各為我言之。」尚書右僕射高士廉曰：「養百姓最急。」黃門侍郎劉洎曰：「撫四夷急。」中書侍郎岑文本曰：「《傳》稱：『道之以德，齊之以禮。』由斯而言，禮義為急。」〈太子諸王定份第九〉

一、施行禮義

（一）教化百姓，施行禮義：

貞觀二年，太宗謂侍臣曰：「朕謂亂離之後，風俗難移，比觀百姓漸知廉恥，官民奉法，盜賊日稀，故知人無常俗，但政有治亂耳。是以為國之道，必須撫之以仁義，示之以威信，因人之心，去其苛刻，不作異端，自然安靜，公等宜共行斯事也。」〈仁義第十三〉

《貞觀政要》中太宗針對「施行禮義」任務所下敕令和措施有：改變厚葬侈糜風俗，「其王公以下，爰及黎庶，自今以後，送葬之具有不依令式者，仰州府縣官明加檢察，隨狀科罪。」〈儉約第十八〉；陰陽書規定壬辰日不能哭泣，太宗親身示範「情發於中」，無可避免〈仁惻第二十〉、「經聞京城士庶居父母喪者，乃有信巫書之言，辰日不哭，以此辭於吊問，拘忌輟哀，敗俗傷風，極乖人理。宜令州縣教導，齊之以禮典。」〈禮樂第二十九〉；闡揚治國理念建立在周、孔之教，而非釋氏、老氏之教〈慎所好第二十一〉；停周公為先聖，始立孔子廟堂於國學，大



興儒學，崇高名儒和著作，考定五經，著《五經正義》；訂定曾祖父母以下服喪之制，「兼名兼實，損其有餘，益其不足，使無文之禮咸秩，敦睦之情畢舉，變薄俗於既往，垂篤義於將來」〈禮樂第二十九〉。

由於多年南北對立，加上儒、釋、道相互融合形塑初唐人普遍的意識形態，太宗將《五經正義》頒布天下更是奠定了隋唐文化的基調。經書在南北朝產生南北間的差異，大體而言，北方經學繼承了漢儒的學說，江南則承襲了魏晉的學風。《五經正義》就是對種種注釋進行探討，相對更重視魏晉一系，唐朝經學更多汲取了江南的源流，是對南北文化的綜合和統一，不僅規定了唐代貴族的教養，也成為周邊國家統治階層的儒學素養基準（谷川道雄，2020：167）。

（二）成果受限：

太宗在重制禮制過程中沒有以身作則，形成不好風氣，導致教化百姓的成果受限。如在《貞觀政要》中稱讚太宗透過重建禮制教化影響百姓，但很快就打破了自己的規定：

（貞觀元年）自王公以下，第宅、車服、婚嫁、喪葬，準品秩不合服用者，宜一切禁斷。」由是二十年間，風俗簡樸，衣無錦繡，財帛富饒，無饑寒之弊。
〈儉約第十八〉

隔年貞觀4年，取得天可汗稱號後，馬上著手興建大型建物，由以洛陽宮是隋煬帝奢侈而亡的標誌性象徵，太宗決定要修繕，卻不允許匠人將他奢華的意圖做的太明顯。太宗的領導操作並沒有以身作則帶頭禁奢，還形成凝聚一股由上而下遞進的奢華社會風氣：

九月，上修仁壽宮，更命曰九成宮。又將修洛陽宮，民部尚書戴胄表諫，以「亂離甫爾，百姓凋弊，帑藏空虛，若營造不已，公私勞費，殆不能堪！」……久之，竟命將作大匠竇璡修洛陽宮，璡鑿池築山，雕飾華靡。上遽命毀之，免璡



官。《資治通鑑·卷一百九十三》

中牟丞皇甫德參上言：「修洛陽宮，勞人；收地租，厚斂；俗好高髻，蓋宮中所化。」《資治通鑑·卷一百九十四》

所謂的「好高髻」是當時唐朝貴婦所愛好的審美，為了要達到所謂高髻，她們可能要千里迢迢從關外高價從夷族購買「義髻」，或者是掛滿琳琅滿目的華麗寶釵和珠釵。

太宗當下並不想承認上而下的奢風影響，但他在寫給太子的《帝範》中提到由他的奢侈造成的「勞人」行徑，叮囑李治不要以他為榜樣：

吾在位以來，所制多矣。奇麗服，錦繡珠玉，不絕於前，此非防欲也；雕楹刻桷，高臺深池，每興其役，此非儉誌也；犬馬鷹鷂，無遠必致，此非節心也；數有行幸，以亟勞人，此非屈己也。斯事者，吾之深過，勿以茲為是而後法焉。

《帝範·跋》

二、存養百姓

(一)「存養百姓」在貞觀4年時迎來轉機：

元年，關中饑，米斗直絹一匹；二年，天下蝗；三年，大水。上勤而撫之，民雖東西就食，未嘗嗟怨。是歲，天下大稔，流散者鹹歸鄉里，米鬥不過三四錢，終歲斷死刑才二十九人。東至於海，南及五嶺，皆外戶不閉，行旅不繼糧，取給於道路焉。《資治通鑑·卷一百九十三》

貞觀4年時，飢荒改善並且米價恢復正常，對太宗來說是很好的任務達成，而後，「存養百姓」漸漸成為理論口號，簡化成只要不耽誤農時，任務即完成「凡稼穡艱難，皆出人力，不奪其時，常有此飯。」〈教戒太子諸王第十一〉。太宗忽視徭役同樣需要百姓付出他們的時間，一旦開始營建，啟動大大小小以國家為名的營繕，以禮制包裝後的畋獵，就會造成百姓無法依據「農時」安排農作，徐充容也提



到太宗為了征高麗而大量造船而濫用民力的失職行為。太宗將米價正常、囤積倉廩、不誤農時作為任務回饋，收到了之後就沒有再優化改進。

(二) 與百姓脫貧脫節：

「財富本身能夠創造價值」的概念一直被官方哲學掩飾甚至公開拒絕，出於政府「重生產輕盈利」的思維，對私有財產的保護也丟三落四，人工之外的投入很低，且因為太宗不管不顧的勞役導致無連續性，農業長期處於粗放，低產出的狀況，絕大部分的人口長期固著於嚴重匱乏中（汪平，2015：206）。

貞觀時期的田地開墾量只有隋代的三分之一，貞觀 17 年的戶口不到三百萬，還不到隋朝大業年間的一半（張宏杰，2023：182），農產品產出好的時候沒有辦法賣個高價，又或者手中的貨幣買不到必需品，買不起和買不到並存，在高度缺乏中生存，而太宗完全不具備經濟思考顧及到百姓在他的統治下仍然窮困。

儒家精神指導並沒有教會太宗「國家的內涵包括使用財富不斷增長滿足國人需求的責任」，只負責自己財富的富足，和符合儒家禮儀後的好名聲（汪平，2015：208），創造利益、謀利的人處於被歧視的低等層級。實際上好領導者需要在建立德政、保持人品的努力下更進一步將經濟考慮其中，因為這是真正能夠施與人民恩德的方式。

貞觀時期沒有出現全國性的通貨膨脹，地區間人口和經濟情況差異非常大，太宗自詡產量高到過剩的狀況只是少數，沒有整體經濟制度，也沒有穩定受信任通用的貨幣政策（汪平，2015：210），打壓市場流動，人民預期政府應該「養育」他們的成績表現沒有太宗幻想中那麼好，只是因為皇帝在形象中、表現上是個有情有義的人，人們確實有被安撫。

三、安撫四夷

(一) 安撫四夷空前成就：



房玄齡總結了太宗任期內達成的成就，降伏了上古都不能降伏的突厥，安排他們進入皇宮禁軍和任職朝臣，為太宗服務；薛延陀設置州縣；高昌設置州縣；吐谷渾安排和親成為附屬國；吐蕃促成歷史上有名的文成公主和親；太宗雖然沒有拿下高麗，但是也攻到遼東，已經有很好的成果：

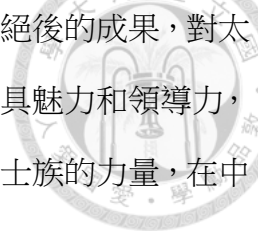
上古所不臣者，陛下皆能臣之；所不制者，皆能制之。詳觀古今，為中國患者，無過突厥。遂能坐運神策，不下殿堂，大小可汗，相次束手，分典禁衛，執戟行間。其後延陀鴟張，尋就夷滅，鐵勒慕義，請置州縣，沙漠已北，萬里無塵。至如高昌叛渙於流沙，吐渾首鼠於積石，偏師薄伐，俱從平蕩。高麗歷代逋誅，莫能討擊。陛下責其逆亂，殺主虐人，親總六軍，問罪遼碣。未經旬日，即拔遼東，前後虜獲，數十萬計，分配諸州，無處不滿。〈征伐第三十五〉

太宗在對外族上的政策出了兩次令他後悔的事情，都是因為沒有採取魏徵的建議。第一次是安排突厥住進關內，結果西突厥可汗的弟弟安排刺殺太宗，太宗懊悔將他們挪回舊部河北，並立太宗信任的李思摩為可汗管理〈征伐第三十五〉；高昌也造成同樣的困擾，當初魏徵建議太宗不要在高昌設立州縣，因為管理耗費過高的人力和財力，太宗沒有採納，直到西突厥派兵侵犯，太宗不得不出手梳理協調，他才後悔〈征伐第三十五〉。

（二）府兵制在貞觀成熟：

府兵制的建立本身是模仿鮮卑族部落制度，由北朝宇文泰組建而成。當時他聰明的將不論胡漢、不論籍貫出身融合進同一建功立業系統，互相通婚，成為新門閥，互通家族資產、官爵和聲望。尤其隸屬於府兵制所招募的人限制在中等以上家庭，不是下層平民參與，受到國家高度重視，彼此之間的家族關係又層層相連，互相熟識，操練扎實，戰鬥力極強（葉言都 2021：202），軍力強大程度是中國歷代中數一數二。

而由於抵禦外族為非結構性的任務處理，對於魏徵等士族來說，沒有足夠的知



識和能力解決，完全是源自於太宗及將士的功績，能夠收穫空前絕後的成果，對太宗自己及他的追隨者來說都是極大的肯定，使太宗作為領導者更具魅力和領導力，是太宗領導效力發揮的重要績效呈現，另外，足以形成一股控制士族的力量，在中央決策機構中，為太宗取得平衡的籌碼。

四、宗教、異端、律法等其他任務

面對邪教、神仙、祥瑞、巫術、佛教、道教玄學等影響人們信仰判斷的「異端」要進行控制，建立受到百姓遵守的律法，太宗採取的方式是嚴格在先，寬容在後，是屬於太宗根據自己的意志進行的「務實選擇」。

律法的制定部分，太宗直言不能因為以前秦王府時累積的舊情影響到律法的公正性，不然會導致「人心存僥倖」：

貞觀九年，鹽澤道行軍總管、岷州都督高甌生，坐違李靖節度，又誣告靖謀逆，減死徙邊。時有上言者曰：「甌生舊秦府功臣，請寬其過。」太宗曰：「雖是藩邸舊勞，誠不可忘。然理國守法，事須畫一，今若赦之，使開僥倖之路。且國家建義太原，元從及征戰有功者甚眾，若甌生獲免，誰不覬覦？有功之人，皆須犯法。我所以必不赦者，正為此也。」〈刑法第三十一〉

後來與太宗有舊時交情的秦王時期老臣党仁弘貪贓百萬，太宗以絕食的方式乞求大臣們准許赦免死罪《資治通鑑·卷第一百九十六》，又要採取類似方式安排侯君集謀反的懲處。相較於同樣身為太宗因交情願意賜封建爵位十四位近臣的張亮，當他因為養義子而被告發謀反入獄，太宗卻沒有顧念舊情，一氣之下直接殺了他〈公平第十六〉，確如魏徵所說「取捨在於愛憎，輕重由乎喜好」，曾經可以為了貪下價值七錢銀子的一匹絹就氣的要處決，咄咄逼人的執法氣勢漸漸衰竭，《唐律》中有關官吏貪贓枉法的刑罰規定，最後也與一紙空文差不了多少（吳思，2009：148）。



太宗對宗教和祥瑞等他稱之為「異端」的態度異曲同工，儘管太宗更多的是能時可以自信客觀，保持一種「大義凜然」，有時是將其作為一種籠絡人心的手段，抑或是面對需要依靠信仰的時刻坦然利用。

李唐王朝本身就是依靠讖緯眾望所歸，那是當時自立為王的必要條件，不論是真的有「天生祥兆」或是「後天祥瑞」，一定要有某「徵兆」支持政權正當性，才能快速引起群眾追隨認可。貞觀初到處都有人「互說符命」反叛，連長孫皇后同母異父的哥哥都相信自己有上位的命格。導致高祖經營將近十年留給太宗的仍是一個搖搖欲墜的政權，太宗接受的王朝幾乎沒有任何確切的知識可以倚賴，人們只能生活在模糊之中。外來新宗教衝擊，進一步固化了不問是非或過份苛刻，不滿現實又僵化的思維模式，這種矛盾心理奇怪又真實，它使得當時人們在回憶起來覺得處理正確的事例不多，個人行為缺乏公益性和遠期規劃，大家都有自己的利益要維持，而且急於求成（汪平，2015：97）。

因而看待太宗浩然將祥瑞等滲透進國家治理的非官方信仰力量，政治宣示大過實際意義：

隋煬帝性好猜防，專信邪道，大忌胡人，乃至謂胡床為交床，胡瓜為黃瓜，築長城以避胡。終被宇文化及使令狐行達殺之。又誅戮李金才，及諸李殆盡，卒何所益？且君天下者，惟須正身修德而已，此外虛事，不足在懷。〈慎所好第二十一〉

朕此見眾議以祥瑞為美事，頻有表賀慶。如朕本心，但使天下太平，家給人足，雖無祥瑞，亦可比德於堯、舜。若百姓不足，夷狄內侵，縱有芝草遍街衢，鳳凰巢苑囿，亦何異於桀、紂？……又隋文帝深愛祥瑞，遣秘書監王劼著衣冠，在朝堂對考使焚香，讀《皇隋感瑞經》。舊嘗見傳說此事，實以為可笑。夫為人君，當須至公理天下，以得萬姓之歡心。若堯、舜在上，百姓敬之如天地，愛之如父母，動作興事，人皆樂之，發號施令，人皆悅之，此是大祥瑞也。自



此後諸州所有祥瑞，並不用申奏。〈災祥第三十九〉

大部分的時候太宗可以笑著看待自稱「定當取勝天下」的荒謬，並大氣的丟一句：「若天將興之，非朕能所除，若無天命，勝文為何？」《資治通鑑·卷一百九十三》，該除的時候太宗還是會出手，例如俐落處理預言武則天篡奪李唐政權的傳聞，寧可錯殺李君羨：

左武衛將軍武連縣公武安李君羨直玄武門，時太白屢晝見，太史占云：「女主昌。」民間又傳《秘記》云：「唐三世之後，女主武王代有天下。」上惡之。會與諸武臣宴宮中，行酒令，使各言小名。君羨自言名五娘，上愕然，因笑曰：「何物女子，乃爾勇健！」又以君羨官稱封邑皆有「武」字，深惡之，後出為華州刺史。有布衣員道信，自言能絕粒，曉佛法，君羨深敬信之，數相從，屏人語。御史奏君羨與妖人交通，謀不軌。壬辰，君羨坐誅，籍沒其家。《資治通鑑·卷一百九十九》

對待佛教亦是如此，他要能夠控制佛教的發展，要求其不能逾越國家禮制權威，一定程度的出手進行必要管理：

貞觀五年，太宗謂侍臣曰：佛道設教，本行善事，豈遣僧尼道士等妄自尊崇，坐受父母之拜，損害風俗，悖亂禮經？宜即禁斷，仍令致拜於父母。」〈禮樂第二十九〉

佛教的發展其實在唐朝初已經具有一定規模，這是太宗阻擋不了的。魏晉南北朝時期官方曾出現多次滅佛行徑也沒有成功撲滅，佛教對儒、道的衝擊真實而強有力，太宗已經意識到世俗政治與宗教信仰業已存在的相互依存關係非同一般，通過提醒人們王朝的至高無上勢必要加深與佛教的關係（汪平，2015：103）。雖然太宗貞觀初便宣告：「民間不得妄立妖祠。自非卜筮正術，其餘雜占，悉從禁絕。」《資治通鑑·卷一百九十二》，他詮釋何謂「妖祠」的定義展現了他包容大度的一面。



五、任務回饋

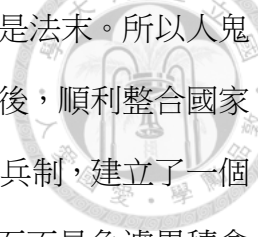
太宗對於撫養百姓、安撫四夷、施行禮義三個任務的自我評價都相當良好，支撐了他在魏徵去世、兒子反叛前的膨脹自信：

貞觀十六年，太宗以天下粟價率計斗值五錢，其尤賤處，計斗值三錢，因謂侍臣曰：「國以民為本，人以食為命。若禾黍不登，則兆庶非國家所有。既屬豐稔若斯，朕為億兆人父母，唯欲躬務儉約，必不輒為奢侈。朕常欲賜天下之人，皆使富貴，今省徭賦，不奪其時，使比屋之人恣其耕稼，此則富矣。敦行禮讓，使鄉閭之間，少敬長，妻敬夫，此則貴矣。但令天下皆然，朕不聽管弦，不從畋獵，樂在其中矣！」〈務農第三十〉

綜上他身為一國之主，身為領導者必須面臨著的任務有：撫養百姓、安撫四夷、施行禮義主要三項之外還需小心經營人口問題、謀反問題、祥瑞神仙宗教管理、律法制定。以上述幾項來自情境帶給太宗身為領導者的任務，嚴格來說相較於中國歷代君主並非是專屬於太宗開局挑戰，太宗所面對的和他的處理方式也不是太宗獨創所有。

正如太宗在《貞觀政要》中多次表達他勤懇學習，具備學習敏銳度，確實在參考許多君王政策上太宗有所吸收應用，例如北周武帝（宇文邕）的施政重點同樣是節約民財、救災害、勸農業、釋放官奴婢及武帝個人生活上的儉樸耐勞（呂春盛，2002：226），這是他為了厚植國力採取的措施，可以看到與太宗貞觀初期的領導措施高度重合；再更早還有北魏明元帝拓拔嗣，在歷史上他是一位聽從勸諫，喜歡歷史書，對儒生親切有禮，還著有著作闡發儒家思想。簡賢任能，幾次放出宮女匹配鰥夫，北伐南攻，取得勝利，史書稱他「兼資文武」（葉言都，2021：26），和太宗的領導行為亦有大量相像之處。

太宗在文學素養上不夠，但是 he 會善用身邊的資源，讓顏師古（顏之推的孫子）撰寫《五經正義》，達到宣揚儒家思想得效果，另外北周武帝在處理宗教上強硬不



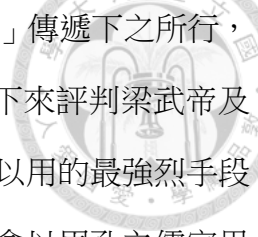
留情，廢佛後雖然富國強兵，卻造成社會分裂，「當此毀時，即是法末。所以人鬼哀傷，天神悲慘。」（呂春盛，2002：245），太宗進行調整修正後，順利整合國家意識形態共識。針對外敵，太宗運用從北周宇文泰傳承下來的府兵制，建立了一個穩定強大的政權，讓太宗收服了人民的心，他們會願意過苦日子而不是急遽累積會引發政權動蕩的「民怨」，值得一提的重要原因是太宗作為君主的形象良好，太宗的後宮有母儀天下的長孫皇后成為全體女性的典範，長孫皇后過世後，太宗將大部分君主投注在另外找美女的心思歇止，花大量的時間親自養育孩子，在建構出貞觀之治氣勢滂沱的國勢外還有屬於太宗獨有的人情味。

第三節、組織與組織文化

一、縱向、橫向組織複雜性

太宗以山東及關隴等不分區域來自各地的人才建立了中央政權，他們共享儒家政治理想價值觀，領導價值觀基調可在貞觀 2 年一次太宗跟大臣之間的討論找到線索：

貞觀二年，太宗謂侍臣曰：「古人云『君猶器也，人猶水也，方圓在於器，不在於水。』故堯、舜率天下以仁，而人從之；桀、紂率天下以暴，而人從之。下之所行，皆從上之所好。至如梁武帝父子志尚浮華，惟好釋氏、老氏之教；武帝末年，頻幸同泰寺，親講佛經，百寮皆大冠高履，乘車扈從，終日談論苦空，未嘗以軍國典章為意。及侯景率兵向闕，尚書郎以下，多不解乘馬，狼狽步走，死者相繼於道路。武帝及簡文卒被侯景幽逼而死。孝元帝在於江陵，為萬紐於謹所圍，帝猶講《老子》不輟，百寮皆戎服以聽。俄而城陷，君臣俱被囚繫。庾信亦嘆其如此，及作《哀江南賦》，乃云：『宰衡以干戈為兒戲，縉紳以清談為廟略。』此事亦足為鑒戒。朕今所好者，惟在堯、舜之道，周、孔之教，以為如鳥有翼，如魚依水，失之必死，不可暫無耳。」〈慎所好第二十一〉



太宗先以「君猶器也，人猶水也，方圓在於器，不在於水。」傳遞下之所行，皆從上之所好點出領導者所扮演的決策引導國情的重要性，接下來評判梁武帝及孝元帝受到釋、道思想影響而失去對國家的控制，直言領導者可以用的最強烈手段為戰爭，追隨者則是清談足以顛覆政權應該引以為戒，總結出將會以周孔之儒家思想作為集體統治手段，不會讓釋、道所形成的力量越過，因此，太宗與追隨者共同組建的決策機構共享儒家政治理想。

太宗嘗試探討的是領導者對「集體意識形態」的控制，領導者應用戰爭的延伸是結構性暴力，也就是形塑指揮、命令關係的語境前提是純粹的武力不對等，例如北周武帝廢佛便是出自於結構性暴力，以暴力行為殘害追隨者藉此達到控制手段。太宗對待自己的兄弟及逼宮自己的父親亦是以此取得目的，並且他殘酷殺害十三個血親，為的就是鞏固自己的政權正當性，由此可見太宗的領導對「控制」有極大訴求或需求，太宗希望他所打下的國家是「由他所掌控的」。

(一) 縱向組織氛圍－「貞觀精神」：

太宗想要「掌握」他的團隊、他的國家，在縱向組織複雜性上壓力較小，因為高祖李淵所建立的官僚結構鬆散，直到太宗才進行大規模的整合，因而在縱向組織上，太宗與追隨者大臣們共享同一價值體系，有同樣的理想願景，為了不重蹈隋朝覆轍，達到儒家政治理想解救百姓於水火為己任，是很能夠相互共享的組織氛圍，也成功的建立所謂「貞觀精神」。

太宗與他的追隨者共享了來自縱向組織結構所形成只屬於他們的團隊氛圍，帶有一些革命情感，帶有一些解救破敗不堪的國家的正義感，混合儒家士人對理想的迫切參與，還有來自榮譽、身後名等的追求，但這樣的氛圍是很稀薄的，只能撐到太宗這一任君王，不足以傳給下一代，不論是太宗的下一代還是魏徵、房玄齡、杜如晦的下一代。

可以參考接棒太宗的下一位君主唐高宗以及他赫赫有名的皇后，成為中國第



一位和唯一一位女帝武則天的領導過程講白一點就是一連串的勢力平衡，所有來自追隨者的支持都是鬥爭奪權的手段，隨時可以背叛，隨時可以崩塌，君王的領導力不是被吞噬就是堪堪維持平衡勉強控制，他們之間沒有一同建國建立中央決策機構所形成的「團隊氛圍」可以共享。

那薄薄一層覆蓋太宗和臣子之間的組織氛圍最有可能是共同來自對隋煬帝楊廣的「恨」以及對巨大如隋朝卻能在短短三十八年頃刻間覆滅的「恐懼」。隋煬帝楊廣除了軍事能力可能不如太宗，其他個體條件上都超越他許多。

楊廣是個美男子，《隋書·煬帝紀》寫道：「上美姿儀，少敏慧。」，結合他設計周遭的人，吸引了大量的喜愛取得皇位，在外型上討喜，符合當時審美的外貌絕對是他發揮影響力一大利器，並且他在文學上具有極高的造詣，為他贏得神童的美譽，出版了個人文集在文人圈流傳慎廣，在中國歷代君王中少有人能與他匹敵。楊廣和太宗一樣都是鮮卑和漢族混血，太宗在精力充沛方面的優勢楊廣也有，楊廣多年隱忍反應出他具備身為君王必備的城府、機敏和悟性。他會包裝設計自己，一定的矯飾是合格政治家的必備素質，這點太宗比不上，他甚至有太宗不具備的經濟頭腦，在《隋書》的詔書中論證充分，言詞得體的從地理、經濟角度說明了遷都和修建大運河的重要性。

同樣身為二兒子奪嫡上位，為何楊廣的歷史評價如此扭曲，「謀兄」、「淫母」、「弑父」、「幽弟」，大量花邊新聞的描寫，關於楊廣的故事漏洞百出，存在太多邏輯的硬傷，是古往今來被歷史學家侮辱和損害的人中最嚴重的一個（張宏杰，2023：166）。太宗他們親眼見證隋煬帝楊廣的領導行為，複雜的情感凝聚了君臣之間的共識和責任感，迫切的希望打造更好更穩固的理想願景。

（二）橫向組織氛圍－認知存異：

太宗在集體價值觀討論之中，提到戰爭之外，強調的另外一股來自橫向複雜性勢力：「縉紳以清談為廟略」。來自臣子的威脅，或者是來自君主之外對政權的「抵



抗力量」，即自漢而後所謂「清談」、「清議」或是「鄉論」的發展，太宗企圖做的事情以政治學的角度接近現代的「引導輿論」、「控制言論走向」。

當時來自知識份子的清議以及來自鄉里的鄉論引發的輿論，甚至是北周武帝廢佛後引發的極度不滿都確實形成了可以顛覆政權的力量，使太宗儘管身為一個政治新鮮人，他也絕對不敢忽視來自臣子的「管制」，回到太宗核心論點，探討如何「控制」才是重點。

第三章將討論太宗的追隨者「到底想要什麼」根本性目的也是在於領導者對追隨者的管理，不論是達成共識、促成信任、找出有效激勵手段目的是在使領導者能夠控制團隊方向以達成一定目標願景。以《貞觀政要》中太宗想要追隨者團隊為自己所控，太宗亦清楚知道臣子講出來的話，同時由他們提供的資訊、議論、評價是他們的武器，不是「干戈」可以單純鎮壓，如何整合朝臣帶領的「輿論」方向是所有領導者必須持續面臨的重要挑戰。

太宗說他會以周、孔為統治意識形態一方面是由領導者出手掌握官方意識形態的流向，一方面也是向當時除了太宗之外的追隨者們投誠，因為就算太宗是難得少有的軍事天才，具有強大的武力，但他從小沒有在大儒身邊學習，還以極度違反儒家倫理的方式獲得帝位，他和共同治國的大臣們已經是兩個極端對立面。

對當時的臣子來說，太宗唯一與他們共有並且較具影響力的是來自價值信仰體系的共建，而太宗與真正經過儒學系統性薰陶的大臣們有無法忽視的代溝，太宗在實際相處時是不一定能夠理解他們在說什麼的，又或者對太宗來說，臣子們開口閉口都是儒家經術，太宗沒有辦法打入他們的群體之中，才會不斷呼籲「我們是一整體，不要忘記把我也納入」：

貞觀五年，太宗謂侍臣曰：「治國與養病無異也。病人覺愈，彌須將護，若有觸犯，必至殞命。治國亦然，天下稍安，尤須兢慎，若便驕逸，必至喪敗。今天下安危，系之於朕，故日慎一日，雖休勿休。然耳目股肱，寄於卿輩，既義



均一體。宜協力同心，事有不安，可極言無隱。儻君臣相疑，不能備盡肝膈，實為國之大害也。」〈政體第二〉

經過多年嘗試後，效果不理想，太宗才渴望理想中的君臣關係是臣子可以為君主而死的忠義，真真正正的會把主君的肝放到自己肚子裡，沒有一絲距離的真正相待：

貞觀十一年，太宗謂侍臣曰：「狄人殺衛懿公，盡食其肉，獨留其肝。懿公之臣弘演呼天大哭，自出其肝，而內懿公之肝於其腹中。今覓此人，恐不可得。」〈忠義第十四〉

呼應太宗一直認為找不到他所想要的賢臣，太宗對於文學有一定研究後忍不住跟臣子辯論，引經據典，想要證明自己做了大量的努力，足以成為「他們的一份子」，卻被劉洎上諫說：「陛下降恩旨，假慈顏，凝旒以聽其言，虛襟以納其說，猶恐群下未敢對揚，況動神機，縱天辯，飾辭以折其理，援古以排其議，欲令凡庶何階應答？」〈慎言語第二十二〉，換句話說就是請太宗不需要太累「自傷」、「形神外勞」。

綜上所述，來自太宗強大的軍事力量帶來統一領土至四夷臣服的霸氣並且一同建構中央體系，結合借鑑隋煬帝的目標，塑造共同縱向組織貞觀氛圍外，還有來自橫向各世家大族組織。有關士大夫追隨者們自帶的「人生秩序感」，源自於各地累代世族多年存有的社會資本，在政治動盪後依然能傳承根植家族中的典範理念阻擋著太宗在權力為所欲為，更使太宗在任用人才上逐漸窄化，無法放心相信臣子。

二、非官方組織－組織文化

隋朝末年將士人、氏族、門閥拆成碎片，大量死亡的族人，不得不搬離家族地等等現實考量，士族累積多年形成的「家風」及各大以姓氏為標記聯姻結盟的強大組織文化在太宗上位時仍存在但經過重創，重新經歷貞觀時期，太宗在領導過程中

下意識與他們共享建構國家的權力形成尚可支撐領導者和追隨者綑綁紐帶，一旦當他們透過種種結盟再次從分散各方力量集結為共同體，便再次威脅到君王的領導效力，導致唐高宗李治的任務只能不停的在勢力間謀劃取得平衡，幾乎沒有享受到來自太宗帶給他經過合法繼承的政權紅利。

(一) 「信義倫理」v.s「信任平等」

《貞觀政要》中可見到太宗對組織文化的理想是漢朝的君臣互動，他認為漢朝的種種制度將君與臣緊緊的繫在一起，而不是像南北朝政權存續隨時都可能被顛覆，反而是世家大族可以根深蒂固穩定輸出人才，君王很多時候都像魁儡一般，因此許多方面都想要模仿漢朝的作法：

貞觀二年，太宗問黃門侍郎王珪曰：「近代君臣治國，多劣於前古，何也？」對曰：「……近代則唯損百姓以適其欲，所任用大臣，復非經術之士。漢家宰相，無不精通一經，朝廷若有疑事，皆引經決定，由是人識禮教，治致太平。近代重武輕儒，或參以法律，儒行既虧，淳風大壞。」太宗深然其言。〈政體第二〉

貞觀三年，太宗謂吏部尚書杜如晦曰：「……如何可獲善人？」如晦對曰：「兩漢取人，皆行著鄉閭，州郡貢之，然後入用，故當時號為多士。今每年選集，向數千人，厚貌飾詞，不可知悉，選司但配其階品而已。銓簡之理，實所未精，所以不能得才。」太宗乃將依漢時法令，本州闢召，會功臣等將行世封事，遂止。〈擇官第七〉

貞觀六年，太宗謂侍臣曰：「古人云：『危而不持，顛而不扶，焉用彼相？』君臣之義，得不盡忠匡救乎？朕嘗讀書，見桀殺關龍逢，漢誅晁錯，未嘗不廢書嘆息。」〈政體第二〉

貞觀元年太宗重視合理公平賞罰分發，在宗親封建一事上也較為理智防備，



「自兩漢已降，惟封子及兄弟，其疏遠者，非有大功，如漢之賈、澤，並不得受封。若一切封王，多給力役，乃至勞苦萬姓，以養己之親屬。」於是宗室先封郡王其間無功者，皆降為縣公〈封建第八〉。

貞觀 2 年他便被蕭瑀煽動了封建王侯的念頭，展現了他想要的上下信義倫理關係與臣子房玄齡預設的平等君臣信任很明顯不同，且在君臣互動中妥協的是太宗：

貞觀二年，太宗謂房玄齡等曰：「……又漢、魏已來，諸葛亮為丞相，亦甚平直，嘗表廢廖立、李嚴於南中，立聞亮卒，泣曰：『吾其左衽矣！』嚴聞亮卒，發病而死。故陳壽稱：『亮之為政，開誠心，布公道，盡忠益時者，雖仇必賞；犯法怠慢者，雖親必罰。』卿等豈可不企慕及之？」玄齡對曰：「臣聞理國要道，在於公平正直，故《尚書》云：『無偏無黨，王道蕩蕩。無黨無偏，王道平平。』又孔子稱『舉直錯諸枉，則民服』。今聖慮所尚，誠足以極政教之源，盡至公之要，囊括區宇，化成天下。」太宗曰：「此直朕之所懷，豈有與卿等言之而不行也？」〈公平第十六〉

才坐上皇帝之位的第二年，提出貫穿他領導過程的靈魂疑問：「我能做的都做了，開誠佈公的接受來自臣子的諫言，為何沒有辦法取得「收服朝臣，政權穩定」的安全感？為什麼好像只有我在擔心國家存亡，而與我天天朝夕相處的臣子們卻更在意自己的安危，無法盡心盡力為上（為我）鞠躬盡瘁，連諫言都不發表，為何如此偷懶？」，偏偏太宗的專長是在打天下方面，對治國不斷處於再教育的過程，以太宗的個性來說，與臣子長期處於人心隔肚皮的關係中，靠近也無法再靠近，要遠離也不能遠離，也難怪他從貞觀 2 年開始健康惡化。

封建是太宗認為的解決之道，貞觀 2 年時被李百藥勸諫了下來，貞觀 11 年又再次嘗試施行封建，將自己的親族共二十一人，加上近臣共十四人封建世襲，為的是「子孫長久之道」，結果造成朝臣極大的反彈，他們不願意離開中央去藩地管理，



又是一次在君臣角力中，太宗妥協，施行未果：

貞觀十一年，太宗以周封子弟，八百餘年，秦罷諸侯，二世而滅，呂后欲危劉氏，終賴宗室獲安，封建親賢，當是子孫長久之道。乃定制，以子弟荊州都督荊王元景、安州都督吳王恪等二十一人，又以功臣司空趙州刺史長孫無忌、尚書左僕射宋州刺史房玄齡等一十四人，並為世襲刺史。〈封建第八〉

實際上就是在君臣為一共同組織的結合上，太宗始終有格格不入的感覺，他想要封建，臣子不同意就不能執行，不然就會像隋煬帝楊廣一般被史官抹黑，被同樣是親族的臣子篡位，由於「君臣共治」的平等關係，太宗長期處於妥協。

沒有辦法令他感受到「一切盡在控制」中，原因便是來自世家大族長年累積的底蘊和太宗身為隴西關中新興貴族，還是沒有學術涵養的門外漢沒有辦法士族貴族政治抗衡。太宗嘗試想要重回漢朝時期的制度，不斷被臣子勸退，褚遂良試圖說服太宗身處不同情境下有些政策不能再用，委婉又直接的說「不能硬搬」：

（貞觀十七年）皇子年小者多授以都督、刺史，諫議大夫褚遂良上疏諫曰：「昔兩漢以郡國治人，除郡以外，分立諸子，割土封疆，雜用周制。皇唐郡縣，粗依秦法。皇子幼年，或授刺史。陛下豈不以王之骨肉，鎮捍四方，聖人造制，道高前古？臣愚見有小未盡。」〈教戒太子諸王第十一〉

漢朝吸引太宗的關鍵是：建立「牢固的信義感形成的主從關係」，太宗想要對抗的是世家大族百年來透過婚姻結盟網絡所形成「貴族集合體」堅固的組織文化，以及他們不受政權更迭累積多年在政治上的影響力。雖然對太宗而言是嘗試後的妥協，但是卻產生了相互制衡後，君臣共治的「理想領導」。

（二）世族聯姻鞏固聲望，「姓氏」網絡強大

公正客觀如魏徵，順從如房玄齡，他們想要什麼？房玄齡表示：「雖死猶生，沒而不朽……勸勵名節……」〈忠義第十四〉魏徵的行動證明他們想要的是「聲望」，

身後名的部分他試圖透過將自己的諫言經過史官的紀錄來達成，世俗的聲望魏徵企圖透過加入世家大族的人脈網絡中達成，這是當時的情境所構成人們的普遍共識：

初，太宗疾山東士人自矜門地，昏姻多責資財，命修《氏族志》例降一等；王妃、主婿皆取勳臣家，不議山東之族。而魏徵、房玄齡、李勣家皆盛與為昏，常左右之，由是舊望不減，或一姓之中，更分某房某眷，高下懸隔。……壬戌，詔後魏隴西李寶、太原王瓊、滎陽鄭溫、范陽盧子遷、盧渾、盧輔、清河崔宗伯、崔元孫、前燕博陵崔懿、晉趙郡李楷等子孫，不得自為昏姻。仍定天下嫁女受財之數，毋得受陪門財。然族望為時俗所尚，終不能禁，或載女竊送夫家，或女老不嫁，終不與異姓為昏。其衰宗落譜，昭穆所不齒者，往往反自稱禁婚家，益增厚價。《資治通鑑·卷第二百》

原本世家大族的積累是姓氏與家族起源地相結合，但是南北朝時期部分北方貴族搬離了屬於他們地盤遷移到南方與南方豪族重組南朝，北朝則是留有部分北方貴族與外族政權新興貴族組建新勢力，「聲望」逐漸與「土地」脫節，經歷隋朝混亂，及唐朝政治勢力重組，對於位處京城的家庭而言，很難將以家族為一單位集結財產、身份和權力形成的「蔭」開展到地方去，因此，聲望的建立在於累代的官宦基礎，並通過有類似官宦傳統的其他家庭聯姻來實現並鞏固（譚凱，2017：76）。

貞觀時期，冒用官資或詐領出身資歷的大有人在，令太宗厭惡至極到太宗直接判處死罪的程度：

徐州司戶柳雄於隋資妄加階級。人有告之者，陛下令其自首，不首與罪。遂固言是實，竟不肯首。大理推得其偽，將處雄死罪，少卿戴胄奏法止合徒。陛下曰：『我已與其斷當訖，但當與死罪。』胄曰：『陛下既不然，即付臣法司。罪不合死，不可酷濫。』陛下作色遣殺，胄執之不已，至於四五，然後赦之。
〈納諫第五〉

朝廷大開選舉，或有詐偽階資者，太宗令其自首，不首，罪至於死。〈公平第



十六〉

太宗抵制的不是這套家族政治勢力積累社會資本的方式，有許多記載可以證明他亦是有意識透過這套規則拓展屬於自己的「蔭」，例如不論親疏無條件提供親族保護傘，關係遠到李恪妃子的父親犯錯太宗都要管，說一句：「知是我親戚，故作如此艱難。」〈納諫第五〉。

維持一個家庭的繁榮最好的方式是花費在生男孩、聘請塾師加以教育，以及興建收藏經典著作的藏書樓（譚凱，2017：75），在社會動蕩的情況下，經典書籍才是大族最珍貴的財富。太宗在收復領土打仗時，打下隋朝宮城第一件大事便是收隋圖籍制詔，再收其金帛《資治通鑑·卷一百八十九》，昔日近臣兼好友張亮因為收養了太多義子被視為是對太宗權威的挑戰而一氣之下將他殺了。

有關太宗的出身「隴西李氏」屬於新興關隴集團，幾乎已經成為學界的定論，沒有爭議。「隴西李氏」成為關中貴族的代表，與之相對的是「山東貴族」，太宗在人才任用上也有刻意抵制山東傳統貴族如清河崔氏的入侵，身邊近臣大多數以新興官宦家族為主，也就是在南北朝、隋朝才開始積累政治實力類似太宗家庭背景的臣子。太宗的臣子中唯二身份最高的是裴寂和蕭瑀，裴寂來自發跡於東漢的關中郡姓名門望族河東裴氏，蕭瑀身份雖然僅來自隋朝，姊姊是楊廣的蕭皇后，但因姻親所獲官宦地位極高，因此高貴，兩個人主要是太宗接納自高祖李淵的勢力。而太宗最喜歡的杜如晦和虞世南都是新興望族，類似背景的還有戴胄、溫彥博，他們有來自家族學問涵養的累積，但是又不至於越過太宗的與身俱來的身份。純平民是房玄齡、魏徵、馬周，也難怪房、魏努力想要攀上高門來改善家族身份，而馬周依靠太宗至少實現財富提升。

太宗任用賢才的方式除了貞觀初期整合來自各方家族所形成的官宦子弟、割據勢力的能臣外，也大量的依據祖上、父親、家族做了什麼事情值得延續，嘉獎後代子孫或賜官職，無形中也增強了「家族父子鏈」影響力：



貞觀五年，太宗謂侍臣曰：「忠臣烈士，何代無之，公等知隋朝誰為忠貞？……此之忠節，足可嘉尚。」因敕所司，採訪大業中直諫被誅者子孫聞奏。〈忠義第十四〉

貞觀八年，……太宗撫掌曰：「造次不思，遂有此語，方知談不容易。並勿問之。其屈突通、張道源兒子，宜各與一官。」〈忠義第十四〉

貞觀十五年，詔曰：「朕聽朝之暇，觀前史，每覽前賢佐時，忠臣徇國，何嘗不想見其人，廢書欽嘆！……其周、隋二代名臣及忠節子孫，有貞觀已來犯罪配流者，宜令所司具錄奏聞。」於是多從矜宥。〈忠義第十四〉

太宗也很喜歡用結成姻親的方式拓展自己的社會網絡，例如太宗的十四弟霍王李元軌，太宗讓他娶魏徵的女兒〈孝友第十五〉；王珪的兒子王敬直，則是尚太宗的女兒南平公主〈禮樂第二十九〉，於是當他發現他的大臣們相較於和他結為連理，更汲汲營營在與老牌世族締結關係時，才會嘗試以編纂氏族志方式將自己姓氏抬高，殊不知近臣房玄齡在這件事情上竟然服從了當時環境普遍的認知而沒有按照太宗心意，花了六年的時間才完成重修：

貞觀六年，太宗謂尚書左僕射房玄齡曰：「比有山東崔、盧、李、鄭四姓，雖累葉陵遲，猶恃其舊地，好自矜大，稱為士大夫。……理須改革。」乃詔吏部尚書高士廉、御史大夫韋挺、中書侍郎岑文本、禮部侍郎令狐德棻等，刊正姓氏，……撰為《氏族志》。士廉等及進定氏族等第，遂以崔乾為第一等。太宗謂曰：「我與山東崔、盧、李、鄭，舊既無嫌，為其世代衰微，全無官宦，……我不解人間何為重之？……，可謂天下士大夫。今崔、盧之屬，惟矜遠葉衣冠，寧比當朝之貴？……我今定氏族者，誠欲崇樹今朝冠冕，何因崔干猶為第一等，只看卿等不貴我官爵耶？……」遂以崔乾為第三等。至十二年，書成，凡百卷，頒天下。又詔曰：「氏族之美，實系於冠冕，婚姻之道……。名不著於州閭，身未免於貧賤，自號高門之胄，不敦匹嫡之儀，問名惟在於竊貴，結褵必歸於



富室。乃有新官之輩，豐財之家，慕其祖宗，競結婚姻，多納貨賄，有如販鬻。或自貶家門，受辱於姻婭；或矜其舊望，行無禮於舅姑。」〈禮樂第二十九〉

一直以來忠實完成太宗指令的房玄齡編寫《氏族志》時將崔姓擺在一等令太宗直接說出「難道他們比得上當今朝代的顯貴？」，可見太宗的家族身份在世家大族間的地位只能用硬提升的方式暴力突破，但實際效果不彰。

諷刺的是，尊貴如皇帝的太宗也不得不服從某種凌駕在政權之外的「規則」，求娶四大家族中鄭姓的女子：「貞觀二年，隋通事舍人鄭仁基女年十六七，容色絕殊，當時莫及，文德皇后訪求得之，請備嬪御，太宗乃聘為充華。詔書已出，策使未發。」〈納諫第五〉。

根據資治通鑑的記載，用來自皇室的壓力試圖改寫世族姓氏的排序將隴西李氏提高，《氏族志》的成效不彰，甚至還幫助他們淘汰掉了一些冒名、濫用、不夠格的旁支，將世家大族族譜精煉出真正有底蘊的部分，讓新貴家族更加趨之若鶩，甚至高宗下令「禁婚」都沒能阻擋勢力的連結。

（三）由姓氏網綁儒家政治理念的貴族政治

川勝義雄在研究魏晉南北朝到唐末這段時期時，認為「貴族政治」盡現這一時期的特徵，並發現其性質為「政治為貴族全體所專有」，「君主只不過處在貴族代表者的位置之上」，「政治乃君主與貴族之共議體」等等，此時的貴族並不僅僅是一種集合，整體上應該獲得了某種形式的統一（川勝義雄，2018：3）。

譚凱的研究指出，唐代的官僚世族並非土地貴族，但一代代的仕宦所積累起來的榮譽，非常有助於其經歷政治動盪後依然存續，一旦核心成員安穩度過改朝換代，並且新的政治秩序接納了世族的理念，這些家族便能夠通過其他家族所沒有的累積起來的聲望，將自己和依然在社會上攀爬的家族區分開來（2017：82），因此京城的菁英相較於原本與地方土地網綁的世家佔優勢部分依賴文化因素，即通過



他們的教養及社會背景，總是能夠掌握微妙的清流言談，以及具備在這種諂上欺下的社會環境中，如何自我保護的潛能（2017：147）。

可知魏徵並非那麼超然脫俗，房玄齡也不是那麼卑躬屈膝，而是那是他們的生存哲學，是從魏晉南北朝時期後士大夫不斷累積的職場邏輯，只要他們存活下來，他們就能夠為自己的家族建立聲望，以魏徵而言，他也是出身書香世家，只是經歷多年動盪家道中落，但只要他持續努力，仍然可以重新擦亮門楣，而在這個過程中，他必須貢獻自己的諫言與太宗共同創造新的政治氣象，太宗能給他的只有可以諫言的位置和角色，而他的盡心盡力只為自己。

太宗執政後很快發現自己與臣子無法共融，他們有他們的堅持和信仰，基於儒家的國家理念，而且有著一致的排除目標，例如小人不能當官吏、外戚宦官不能等等，牢固的維護群體的品質，各自努力，太宗給予他們在政治上的發言權還要小心反過來他們控制，也許這正是太宗很快在貞觀 5 年任用了權萬紀、李仁發的原因，太宗企圖在臣子之間埋下破壞他們「關係」的動盪元素。

而且太宗是被軟性規定「務必要成為有德者、賢者」，魏晉南北朝以來即使是上層貴族也都受到儒家最高道德束縛，形成自我制約，當時的輿論有共性，是從東漢末年持續累積的清流勢力，不論是地方豪族、逸民或遊俠富豪在內的各色人物，勾勒出理想社會形象均與儒家政治理想相關，太宗要成為眾「望」所歸，才能收到來自「名望」士大夫的支持，才能控制「輿論走向」，太宗亦出身貴族，與生俱來為民服務感與身為貴族一脈相通的精神追求有關。

太宗和臣子關係始終達不到緊密連結，永遠分屬兩大集團，原因在於原本臣子應該要從精神上、肉體上服從皇帝的權威，可從東漢到六朝，國家權力經常出現崩潰和動搖，皇帝權威也處於風雨飄搖之中，並不穩定，面對這樣的現實，貴族僅僅寄生於這樣的國家權力與皇帝權威，應是無法維護自己的門第的，他們從曹操劉備時令太宗無比羨慕的崇尚信義主從關係轉為建立相互信賴的主客關係。

結合紐帶建立在「信任」上，如何建立信任？以魏徵給太宗建議是：



1. 太宗必須成為儒家理想君主
2. 太宗要脩身，自戒，節欲，賞罰公正
3. 太宗要招賢俊，排除小人，任用君子，並且竭誠待下
4. 符合禮制，施行教化

但是這樣的操作沒有辦法達到漢朝至三國由下而上，面對與自己結有信義的主君，願意表現出信義，付出自己的性命。太宗無法打破當時非官方組織來自各大家族的政治勢力。表現忠誠的契約形式更已經有極大的不同，是來自環境社會文化的變遷，不是太宗想的只要封建就可以塑造出的關係。以太宗當時身處的社會環境下，關係的建立主要還是透過結為姻親，並且還是與太宗之外的大姓世族，也難怪太宗在領導的過程中會懷疑自己是不是反過來替大族們累積屬於他們家族的政治實力，任用臣子上的原則越來越窄，更無負擔的使用親族和宦官，在將情境作為考量因素後，更能理解太宗身為領導者所面臨的困境和政治壓力。

第參章 太宗的追隨者

第一節、臣子、百姓、女性



領導者和追隨者之間的複雜的互動，在所謂圈內和圈外的說法中表現的很明顯，領導者和追隨者之間會形成高度相互影響和吸引關係，圈內的追隨者對領導者有高忠誠度、高認同感和高信任度，圈外對領導者的影響力會比圈內低很多，在領導與追隨互動框架中，領導與追隨的關係相互交融，如同莫比烏斯環難以區分開來，追隨者的動態也與領導者息息相關，追隨者可以更積極、富有建設性的與領導者共同協作處理問題，將「影響力」發揮的更加極致。若單純以臣子在《貞觀政要》中與太宗的互動，在權力大小方面，皇帝確實處於優勢，官僚處於劣勢。但是在信息方面，官吏集團處於絕對優勢。封鎖和扭曲信息是他們在官場謀生的戰略武器（吳思，2009：79），因此，向領導者提供信息，是追隨者發揮貢獻或產生影響的主要手段。

《貞觀政要》中的追隨者們可以將其分為臣子(圈內)及臣子以外的追隨者(圈外)如百姓、女性或外族等等，並且在太宗的整體領導過程中，只有臣子能夠選擇是否積極，臣子以外的人似乎沒有被安排角色，類似游移者，他們不被期待做什麼事情，也不能完成行政組織內部的工作，只有少數接近太宗社交圈的職位例如皇后，似乎才有些許影響力，不能單純用積極影響或消極影響進行區分，但確實，若實際根據與太宗互動並進而共同形塑領導過程而論，除了臣子之外的追隨者在《貞觀政要》中幾乎沒有任何主動作用。

一、臣子

《貞觀政要》中太宗跟不同的臣子分別有討論過「何為臣子」的問題，內容可



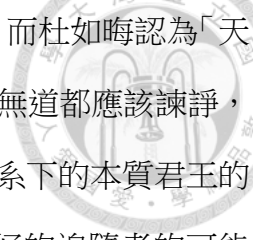
分為各種臣子的類型和臣子的責任。

（一）臣子的類型

例如魏徵提到隋煬帝因為偏信「貴臣」，即權貴之臣如虞世堅，才會導致信息阻塞而成暗君〈君道第一〉，褚遂良稱「諍臣」「必諫其漸，及其滿盈，無所復諫」〈求諫第四〉，「社稷臣」是長孫皇后在太宗面前稱魏徵為社稷臣，因為他抑制人主之情，忠言逆耳，有國有家者深所要急〈公平第十六〉，而太宗則是以社稷臣來稱呼蕭瑀，因為他不被厚利或刑戮影響〈忠義第十四〉；魏徵認為臣子依照能力區分的話「智者盡其謀、勇者竭其力，仁者播其惠，信者效其中」〈君道第一〉；魏徵回答太宗臣子會因為不同的理由語帶保留，將信息模糊化、失真或藏匿，「懦弱之人，懷忠直而不能言；疏遠之人，恐不言而不得言；懷祿之人，慮而不便身而不敢言。」〈求諫第四〉；魏徵認為的「忠臣」和「良臣」為「忠臣身受諸夷，君陷大惡。」、「良臣使身獲美名，君受顯號。」〈納諫第五〉，而太宗認為的忠臣是要具有不怕死或敢為他而死，忠臣烈士「朕聽朝之暇，觀前史，每覽前賢佐時，忠臣殉國，何嘗不想見其人，廢書欽嘆！至於近代以來，年歲非遠，然其胤緒，或當見存，縱未能顯加旌表，無容棄之遐裔。其周、隋二代名臣及忠節子孫，有貞觀已來犯罪配流者，宜令所司具錄奏聞。」〈忠義第十四〉，由此可見太宗和魏徵對於忠臣的定義落差極大。

（二）臣子的責任

臣子的責任討論在於「責任歸屬」，追隨者會有「領導者該做什麼或不該做什麼的本質要求」，和太宗對於自己該做什麼不該做什麼的認知會有差別。例如太宗認為國家危亡臣子應該要與君王共同負擔責任，支持他或想法與他類似的有杜如晦和褚遂良等人。太宗不斷強調「君臣本同治亂，共安危，若主納忠諫，臣進直言，斯故君臣合契，古來所重。若君自賢，臣不匡正，欲不危亡，不可得也。」〈君臣



鑒戒第六〉，君王就算是賢明的也會有臣子不做好他諫臣的工作，而杜如晦認為「天子有諍臣，雖無道不失其天下。」〈求諫第四〉，君王不論有道無道都應該諫諍，但魏徵不是這麼想的。魏徵在〈諫太宗十思疏〉已經點明威權體系下的本質君王的行動才是影響臣子如何作為的關鍵，不存在好的領導者帶領不好的追隨者的可能性，以魏徵的說法，如果君王真的想要做對的事情，納諫匡正，「夫以耳目之玩，人猶死不違」〈公平第十六〉，因此不論是能否慎終、守成或國家危亡都是君王的責任。關於太宗的實踐與臣子共同建構理想君主過程中產生背離和落差，筆者將在本章第三節進行討論。

（三）臣子們與太宗的親疏遠近

綜整《貞觀政要》可以提出諫言，可以接近太宗的官職幾乎都是高層文官¹⁸，唯一兩次提到中層文官是縣丞皇甫德參、劉仁表，另外還有一位被殺的苑西監，一位帶有點走後門意味來自北門¹⁹的少府監，屬於少有的「以手藝」為工作的官職。但種種官職稱號只代表他們的名份，不表示他們擁有的權力，也不等於他們的影響力，還是要依據他們跟太宗之間的「親近」和「信任」程度而定。

1. 第一層

太宗無條件最親的絕對是自己的親族，導致雖然諸王也屬於太宗的「臣」，卻總是高他們一等，長孫無忌、高士廉與太宗有姻親關係的臣子地位也是獨樹一幟，官職高、品級高，與皇帝的互動也近，其他還有李大亮、李道宗、李孝恭、李恪等。不論合不合適，年紀是不是太小，只要是接觸到財政的職缺太宗幾乎都是安排自己

¹⁸ 高層、中層、基層文官參考學者賴瑞和的分類。

¹⁹ 唐代的「北門」和「南衙」有相對的意思，南衙屬於正規管道入職的官員，北門是俗稱，指進入宮禁區的某一道北門，有濃厚的私密性質，帶有「走後門」戲謔的意味。（賴瑞和，2016：183）



的親族（或繼承爵位）為主，例如：刺史、都督。例如李緯從他的父親那邊世襲爵位，原本任職類似中央財政部門，就算全身上下優點只剩下漂亮的鬍鬚，當不成戶部尚書，還是可以當洛州刺史〈擇官第七〉，太宗在任用親族展現各種不公平，他們不用做什麼就可以享有太宗優厚的待遇。

2. 第二層

是與太宗在秦王府時期就已經受到太宗深深喜愛的文學館學士和老臣們，如杜如晦和虞世南，或秦王府的老人，如姚思廉被太宗放在特別安置的職位散騎侍郎上，李勣則是陪秦王時期的太宗討伐王世充、竇建德，尉遲敬德就算放肆囂張，毆打太宗的親戚李道宗眼睛差點失明，太宗都還可以給他機會後悔反省。房玄齡是在與太宗共享玄武門的秘密後才被太宗納入其中，但是他一直很怕太宗，仔細分析一下太宗身邊的諫臣和直臣就可以發現他們出身秦王府舊人的少，「外來戶」多。估計是因為秦王府的人與李世民共同創業，經歷過許多腥風血雨，知道這位君王的秉性，尊敬並害怕他（于賡哲，2023：41）。

A. 房玄齡：

房玄齡在太宗身邊扮演的角色也很特別，類似太宗的「樹洞」，太宗如果今天想要聊聊，就會找房玄齡，舉例同樣都是太宗想找人分享長孫皇后有多好，太宗謂房玄齡曰：「皇后庶事相啟沃，極有利益爾。」〈納諫第五〉，他不需要房玄齡的意見，但當太宗帶著魏徵一同樓台登高眺望長孫皇后的墳墓以表無限的思念，太宗叫魏徵觀望，魏徵回答：「臣昏眊，不能見。」，太宗再指給他看，魏徵再回：「臣以為陛下望獻陵……」，太宗想向魏徵分享心中難過，魏徵說他老眼昏花看不見，接下來還要太宗記得孝順，不可以只顧為皇后傷心，太宗只能悲泣，並把觀望的樓台拆了《資治通鑑·卷一百九十四》。房玄齡雖然身為太宗的近臣，也是難能可貴的行政天才，但太宗對他的態度一直是十分任性的，房玄齡時常因為一點小事就被



貶官在家或是被責罵，「唐代宰相雖能幸獲善終，然求不曾遭受君主之斥責或處罰者，殆極少見。房玄齡、魏徵……賢相也，太宗……明主也，但玄齡嘗以微譴歸第，徵卒後，太宗猶怒踏所撰碑……」（周道濟，1978：669）

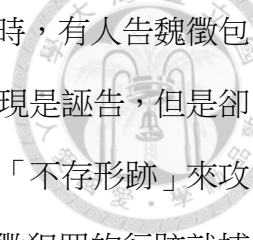
3. 第三層

才是魏徵、馬周、王珪、李靖等，他們表現優異，能力可靠突出，和李淵高祖時期留下來的老臣，如蕭瑀、封德彝等人，另外還有後期太宗信任並托孤的褚遂良。其中魏徵、馬周和李靖較為特別的存在。

A. 魏徵：

首先若說太宗不信任魏徵，這一定不成立。貞觀之治可以說是太宗和魏徵共同創造的盛世，兩個人有共同的理想追求，太宗野心勃勃，希望自己可以勵精圖治，開創一代盛世。而魏徵從青年時代就懷抱治國平天下的遠大理想，但遭遇亂世，半生蹉跎，始終沒有機會實踐自己的政治抱負（李晨，2023：87），太宗是害怕魏徵的，怕被魏徵罵就不敢出去玩，怕被魏徵罵就把喜愛的小鳥藏在懷裡到不小心被悶死，太宗在下意識願意被魏徵以一種非常「冷酷無情」、「就事論事」的方式交換他直言不諱帶來的治國方針。

因而導致太宗與魏徵的關係很難單純以信任、親近來看，太宗初期任用魏徵除了他本身能力好之外，更重要的是釋放「和解」的訊息，魏徵是最直接的「原諒政敵」的符號，同時也是太宗對自己行為是個「好君王」的肯定，是太宗在治國上的安全感來源。太宗不只一次宣示魏徵身為他仇敵的身份：「魏徵，昔吾之讎，只以忠於所事，吾遂拔而用之，何乃妄生讒構？」〈杜讒邪第二十三〉、「魏徵往者實我所仇，但其盡心所事，有足嘉者。朕能擢而用之，何慚古烈？」〈任賢第三〉。



要說太宗真的對魏徵那麼的信任，也不盡其然，如貞觀6年時，有人告魏徵包庇自己的親戚，太宗讓溫彥博去查〈納諫第五〉，溫彥博查完發現是誣告，但是卻也沒有放過魏徵，太宗同意溫彥博，要魏徵注意言行。溫彥博用「不存形跡」來攻擊魏徵，是對魏徵懷有仇恨的人陰暗心理的典型體現，找不到魏徵犯罪的行跡就捕風捉影，用各種莫須有罪名來攻擊他（李晨，2023：102），太宗還叫魏徵反省；當魏徵因為國家敕令反覆，以為不可，多次不肯署敕時，太宗找來王珪來跟魏徵「講道理」，因為他以為魏徵對國事不懂「我見君固執不已，疑君蔽此事。」〈納諫第五〉；最重要的證明是太宗踹倒魏徵墓碑，竟然是懷疑魏徵推薦杜正倫和侯君集是出自「組織朋黨」，太宗的臆想也是有可能存在的，但完全禁不起推敲（李晨，2023：271）。

魏徵在許多方面跟太宗對臣子的要求都是相當不符合的。魏徵不是太宗的親戚，沒有跟太宗有「私交」，玄武門之變的時候是太宗的對立方，還曾提出建議說要把太宗殺了。魏徵很惜命，換過好幾個主子，不是太宗喜愛會為了主子而死的「忠臣」，最關鍵的是：魏徵對太宗沒有任何「個人」的需求。

太宗笑謂侍臣曰：「此羊鼻公不知遺何好，而能動其情？」侍臣曰：「魏徵好嗜醋芹，每食之，欣然稱快。此見其真態也。」明旦，昭賜食，有醋芹三杯。公見之，欣然翼然，食未竟而芹已盡。太宗笑曰：「卿謂無所好，今朕見之矣。」公拜謝曰：「君無為，故無所好。臣執作從事，獨僻此收斂物。」太宗默而感之。公退，太宗仰睨而三嘆之。〈龍城錄·羊鼻公醋芹〉

太宗的反應耐人尋味，為了讓無懈可擊的魏徵「人情化」一點，好不容易抓到魏徵有喜歡吃醋芹這個小嗜好，卻又反過來被魏徵教育，換作是任何人站在太宗領導者的位置，身邊有像魏徵一樣的追隨者，唯一換取他肯定和信任的方法就是在公領域層面「成為好的領導者」，完全不與私領域層面的太宗李世民交換要求，都是



艱鉅且極具壓力的，才會使太宗在發現魏徵將自己的諫言拿給褚遂良看的「個人行為」時，偏激的認為魏徵根本不是他原本所想的那麼剛正不阿，踹倒墓碑此行為彷彿多年壓力的出口。

B. 馬周：

在「討好」太宗這一點，另外一位諫官馬周就做的比較好。筆者私以為雖然都是討好太宗，馬周和褚遂良在《貞觀政要》是不同類型，馬周較為接近魏徵，就事論事，同樣給予太宗針對實際國政方針，褚遂良較為出色的表現在於「立儲」，並且在這件事上褚遂良有沒有自己個人私心的考量有待商榷。

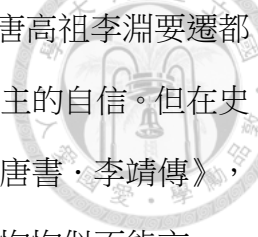
在魏徵死後，馬周算是少數仍然正直諫言的臣子之一，他不像魏徵「毫無把柄」，他愛喝酒，而且家境清貧到被人笑，太宗還出兩百萬給他買宅子：

「初帝遇周厚，周頗自負。為御史時，遣人以圖購宅，眾以其與自書生素無貲，皆竊笑。他日白有佳宅直二百萬，周遽以聞，詔有司給直，并賜奴婢什物，由是人乃悟。」《考工典第七十九卷·第宅部紀事二》

他懂太宗會在意的點，「周臨終，索所陳事表草一帙，手自焚之，慨然曰：『管、晏彰君之過，求身後名，吾弗為也。』」《舊唐書·馬周傳》，他親手燒掉了那些諫言，做出了跟魏徵不同的選擇，魏徵在各方面彷彿均符合儒家「理想」中的臣子，重視身後的名聲也無可厚非，算是除了他身為臣子「不忠貞」外，勉強來說唯一「瑕疵」。

C. 李靖：

另外一位特殊表現者為李靖，他歷史愛好者的心目中地位很高，被封為唐代的「戰神」（艾公子，2022：293），貞觀之治在文治上出了魏徵給予最嚴格無私的



監督和輔助，武治靠的就是李靖打敗為難多個朝代，還差點逼迫唐高祖李淵要遷都的大患東突厥，賦予太宗史無前例的帝王高度，帶來大唐天下共主的自信。但在史書上記載李靖「闔門自首，杜絕賓客，雖親戚不得妄進。」《舊唐書·李靖傳》，為右僕射時，被說沈默像啞巴一樣「靖性沈厚，每與時宰參議，恂恂似不能言。」《資治通鑑卷·一百九十三》。

貞觀8年，太宗問房玄齡等臣子誰可以擔任畿內道的黜陟使，李靖建議魏徵，太宗嚴厲的教訓說他太沒有道理：「朕今欲向九成宮，亦非小，寧可遣魏征出使？朕每行不欲與其相離者，適為其見朕是非得失。公等能正朕不？何因輒有所言，大非道理。」〈忠義第十四〉。

李靖對太宗來說正是因為能力太強，尤其是「軍事能力」太強，雖然太宗曾說過「兵事節度皆付公，吾不從中治也。」《新唐書·列傳第十八·李靖》，實際處境卻是太宗一直對他疏離不放心。最明顯就是徹底打敗東突厥，更是斬草除根擄獲頡利可汗，太宗收穫天可汗的封號，李靖立下如此大功，打勝仗完第一件事不是夾道歡迎，而是要處理同僚的彈劾讒言，「上大加責讓，靖頓首謝。」。

太宗針對李靖的功績，賞賜「加真食邑通前五百戶」，也就是扣除掉建國初期功臣當時封賞的四百戶《舊唐書·太宗本紀上》，消滅突厥一事只有非常稀少的一百戶，太宗還補上：「前有人讒公，今朕意已寤，公勿以為懷。」《資治通鑑·卷第一百九十三》，可見太宗的公平公正也是看臣子進行分配。

相較於同樣被收錄在《貞觀政要》任賢的臣子，太宗對李靖的態度「公事公辦」，在歷代君王底下的大將軍來說，太宗至少有做到讓李靖善終，但若以一個獲得君王信任角度來看，李靖的官涯可以算失落失敗。造成疏離的原因目前有很多討論，如李靖當初因為同樣也符合李淵自立為王的讖緯「李姓」，受到李淵猜忌，以及李靖在《資治通鑑》的記載中拒絕參與玄武門之變等，總之從李靖在凌煙閣中的排名僅



僅第八位就可以得知李靖是個太宗「雖然信任他做事的能力，但不信任他這個人」的臣子。

除了以上提及的幾位臣子對太宗影響力較大外，還有如戴胄在法學專業領域上給予太宗建議，另外權萬紀和李仁發是《貞觀政要》中太宗有意識尋求能夠回報大量訊息並且忠於他的臣子，只可惜是小人。

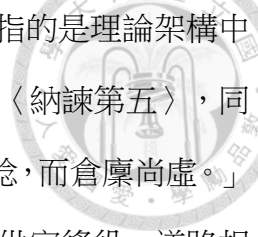
需要特別一提的是由於貞觀時已經漸進到中央集權，逐漸內重而外輕，任用權也是集中在中央，任地方官者本身地位低，不得不希望升遷，政府也是會給他們往中央升遷的希望，但是遷調雖然迅速，下級輕易不會升到上級去，導致官品漸分清濁（錢穆，2001：49），這點貞觀 11 年馬周有上疏曰：「朝廷必不可獨重內臣，外刺史、縣令，遂輕其選。」〈擇官第七〉，同時在《貞觀政要》反映出能夠參與太宗領導過程的幾乎只有高官才辦得到，中層甚至基層官員根本沒有發揮的空間。

二、百姓

（一）《貞觀政要》中的百姓用詞：

太宗能成為「明君」一項重要政績是他關心民生疾苦，和隋煬帝形成強烈對比。貞觀君臣都有強烈的求治理想，不斷討論「安民之道」，從理論上討論要把老百姓的生活安頓好（劉后濱，2023：114）。

代表百姓的用詞在《貞觀政要》中有很多，例如「上下相蒙，君臣道隔，民不堪命，率土分崩。」〈君道第一〉、「隋主殘暴，身死匹夫之手，率土蒼生，罕聞接痛。」〈政體第二〉，是隋朝的百姓之意；「怨不在大，可畏惟人，載舟覆舟，所宜深慎。」〈君道第一〉、「可愛非君，可畏非民。」〈政體第二〉、「古之帝王為政，皆志尚清靜，以百姓之心為心。」〈政體第二〉、「古人云：『君猶器也，



人猶水也。方圓在於器，不在於水。』」〈慎所好第二十一〉，指的是理論架構中的百姓；「使公以馬殺人，百姓聞之，必怨吾君，爾罪二也。」〈納諫第五〉，同時意旨人民，也有輿論之意；「陛下功高矣，民未懷惠……積歲豐稔，而倉廩尚虛。」〈納諫第五〉、「今百姓承喪亂之後，比於隋時才十分之一，而供官徭役，道路相繼，兄去弟還，首尾不絕」〈奢縱第二十五〉，指的是實際太宗的百姓；「……但知常謙常懼，猶恐不稱天心及百姓意也。」〈謙讓第十九〉、「朕每日坐朝，欲出一言，即思此一言於百姓有利益否。」〈慎言語第二十二〉，有百姓之意，同時亦是一種政治口號。

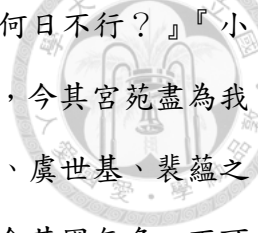
（二）理論中的百姓 v.s 現實中的百姓：

在《貞觀政要》中百姓身為追隨者扮演的是被動被施予恩德的角色。在太宗與臣子的理論探討中人民是具有「水能載舟，亦能覆舟」、「民無信而不立」的主動性，但實際政治現場百姓能夠對身為領導者的太宗能夠產生的影響力是很模糊的。

初期由於太宗年輕時到處征戰，時常見證隋末百姓到底有多苦，如貞觀初，太宗跟大臣們說：「隋煬帝廣造宮室，以肆行幸。自西京至東都，離宮別館，相望道次，乃至並州、涿郡，無不悉然。馳道皆廣數百步，種樹以飾其傍。人力不堪，相聚為賊。逮至末年，尺土一人，非復己有。以此觀之，廣宮室，好行幸，竟有何益？此皆朕耳所聞，目所見，深以自誠。故不敢輕用人力，惟令百姓安靜，不有怨叛而已。」〈行幸第三十七〉，他會把實際民生狀況擺在治國理念的前面，但隨著所接觸的人剩下高官和日常生活就是與官僚團隊你來我往，百姓逐漸成為活在太宗言談中的符號、口號和理想。

同樣討論到隋煬帝，貞觀 11 年，太宗幸洛陽宮，泛舟於積翠池，顧謂侍臣曰：

「此宮觀臺沼並煬帝所為，所謂驅役生民，窮此雕麗，復不能守此一都，以萬



民為慮。好行幸不息，民所不堪。昔詩人云：『何草不黃？何日不行？』『小東大東，杼軸其空。』正謂此也。遂使天下怨叛，身死國滅，今其宮苑盡為我有。隋氏傾覆者，豈惟其君無道，亦由股肱無良。如宇文述、虞世基、裴蘊之徒，居高官，食厚祿，受人委任，惟行諂佞，蔽塞聰明，欲令其國無危，不可得也。」〈行幸第三十七〉

貞觀 4 年張玄素上諫太宗不要再興洛陽宮，太宗也答應不奢侈浪費的前途下，貞觀 11 年太宗還是完成修繕興建，並轉變想法，認為看待隋煬帝覆滅，重點已經不在「君主縱慾，積累民怨」，而是大臣應該與他一起來背負責任。

另外一個很諷刺的例子為貞觀 2 年，太宗與王珪說：「凡理國者，務積於人，不在盈其倉庫。」〈辯興亡第三十四〉，當貞觀 11 年，馬周向太宗上疏陳時政曰：「但貯積者固是國之常事，要當人有餘力，而後收之。若人勞而強斂之，竟以資寇，積之無益也。」〈奢縱第二十五〉，可以見得百姓離太宗越來越遠，以至於他已經失去換位思考的初衷。

魏徵點出專制體系下的百姓：「六合之民，猶一蔭也，黔首之屬，猶豆麥也，變化云為，在將者耳！」〈公平第十六〉、「夫以耳目之玩，人猶死而不遠。」〈公平第十六〉，他們模仿領導者，容易被影響，最在乎的是自己的生存條件是否有被照顧到，為了不累積民怨，君主應該要實行教化，目的為何呢？魏徵直接表明「不知止足，人不見德，而勞役是聞，斯為下矣。」〈君道第一〉，唐代詔令中，常見皇帝期望刺史「切須撫字」、「撫字黎庶」等語，也就是對百姓要「安撫體恤」。撫字安民當然是一種儒家所推崇的仁政，然而跟稅賦脫不了鉤。善待百姓，不要貪虐，農民有了豐收，可以快樂生活，自然也會心甘情願繳稅（賴瑞和，2016：479-480）。



(三) 民心與天道相連：

任何民本思想，都是為了統治階級的長治久安而提出的，孟子是從爭奪天下的角度去認識「民為貴」，希望國君民眾同憂樂，是因為百姓是生產的主力，更承擔著賦役（朱義祿，2016：180）。

民眾得不到恩德，就不會為你提供勞役，才會累積民怨，才會導致「神靈發怒，災害禍亂頻起」，才会有「覆舟」的可能性。因此如果只是單純累積民怨，對於領導者來說，是沒有太大影響作用的，要直到結合天災，人禍即所謂精英或地主階層一同反抗，才能達「覆舟」能量。

三、女性

在唐朝，女性作為男性附屬地位的壓迫性還不明顯，母親社會地位和家庭地位都非常高，仍在理想狀態有些應該達成的狀態，儒家說教的意味在於婦女接受社會給他安排的角色和生命歷程（姚平，2004：16-26）。

從墓誌銘的材料來看，很多婦女尤其是望族女性，在法定結婚年齡（男十五，女十三）之前就已經嫁人，「及笄」代表女性在生理上成熟及可以許為人婦，並且在婚姻上對女性的態度非常務實，主要內容就是「祈孕妊」，妻子被要求要「當色為婚」、「出身高貴」就是美滿姻緣。婚嫁常常是謀求戰略和政治發展的一種交換工具，文武官員也時常利用婚嫁來擴大自己的勢力和影響，官僚機構的擴大對婚姻組合也有間接影響（姚平，2004：40-41）。

唐代注重夫婦間親情，反映在上古時代及漢代所推崇的夫妻間的「敬」，但是在唐代，夫婦間的「敬」逐漸被夫妻間的親暱之情所取代，重視夫婦琴瑟和鳴另外一個重要的標誌是夫婦合葬的興盛，這是唐代以前的儒家傳統所沒有的（姚平，2004：113-118）。



唐代的模範女性非常強調母親的三個職責：訓育女兒、執教諸子、主持家政。對兒子的教育重點在於對兒子們仕途的指點以及對他們學業的親自指導。

《貞觀政要》中出現身為追隨者的女性主要以美女、交換功能和少數提供領導過程建議等三種角色為主。

（一）長孫皇后：

長孫皇后的地位對太宗來說非同小可，她博學多聞，通情達理，隨著太宗一同打天下，給予太宗情感和後勤方面的支持，十三歲就嫁給李世民為妻。哥哥長孫無忌成為太宗的好友兼近臣，舅舅高士廉也是太宗少數可以信任的大臣之一，太宗跟長孫皇后的關係奠定了太宗對李承乾、李泰、李治和長樂公主違背禮制的待遇，而且太宗也不打算要收斂。長孫皇后便是少數可以影響太宗領導過程的女性追隨者：

太宗有一駿馬，特愛之，恆於宮中養飼，無病而暴死。太宗怒養馬宮人，將殺之。皇后諫曰：「昔齊景公以馬死殺人，晏子請數其罪云：『爾養馬而死，爾罪一也。使公以馬殺人，百姓聞之，必怨吾君，爾罪二也。諸侯聞之，必輕吾國，爾罪三也。』公乃釋罪。陛下嘗讀書見此事，豈忘之邪？」太宗意乃解。又謂房玄齡曰：「皇后庶事相啟沃，極有利益爾。」〈納諫第五〉

在《資治通鑑》可以佐證長孫皇后對太宗而言是很重要的「另一半」，因為太宗自從即位後健康反覆處於危險狀態，長孫皇后常系毒藥於衣帶，曰：「若有不諱，義不獨生！」但是她身體也不好，太子李承乾建議：「醫藥備盡而疾不瘳，請奏赦罪人及度人入道，庶獲冥福。」後曰：「死生有命，非智力所移。若為善有福，則吾不為惡；如其不然，妄求何益！赦者國之大事，不可數下。道、釋異端之教，蠹國病民，皆上素所不為，奈何以吾一婦人使上為所不為乎？必行汝言，吾不如速死！」長孫皇后不願意破壞太宗施政，太子不敢奏，跑去求助房玄齡，房玄齡跟太

宗反應，太宗難過的也想要大赦，求助宗教，長孫皇后堅持的情況下太宗仍然聽從她的決定《資治通鑑·卷第一百九十四》。



《資治通鑑》對長孫皇后的記載亦提及她可以跟太宗討論政事，並且在教育兒子方面很用心：

「長孫皇后性仁孝儉素，好讀書，常與上從容商略古事，因而獻替，裨益弘多。上或以非罪譴怒宮人，後亦陽怒，請自推鞠，因命囚系，俟上怒息，徐為申理，由是宮壺之中，刑無枉濫。豫章公主早喪其母，後收養之，慈愛逾於所生。妃嬪以下有疾，後親撫視，輟己之藥膳以資之，宮中無不愛戴。訓諸子，常以謙儉為先，太子乳母遂安夫人嘗白後，以東宮器用少，請奏益之。後不許，曰：「為太子，患在德不立，名不揚，何患無器用邪！」《資治通鑑·卷第一百九十四》。

長孫皇后的影響力廣泛，是唐朝女性重要的典範，她所撰自古婦人處事得失的事例編集成《女則》三十卷，她不贊成因為皇后而起的外戚勢力，等皇后駕崩後，官員向太宗上奏《女則》，太宗看十分悲痛，拿給身邊的近臣看，還說：「皇后此書，足以垂範百世！朕非不知天命而為無益之悲，但入宮不復聞規諫之言，失一良佐，故不能忘懷耳！」《資治通鑑·卷第一百九十四》，惟宋朝後女性地位改變，現已佚失。

太宗與長孫皇后之間相輔相成的情感關係導致她在過世後，太宗於政治上的銳氣大挫，也是他心態老化很重要的因素之一，與以前破除迷信、積極進取形成鮮明對比，他開始轉入對往事的回顧和身後事的關注，朝中政局變的不再如以前穩定和明朗（劉后濱，2016：245），長孫皇后的過世為轉折點。而太宗信任長孫皇后的方式也傳承給高宗李治有過之而無不及，高宗在後期眼睛近乎失明，身體將近半癱時，他將極大多數政務委託武則天處理，讓武則天有機會可以累積執政經驗，為



她上位打下良好基礎。

(二) 徐充容：

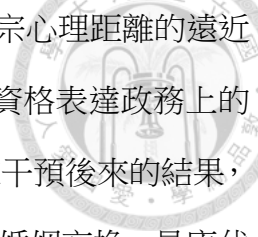
除了長孫皇后是具有對太宗提供領導過程建議的女性追隨者外，另外一位就是後宮的徐充容於貞觀 22 年有理有據的上疏，很直觀表達太宗後期大興土木，耗費人力在打仗：

「竊見頃年以來，力役兼總，東有遼海之軍，西有昆丘之役，士馬疲於甲冑，舟車倦於轉輸。且召募役戍，去留懷死生之痛，因風阻浪，人米有漂溺之危。……妾又聞為政之本，貴在無為。竊見土木之功，不可遂兼。北闕初建，南營翠微，曾未逾時，玉華創制，非惟構架之勞，頗有功力之費。雖複茅茨示約，猶興木石之疲，假使和雇取人，不無煩擾之弊。」〈征伐第三十五〉

(三) 其他姻親功能的女性：

其他《資治通鑑》中的女性追隨者主要是扮演「美女」和「婚姻交換功能」。如太宗的弟弟，唐高祖第十四子霍王李元軌是魏徵親自表達曾與之交談並且在經術及文學素養上令他自愧不如的對象，太宗「令妻徵女焉。」〈孝友第十五〉，讓他娶魏徵的女兒。後來太宗很想念魏徵也是讓魏徵的兒子娶自己的女兒，可是因為他發現魏徵「表裡不一」，即時取消了婚約。王珪的兒子王敬直尚的是太宗的女兒南平公主〈禮樂第二十九〉。

貞觀 8 年時，因為有一鄭仁基之女年十六七，容色絕殊，當時莫及，長孫皇后出馬求訪，預備收進皇宮，發生原來她已經許配給別人，但是家裡人和未來夫家都閉口不言，送他進宮，而房玄齡、王珪、溫彥博、韋挺都覺得沒有問題，只有魏徵跳出來反對的情況〈納諫第五〉；外族也會進貢美女給太宗，太宗表示「若愛其色而傷其心，我不取也。」〈貢賦第三十三〉。



簡而言之，女性追隨者對於太宗而言，還是要根據他距離太宗心理距離的遠近來給予領導影響，太宗不是會因為他是女性而認為女性就沒有資格表達政務上的意見，並且太宗在上位時並不會透過女性向唐高宗「吹枕頭風」來干預後來的結果，表示太宗對女性還是有一定尊重和重視。另外「要求美色」及「婚姻交換」是唐代女性角色的普遍性功能，長孫皇后正是在各方面都表現完美，才會成為當時唐代女性的範本，更對後續武則天執政奠定一定基礎。

第二節、追隨者分析

追隨者在傳統觀念中會被視為消極、被動的意義，容易導向一群默不做聲，只會按照領導者的命令或指示行動的人，上一節顯而易見，除了臣子之外，女性和百姓幾乎都沒有主動影響太宗領導過程的能力，因此，只有身為臣子的追隨者較有分析討論的空間。Robert Kelly 提出與其把追隨者視為領導者的對立面，不如將他們視為在組織工作中的合作者。因此 Robert Kelly 將追隨者以二個不同維度來描述，第一維度是具有獨立、批判思維，第二維度為依賴、非批判性思考，即積極的追隨者和消息的追隨者（Hughes，2015：16）。

一、順從、實用、楷模分類

嘗試用 Robert Kelly 對追隨者的劃分²⁰：疏離型追隨者、順從型追隨者、實用型

²⁰ 疏離型：這種人習慣向他人指出組織中的所有消極面，認為自己不隨潮流，對組織抱持懷疑態度也很正常，領導者往往認為這些人憤世忌俗；順從型：這種人在組織中只會說是的，儘管他們積極工作，但是如果接受到的指令是與社會行為規範、組織政策相違背，這類人也很危險；實用型追隨者：這種人高度認同自己所在群體的目標，但他們學會不要制造事端，不喜歡引人注目，在組織內表現平平，給人的印象總是相當模糊，有積極的一面，也有消極的一面。組織中，實用主義者可能是精通官僚規則的專家，能夠用規則充分保護自己；消極型：這種人依賴領導者為自己設計好的一切，對工作缺乏熱情，缺乏主動性和責任感，需要對他們進行不斷的指導，領導者可能認為他們是偷懶、無能甚至愚笨的人；楷模型：獨立、積極並且願意向領導提出異議。就算面對官僚制度的苛責，或者消極、實用態度的同事，他們仍將自己的才華用於對組織有益的事情上，他們經常說「不」（Hughes，2015：17）。

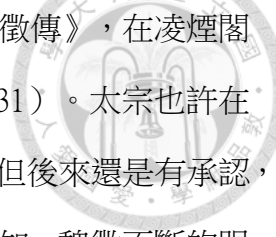


追隨者、消極型追隨者、楷模型追隨者來進行分類，可見多數為順從型、實用型及楷模型。

例如房玄齡相當符合順從型追隨者，太宗交辦的多數事項他都不遺餘力完成，太宗若單純想分享不想聽諫言，也都是跟房玄齡說。房玄齡在《貞觀政要》中的形象即每次太宗罵人，總是嚇得臉色發白，伏拜謝罪，唯一一次房玄齡表達了自己意見是在他瀕死前「吾知而不言，可謂銜恨入地。」〈征伐第三十五〉，太宗也說過「房玄齡處朕左右二十餘年，每見朕譴責餘人，顏色無主。」《資治通鑑，卷第一百九十七》，在太宗的核心信任成員中，房玄齡因為出身不對，他是山東人，不是關隴集團出身，屬於後期招聘，也無血緣、姻親關係，少了一層保護膜（于賡哲，2023：36），長孫皇后在遺言中唯一提到的也是房玄齡，囑咐太宗「願勿棄之」《資治通鑑，卷第一百九十四》，因此他的順從是為了與太宗「共享機密」，一榮俱榮，一榮俱損形成整體（于賡哲，2023：37）。

實用型追隨者最經典的案例即為李勣。在太宗的認知中，李勣非常重信義，收服了可以絕對忠誠，高祖李淵也稱讚他為「純臣」，太宗生病太宗親自為其剪鬍子和藥，李勣咬手指發誓忠誠，他在征戰中的表現確實可圈可點，但是不超過領導者太宗本身的戰爭天賦，亦不如李靖令人印象深刻。他的人生經歷中最突出為所追隨過的領導者就有八個：翟讓、李密、唐高祖、竇建德、李建成、太宗、李承乾和唐高宗，並且他身為唐三朝元老，位居高位，還能壽終正寢。尤其在高宗李治急於擺脫太宗勢力之際，李勣可以保持中立姿態，獨來獨往，以一句「此陛下家事，何必更問外人」《資治通鑑，卷第一百九十九》，成功符合高宗李治欲立武則天為后的心意，但卻又什麼都沒有表態，躲過一劫。

楷模型追隨者耿直的魏徵絕對是最好例子，魏徵與太宗攜手塑造了中國歷史上君臣關係的典範，他兢兢業業的大量諫言，讓太宗無法忽視他帶來的約束力量讓太宗說出那段著名的：「夫以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興替；以人



為鏡，可以明得失。今魏徵殂逝，遂亡一鏡矣。」《舊唐書·魏徵傳》，在凌煙閣二十四臣中對貞觀之治貢獻最大的就是魏徵（于賡哲，2023：131）。太宗也許在後期有一段時間曾經對魏徵非常不高興，甚至踹倒了他的墓碑，但後來還是有承認，如果魏徵在的話就好了《資治通鑑，卷第一百九十八》。由此可知，魏徵不斷的跟太宗說「不」，反而令太宗在領導過程中產生安全感，太宗可以憑藉魏徵的諫言而不出差錯，又或是出了差錯也可以即時改正。楷模型追隨者在《貞觀政要》中不只魏徵，例如馬周和戴胄都是屬於此類型，他們會在不同的領域直諫，不順太宗的心意，在貞觀之治中提供極大助力。

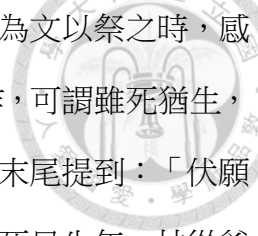
二、追隨者的重要議題

在追隨者研究中所關注的重要議題：「為何會願意成為追隨者」、「什麼能夠影響追隨者的工作績效」、「追隨者的工作滿意度」以及「對追隨者有效的激勵」，在《貞觀政要》中鮮少呈現，也是一直以來，中國政治中時常隱形的部分。在儒家君君臣臣父父子子的架構下，發自內心的產生仁義禮智並將其延伸到行動中確實重要，和「願不願意」仍有極大不同，由此理念進一步開展，便很難論工作滿意度相關問題，而工作績效以現代領導學中的界定是有明確數字目標或評比，但在《貞觀政要》組織中，很明顯，那是全身心投入的一生志業，難以用「績效」兩字來判斷追隨者對貞觀之治產生的影響。

（一）工作滿意度：

「工作滿意度」指一個人有多喜歡一項具體的工作或工作活動，考慮的是一個人在工作本身、報酬、晉升、教育機會、監督管理、同事、工作負擔等的態度或感覺，如果他們所在的工作環境對追隨者不公平、老闆很糟糕、或者沒有得到期望的工作待遇，會反映在工作滿意度上（Hughes，2015：232）。

在《貞觀政要》中有提及類似的字眼，如蕭瑀在太宗賜詩「疾風知勁草，板蕩識誠臣。」時表示：「臣特蒙誠訓，許臣以忠諫，雖死之日，猶生之年。」〈忠義



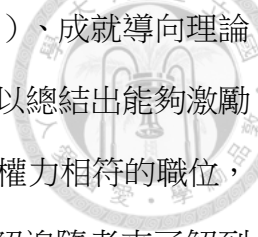
第十四)；房玄齡在太宗行至漢太尉楊震墓，傷其以忠非命，親為文以祭之時，感嘆：「楊震雖當年夭枉，數百年後方遇聖明，停輿駐蹕，親降神作，可謂雖死猶生，沒而不朽。」〈忠義第十四〉；魏徵在提出著名的〈十漸疏〉，末尾提到：「伏願陛下採臣狂瞽之言，參以芻蕘之議，冀千慮一得，袞職有補，則死日生年，甘從斧鉞。」〈慎終第四十〉，他們表達出身為追隨者最終念想即受到領導者賞識後所獲「雖死猶生」的境界，卻無法跟「工作滿意度」放上等號，甚至在魏徵的語境下，是用生命在交換君主對其共同願景的響應。

儘管在官僚體制下，臣子對工作的滿意度一直都不是應該放入考慮的重點中，但《貞觀政要》中仍有描述臣子可以透過傳遞失真的信息或蒙蔽君主來表達他的「不滿意」，如太宗表示：「宇文述、虞世基、裴蘊之徒，居高官，食厚祿，受人委任，惟行諂佞，蔽塞聰明，欲令其國無危，不可得也。」〈行幸第三十七〉。在此前提相對而言，太宗所組成的團隊明顯具有較高「滿意度」，太宗利用他的領導行為，即構建彼此的關係、關懷等等，讓追隨者們對他更「誠實」，因而願意對團隊付出更大的努力，才有貞觀之治的創生。但實際而論，從魏徵貞觀 14 年向太宗上疏「君臣相遇自古為難，非惟高位厚秩，在於禮而已。」，他的用字遣詞都很重，例如「今之君子，進人若將加諸膝，退人若將隊諸淵。毋為戎首，不亦善乎。」、「魚失水則死，水失魚猶為水也。」〈君臣借鑑第六〉，已經明確點出太宗不把人逼到叛亂已經不錯了，可見太宗後期也不是合格的老闆，在團隊中已經產生信任、欺瞞、輕視、猜忌和偏頗等問題。

(二) 對貞觀團隊中有效激勵探討：

關於在領導行為中對追隨者影響最大的「有效的激勵」，有許多的理論和方法領導者可以實踐和應用，主要有五種：馬斯洛的需求理論²¹(滿足需求來改變行為)、

²¹ 馬斯洛的需求理論低層次到高層次依序為生理、安全、歸屬、自尊、自我實現，低層次的需求必須要得到滿足，然後下一較高層次的需要才會在激勵行為時佔據主導地位。(Hughes, 2015: 237)



操作方法（妥善運用獎勵和懲罰）、賦權（權力下放和工作發展）、成就導向理論（滿足個人抱負）及目標設置理論（提供清晰的績效目標）。可以總結出能夠激勵追隨者的項目主要是需求、個人抱負、目標、獎懲、權力以及與權力相符的職位，前述幾種激勵項目差異在於順序不同，而領導者正是要透過瞭解追隨者來了解到底「他想要什麼」才能夠精準提供有效激勵。

1. 需求考量：

若以這些理論來看太宗的臣子們，如何解讀「他們到底想要什麼？」是核心關鍵。在《貞觀政要》的呈現很難排出明確的先後順序，對於魏徵或大臣們來說，領導者保障他們的生命安全固然重要，但也不是非要不可，也就是孔子所說：「去食存信。」〈誠信第十七〉，需求不是可以一層一層被滿足的，而是主要的訴求被滿足，其他皆可以往後排。

A. 物質需求：

雖然很難排順序，但可知道物質的需求絕對是最末端考量。《貞觀政要》中大量記載太宗賜各種物品，來表示他對一位臣子的肯定，最多使用的就是賜絹，在初唐時期代表如同現代的黃金的功能，是一種可以和錢等價清算的兌換物，在太宗時期，只要貪十五匹絹，就可以被絞死，也就是一條人命的價格。

而太宗在賜絹時，並不源自臣子的位階、職位，完全就是依照他自己的認知和喜好，因此賜絹目的不是增加臣子的「薪俸」，更像是一種即時榮耀的象徵。如張玄素勸諫太宗不要興建洛陽宮，太宗謂玄素曰：「卿以我不如煬帝，何如桀、紂？」對曰：「若此殿卒興，所謂同歸於亂。」太宗嘆曰：「我不思量，遂至於此。」顧謂房玄齡曰：「今玄素上表，洛陽實亦未宜修造，後必事理須行，露坐亦復何苦？所有作役，宜即停之。然以卑乾尊，古來不易，非其忠直，安能如此？且眾人之唯唯，不如一士之諤諤。可賜絹二百匹。」〈納諫第五〉。但後來張玄素並沒有因此受到太宗太多的重視，成為太子李承乾太傅後幾乎失去了尊嚴和性命，最後還被連



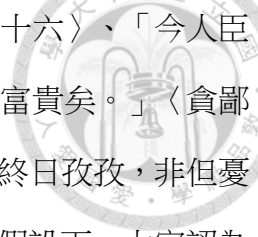
累免職。

太宗賜過很多物質相關的品項，例如賜詩〈威鳳賦〉給房玄齡，親解佩刀給房玄齡和魏徵，賜李大亮自己用過的金壺瓶還有金碗，賜高季輔鐘乳，太宗能夠給的東西裡面最有價值的就是封建爵位和食邑，這是實打實的勳功，但太宗身為領導者的給予並不詢問追隨者「想要什麼」，而是「我給了你就要收下」，這是當時的君臣關係中，無可避免的單方向給予。

以當時太宗封建一事為例，太宗的目的絕對不是在於激勵臣子，而是希望透過封建能夠更加鞏固自己的政權，太宗旨意為「封建親賢，當是子孫長久之道。」〈封建第八〉，李百樂上奏〈封建論〉亦直言「是知祚之長短，必在於天時，政或興衰，有關於人事。」，馬周也上疏表示「臣竊惟陛下封植之者，誠愛之重之，欲其緒裔承守，與國無疆。」〈封建第八〉，因此，封建並非與太宗要賞賜臣子有關，並且在《新唐書》記載他所封建的十四人：長孫無忌、房玄齡、杜如晦、李靖、高士廉、侯君集、李道宗、李孝恭、尉遲敬德、李勣、段志玄、程知節、劉弘基、張亮〈卷一百五·列傳第三十〉，唯一李靖沒有參與玄武門之變也不是他的姻親關係，是在貞觀之治立下大功之人，多數大臣更拒絕收下太宗的「封賞」，還不斷地勸諫才打消了太宗的念頭。

除了太宗本身給予賞賜目的不一定含有「激勵」的功能，更多只是一種「肯定」、「我知道了」的象徵，太宗更不只一次提到他非常不喜臣子「愛好經營」，如凌敬乞貸一事，「愛好生活享受，喜歡經營財利」是臣子明顯的「短板」，當初不論魏徵已經明確向太宗表示權萬紀是破壞君臣關係的小人，太宗仍是選擇繼續用他，直到權萬紀在貞觀 10 年上奏：「宣、饒二州諸山大有銀坑，採之極是利益，每歲可得錢數百萬貫。」〈貪鄙第二十六〉，踩到太宗厭惡臣子圖利益的底線，才被免職下放。

對於太宗來說，他認為對臣子的「激勵」為身居高位，即加冠進爵，「至如內



外官五品以上，祿秩優厚，一年所得，其數字多。」〈貪鄙第二十六〉、「今人臣受任，居高位，食厚祿，當須屢忠正，蹈公清，則無災害，長守富貴矣。」〈貪鄙第二十六〉，太宗認為臣子想要的就是長守富貴，才會叮囑「朕終日孜孜，非但憂憐百姓，亦欲使卿等長守富貴。」〈貪鄙第二十六〉，在這樣的假設下，太宗認為自己給予臣子高位已經是足以帶給臣子們足夠的財富，足以交換臣子們的正直忠誠，好好在他們的崗位上發揮作用。

有趣的是《貞觀政要》不只一次提到臣子們很「清貧」並以此為範本讚揚：

「岑文本為中書令，宅卑濕，無帷帳之飾。有勸其營產業者，文本嘆曰：『吾本漢南一布衣耳，竟無汗馬之勞，徒以文墨致位中書令，斯亦極矣。荷俸祿之重，為懼已多，更得言產業乎？』」〈儉約第十八〉

「戶部尚書戴胄卒，太宗以其居宅弊陋，祭享無所，令有司特為之造廟。」〈儉約第十八〉

「溫彥博為尚書右僕射，家貧無正寢，及薨，殯於旁室。」〈儉約第十八〉

「魏徵宅內，先無正堂。」〈儉約第十八〉

貞觀 8 年桂州都督李弘節以清慎聞，及身歿後，其家還要賣珠〈忠義第十四〉，導致太宗氣到要處置推薦他的宰相；貞觀 11 年有位凌敬還要替別人撰寫碑文，教別人讀漢書，附帶請託來謀生〈納諫第五〉，官位如同魏徵、溫彥博、岑文本，他們都清寒過了一輩子，由此看來，不論太宗賞了多少匹絹，他們不能也不會，或是至少不能表現出來享受物質所帶來的生活品質的提升。

嚴格意義上來說，就算太宗賜了什麼物質性的或是獎勵了什麼，都只是代表他身為領導者短暫性的認可。例如太宗賜詩給蕭瑀，給予高度肯定，認為他「疾風知勁草，板蕩識誠臣。」，直到貞觀 20 年，蕭瑀的直言不諱對太宗來說已經成為不滿的爆發點，太宗列舉蕭瑀的多樣罪過，免除了他的職位，過世時太常寺商議給他

諡號「德」，尚書省議定他的諡號為「肅」，太宗表示諡號是行為的蹤跡，應當符合實際，因此加諡號為「貞褊公」，意思是「直道不撓曰貞，心隘政急曰褊」，已經帶有負面評價在其中。



2. 獎勵和賞罰手段：

歷代中國帝王最常被詬病的就是在於操作獎勵和懲罰²²完全沒有任何限制和規範，和 Hughes 等人及當代學者定義的獎懲操作手法定義有差距，例如臣子的生命沒有任何保障，領導者實施的目的可能主要是在鞏固自身的權力而非目的在於激勵追隨者。

在太宗的領導過程中，慶幸的是他並不是一個愛殺人的君王，也不是一個愛運用「體罰」的領導者，並且《貞觀政要》展現太宗喜愛運用獎勵，最多為物質獎勵和讚美獎勵，例如賜詩、手寫信都在讚美獎勵範疇內。太宗很少直接賜予官爵，食邑只有在玄武門之變後進行封賞，另外李靖打下突厥後給予食邑一百戶，儘管相較玄武門後直接封賞房玄齡一千三百戶來對比，有領導者不太公平疑慮，但太宗本質是為了要取得來自臣子的「忠誠」，有強烈交換目的，早期可能還摻雜部分討好，因此比起傳統帝王學或權術手段操弄，太宗領導過程中所發生的獎勵性質應該更接近領導學中欲達成的目的。

太宗的獎勵主要還是在向臣子傳遞「行動方向正確」的信號，授予的內容與方式主要是在提醒大臣們在任職期間取悅領導者可以獲得獎勵，並且信號隨著太宗的需求和個性等等變化，提供暫時性肯定效果。房玄齡和蕭瑀所提出「雖死猶生」除了習慣性向領導者口頭表達忠誠外，也表達了類似臣子終生的祈願—取得來自領導者的信任，感皇恩，並珍視身為皇帝的近臣的成就。這與第 4 章太宗感嘆「心」

²² 獎勵的操作手法主要需要完成：領導者需要闡明什麼樣的行為是重要的、領導者需要確認哪些行為會受到懲罰、獎勵或忽視、領導者需要找出追隨者實際上認為有獎勵或懲罰作用的作法、領導者需要警惕不要實施個性化的獎勵時，使員工產生不公平感，最後是領導者應該要以權變的手法來運用。（Hughes，2015：251）



成為政治資源相互呼應，身為臣子最想要、最有價值的，還是來自君王的「信任」。

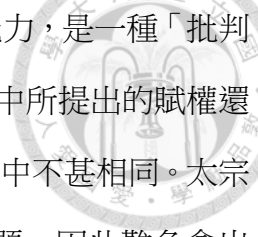
至於太宗所使用的懲罰對於普遍臣子的「消音」有明顯影響，如貞觀 15 年，太宗問魏徵為什麼近來朝臣都不論事？魏徵對曰：「陛下虛心採納，誠宜有言者。然古人云：『未信而諫，則以為謗己；信而不諫，則謂之尸祿。』但人之才器各有不同，懦弱之人，懷忠直而不能言；疏遠之人，恐不信而不得言；懷祿之人，慮不便身而不敢言。所以相與緘默，俯仰過日。」〈求諫第四〉，不論是懦弱、疏遠還是懷祿的追隨者，重點是太宗「不相信」，臣子開口閉口的調整是根據領導者臉色產生的應對進退，核心關鍵仍出自於領導者而非追隨者。

魏徵一再向太宗強調「寬於大事，急於小罪，臨時責怒，未免愛憎之心，不可以為政。」〈君臣借鑑第六〉、「又五品以上有犯，悉令曹司聞奏。……事無重條，求之法外所加，十有六七。」〈公平第十六〉，太宗運用懲罰不得當已經令魏徵勤懇勸諫，可惜效果不彰，不僅沒有達到激勵的效果，更使太宗距離促進臣子鞠躬盡瘁的願景越來越遠，根本在領導者對於追隨者想要什麼以及領導者自己想要什麼的操作落差，太宗認為我給你們進諫的空間，也讓你們進諫，也給予你們賞賜，更讓你們位居高位，讓你們衣食無缺享富貴你們就應該要為我掏心掏肺，死而後已。但對魏徵而言，太宗的猜忌不信任以及對臣子的錯誤認知導致整體團隊的氛圍惡化才是癥結所在。

3. 賦權：

有關「賦權」²³所能產生的激勵效果，「賦權」是現代概念，透過教育、互動

²³ Hughes 他們對於賦權的定義包括兩個組成的成分，第一為領導者必須將決策過程下放到盡可能低的組織層級上，第二是確保追隨者有足夠制定良好策略所需的資源、知識和技能。希望賦權給追隨者的領導者必須確定追隨者有能力做什麼，強化並拓展這些能力，並推動追隨者的權力與職責實現同步成長。實施一項有效的賦權項目需要培訓、信任和時間。賦權還包括三個宏觀要素為激勵、學習和壓力，四個微觀要素即自主決定、意義、勝任力和影響力。獲得賦權的員工有一種自主決定感，他們可以就做什麼等做出選擇，獲得賦權的員工也會強烈感受到工作的意義，他們相信自己所做的一切對於自己和公司的成功都是重要的。獲得賦權的員工也有高水平的勝任力，



和省思，增進追隨者對於自身處境的洞悉，以提升問題解決的能力，是一種「批判意識覺醒」的思想實踐行動（張麗春，2004：84）。現代領導學中所提出的賦權還有領導者保障、輔導和強化能力的部分，這點在唐代的官僚系統中不甚相同。太宗在任用或指派臣子某個職位之後便不會再關切他能否勝任的問題，因此難免會出現如岑文本因不堪重荷而暴斃的情形，《貞觀政要》中有提到太宗調整左右僕射的工作內容：「公為僕射，當助朕憂勞，廣開耳目，求訪賢哲。比聞公等聽受辭訟，日有數百。此則讀符牒不暇，安能助朕求賢哉？」因敕尚書省，細碎務皆付左右丞（擇官第七），調整職務內容，目的是為了要更好為自己所用，並非基於為了追隨者的能力更切合崗位的考量，是根植於專制威權系統下「服務一人」的本質。

《貞觀政要》中比較接近的是太宗透過不斷的對話傳遞他認為臣子應該負擔起的「責任」，例如太宗一直強調除了隋煬帝之外，那些權貴之臣沒有肩負起上諫的責任，純粹怕死且貪利，才會導致國祚中斷。太宗堅持雙方都應該要負責，這也是他提供宰相「封駁權」以及「覆議權」的原因，他不想由自己（領導者）來扛，可以說貞觀時期可以形成著名的「諫言」氛圍，是君臣共同實踐的結果，但是卻跟由於賦權而形成積極反饋的激勵關係不甚相同。

上述的激勵手段對於太宗的追隨者們都沒有很明確的效果，他們沒有明顯的物質需求，領導者對追隨者的獎懲制度根本上是依照個人隨性發揮，賦權仰賴單方面的輔佐需求輸出，但太宗的追隨者們仍然有很強烈的「工作動機」，那就是他們有「治國平天下」的士人信念，也就是受個人成就及目標驅動。

4. 成就目標趨動：

他們知道自己在做什麼，並對自己完成該項工作的能力充滿自信。最後，獲得賦權的員工可以影響他人，並且相信自己可以影響團隊或工作單位，領導者也會傾聽自己的意見。領導者可以透過改變或重組工作流程和程序來提高員工的決策權限，如果新的做事方式追隨者可能不具備某些技能，領導者可以向追隨者提供支持，培訓或輔導。（Hughes，2015：250-252）



成就導向理論和目標設置理論相聯繫，主要在於追隨者他們會透過完成所設置的目標而形成的高績效而產生高成就感，完成他們的個人抱負，如果在界定任務時模糊或不可能達成，追隨者會變得消沈，因此他們需要的是明確的期望、像追隨者提供並制定達成工作相關目標的機會，並向追隨者提供目標進展方面的反饋，由此促進追隨者付出最大程度的努力。這點與領導者在領導過程中最重要的任務—提供追隨者共同願景有關。

以太宗為首的一眾臣子們遵循的是收拾人心歸屬，維護統治秩序，天下為公的大藍圖，「窮則獨善其身，達則兼濟天下」是士人對儒家理想人格在現實生活中的模式化認同，這是他們的人生哲學，是目標和策略，是個人的志向宏願與社會環境所許可的限度發生耦合或背離時所形成（朱義祿，2016：169）。

魏徵便是非常好的例子，早期他家境中落「少時孤貧」，生活陷入困頓，史書記載魏徵「落拓有大志，不事生業」，胸懷大志，不願意淪為尋常百姓，為了活下去，他選擇成為道士，雲遊四方「好讀書，多所通涉，見天下漸亂，尤屬意縱橫之說」，遊走各方勢力，實現自己的政治抱負（李晨，2023：21）。

儒家思想雖然經過魏晉南北朝融入玄學、佛學、道教等元素，有了不一樣的詮釋，仍然積極影響太宗及追隨者們對於「該做什麼」可實踐的方向。經世濟民為目標，指導他們為人、為政，「窮則獨善其身」釋放了追隨者在威權高壓下不受自己而是受領導者控制的打擊，持續賦予他們具有激勵功能的人生意義。可以說，所有太宗的追隨者都是將夢想投注在太宗身上，透過成為太宗身邊具有影響力的追隨者所達成的自我實踐，激勵自己完成德教澤及天下的理想。

是以，身為臣子最想要、最有價值、最具激勵意義的，還是來自君王的「信任」，建構共同願景的目的也是為了形成彼此信任的循環得以保有共識，相互成就自我實現。太宗提出的目標理念願景和追隨者們所追求的目標一定是形成高度共鳴，才能誕生「貞觀之治」的政績。關於太宗的實踐與臣子共同建構理想君主之間的背離

和落差，筆者將在本章第三節進行討論。



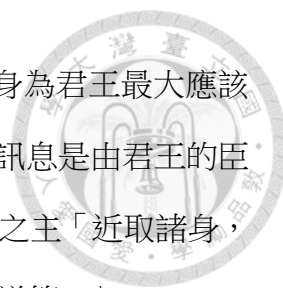
第三節、共同願景

在領導學的概念中，領導者相較於管理者差別在於倡導願景，必須要設定組織或團隊的目標方向，才能有效發揮帶領角色。在第四章討論太宗時，太宗在成為理想君主上他知道要以堯、舜為範本，要以桀紂為恥，在理念上他選擇儒家作為行為準則，但更實際層面的參考其實是不可犯下隋朝的錯誤。特別提到太宗小時候沒有讀書，他沒有系統性接受過傳統儒家的教育養成，後期他成為秦王時成立文學館即時培養文學素養也與入理儒家政治理念有所不同。太宗年少有為，二十九歲成為一國領導者時對於儒家的政治理念、理想範本都處於仍須學習的「政治新鮮人」，他唯一能夠做的就是依照他打勝仗時和自己親身經歷隋末民情悲苦的現況，肩負經世濟民的抱負，正確選擇輔佐自己的人，並且花大量的精力彌補學習正統教育，在領導操作上大量運用人格魅力、特性，把導致隋朝滅亡的幾項重要因素作為反面教材改進，才會出現太宗貞觀初期的幾項特別「明君」的政治表現：鑒隋、納諫、仁義、民本等等。

但是追隨者們如房玄齡、王珪、虞世南，尤其是魏徵，他們都是以才情著名之人，博覽群書，全心全意要尋找一可追隨對象來發揮所思所學所想，「君明臣直」是一個相互塑造的過程，同時也是領導學中領導者和追隨者相互影響所形成的最佳互動模式。以太宗的執政前提而言，他沒有讀過書，不是傳統「儒家士大夫」出身的君王，他善於打仗，但因為出身高貴，比起一般只會燒殺虜掠打仗的莽夫多一份對社會付出的責任感，那身為他的追隨者如房玄齡陪著他打下江山，接下來主要是由魏徵來教會他「治理江山」。

一、好領導者的具體行為

在《貞觀政要》中主要形塑何謂「好的領導者」即「好的君主」主要是魏徵，



他明確表達對於理念共識追隨者那一方的需求。魏徵明確點出身為君王最大應該要畏懼的是「不得知也」，不得知是源自於「訊息不對等」，而訊息是由君王的臣子所帶來的，是臣子的武器。如果想要「下情上通」，如同聖哲之主「近取諸身，故能遠體諸物，治國之要在於君王「脩身」和「招賢俊」〈君道第一〉。

另外魏徵肯定太宗承衰亂，覆昏狹因而受到百姓樂推，上位是源自天授人與的結果，要「守成」兩大核心為「不徭役」和「不侈務」〈君道第一〉，才能達到君主的理想「無為而治」，這同樣也是借鏡隋朝的舉措，失的是為君之道，也是失去治國之道，是因為他外示嚴重，內多險忌，太宗必須要引以為戒，不能喜愛奢侈品，不能沈迷於宮殿中，要竭誠待下，就會收穫胡越為一體，君臣也一體〈君道第一〉。

整理魏徵在《貞觀政要》中對理想君王的主要要求為四項「脩身」、「招賢俊」、「節制」、「誠信」，達到理想君王的目標為「無為而治，百姓潛移默化」，不乏囊括儒家理想人格的打造，結合道家理想，經過魏晉南北朝的開發創造，剛好在唐朝形成既理想又務實的火花。務實層面上即魏徵參考隋朝經驗，特別提出在君主在徭役上安排應考量民生，以及在律法上應注重公平。

因此當魏徵在向太宗傳遞何謂「好的領導者」時，他講的不是高高在上，虛無飄渺的儒家信條，而是很直接的陳述三種君王的境界：

第一等君王：不穿寶衣，不住豪華大殿，日日謹慎，「鑒彼之所以失，念我之所以得」〈君道第一〉，居安思危，對百姓形成潛移默化的典範，無為而治。

第二等君王：考量現有基礎及自己的慾念等，簡陋和奢華相間，玉石與泥土混合，役使民眾要讓他們樂意，關注自己的安逸是源自於他們的辛苦，使民眾會高興來服役，百姓也能依賴君王保全生命。

第三等君王也是最差勁的君王：依賴天命，追求自我慾望蓋宮殿，不知滿足，



民眾得不到恩德，勞役不斷來而產生民怨，引起神靈發怒，災害頻起形成禍亂，君王名聲毀也不得保全自身安危，即水能載舟亦能覆舟的境界〈君道第一〉。

在看魏徵分析何謂「好領導者」時，第一等君王完全不需要去考慮民眾怎麼想，他只要花大量的精力在修身養性上，也就是越接近儒家理想人格，就越能夠達到道家無為而治的成果，此時百姓只要接受和被影響即可，因為君王的考量中一直有他們，他們沒有必要傳遞給君王什麼，他們要顧及的是自己的日常生活，有種專業分工的概念。

第二等君王因為做不到最好，必須要「討好百姓來獲取由百姓所提供的勞役」，來滿足政治領導者自身的慾望（包含情感上的慾望和物質上的慾望）。這時君王能夠關注的就是理智、合理來勞役百姓，至少不會過度使用，保全百姓的性命。那第三等君王就是不知滿足，但是因為在君王的威權下，百姓真的很難直接影響到王朝存續，勢必得結合天災及人禍（地主階級反抗），累積為「水能載舟、亦能覆舟」〈政體第二〉的後果。

（一）領導者最重要的是自我修身：

著名的〈諫太宗十思疏〉是理想君主的「如何脩身的操作方法」，為「十思」和「九德」的結合：

君人者，誠能見可欲則思知足以自戒（私：修身）

將有作則思知止以安人（公+私：國家營繕，修身節欲）

念高危則思謙沖而自牧（私：修身）

懼滿溢則思江海下百川（私：修身）

樂盤游則思三驅以為度（公+私：配合禮制，修身節欲）

憂懈怠則思慎始而敬終（私：修身）



慮壅蔽則思虛心以納下（公：招賢才）

想讒邪則思正身以黜惡（公+私：人才管理+脩身）

恩所加則思無因喜以謬賞，罰所及則思無因怒而濫刑（公+私：律法+脩身）

九德：寬而栗，柔而立，願而恭，治而敬，擾而毅，直而溫，簡而廉，剛而塞，強而義。彰厥有常，吉哉！《尚書·皋陶謨》

魏徵認為，只要君主在行動實踐上有做十思，在人格理想上以九德為目標，簡能而任之，擇善而從之，其他的事情都是臣子的工作了，這時君王完全可以享受遊樂巡幸歡樂，可以像仙人一樣長生不老，可以像舜帝無為而治卻化民於無為，「何必勞神苦思，代下司職」，根本不需要親自勞神苦思，代替臣子做事〈君道第一〉。

可見魏徵對於威權體制下的領導者完全服務君王一人的本質很清楚，所有的領導成功皆繫於領導者一人，因此君王自我脩身是重中之重，另外一些公領域部份主要就是合理安排國家營繕、配合禮制、賞罰公平及人事任用權部分。十思九德可以貫穿所有魏徵對太宗的要求，甚至也道出領導學的核心，此前提下，可以看出魏徵並無特別要求君王是勤勉勵精之主，而太宗原本也是認可當君主沒有任賢才，導致「一日萬機，獨斷一人之慮」、「勞神苦形，未能盡合於理」〈政體第二〉。對於百姓的態度，魏徵直言民眾和君主離的太遠感受不到影響，君主只要守好自己的本分，不需要捨近求遠，或是把自己弄的很累，要對民眾好，理想上要撫愛百姓當憂其憂，樂其所樂，在行動上只要輕薄賦，輕租稅（政體第二），承擔起教化百姓的責任，以誠信待人，才能使官員和百姓無矯詐虛偽之心〈納諫第五〉。

魏徵對領導者脩身中「誠」的特別強調是因為誠連接「信」，如果領導者是用嚴刑或威怒在管理人才，只能使追隨者表面恭敬，內心很不服氣，而不服氣累積久了就會成民怨，「天之所輔者仁，人之所助者信」〈納諫第五〉，「國之基，必資於德糧，君之所保惟在於誠信」，「民無信則不立」如果沒有信任，關係就會不



存在，領導者也會跟著不存在，也難怪魏徵很殘酷的向太宗表明「魚失水則死，水失魚猶為水也。」，領導者努力的所有一切都是為了關係存續，關係存續才可以當領導者，才可以實現願景、目標，理念。

（二）領導者任賢的操作方法：

魏徵針對君王應該如何「任賢」及「如何對待追隨者」有很詳細的操作方法，首先任賢目標在於「庶績其凝，無為而化」，回應太宗在《貞觀政要》中不斷問臣子，表達「求賢若渴」，豈惟生之於曩代，而獨無於當今者哉？難道是以前賢才比較多，但現在就沒有？是因為太宗他說「求賢才」都只是喊喊口號罷了！魏徵舉例太宗想要很多物質的東西源源不絕從遠方千里迢迢送來，更何況賢才是有長腳的，如果君王真的想要會有沒有嗎？

找到人才後，要「用其所長，捨其所短。」，魏徵很清楚每個臣子都不會是完美符合領導者「心中所想」，但是只要給他們適合他們的職務，善用他們的長處就可以，這同樣也是回應太宗一直覺得臣子不值得信任，很難用的處境。魏徵在貞觀 10 年先以「如何區分君子和小人」〈誠信第十七〉為任賢基礎，貞觀 14 年再進階提出將臣子「細分六正六邪」〈擇官第七〉：

區分君子和小人的大原則：人君者，在乎善善而惡惡，近君子而遠小人，等同於十思中的想讒邪則思正身以黜惡。小人非無小善，君子非無小過，為君者要做的是得以區分蒿蘭和玉石之間的差別〈誠信第十七〉。

重點一：君子揚人之善，小人訐人之惡，聞惡必信，則小人之道長矣，聞善或疑，則君子之道消矣〈誠信第十七〉。

重點二：世俗常人，心無遠慮，情在告訐，好言朋黨。應該是要「以善相成謂之同德，以惡相濟謂之朋黨」，當今卻以「告訐為誠直，以同德為朋黨」，造成「事無可信；以之為誠直，則謂言皆可取」，「使人君不知所信，臣下不得



相安」〈誠信第十七〉。

重點三：進善黜惡，施於人者也。「以古作鑒，施於己者也」、「能以古之哲王鑒於己之行事，則貌之妍醜宛然在目，事之善惡自得於心，無勞司過之史」，太宗也要努力鑒己才有用，才能收穫「不假芻蕘之議，巍巍之功日著，赫赫之名彌遠。」〈誠信第十七〉

進階以六正劃分招收來的「好人才」：

聖臣：萌芽未動，形兆未見，昭然獨見存亡之機，得失之要，預禁乎未然之前，使主超然立乎顯榮之處。

良臣：虛心盡意，日進善道，勉主以禮義，諭主以長策，將順其美，匡救其惡。

忠臣：夙興夜寐，進賢不懈，數稱往古之行事，以厲主意。

智臣：明察成敗，早防而救之，塞其間，絕其源，轉禍以為福，使君終以無憂。

貞臣：守文奉法，任官職事，不受贈遺，辭祿讓賜，飲食節儉。

直臣：家國昏亂，所為不諛，敢犯主之嚴顏，面言主之過失。〈擇官第七〉

然後任用人才必須要避免六邪「壞人才」：

具臣：安官貪祿，不務公事，與世浮沉，左右觀望。

諛臣：主所言皆曰善，主所為皆曰可，隱而求主之所好而進之，以快主之耳目，偷合苟容，與主為樂，不顧其後害。

奸臣：內實險詖，外貌小謹，巧言令色，妒善嫉賢，所欲進，則明其美、隱其惡，所欲退，則明其過、匿其美，使主賞罰不當，號令不行。

讒臣：智足以飾非，辯足以行說，內離骨肉之親，外構朝廷之亂。

賊臣：專權擅勢，以輕為重，私門成黨，以富其家，擅矯主命，以自貴顯。



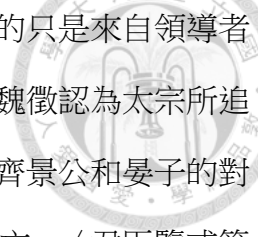
亡國之臣：諂主以佞邪，陷主於不義，朋黨比周，以蔽主明，使白黑無別，是非無間，使主惡布於境內，聞於四鄰。〈擇官第七〉

太宗一直說想要賢才，卻沒有做到，原因在於他選擇任用之人的方式僅憑個人喜好，所謂「愛之欲其生，惡之欲其死」、「小惡棄大善，小過忘大功」，不是沒有賢才，而是沒有太宗「想要的人」。太宗他想要與自己有親屬關係的人，想要願意為自己死的「忠臣」，但是魏徵對於忠臣的定義是「夙興夜寐，進賢不懈，數稱往古之行事，以厲主意」，以魏徵的標準來看，太宗要的是類似「直臣」，並且魏徵從來沒有提到臣子應該要為了君主而死，因為魏徵自己就不是一個對領導者「忠貞」的臣子，基於人性務實的考量以及當時太宗團隊的組成大多數都是侍奉過一個以上的主子，為君王而死根本不現實，更不是臣子應盡義務。

（三）領導者與追隨者最好的合作互動模式－誠信

處理完如何任賢後，魏徵接著提出「君臣一體論」〈君臣鑒戒第六〉，是領導者和追隨者的理想互動狀態，是領導者必須要做的事情，是追隨者對領導者的要求，也是根據當時的君臣氛圍提出的改進施政方針。魏徵認為「君為元首，臣作股肱，齊契同心，合而成體，體或不備，未有成人。」〈君臣鑒戒第六〉，就算是君臣關係也是分工和職責不同的區別，魏徵對於君比臣高貴的觀念相較太宗的其他臣子來說相對淡薄，但責任分額上「民以君為心，君以民為體，心莊則體舒，心肅則容敬。」〈君臣鑒戒第六〉，心才是重要的，因此君王應該要承擔起比臣子更大的責任，這點就與太宗的想法不同了，太宗中期開始不斷倡導臣子應該跟君王一起負擔國家存續的問題，但魏徵很犀利的指出如果君王不做的話，其實臣子沒有辦法發揮任何作用，臣子沒有辦法，百姓更沒有辦法。

要達到君臣一體，「非惟高位厚秩，在於禮之而已」〈君臣鑒戒第六〉，魏徵批評太宗「進人若將加諸膝，退人若將隊諸淵。毋為戎首，不亦善乎，又何反服之禮之有？」〈君臣鑒戒第六〉，到底追隨者想要什麼？



魏徵也給予解答，如果要追隨者對領導者掏心掏肺，他們要的只是來自領導者的尊重禮遇，而不是領導者賦予高位，或是付給他很高的薪水。魏徵認為太宗所追求的「忠臣」境界很荒謬，但他不提自己的看法，而是以歷史上齊景公和晏子的對話來表示，如果臣子「言而見用，終身無難；諫而見納，終身不亡」〈君臣鑒戒第六〉，如果需要臣子付出性命唯有「言不見用」，有難而死是妄死，「諫不見納」，出亡而送是詐忠。

臣子應該要為社稷亡，而不是為了君主死，「故君為社稷死，則死之；為社稷亡，則亡之。若為己死，為己亡，非其親暱，誰敢任之？」〈君臣鑒戒第六〉，最終要臣子選擇要不要為君王而死，君恩厚薄才是影響因素。

魏徵評價太宗的團隊都很優秀，太宗卻是「任之雖重，信之未篤，則人或自疑。人或自疑，則心懷苟且。」〈君臣鑒戒第六〉，雖然太宗一直以有重惜功臣作為自己優秀表現之一，但這是之前的聖君也有做到的事情，驕矜自滿後，不關注其他表現很差的地方。

如「寬於大事，急於小罪，臨時責怒，未免愛憎之心」〈君臣鑒戒第六〉，使當時威罰已經不是懲惡，而是長姦。「重大臣而輕小臣；至於有事，則信小臣而疑大臣。信其所輕，疑其所重」、「責小臣以大體，或責大臣以小事」、「職非其位，罰非其辜」、「進退惟谷，莫能自明，則苟求免禍。大臣苟免，則譎詐萌生。譎詐萌生，則矯偽成俗。」〈君臣鑒戒第六〉。

魏徵試圖表達的是，領導者「待之不盡誠信，何以責其忠恕哉！」，「夫上之不信於下，必以為下無可信矣。若必下無可信，則上亦有可疑矣。」。「上懷不信，待之過薄之所致也」〈君臣鑒戒第六〉，魏徵並沒有把領導者跟追隨者的關係停留理論層面：領導者要對追隨者禮遇。何謂禮遇，講白了就是君主的信任，是太宗的追隨者們最想要的東西，如果領導者信任追隨者，有一連串的行動會在信任的基礎上開展，而君臣無法同心契合根源在於君王沒有「竭誠待下」，當臣子開始「苟求



免禍」，國家氛圍便逐漸演變成「矯偽成俗」。

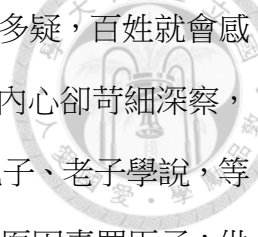
「誠信」嚴格來說也是君王「脩身」的一部分，但是因為對於領導者和追隨者的關係存續影響甚遠，被魏徵單獨拿出來分析，他將「招賢俊」、「簡能而任之，擇善而從之」〈君道第一〉，梳理出脈絡，如果太宗照其方法操作，首先「君臣同氣，義均一體」〈納諫第五〉，再者「慮壅蔽則思虛心以納下」〈君道第一〉，達成「近取諸身，故能遠體諸物」〈君道第一〉，解決一國之領導者都待在舒適圈而耳目有限，無法擴及全國的問題。

（四）賞罰公正：

魏徵有特別關於「賞罰公平公正」的實務討論〈公平第十六〉，禹舜為理想的原因是他們「鎮之以道德，弘之以仁義，舉善而任之，擇善而從之。」〈公平第十六〉。魏徵持續強調理想君王的目標是「對百姓道德教化，君王無為而治」〈公平第十六〉，嚴刑峻法是沒有辦法達成這樣的目標的，唯有「非仁無以廣施，非義無以正身」〈公平第十六〉，仁義才是道理的根本，刑罰只是理之末也。

行動時想到情義，便不會產生奸邪的心思，是故世之善惡，俗之薄厚，皆在於君。因為百姓會模仿領導者，方圓在於器，不在於水，就算領導者沒有辦法做到理論上的禹舜理想，最少實務上要達到「慎刑卹典，哀敬無私」〈公平第十六〉。

根據魏徵的觀察，貞觀初年，太宗「在處斷或有輕重，但見臣下執論，無不忻然受納。當時取舍在於愛憎，輕重由乎喜怒；法無定科，任情以輕重；人有執論，疑之以阿偽；五品已上有犯，悉令曹司聞奏。本欲察其情狀，有所哀矜；今乃曲求小節，或重其罪，使人攻擊惟恨不深。事無重條，求之法外所加，十有六七。」〈公平第十六〉。公不是只有「公平」更有「大公之道」，目的是為了要人和訟息、傳遞真實及參人之情。不是單純討好百姓，而在於領導者的心態是在傳遞真實的前提下，根據人之常情來判斷，所謂「我之所重，百姓之所憎也；我之所輕，百姓之所憐也。」〈公平第十六〉，以達成人和及訟息的結果。



至於刑賞之本，在乎勸善而懲惡（刑法第三十一）。然君主多疑，百姓就會感到迷惑，臣下也難知，君主就會煩累。而且太宗說要條文減省，內心卻苛細深察，有時是非取決於好惡，有時輕重取決於喜怒，閒暇時清談崇尚孔子、老子學說，等到威怒之時就取法申不害、韓非的法術。常常因為一些不妥當的原因責罵臣子：供奉不豐裕，有時因為營造不滿意，有時是因為器物不稱心。最後魏徵不得不搬出隋朝滅亡的原因是太宗親眼見證的，萬分叮嚀太宗不要重蹈覆轍。

簡而言之，魏徵對於「理想君主」或「好的領導者」的理論理想為：「脩身」、「招賢俊」、「節制」、「誠信」，具體操作方法為十思九德：正己身、合理國家營繕、行為舉止符合禮制、招賢才、賞罰公正。而有細節拆分論述的為「招賢俊」（簡能而任之，擇善而從之）、「誠信」及「賞罰公正」，偏偏所有之中最關鍵的「脩身」沒有系統性諫言，只有分散在各處提醒：例如可以透過鑑古、鑒隋或納諫來達成。

二、領導理論操作實踐的不足

一來可能是「脩身」作為臣子對君王的諫言太過敏感，似有針對「個人不足」的疑慮，很難中立客觀的就事論事，二來魏徵所希望的其實是太宗可以自己進行「脩身脩心」，並透過有道德考量後的行為來實踐君王的責任及領導，而不是傳遞太宗只要履行「什麼具體行為」就可以成為君子，是知道應該不應該，從而進行克制，而不是在各種慾望中權衡利弊，最後做出選擇。也就是說，關鍵是「擇善」才「從之」，太宗必須要自己脩身之後，知道何謂善，而不是臣子跟他說什麼是「善」然後他去做。再者，脩身一事不是魏徵身為臣子可以說得動的，是在於君王自身的決定，說也沒有用。

剛剛好《貞觀政要》中太宗在理想理論和實踐的落差正出自於太宗對「脩身」認知偏差，太宗幼時沒有經歷過完整系統性的教育，對於儒家體系「脩身」的理解本來就淺顯淡薄，又是連直言不諱的魏徵都「避之不談」的內容，初期的太宗可能



還有些能夠理解以魏徵為首的臣子到底在諫言什麼，中後期的太宗已經聽不懂也不想聽懂了。

(一) 君王與臣子的責任歸屬

例如以太宗跟魏徵在君王、臣子責任歸屬認知不同為例，太宗認為臣子應該要與君王共擔亡國之果，這點跟杜如晦和褚遂良的想法是相同的，杜如晦與太宗同一立場：「天子有諍臣，雖無道，不失其天下。」〈求諫第四〉。

昔舜造漆器，禹雕其俎，當時諫者十有餘人。食器之間，何須苦諫？」遂良對曰：「雕琢害農事，纂組傷女工。首創奢淫，危亡之漸。漆器不已，必金為之；金器不已，必玉為之。所以諍臣必諫其漸，及其滿盈，無所復諫。」太宗曰：「卿言是矣。朕所為事，若有不當，或在其漸，或已將終，皆宜進諫。比見前史，或有人臣諫事，遂答云『業已為之』，或道『業已許之』，竟不為停改。此則危亡之禍，可反手而待也。」〈納諫第五〉

太宗問褚遂良為何一件關於飲食器具的小事需要十多個人苦苦進諫，褚遂良回答因為開啟了奢侈淫逸的風氣，故而諫臣必須要在事情剛開始時加以勸諫，等到過錯滿盈時，就沒有再勸諫的餘地，國家危亡將至。太宗附和了他的觀點，當臣子對某些事情提出規勸，君王不停下來改正，這樣危亡的災禍就會瞬間到來。

由此可知，太宗和褚遂良有個臣子加上君王才能避免危亡的前提。但如果同一件事以魏徵的觀點切入則會在於，奢侈本身就是君王個人行為所導致的結果，應該是陛下的脩身自省，不應該是臣子的工作，之所以食器小事需要多人苦諫，是因為君王在判斷過程中知道了傷農事、傷婦女勞作來自臣子的「多方信息」，了解了所謂「公益」而「擇善」做出了對的選擇，而不是像太宗和褚遂良所說的，臣子諫言目的在於「協助君王脩身」，之間境界和層次可以說是完全不同。

可以從很多太宗的言談中看出在他的認知中，「臣子諫諍」是身安國寧的「因」，



同時代表君王為賢君，是他身為領導者成功的指標：

朕恐懷驕矜，恆自抑折，日旰而食，坐以待晨。每思臣下有讜言直諫，可以施於政教者，當拭目以師友待之。如此，庶幾於時康道泰爾。〈政體第二〉

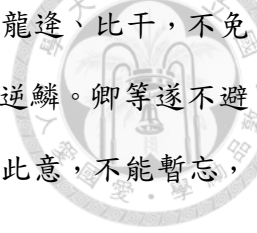
太宗表達了他的勞心勞力，這是魏徵認為不必要的，如果害怕自己驕矜，「懼滿溢則思江海下百川」〈君道第一〉，在脩身上思考如何增加自己的度量，不是忙到晚上才吃飯或是坐著等天亮可以解決，並且如果臣子有正詞直諫對施政有益，不是當對待師友一樣相待，而是要「採納」、「擇善而從之」。

正主任邪臣，不能致理；正臣事邪主，亦不能致理。惟君臣相遇，有同魚水，則海內可安。朕雖不明，幸諸公數相匡救，冀憑直言鯁議，致天下太平。」諫議大夫王珪對曰：「臣聞，木從繩則正，後從諫則聖。是故古者聖主必有爭臣七人，言而不用，則相繼以死。陛下開聖慮，納芻蕘，愚臣處不諱之朝，實願罄其狂瞽。〈求諫第四〉

太宗假設正主會任用邪臣，只有在君臣相遇如同魚水之情，才能收穫安寧。但魏徵認為「正主不會任用邪臣」，因為他知道如何分辨君子和小臣，小人非無小善，君子非無小過，為君者要做的是得以區分蒿蘭和玉石之間的差別，並且用其長，不見其短，不是靠彼此之間的情感維繫來收穫國內安寧。王珪的想法與魏徵較為接近，王珪認為君王是要「從諫則聖」，言而不用也是沒有用的，但他也認同太宗對於臣子應該要「死諫」的要求。

比有上書奏事，條數甚多，朕總粘之屋壁，出入觀省。所以孜孜不倦者，欲盡臣下之情。每一思政理，或三更方寢。亦望公輩用心不倦，以副朕懷也。〈求諫第四〉

貞觀 6 年，太宗以御史大夫韋挺、中書侍郎杜正倫、秘書少監虞世南、著作郎姚思廉等上封事稱旨，召而謂曰：



朕歷觀自古人臣立忠之事，若值明主，便宜盡誠規諫，至如龍逢、比干，不免孥戮。為君不易，為臣極難。朕又聞龍可擾而馴，然喉下有逆鱗。卿等遂不避犯觸，各進封事。常能如此，朕豈慮宗社之傾敗！每思卿等此意，不能暫忘，故設宴為樂。〈求諫第四〉

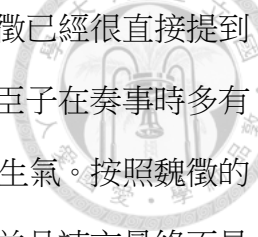
太宗的內容中，不斷強調他出入觀省、孜孜不倦、三更方寢的原因是為了要「盡臣下之情」，是「盡力了解臣子的情況」，也就是太宗最在意的是來自臣子所提供的資訊，臣子有沒有竭盡他所有（甚至可以到死的程度）向太宗傳遞信息，這與太宗對於「忠臣」要求和太宗任用小人權萬紀、李仁發的理由「陛下收取一切，以取強直之名」不謀而合，太宗沒有辦法理解魏徵所謂「擇善而從之」，判斷何為「善」，判斷何為「公益」才是君王應該要思考的事情，只要君王竭誠待下，就不會存在臣子不上諫的問題，臣子不用冒死也會盡全力輸出諫言（信息），諫言在魏徵的論述中是君王脩身保有誠信後所收穫連帶家國安寧的「果」，而不是「因」，太宗勞累自己只是虛耗，離理想君王越來越遠。

（二）太宗依賴臣子的諫言「脩身」：

有很多例子可以發現太宗確實離魏徵所提理想相差甚遠，例如貞觀 8 年，太宗謂侍臣曰：

朕每閑居靜坐，則自內省，恆恐上不稱天心，下為百姓所怨。但思正人匡諫，欲令耳目外通，下無怨滯。又比見人來奏事者，多有怖懾，言語致失次第。尋常奏事，情猶如此，況欲諫諍，必當畏犯逆鱗。所以每有諫者，縱不合朕心，朕亦不以為忤。若即嗔責，深恐人懷戰懼，豈肯更言！〈求諫第四〉

首先太宗陳述他的「內省」內容為害怕不稱天心，被百姓所怨，魏徵已經向太宗強調百姓距離君王很遠，只要可以做到輕徭役，少賦稅就可以讓百姓感到恩德，或者太宗可以「將有作則思止以安人」。



太宗卻把重點放在「思臣子有沒有匡諫」讓他消息暢通，魏徵已經很直接提到只要有「虛心以納下」，就能收穫臣子掏心掏肺的諫言，他提到臣子在奏事時多有「怖摺」，他將心比心，諫言如果有「不合他的心意」他也不會生氣。按照魏徵的步驟的話，臣子害怕是因為太宗的行為舉止沒有符合「九德」，並且諫言最終不是要符合他的心意，而是要符合「公益」，使他可以擇善而從之。

可以看到太宗將「內省脩身」與「臣匡諫」連結綑綁，也就是「脩身外包」，與魏徵君主應該要具備自己處理的理想目標差別太大。太宗脩身仰賴臣子的諫言才能脩身，他自己也有說「高昌若不失臣禮，豈至滅亡？朕平此一國，甚懷危懼，惟當戒驕逸以自防，納忠謬以自正。」〈君臣鑒戒第六〉。

太宗曾經也有跟魏徵理念一致的時候，如貞觀 4 年：

太宗謂侍臣曰：「孔子云：『有一言可以終身行之者，其恕乎！己所不欲，勿施於人。』勞弊之事，誠不可施於百姓。朕尊為帝王，富有四海，每事由己，誠能自節，若百姓不欲，必能順其情也。」〈儉約第十八〉

隋煬帝性好猜防，專信邪道，大忌胡人，乃至謂胡床為交床，胡瓜為黃瓜，築長城以避胡。終被宇文化及使令狐行達殺之。……且君天下者，惟須正身修德而已，此外虛事，不足在懷。〈慎所好第二十一〉

「正身修德」很難深化成太宗具有知識理論後了解「是非對錯，善惡判斷」所引發的行動結果，臣子只能針對表面事件的對或不對表達意見，太宗也會依照自己較為表面的解讀，以及跟這個臣子的親近關係或信任程度來衡量實施哪一種方案，成果就是太宗在很多事情上固執己見，甚至已經成為思考時的盲點。

（三）太宗簡化「納諫」為「受諫」

太宗對於「臣子諫言」的態度從「虛心以納諫」到「受諫而從之卻諒有難色」最終演變為「受諫即等於賢君」。「納諫」和「受諫」是完全兩種不同的概念，就

算在理論上不知道何為「善」，沒有辦法單憑自己選擇出對國家最優解，但是臣子提供諫言後，君王至少要能夠判斷是非對錯，選擇施政有幫助而「從之」。但是「受諫」只停留在臣子口中，君王口中，就像魏徵指出太宗後期行為與貞觀之初大有不同：

昔在貞觀之初，……蓋聞善必改，時有小過，引納忠規，每聽直言，喜形顏色。……自頃年海內無虞，遠夷懾服，志意盈滿，事異厥初。高談疾邪，而喜聞順旨之說；空論忠讜，而不悅逆耳之言。……臣切思之，自比來人或上書，事有得失，惟見述其所短，未有稱其所長。……且所言當理，未必加於寵秩，意或乖忤，將有恥辱隨之，莫能盡節，實由於此。……又時或宣言云：『臣下見事，只可來道，何因所言，即望我用？』此乃拒諫之辭，誠非納忠之意。」〈公平第十六〉

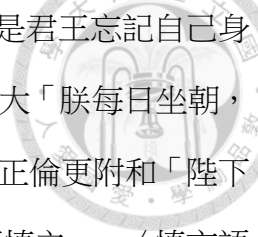
「你可以來說，但是不要期待我會用」便是太宗後期將「納諫」簡化為「受諫」的託辭。他還扭曲了對古言勝賢的解讀：

貞觀十八年，太宗謂侍臣曰：「古有胎教世子，朕則不暇。但近自建立太子，遇物必有誨諭。……見其休於曲木之下，又謂曰：『汝知此樹乎？』對曰：『不知。』曰：『此木雖曲，得繩則正，為人君雖無道，受諫則聖。此傳說所言，可以自鑒。』」〈教戒太子諸王第十一〉

原文是記載於《尚書·說命上》商王武丁時的輔佐大臣曾對武丁說過：「惟木從繩則正，后從諫則聖。」而不是太宗說的「受諫則聖」，太宗竟然把這個作為教導太子的觀念，顯而易見他因不具備足夠的教育知識，理解不能到簡化概念最後成為思考誤區。

（四）太宗無法理解複雜儒家政治概念：

太宗害怕的都是一些身為領導者很表層的煩惱，例如桀紂雖然是帝王但是興



論名聲很差，連匹夫都恥笑他們，魏徵便提醒他說最應該害怕的是君王忘記自己身為君王的本份〈君臣鑒戒第六〉；或是太宗害怕說錯話，壓力很大「朕每日坐朝，欲出一言，即思此一言於百姓有利益否，所以不敢多言。」，杜正倫更附和「陛下若一言乖於道理，則千載累於聖德，非止當今損於百姓，願陛下慎之。」〈慎言語第二十二〉，或是擔心資訊不夠多，而不是有沒有任用賢才，對他們有沒有信任，有沒有使他們各司其職。

點點滴滴累積的領導者和追隨者溝通上的理解誤差一不小心就會星火燎原，以太宗的領導過程中最好的災難案例即「立儲」。「立儲」一直是身為太宗追隨者不可談的領域，這就是太宗身為領導者沒有信任所任用賢才的後果，褚遂良就諸王定份一事上疏諫曰：

「昔聖人制禮，尊嫡卑庶。謂之儲君，道亞霄極，甚為崇重，用物不計，泉貨財帛，與王者共之。……然庶子雖愛，不得超越嫡子，正體特須尊崇。……伏見儲君料物，翻少魏王，朝野見聞，不以為是。《傳》曰：『臣聞愛子教以義方。』忠、孝、恭、儉，義方之謂。……且魏王既新出閣，伏願恆存禮訓，妙擇師傅，示其成敗。既敦之以節儉，又勸之以文學。惟忠惟孝，因而獎之道德齊禮，乃為良器。此所謂聖人之教，不肅而成者也。」太宗深納其言。

〈太子諸王定分第九〉

褚遂良的核心論點是李泰身為庶子所使用的物資已經超過嫡子太子，應該要配合他的份位降低，才不會導致後續身份混亂的災難，因此他的建議主要為：

1. 降低對李泰不合身份的待遇。
2. 選好師傅。
3. 太宗以身示範教會他節儉、禮義。
4. 用文學勸勉他。



太宗的行動為：「此言是也。……公等為朕搜訪賢德，以輔儲宮，爰及諸王，咸求正士。且官人事王，不宜歲久。歲久則分義情深，非意窺竊，多由此作，其王府官寮，勿令過四考。」〈太子諸王定分第九〉

太宗已經自動自發簡化加自我解讀重點為：

1. 找好師傅。
2. 侍奉時間不宜長久。

並且他認為自己有嚴教子弟：「我今嚴教子弟，欲皆得安全。王珪，我久驅使，甚知剛直，志存忠孝，選為子師。卿宜語泰，每對王珪，如見我面，宜加尊敬，不得懈怠。」〈太子諸王定分第九〉。確實有找好師傅，除此之外別無其他實質行動。

另外，立三師儀注：「『三師以德道人者也。若師體卑，太子無所取則。』」〈尊敬師傅第十〉，於是詔令撰太子接三師儀注。太子出殿門迎，先拜三師，三師答拜，每門讓三師。三師坐，太子乃坐。與三師書，前名惶恐，後名惶恐再拜。」太宗的行為一再凸顯他不懂儒家思想內核，才會說出「三師是以德性教導人，如果身份卑微，太子沒有辦法把他們當作效法的榜樣」的結論。

儘管《貞觀政要》裡寫道太宗對褚遂良的建議「深納其言」，但實際上太宗的行動只有找好師傅這一件事，對於核心的「李泰用物定份」，太宗採取的手段是將恢復隱太子李建成身為皇太子的身份，「詔自今皇太子出用庫物，所司勿為限制。於是太子發取無度……」《資治通鑑·卷第一百九十六》，更別提以身作則示範節儉，以文學勸勉他們。以至於最後子孫真的亂了，太宗怪罪的還是「找的師傅沒有用」「主既幼弱，臣又不才，顛而不扶，豈能無亂？隋煬帝錄宇文述在藩之功，擢化及於高位，不思報效，翻行弒逆。此非臣下之過歟？」〈君臣鑒戒第六〉

三、太宗符合理想到逐漸失焦

從李百藥於貞觀 2 年時上諫的〈封建論〉可以看出太宗最初的表现與魏徵提出

理念中「公正」、「擇善從之」、「招賢俊」、「節儉」、「施恩德至百姓」、「謹慎憂慮行為舉止」、「輕徭役」實有高度相合：



「……每憲司讞罪，尚書奏獄，大小必察，枉直咸舉，以斷趾之法，易大闢之刑，仁心隱惻，貫徹幽顯，大禹之泣辜也。正色直言，虛心受納，不簡鄙訥，無棄芻蕘，帝堯之求諫也。弘獎名教，勸勵學徒，既擢明經於青紫，將升碩儒於卿相，聖人之善誘也。……遂惜十家之產，竟抑子來之願，不吝陰陽之感，以安卑陋之居。……猶且食惟藜藿，樂徹箕箒，言必淒動，貌成臞瘦。……心切憂勞，志絕游幸，每旦視朝，聽受無倦，智周於萬物，道濟於天下。罷朝之後，引進名臣，討論是非，備盡肝膈，惟及政事，更無異辭。才日昃，必命才學之士，賜以清閑，高談典籍，雜以文詠，間以玄言，乙夜忘疲，中宵不寐。」

〈封建第八〉

唯一少數魏徵沒有提的是花大量時間提升、學習文學素養，對魏徵來說這不是一個君主必備，魏徵認為學習應該是要透過閱讀過往君主的行事作風來了解「擇善從之」的標準。

太宗每每強調自己有多努力，多處理國政到夙夜匪懈，對魏徵而言都是「搞錯重點」。由此可知，太宗的健康惡劣對魏徵而言不是沒有考量到領導者身為肉體凡身而將過高的理念掛在他身上，壓力太大所導致，魏徵認為太宗因為關注在於「臣子所帶來全面的資訊」而引起懷疑臣子不忠貞等一連串後續行為，都是領導者在做判斷時僅憑自己的喜好愛憎，沒有脩身自省所得後果。從願景建構的共識到實際執行上的落差導致了太宗執政期間最大的兩大缺失：儲君叛亂、硬征高麗，從魏徵的諫言中並非無法預言。

以追隨者的角度來看身為領導者的太宗，他所提出的共同願景與當時多數追隨者所期所願和個人抱負有重合，初期他吸納大量賢才時所提供的待遇符合：以誠待下，虛心以納諫，中期慢慢才暴露沒有受過系統性教育的缺陷，後期魏徵死後更

是以自己的個人慣性施政，但對臣子來說，多年相伴所累積的「情感」使他們仍會為太宗拼搏，不求影響力，只求「安穩度世」。



第四節、小結

宋朝宰相文彥博曾說過：「為與士大夫治天下，非與百姓治天下也。」《資治通鑑·卷二百二十一》，很好的總結了歷代君王和臣子之間的關係，也是領導者和追隨者互動才能共同形塑有效領導的過程。

以《貞觀政要》來看，太宗的追隨者中具有影響力的只有臣子和以長孫皇后為主少數女性追隨者，百姓幾乎沒有任何影響力。

太宗是一位具有吸引力和號召力的領導者，在他身邊的追隨者都待很久，魏徵服務十七年，房玄齡二十幾年，長孫無忌、李勣等老臣更協助扶植了太宗的兒子，他們多年培養出的工作默契和長久關係的存續證明了無論太宗在領導期間因為種種無法控制的情緒殺過多少他的追隨者，至少他很誠心誠意的在維護彼此之間的關係。太宗得以打造具有穩定性的政治氛圍主要原因是因為他參與了打下天下的過程，親手將江山一片一片收復，並且在軍事能力上具有高度天賦，有武官全心全意的支持給予他足夠自信，他的帝位不是來自和臣子口舌之爭，更不是互相勾心鬥角謀劃而來。

以此為前提，太宗才有閒心透過互相諫言來逐一建構屬於雙方的理想國，諫官並不是唐朝獨有，太宗有此前例後，後續不斷有君王效法，為何只有太宗和魏徵之間的君臣互動、君臣關係令人印象深刻？太宗是一個鮮明個性的領導者，他對自己的認識和理解不是來自艱深的學問知識，而是來自於心靈，來自於他良好的家教背景，這是屬於太宗獨有的特質，而跟隨如此一般的領導者，太宗與他的追隨者共享了似乎只有他們獨享的互動關係。



例如李勣在太宗執政時期絕對是忠義之士，可以彼此喝酒，歃血為盟，醉倒後太宗怕他冷為他披上龍袍，但是李勣在李治時期彷彿最狡猾的狐狸，中立，潔身自好，還能夠給李治立武則天的一句示好；再比如房玄齡，為太宗鞍前馬後二十多年，能力強，嘴巴緊，腦袋低，文采佳，三觀正，他的二兒子房遺愛同樣也是太宗肯定的人才，後來竟然大膽的謀反了；再比如太宗時期安分守己，長孫皇后多次以擔心外戚干政要太宗收回任用的長孫無忌，一到高宗時期彷彿變了一個人，剷除異己，可能甚至到了高宗李治再不反擊，政權都要姓長孫的程度。

太宗與他的追隨者，尤其是核心追隨者之間無法替代的相伴所培養出來專屬那個時代的互動有很大程度受到「情境的影響」，尤其士族力量的影響，他們一起見證了隋朝龐然大物朝夕間崩塌，禮教全無，百姓僅憑野性生存，原始又殘酷，一同經歷走過順利結為同盟，新舊門閥摻雜部分寒門相互交織成為新一波維護價值共識的利益共同體，攜手打造了貞觀之治，對所有的人來說意義非凡，加上太宗的兒子並非眾望所歸的結果，連太宗李世民自己都不看好，以至於高宗李治的政治生涯中幾乎花了大部分的時間在政治鬥爭，他與大臣之間的關係只剩你死我活，相互制衡，不可能交心，無法模仿太宗與臣子之間的穩定默契。

而就連太宗與臣子之間的互相影響的程度，與魏徵所提出的理想境界明顯還有很大的距離，便可得知，魏徵雖然盡可能務實淺白的為領導者梳理出理論和實踐的方法，但還是太過「曲高和寡」，原因有二，第一也是主要的因素，君王到底應該如何修身？以魏徵個人的背景，結合了道家和佛教的信仰，「修身」更多的是在「心性」上的思考和磨練，是靜態的修行，本身就是一個只可意會不能言傳的極高境界。十思九德裡多數都是要君王自己琢磨，例如「懼滿溢則思江海下百川」〈君道第一〉非常抽象。太宗沒有受過系統性儒家教育，更多的是走一步學一步，在實踐中摸索，因此有許多後遺症，例如會過度簡化重要概念、加入大量自我判斷、臣子無法觸及的盲點等等，但如果不是因為太宗年輕時大量接觸百姓實況，憑藉個人強大軍事天賦拼湊出李唐江山，又怎麼能有如此強大的自信任憑臣子盡情發揮諫

言的作用？

第二，在魏徵的理論中，領導者要產生有效領導最重要的是「招賢才」，《貞觀政要》記載房玄齡依照太宗旨意，所置文武總六百四十員，但實際上絕對不只這個數字，加上刺史和縣令等外放人、特使等數量龐大，實務操作上難度太高。但魏徵的建議反而適合現代的領導者執行，現在的政治領導者不像以往君王全身心與皇權一同鎖死在固定皇宮中，可以擁有自己的私生活，進行適度的脩身自省，規模也不像唐朝那麼龐大，需要承擔的責任也不像太宗般雄偉，更有發展空間，但差別在於現代的「共識基礎」中意義斷裂，很難在一定基礎上探討理念理想，需要從更基本煽動情感建立信任基礎，不穩定，也很脆弱。



第肆章 身為領導者的太宗



第一節、人格特質

領導者的人格特質影響的是個人響應環境中的想法、物體或人的相對穩定的行為模式的基礎 (Daft：2015)，在 19 世紀領導學研究初期，人格特質常常被視為是天生、無法複製並且是最重要的成功領導者因素，各種英雄偉人論將人格特質與「魅力」畫上等號，強大和雄心壯志似乎默認為成功領導者必備條件。

隨著歷史的複雜演進，人們見識多元治理風格和方式，追求強大魅力的領導者通常伴隨過度自負和自戀的人格副作用，追隨者容易面對專斷無法溝通的環境，對於組織的恆久性也會造成一定的影響，不利於國家穩定長期發展，因此，過有「自我魅力」的領導者在領導學研究中已不再是最好領導者的範本。

詹姆斯·馬奇 (James G. March) 所整理出領導力根本議題中表明，領導者經常被看作精明的資源及人才操縱者，神秘狡猾，卻又需要具備本質上的天真，才能激發追隨者的信任和真誠，同時他們可能是敢於冒險的天才，通常一不小心容易變成極具破壞性的瘋子 (March，2018：3)。馬奇指出，領導者必須要既有野心又謙虛，既聰明又天真，既心思深沉又公正，在多重壓力下犧牲部分自我來塑造形象的平衡，換取追隨者的認同和信任，尤其要在一定道德基礎上展現自己是值得信賴之人，才能建立長期良好聲譽，求得歷史上的仁慈評價和國家的長期利益 (March，2018：29)。

在當代領導學中，人格特質之所以重要是在於當領導者夠了解自己的個性，才能夠更快速克服盲點，同時亦會影響到領導者面對挑戰及未知領域的精神和學習態度，處理事情的果斷與否及如何管理壓力。



一、太宗的感性理智

太宗李世民在《貞觀政要》中所呈現的人格特質主要為感情充沛、聰明自信。感情充沛使得太宗在許許多多唐代歷史、小說中留下許許多多動人的故事，也令他在中國歷代領導者中極具個人魅力；聰明自信則讓他善用自己的軍事天份，年僅十八歲，在兵荒馬亂，各地起義稱帝的隋末多次以寡擊眾，殺出重圍百戰百勝，與唐高祖李淵共建大唐，二十九歲接下帝位開明大方，果斷直接，聽勸聽諫，好學不輟，以實際行為證明他說到做到，培養出獨特的君臣互動。

（一）感情充沛：

1. 流淚：

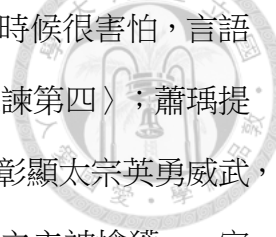
《貞觀政要》中最直觀可以感受到太宗情感充沛的是在於他十分不吝惜眼淚。親近的張公瑾去世時，太宗聞而悲嘆哀悼，有官員諫言說王辰日不可哭泣，被流俗所忌諱，太宗還直接回「君臣之義，如同父子，情發於中，安避辰日？」〈仁惻第十二〉；讀到徐幹的中論，自咎自責，悲泣了很久〈悔過第二十四〉；連過生日都很傷感的跟大臣們說：「今日是朕生日。俗間以生日可為喜樂，在朕情，翻成感思。……奈何以劬勞之辰，遂為宴樂之事！」因而泣下久之〈禮樂第二十九〉。

2. 生性剛烈，情感天地：

太宗在授陳叔達禮部尚書時，直言：「朕本性剛烈，若有抑錯，恐不慎憂憤，以致疾斃之危。」〈忠義第十四〉；房玄齡最後一次勸諫太宗的時候說太宗：「哭戰亡之卒，則情感天地。」〈征伐第三十五〉；《貞觀政要·納諫第五》的直諫中，有許多有關太宗情緒上的描寫，太宗會「聞之大驚」、「頗以為疑」，也會「瞿然改容」。

3. 共情能力強：

葬李建成跟李元吉的時候，魏徵跟王珪想要去送舊主一程，太宗同意，還讓所



有的舊僚都去送葬〈忠義第十四〉；太宗觀察到臣子尋常奏事的時候很害怕，言語不順，想到他們如果要諫諍就會更害怕，承諾他們不會生氣〈求諫第四〉；蕭瑀提議應該要在破陣樂中加入打敗劉武周、竇建德、王世充的戰役來彰顯太宗英勇威武，太宗回說，現在的將相許多曾經做過他們的臣子，如果重見昔日之主被擒獲，一定會不忍心〈禮樂第二十九〉。

（二）聰明自信：

1. 不依賴祥瑞及神仙之事：

太宗認為神仙本是虛妄，空有其名，秦始皇被方士所詐，然後隋煬帝專信邪道，太宗稱之為「此外虛事不足在懷」〈慎所好第二十一〉；太宗見到群臣議論把祥瑞當作美事，又見隋文帝深愛祥瑞，實以為可笑〈災祥第三十九〉。

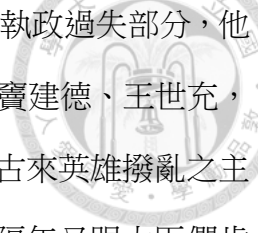
2. 心胸寬大，作風大氣：

太宗攻遼東結果因為安市遲遲打不下來而無功而返，這對太宗來說是很嚴重的政治污點，但他回來之後嘉獎城主堅守臣節。〈忠義第十四〉；太宗表示近世以來兩字兼蔽，廢闕已多，所有「世」及「民」二字不連讀不須避。〈禮樂第二十九〉；有人上奏說林邑蠻國，表疏不順，請兵討之。太宗說自古以來窮兵極武未有不亡者，「言語之間，何足介意？」〈征伐第三十五〉

3. 對待國史及起居注態度大方：

太宗跟修國史的房玄齡說：「其有上書論事，詞理切直，可裨於政理者，朕從與不從皆須備載。」〈文史第二十八〉；詢問寫起居注的褚遂良並承諾：「朕今勤行三事，亦望史官不書無惡。一則鑒前代成敗事，以為元龜；而則進用善人，共成政道；三則斥棄群小，不聽讒言。吾能守之，終不轉也。」〈杜讒邪第二十三〉

4. 自己年輕有為，不足之處也公開坦白：



貞觀 8 年時有彗星出現，經過一百天才消失，太宗回應有關執政過失部分，他說：「……朕年十八便經綸王業，北剪劉武周，西平薛舉，東擒竇建德、王世充，二十四而天下定，二十九而居大位，四夷降伏，海內又安。自謂古來英雄撥亂之主無間及者，頗有自矜之意，此吾之過也。」〈災祥第三十九〉，隔年又跟大臣們肯定自己的所為：「朕觀古先撥亂之主皆年逾四十，惟光武年三十三。但朕年十八便舉兵，年二十四定天下，年二十九昇為天子，此則武勝於古。少從戎旅，不暇讀書，貞觀以來，手不釋卷，知風化之本，見政理之源。行之數年……又文過於古也。……今戎狄稽顙，皆為臣妾，此由懷遠勝古也。」〈慎終第四十〉；太宗對於他年少比較少讀書這件事毫不避諱，曾跟房玄齡說：「朕往為群兇未定，東征西討，躬親戎事，不暇讀書。」〈悔過第二十四〉

5. 「心」的作用強：

太宗多次問大臣們說為什麼他弱冠交遊跟柴紹還有竇誕等，為人既非三益，卻沒有被他們影響？然後魏徵回說因太宗是上智之人自無所染。〈杜讒邪第二十三〉；儘管古來禮樂之作是聖人們用來調節人感情的，但太宗更肯定心的力量，認為「悲悅自在人心，非由樂也。」人心不會被音樂所動搖，反而是歡者聞之則悅，哀者聽之則悲〈禮樂第二十九〉。

太宗的聰明自信使他在領導行動上有理性堅毅的特質，不僅在《貞觀政要》中出現，《舊唐書》點出「太宗幼聰睿，玄鑒深遠，臨機果斷，不拘小節，時人莫能測也。」〈本紀第二·太宗上〉，《資治通鑑》記載他在初唐軍事方面的策略操作，每次身先士卒，憑藉果斷敏銳的戰事嗅覺和壓倒敵人的精神氣勢，以小搏大。如面對王世充幾萬兵馬，蕭瑀跟封德彝都表示我方士兵疲憊，沒有完美策略，不如退守等待，太宗很果斷一句：「吾計決已！」，把部隊分成兩半，剩一半留守，另一半約三千五人，由他帶領出兵，扼住王世充不敢行動。收服竇建德時，太宗率領驍騎五百前往偵查被竇建德的游兵發現，太宗一聲大喊：「我秦王也。」拉弓直接射死



一將領，竇建德軍中瞬間出五六千騎兵追趕，把李世民身邊的人都嚇得面無人色〈卷一百八十九：259〉。

在這樣的情況下，太宗還可以來來回回引誘他們進入埋伏圈大破敵軍，可見年僅十八歲的太宗已經是一位遇到事情的成熟冷靜，不懼身邊老臣，戰場上抓緊時機獲勝的大將軍。

當上皇帝後，面對與他之前的成功歷史截然不同的領域，需要堅定的學習意願，對於自己年少沒時間讀書的不足，沒有受過系統性教育，「為人大須學問。朕往為群兇未定，東西征討，躬親戎事，不暇讀書。比來四海安靜，身處殿堂，不能自執書卷，使人讀而聽之。君臣父子，政教之道，共在書內。古人云：『不學，墻面，蒞事惟煩。』不徒言也。卻思少小時行事，大覺非也。」〈悔過第二十四〉，積極彌補，成立弘文館，精選文學天下之士，大量閱讀經典，。他相信心的作用，也有強大的內心能量，太宗在《筆法訣》中寫道他的書法心得：「……以心為筋骨，心若不堅，則字無盡健也；以副毛為皮膚，副若不圓，則字無溫潤也。」

太宗人格中感性部分使他在歷代皇帝中顯得特別親和動人。因為李世民年紀太小，王世充都叫他唐童小兒，結果抓到王世充之後，王世充跪趴在地上怕到流汗，李世民張揚氣盛的問：「卿常以童子見處。今見童子，何恭之甚邪？」《資治通鑑，卷一百八十九》；殺了他的哥哥和弟弟後，面見李淵時「世民跪而吮上乳，號慟久之。」《資治通鑑，卷第一百九十一》；杜如晦過世後，太宗都可以「嘗新瓜美，愴然悼之，輟其半，使置之靈座。」《唐新語·第一章匡贊》。

他寫給李治的《兩度帖》可說是情感細膩豐沛的代表作之一：

兩度得大內書，不見奴表，耶耶忌欲恆死，少時間忽得奴手書，報娘子患，憂惶一時頓解，欲似死而更生，今日已後，但頭風發，信便即報耶耶。若少有疾患，即一一具報。今得遼東消息，錄狀送，憶奴欲死，不知何計使還具，耶耶，救。

敕書中的「爸爸擔心的要死」、「爸爸想你想的要死」這樣的言語不論是出自一位普通家庭的父親或是一國之君都能感受到強烈情感。



二、太宗的盲點和弱點

正是因為太宗是個感情濃厚的人，他喜歡的、不喜歡、畏懼的、欣賞的都很明確，甚至到有很突出的盲點和偏見。例如《貞觀政要》中可以看到太宗喜歡馬、喜歡鳥，喜歡關中人而薄於山東人，喜歡過去秦王府的舊人到影響公平性等等…其中提到長孫皇后所生的長樂公主出嫁時，太宗置辦嫁妝數量比長公主多一倍，被魏徵勸諫應該要符合公主陪嫁的儀禮一事，《貞觀政要》文字寫出太宗魏徵互動和諧，但長孫皇后嘆曰「……今聞其諫，乃能以義抑制人主之情，真社稷臣也。」〈公平第十六〉，特別提到太宗因為是「人主」需要壓抑他的情感，同一件事《資治通鑑》後面加了一段：

「上嘗罷朝，怒曰：『會須殺此田舍翁。』后問為誰，上曰：『魏徵每廷辱我。』后退，具朝服立於庭，上驚問其故，后曰：『妾聞主明臣直；今魏徵直，由陛下之明故也，妾敢不賀！』上乃悅。」《資治通鑑，卷第一百九十四》

太宗跟魏徵被氣到說「我一定要殺了那個鄉下老頭子！」，接著又被敬愛的皇后哄的高興了，短短一小段展現太宗情緒的起伏，可看出太宗學習如何成為好領導者的過程不斷的在真性情及面面俱到，合格謹慎的君王中嘗試取得平衡，這對他來說非常不容易。

見到以前衛懿公的臣子弘演會把自己的肝挖出來只為了存放主公的肝，〈忠義第十四〉太宗多次表達想要尋找這種為他肝腦塗地的情義，《貞觀政要·忠義第十四》篇寫滿太宗對忠義之士的滿心欣賞，不論他們是胡夷，還是曾經的敵人，甚至是突厥人，太宗皆推心置腹，以心換心，是太宗性格中很獨特的安全感來源，他信賴他們，用人不疑，也相信他們不會背叛。



身為年少有為又是軍事奇才的李世民在還沒有成為太宗前只是父親李淵手下的臣子，心理大起大落或與人真心相交令他無往不利，個人的價值觀、行為及信念是一體的，自然可以充分自信。

剛成為「太宗」時，他才二十九歲，精力充沛，身體康健，在戰場上生死關反覆走過多次，見證隋末民間疾苦，只是換了「戰場」，他照樣可以透過孜孜不倦的學習，實現「勝利」。

太宗小看了臣子轉變為君王的政治化過程，當他的「心」成為政治利益交換條件所必須付出的代價，不再事事遂己所願（汪平，2015：348），遭遇挫折、背叛和信念崩塌，壓力管理不平衡的後果反應在領導行為的言行不一、脾氣的暴躁、自制力逐漸低下以及身體的敗壞，曾經意氣風發，不外求神仙，到後來聽信長生之術，造延年之藥服之，丹藥中毒而死（王永平，2023：48），正好印證了他自己對自己的認知：「朕本性剛烈，若有抑錯，恐不慎憂憤，以致疾斃之危。」〈忠義第十四〉

太宗迷信服餌養生術，是貞觀 17 年以後的事，恰好是《貞觀政要》中太宗遭遇的人生最大背叛—他心愛的兒子們夥同他信任的臣子謀反後，而會造成此後果完全因為太宗個人的盲點和自我服務偏見²⁴所導致。太宗在面對兒子們的態度上矛盾又優柔寡斷，看待兒子作亂以及承受恩德的大臣反叛情事，將責任歸咎於他人，而非自己有錯：

貞觀十七年，太宗謂侍臣曰：『自古草創之主，至於子孫多亂，何也？』

司空房玄齡曰：『為幼主生長深宮，少居富貴，未嘗識人間情偽，治國安危，所以為政多亂。』

太宗曰：『公意推過於主，朕則歸咎於臣。夫功臣子弟多無才行，藉祖父資蔭

²⁴ 人往往會將失敗歸罪於情境或他人因素，將自己的失敗歸咎於外部因素，而把自己的成功歸功於自己表現的好。



遂處大官，德義不修，奢縱是好。主既幼弱，臣又不才，顛而不扶，豈能無亂？』

〈君臣借鑑第六〉

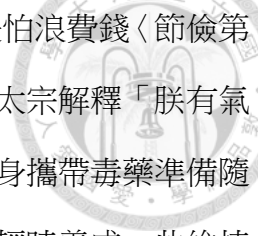
太宗認為他的兒子年幼弱小，然後輔佐的臣子又沒有才能德性，愛好奢使放縱的生活，才会有謀反，無視身為太師的張玄素上諫李承乾而被他記恨用馬鞭打到慄慄一息，于志寧上諫惹怒李承乾，李承乾找殺手暗殺他，還是殺手看在于志寧母喪，躺在草席土塊上很可憐，留他一命。張玄素和于志寧都是貞觀初期太宗肯定才能德性之人，所有太宗提倡的公平正義、仁心忠義，只要涉及到他與長孫皇后生的兒子便不適用，容易被激怒，口頭承諾前後不一，張玄素甚至因太子謀反而被無辜處死。

貞觀 17 年發生了非常多對太宗來說可視為交付真心後卻被「背叛」的事，首先是一月份共事多年，作為太宗政務銅鏡的魏徵去世，太宗望哭盡哀，思念不已；二月份知道近臣侯君集有謀反之意，太宗選擇待他如故；近臣兼好友的尉遲敬德告老還鄉，太宗才命人為功臣在凌煙閣畫像，四月就收到兒子們反叛消息。

太宗哭著希望大臣們可以同意他不殺侯君集，哭著跟姊姊道歉沒有辦法不殺他的兒子趙節，哭著不能立李泰為太子，內心無所依託拿佩刀想自殺立下一個懦弱另他不滿意的李治，心痛將自己心愛兒子們流放，隔年李承乾離世，那一刻，他已經老的不能再老了。

同一年，彷彿唉嘆般，太宗道：「人主惟有一心，而攻之者甚眾。或以勇力，或以辯口，或以諂諛，或以奸詐，或以嗜欲，輻湊攻之，各求自售，以取寵祿。人主少懈，而受其一，則危亡隨之，此其所以難也。」《資治通鑑，卷第一百九十六》。多年攻心使他疲累不堪，他的「心」成為資源，身體早就不堪負荷，才年近五十，他已覺衰怠。貞觀 17 之後的太宗逐漸喪失他的聰明、果敢、敏銳、靈活，更逐漸喪失了自制力，壓力管理失衡對健康產生負面受損是一個很重要的因素。

縱然導致太宗身體健康每況愈下的原因部分可能與唐皇室中家族遺傳疾病「風疾」有關，但年輕時享受與眾不同的體格跟精力，坐上帝位後不久太宗很快意



識到身體在變壞，貞觀 2 年就提到他的氣疾可能需要蓋臺榭但是怕浪費錢〈節儉第十八〉，貞觀 7 年要去九成宮被姚思廉勸諫不應該耽於享受，太宗解釋「朕有氣疾，熱便頓劇，故非情好游幸……」〈納諫第五〉，長孫皇后隨身攜帶毒藥準備隨時跟太宗一起死，可見太宗健康持續處於時好時壞的境地，從年輕時養成一些維持體力習慣被群臣力阻（如狩獵、赤裸身體在皇宮中練兵），收到來自全身心的終身制約束縛，壓力過大，心理上跟生理上無法「身體力行」的後果，造成太宗後期性格多疑、不自信、好辯，領導行為一意孤行，沈迷丹藥的荒唐。

三、概評太宗的人格類型

因此，在不考慮健康對太宗的影響，以及特定的盲點和偏見，在思想、情感與行為一致的前提下，簡要概評太宗的個人特點²⁵，整體而言太宗給人的印象是自信、富於競爭性、外向、願意成為他人關注的焦點、樂觀、達觀、善於傾聽、靈活、年輕氣盛、聰明機靈，在經驗開放性上，有好奇心，保持開放的心態接受新事物，有責任感，有高影響力，隨和性也高，能夠設身處地為他人著想，待人也熱情，唯獨壓力管理方面，年輕時在戰場上身處高壓還能應付，當帝王後的高壓一方面不是擅長的領域，另一方面與人互動不再像以前真誠直接，造成他健康狀況惡化、情緒暴躁、工作績效也是明顯下降、組織效力受損，與大臣們的人際關係也有很大的受損（Hughes，2015：210）。

在心理偏好的人格分類²⁶上：

（一）外向－內向維度：

太宗在秦王府時就是會向身邊的人諮詢意見，〈教戒太子諸王第十一〉，成

²⁵ 大五模型/OCEA 人格維度主要以經驗開放性、盡責性、外傾性、隨和性、情緒穩定性五項概要的有效說明個人的特質。

²⁶ 根據榮格的觀點，偏好影響著我們的思維方式、與他人的關係、工作習慣和日常行為。Myers and Myers 提出個人在四種基本的偏好維度上存在差異。分別是外向－內向、領悟－直覺、思維－情感、判斷－感知。



為太宗之後更是建立了著名的「納諫」君臣關係，「朕年十八，猶在民間，百姓艱難，無不諳諫，及居帝位，每商量處置，或時有乖疏，得人諫諍，方始覺悟。」不是一人獨大處理問題的類型，天生的社交能力使他很容易跟每個人交談，最重要的是他通過與他人來往獲得能量，因此是外向。

（二）領悟－直覺維度：

領悟模式的領導者喜歡事實和具體細節，是比較注重實際、有序、腳踏實地的領導者，直覺型的領導者依靠的是靈感和概念，在這維度上，《貞觀政要》中太宗所提出的施政著重與實際狀況結合，並沒有做出太多創新的改革，因此，應該是偏向領悟型。

（三）思維－情感維度：

太宗很明顯是情感導向，並非是他不理智，而是當客觀事實跟個人情感衝突時，貞觀前期的太宗還可以被臣子勸諫而收斂情感，後期已經沒有臣子可以影響太宗的情感判斷。

（四）判斷－感知維度：

此維度關注的是領導者在做決策前，認為多大的信息量是合適的，而太宗明顯是判斷類型，例如《貞觀政要》中，太宗是殺了張蘊古之後才後悔，再做出補正，從太宗還是大將軍時，就是果斷出擊的類型，因此屬於判斷型。

有趣的是，在 16 種人格類型中，由此出現太宗的人格類型並不屬於大比例出現領導者的人格類型（Hughes，2015：145），可能原因就是因為太宗重視與人的交際互動，對自己重視的人無私，很容易耗盡心力，就像有關太宗的研究煩不勝數，頂多只有學者稱太宗為演員，卻沒有人認為太宗玩弄帝王權術，或是用「心機深沉」來形容身為領導者的他，弔詭的是，這麼看來，自私的人才能夠更好的保持客觀，更適合成為一個既不內耗自己，又能長久經營的領導者。

第二節、領導技能及素質



眾所周知，老羅斯福具有非常厲害的演講口才和驚人的政治天賦。他曾以「美國除了恐懼本身，沒有什麼可害怕的」為信念，大量的透過多場精彩的爐邊聊天廣播安定民心，對話性語言取代文字向國民解釋複雜的公共政策，令人印象深刻。不僅精通政治操作的模式，成為當時持續性的正向視覺存在，可以說他是一位著名善用領導技能的領導者。

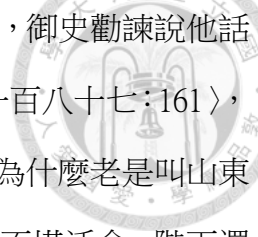
領導技能涉及決策過程、溝通能力、建立團隊和團隊合作的能力（組織動員能力）、激發共享目標和認同、對追隨者的關係建立、學習能力、肢體語言的應用，另外還有幽默感等等，部分學者認為領導技能的運用也是領導藝術的呈現。

溝通能力對於領導者來說極為重要，涵蓋表達意圖、媒介、接收傳遞、解釋和反饋過程，發散明確的信號。其中傾聽不僅是協助溝通的成立，更是特別需要強調的領導技能之一，因為傾聽中囊括語言和非語言的信號，目的在於減少對方的戒備心，同時亦為表達尊重的方式，傑瑞·哈維（Jerry B. Harvey）在 1974 年的一篇文章 *The Abilene Paradox and other meditations on management* 提出著名「阿比林悖論」，指出如果大家都藏著話不說，表面上持相同的意見卻跟內心真正想做的行動完全背道而馳也會造成組織運作不良。

領導者應該如何將對待他人看成是目的本身，而不是將其看成對象或達成目的的手段，Warren G. Bennis 和 Joan Goldsmith 在《領導力實踐》中提出四種領導素質會產生信任，分別是：願景、同理心、始終如一和正直，而不論是領導技能或素質，目的都是為了要建構個人可信度以提高影響力。

一、太宗的領導手段

太宗的領導手段就是善用他良好的口才，把話都講的明明白白。如《資治通鑑》記載隋末自立為王之一的王世充每次聽朝，對大臣殷勤教誨，言詞重複，千頭萬緒。



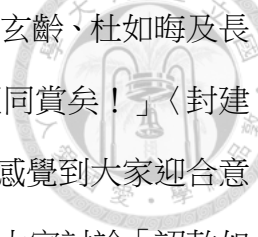
侍衛之人都疲倦的受不了，各部門官吏上奏政事，疲於聽取訓示，御史勸諫說他話太多沒有要點，王世充沈默了很長時間，但是卻也改不了〈卷第一百八十七：161〉，太宗就沒有這樣的問題。例如有一次太宗前往懷州聽到有人說，為什麼老是叫山東壯丁去蓋宮殿，現在的徭役似乎不比隋朝時少，百姓已經凋敝的不堪活命，陛下還一再打獵，真是驕逸。太宗認為他並沒有超過君王本分的打獵，也沒有干涉到百姓，「凡上書諫正，自有常準，臣貴有詞，主貴能改。如斯詆毀，有似咒詛。」，魏徵也是很直接回答：「國家開直言之路，所以上封事者尤多。陛下親自披閱，或冀臣言可取，所以僥幸之士得肆其醜。臣諫其君，甚須折衷，從容諷諫。」〈畋獵第八十三〉，太宗大悅。

這是一件相當困難的事情，當初王世充也想要與士人百姓共同評議朝政，盡情讓大家傾盡衷情，於是向他獻策上書的人每天都有數百名，光是分類文件就麻煩，難以全部閱覽，幾天之後，王世充就出面了《資治通鑑·卷第一百八十七》，而太宗可以持續堅持到「納諫」變成組織內部的共識氛圍，可見他的努力和胸襟。

太宗善於提問，很會稱讚，適度表達親暱，會很直接表達自己畏懼的、不足的，鼓勵臣子之間正向執論，做事也是親力親為，必要時換位思考，加上他對找人才獨具慧眼，任用了就尊重，賦予他們權力，運用領導技能增加自己的影響力，建構與他人的關係，並提升彼此之間的信任。

（一）鼓勵執論：

武德 9 年，太宗初即位，親自訓練各衛將士，並曰：「王者視四海如一家，封域之內，皆朕赤子，朕一一推心置其腹中，奈何宿衛之士亦加猜忌乎！」《資治通鑑·第一百九十二卷》，從此一直是太宗在領導技能上的堅持，也許貞觀後期沒有做得那麼好，但是他持續有在努力。隨即他訂定功臣賞罰標準，定勳臣的爵邑，命於在殿前唱名示之，且曰：「朕敘卿等勳賞或未當，宜各自言。」有不服的，想爭取更多的都可以表達，太宗會給予解釋《資治通鑑·卷第一百九十二》。



《貞觀政要》中亦收錄同一件事，太宗的伯父淮安王不滿房玄齡、杜如晦及長孫無忌專弄刀筆可以拿一等功勳，太宗說「不可以緣私濫與勳臣同賞矣！」〈封建第八〉太宗明確表示他重視「賞當其勞」，而諸將遂皆悅服。當感覺到大家迎合意旨，順從上清，唯唯諾諾，草率通過，他覺得不合理，講出來要大家討論「詔敕如有不穩便，皆須執論。」〈政體第二〉，他希望大家有狀況可以直接講，他的想法也會直接講，大家有理都可以討論。

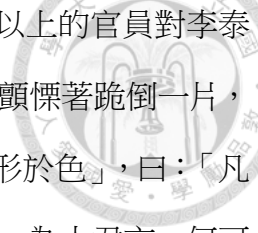
（二）言語柔軟，善於稱讚：

太宗非常會稱讚，這點放在當代的領導者而言都難能可貴。魏徵呈上〈諫太宗十思疏〉、〈論時政疏〉時，太宗親手寫詔書回覆，表示謝謝你的認真，我也很認真看待，並最後寫下：「朕將虛襟靜志，敬佇德音。」〈君道第一〉，如此慎重且深情的回覆，真的是只有太宗獨有的表達；韋挺上疏陳得失，太宗也是私底下寫信給韋挺，將他們的關係比喻為齊桓公跟管仲，用一句「多麼值得稱讚」結尾：「朕比不聞其過，未睹其闕，賴竭忠懇，數進嘉言，用沃朕懷，一何可道！」〈求諫第四〉；在房玄齡上奏表示查閱武庫裡的鎧甲與兵器已經遠超過隋朝時，太宗說，整頓武備雖然是很重要的事情，但是你們竭盡忠誠，使百姓安居樂業，「便是朕之甲仗。」〈仁義第十三〉。

（三）適度換位思考：

太宗威容嚴肅，進諫者失其舉措，他觀察到了便特別注意，和顏悅色的對待他們〈求諫第四〉；太宗跟魏徵說，我知道臣子要諫言會怕生死之禍，跟去撞刀子有什麼不同，「朕今開懷抱，納諫諍，卿等無勞怖懼……」〈求諫第四〉；太宗叫韋挺、杜正倫、虞世南等人過來說，「為君不易，為臣極難。……每思卿等此意，不能暫忘，故設宴為樂。」〈求諫第四〉

（四）表達當領導者不容易：



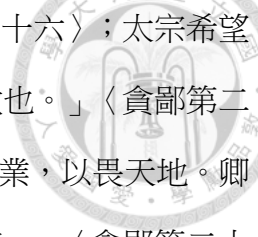
因為太宗過度溺愛李泰，就有人利用此事激怒太宗，說三品以上的官員對李泰很輕視，太宗把三品以上的大臣找來怒斥，房玄齡和其他大臣們顫慄著跪倒一片，魏徵正色說我不覺得我們有輕視他，並講了一番道理，太宗「喜形於色」，曰：「凡人言語理到，不可不伏。朕之所言，當身私愛……自謂理在不疑。為人君言，何可容易！」〈納諫第五〉；桂州都督李弘節以清貞守慎著稱，結果他死後家人卻出售寶珠，被太宗知道，他氣得覺得推薦此人的宰相失職，應該追究錯誤，魏徵趁機跟太宗說，確認清廉的，也沒聽說有什麼撫卹，懷疑貪污的就連推薦人都要斥責，看來是所謂：「疾惡不疑，是亦好善不篤。」，太宗拍手說：「造次不思，遂有此語，方知談不容易。」〈忠義第十四〉；貞觀 8 年，太宗謂侍臣曰：「言語者，君子之樞機，談何容易？凡在眾庶，一言不善，則人記之，成其恥累，況是萬乘之主？不可出言有所乖失。其所虧損至大，豈同匹夫？」〈慎言語第二十二〉。

(五) 用「我」稱呼自己，拉近君臣心理距離：

太宗跟房玄齡說，當時武德 6 年以後，太上皇有廢立之心，「我當此日，不為兄弟所容，實有功高不賞之懼。蕭瑀不可以厚利誘之，不可以刑戮懼之，真社稷臣也。」〈忠義第十四〉；太宗曰：「玄齡昔從我定天下，備嘗艱苦，出萬死而遇一生，所以見草創之難也。魏徵與我安天下，慮生驕逸之端，必踐危亡之地，所以見守成之難也。」〈君道第一〉；在有關租稅和賦役上和魏徵有了意見分歧，而且魏徵還四次不肯署敕，太宗大怒，還把王珪叫來一起講道理，但聽完魏徵的解釋後，太宗說：「我見君固執不已，疑君蔽此事。今論國家不信，乃人情不通。我不尋思，過亦深矣。行事往往如此錯失，若為致理？」〈納諫第五〉。

(六) 「我……」交換「你們也應該……」：

太宗跟裴寂說，奏事條數很多，他將通通黏在牆壁上，出入觀省。孜孜不倦是為了盡臣下之情，也希望你們用心不倦，以符合我的心意。〈求諫第四〉；太宗跟房玄齡說他見到隋朝遺老高穎公平正直，諸葛亮也是，很想見他們，為政開誠布公，



「朕今每慕前代帝王之善者，卿等亦可慕宰相之賢者」〈公平第十六〉；太宗希望臣子們不要貪財，「朕今以蜀王為元龜，卿等亦須以延年為覆轍也。」〈貪鄙第二十六〉；太宗跟大臣們說：「天非不高，地非不厚，朕常兢兢業業，以畏天地。卿等若能小心奉法，常如朕畏天地，非但百姓安寧，自身常得歡樂。」〈貪鄙第二十六〉；「公等為朕思隋氏滅亡之事，朕為公等思龍逢、晁錯之誅，君臣保全，豈不美哉！」〈政體第二〉。

（七）身體力行，親力親為：

太宗立孔廟堂於國學，太宗又數幸國學，令祭酒、司業、博士講論，畢，各賜以束帛。四方儒生負書而至者，蓋以千數。〈崇儒學第二十七〉；太宗觀察到朝集使到京城都是租房住，跟商人雜處而且房子很小，「乃令就京城閑坊，為諸州考使各造邸第。及成，太宗親幸觀焉。」〈禮樂第二十九〉；京師旱，蝗蟲大起的時候，太宗親自吞蝗蟲，說道：「百姓有過，在予一人，爾其有靈，但當蝕我心，無害百姓。」〈務農第三十〉

（八）鼓舞式精神喊話：

太宗跟大臣們喊話治國跟養病一樣，「今天下安危，系之於朕，故日慎一日，雖休勿休。然耳目股肱，寄於卿輩，既義均一體。宜協力同心，事有不妥，可極言無隱。儻君臣相疑，不能備盡肝膈，實為國之大害也。」〈政體第二〉；太宗跟大臣們說：「至如隋煬帝暴虐，臣下鉗口，卒令不聞其過，遂至滅亡，虞世基等尋亦誅死。前事不遠，朕與卿等可得不慎，無為後所嗤！」〈君臣借鑑第六：147〉

（九）任用賢才：

貞觀初期上任時，太宗身邊用的房玄齡、杜如晦、尉遲敬德、戴胄、魏徵、契何苾力等等都是他以慧眼留在身邊的人物，每一個都有其特別之處，太宗挖掘他們的過程也都非常直接，例如馬周原本只是常何家裡的門客，太宗四次召見他才一見



如故，貞觀之治這樣的故事不勝枚舉。太宗十分堅持並不是無賢而是不知而已〈擇官第七〉；貞觀 3 年太宗原本要像兩漢一樣參考鄉論取人才，但是沒有辦成〈擇官第七〉；貞觀 13 年太宗又提要令人自我薦舉，魏徵認為這樣只會鼓勵大家誇耀自己的長處反對〈擇官第七〉。太宗認為他加上賢臣，那就「應該」可以治理好國家「朕讀書見前王善事，皆力行而不倦，其所任用公輩數人，誠以為賢。然致理比於三、五之代，猶為不逮，何也？」〈慎終第四十〉

二、太宗的影響策略

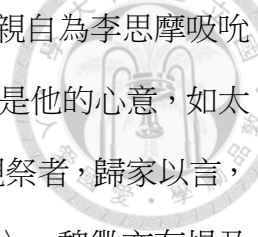
在《貞觀政要》中可以看到太宗在影響策略²⁷的運用上，主要是採取理性勸服、鼓舞、磋商、逢迎、交換、聯盟為主，而很少用威脅或是強調他身為皇帝的權力而為所欲為，要求追隨者們配合他。有關有影響策略的施用上，其中，「交換」以西方領導學概念沒有辦法很精準的延展到中國社會行動。

(一) 交換：

在西方的人際交換往往具有等值的傾向，因而他們的社會交換具有理性、短暫性和間斷性等特點，這種交換行為通常以清算、明算和等價、不欠以及公平為原則，但中國社會中的交換卻不單純獲得自我利益，而是將目標放在關係的維持上（翟學偉，2023：120）。太宗在人格上就有很強烈的與他人真心換真心的表現，同時亦反應在對人的影響手段，交換的目的很明顯是關係的建立和持續。

《貞觀政要》裡，從吞蝗蟲就可以看出太宗以自己的身體和心意來交換信任的

²⁷ 當需要政治家費比以往更多的時間去拜訪選民，這就是理性勸服的一個例證。當行動者提出的要求或建議，想要喚起目標人群的熱情或情緒時，他們是在鼓舞式訴求（inspirational appeals）。若行動者邀請目標人群一同參與某項活動的計劃，磋商（consultation）就出現了。逢迎（ingratiation）是行動者試圖表現得和善、開些令人愉悅的玩笑來影響他人，當行動者要求他人出於友誼或個人關係要求幫忙時，他就在使用個人化訴求（personal appeals）。交換（exchange）是互相通過交換一些好處來影響，聯盟（coalition）與磋商的不同處在於，前者在行動者尋求他人的幫助或支持來影響目標。施壓策略（pressuretactics）是運用威脅或持續警告來影響，合法化（legitimizing tactics）是指行動者基於其擁有的職位或權威提出要求。（Hughes，2015）

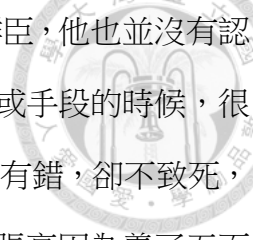


習慣，還有如李勣生病時，太宗剪鬚鬚讓他當藥〈任賢第三〉；親自為李思摩吸吮傷口的膿血〈仁惻第二十〉等等，而他能為所有人留下的眼淚就是他的心意，如太宗征高麗，集戰亡人骸骨，設太牢致祭，親臨，哭之盡哀，兵士觀祭者，歸家以言，其父母曰：「吾兒之喪，天子哭之，死無所恨。」〈仁惻第二十〉，魏徵亦有提及太宗「損己以利物」〈慎終第四十〉。

貞觀 16 年時，有一位昔日秦王府功臣党仁弘貪贓百餘萬。太宗本身最厭惡的就是貪鄙之人，唐朝立法嚴厲，以絹計價，貪贓枉法十五匹，以絞刑處死。有次太宗擔心他的官員收賄，秘密測試他們，有一個小官吏收賄一匹絹，太宗氣到要將他處決，一匹絹才七錢，太宗就要處死《資治通鑑·卷第一百九十二》，卻因為偏心党仁弘，跟大臣們「乞求」保下他性命的方法：

「上謂侍臣曰：『吾昨見大理五奏誅仁弘，哀其白首就戮，方晡食，遂命撤案；然為之求生理，終不可得。今欲曲法就公等乞之。』十二月，壬午朔，上復召五品已上集太極殿前，謂曰：『法者，人君所受於天，不可以私而失信。今朕私黨仁弘而欲赦之，是亂其法，上負於天。欲席蒿於南郊，日一進蔬食，以謝罪於天三日。』房玄齡等皆曰：『生殺之柄，人主所得專也，何至自貶責如此！』上不許，群臣頓首固請於庭，自旦至日昃，上乃降手詔，自稱：『朕有三罪：知人不明，一也；以私亂法，二也；善善未賞，惡惡未誅，三也。以公等固諫，且依來請。』於是黜仁弘為庶人，徙欽州。」《資治通鑑·卷第一百九十六》

他以連續三日只吃一餐素食的「自貶方式」或可以說「自殘方式」，向上天，抑或是向他的大臣們謝罪，希望他們不要因為這樣就失去對他的信賴，房玄齡甚至直言：「生殺大權本就是皇帝一個人的專權」，但太宗仍然堅持完成大臣們表示同意的「儀式」之後，用以換取党仁弘流放。隨後，當他再哭著向大臣們換侯君集的命令：「君集有功，欲乞其生，可乎？」《資治通鑑·卷第一百九十七》，群臣以為不可，太宗只能泣下與公長訣。



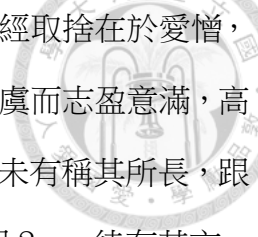
因此，太宗他並不喜歡或習慣使用威脅和施壓手段來逼迫群臣，他也並沒有認為自己可以無限制使用皇帝的「法定性權力²⁸」，他在運用權力或手段的時候，很重視平衡性。殺了張蘊古之後，太宗是很後悔的，因為張蘊古雖有錯，卻不致死，因此太宗加上五覆奏〈刑法第三十一〉。貞觀 20 年，刑部尚書張亮因為養了五百個假義子而被誣陷謀反，那時候李道裕明明有跟太宗說證據不足，但太宗一氣之下殺掉他，後來也是後悔，於是他讓李道裕做刑部侍郎〈公平第十六〉。

（二）重視「信任」建立平衡、尋求理解：

中國皇帝一直被詬病的就是「法定性權力」並沒有一個有限的範圍，任憑每任皇帝自己詮釋解讀，最後無限制擴大，但從《貞觀政要》中可見太宗並非對權力沉迷之人，他不是透過取得高權力獲得心理滿足，雖然重視與其他人建構信任關係，表現的坦率具有說服力，但目的不是為了表明自己的權威和地位，也不是想要操縱或控制他人。太宗與臣子相處的過程中，並不仰賴程式化形式來打造權力秩序，也沒有刻意強化追隨者對權力的感知，這與我們刻板印象中皇帝咄咄逼人的「絕對支配」有著一定的距離。差別在於，有些領導者似乎把自己擁有的權力看成一種總量已定的資源，戰戰兢兢的怕別人來分，太宗是屬於將權力看作一塊可以做大的餡餅，認識到存在既不減少自身權力的份額，又能增加其下屬的權力可能性。

太宗重視追隨者對他的「信任」而不是「畏懼」，目的是為了在理想的君主與實際政治操作間盡可能達到平衡性，使用領導手段和領導素質，是為了臣子們達成信賴合作關係，為了國家整體利益而努力，在這點上，太宗一直都是很有責任感的人。但後期太宗在國家利益、理想的君王及個人願望間迷失，雖然仍極力保持平衡，但是卻弄得無法始終如一的結果。

²⁸ 總共有五項權力的來源或基礎：法定性權力，即組織職位所賦予正式或官方授權的權威；參照性權力指的是領導者與追隨者之間的關係強度而產生的潛在影響，獎賞性權力指的是控制著對方重視的資源而具有影響對方的潛力。另外還有專家權力，即知識的權力；強制性權力是通過負面處罰或剝奪利益來影響他人的權力。（Hughes，2015：87-94）



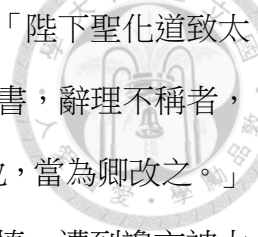
以魏徵貞觀 11 年上疏〈理獄聽諫疏〉可知，太宗在那時候已經取捨在於愛憎，求細過而忘大體，聽獄為殺生，暴怒逞威掩蓋謗議，因為海內無虞而志盈意滿，高談空論，不悅忠言，私心重到往來行路，人盡皆知，述其所短而未有稱其所長，跟大臣們說「臣下見事，只可來道」然後又回「何因所言，即望我用？」，徒有其言，而內無其實〈公平第十六〉。非常嚴厲的諫言凸顯太宗行徑之誇張。貞觀初期透過領導手段和素質所獲得的信任，到貞觀 11 年左右有了質變，但還不至於完全聽不進去，直到貞觀 17 年後，太宗強行看起居注，一意孤行親征高麗，乍看之下，似乎轉化成傳統意義上「獨攬大權」的帝王，但實際上，他依舊在「想要被了解」、「想要獲得支持」和「想要做對的事」上搖擺掙扎。

貞觀 18 年太宗決定親征高麗，被所有的人反對，近臣兼好友尉遲敬德已經退休仍冒死進諫，被太宗指名隨行；貞觀 19 年太宗下詔追殷商太師比干為忠烈，撰寫〈祭比干文〉：「……三諫不入，奉身而退，聖人之道也。何必殉形于國，以速商殷之亡。剖心于朝，以深獨夫之罪。……愚者睹朕斯言，以為飾非拒諫；智者明以此意，當知惜善愛仁。」暗指比干剖心盡力勸諫，卻沒有智慧看到自己的行為其實阻礙了周滅商的局勢，智者便能明白君王的苦心，可惜因為身邊是愚者而不理解。

貞觀 22 年，太宗作《帝範》賜太子，曰：「吾居位以來，不善多矣，錦繡珠玉不絕前，宮室臺榭屢有興作，犬馬鷹隼無遠不致，行遊四方，供頓煩勞，此皆吾之深過，勿以為是而法之。」《資治通鑑·卷第一百九十八》；蓋完翠微宮換玉華宮，說是要保持儉約，用茅草當屋頂，被後宮徐充容上疏雖以茅草蓋房，仍然大興土木，不無煩擾之弊〈征伐第三十五〉。太宗知道自己有錯，他卻沒有辦法繼續維持貞觀初年的標準行事。

三、太宗領導過程變化（貞觀 17 年後）

回頭檢視前述曾列舉太宗的領導手段，是否有改變？改變不大。貞觀 18 年，他仍鼓勵執論，只是當太宗謂長孫無忌等曰：「……朕今發問，不得有隱，宜以次



言朕過失。」，跟太宗最親近的大臣如長孫無忌、唐儉等只會說「陛下聖化道致太平，以臣觀之，不見其失。」，只有劉洎曰：「……然頃有人上書，辭理不稱者，或對面窮詰，無不慚退。恐非獎進言者。」太宗雖然說「此言是也，當為卿改之。」〈納諫第五〉，但劉洎不是魏徵，貞觀 19 年就因為言行不夠謹慎，遭到讒言被太宗賜死。

太宗仍然善於稱讚，但是用的手段不再親和。貞觀 2 年，太宗設宴時邀請王珪一一品評房玄齡、魏徵、李靖、溫彥博、戴胄，王珪說完，太宗深然其言，群公亦各以為盡己所懷，謂之確論〈任賢第三〉。同一場景不同成員，貞觀 18 年，太宗反過來說：「朕問公以己過，公等乃曲相諛悅，朕欲面舉公等得失以相戒而改之，何如？」：

「長孫無忌善避嫌疑，應物敏速，決斷事理，古人不過；而總兵攻戰，非其所長。高士廉涉獵古今，心術明達，臨難不改節，當官無朋黨；所乏者骨鯁規諫耳。唐儉言辭辯捷，善和解人；事朕三十年，遂無言及於獻替。楊師道性行純和，自無愆違；而情實怯懦，緩急不可得力。岑文本性質敦厚，文章華贍；而持論恆據經遠，自當不負於物。劉洎性最堅貞，有利益；然其意尚然諾，私於朋友。馬周見事敏速，性甚貞正，論量人物，直道而言，朕比任使，多能稱意。褚遂良學問稍長，性亦堅正，每寫忠誠，親附於朕，譬如飛鳥依人，人自憐之。」

《資治通鑑·卷第一百九十七》

太宗公開了他對每人的想法，也把他認為臣子的缺點暴露在眾人面前，一是不留情面，再者，如魏徵一直勸諫太宗的，用人要用他優點之處，而不是要求他完美，這才是就事論事的共事模式。太宗的此番作法明顯是誰與他親近，誰獲得他更多好感，就能獲得稱讚。如褚遂良，他是撰寫起居注之人，很難說有沒有太宗討好他的成分；長孫無忌是太宗無條件偏愛之人，太宗指出他不擅長統軍作戰，卻在攻高麗遭遇安市人民抵死不從的關鍵戰役，放棄群臣改道先取烏骨城的建議，聽長孫無忌

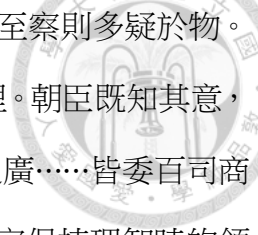


的選擇堅持突破安市，導致最後無功而返《資治通鑑·卷第一百九十八》。

太宗仍然親力親為，如親自為李道宗針灸，親自為契苾何力敷藥，跟大軍一起幾天都不換洗，直到太子來訪才換新衣物，有侍衛不小心碰到御衣也沒有發作等等，但他的交換似乎失去了意義。可能是他意識到自己已經是成熟的君王，身為君王，只要他覺得做某件事有意義，那就有意義，不再需要尋求臣子的支持信任，尤其他有更多要考量，要取捨，再或許對太宗來說，要信任一個人並且找到值得他信任的人亦不再容易，總而言之，取得「信任」這件事，對他來說已經沒有那麼重要。

曾經身為「人鏡」的魏徵都背叛了他。在侯君集跟著李承乾謀反之時，另一位杜正倫也牽連入案，太宗想到魏徵曾經說過他們兩個有當宰相的才能，太宗懷疑魏徵結黨營私，並且又有人上書魏徵自己抄錄這些年進諫的內容給起居郎褚遂良看，太宗一氣之下踹倒了他為魏徵寫的墓碑《資治通鑑·卷第一百九十七》。

收到太宗點評的長孫無忌、高士廉、唐儉、楊師道、岑文本、劉洎、馬周和褚遂良是貞觀後期太宗身邊的近臣。長孫無忌和高士廉是太宗的姻親，長孫無忌在貞觀初確實不僅是外戚，也是一名能臣，後期出於私心影響太宗做很多錯誤選擇，似乎還是成了「外戚干政」；太宗對高士廉的認知就是很重要的親人，唯獨作為臣子性格懦弱，能力也不突出。貞觀 21 年過世時，太宗大病剛痊癒，慟哭傷身；唐儉仗著自己跟太宗有私交坐高位，這對貞觀初期的太宗來說是不可能發生的失誤，吃喝玩樂，太宗也看不下去；楊師道在太宗攻打高麗時代中書令職位，太宗回來就聽信他人傳言，貶官；岑文本在太宗攻打高麗時領的是類似房玄齡之前的工作，協助太宗處理軍務補給，精神耗竭暴斃而亡；劉洎被賜死；馬周是魏徵死後最公正客觀，同時受到太宗尊重的諫官，病死前特別交代將所有諫言燒光，不要留存；褚遂良在太宗的評語中，就像小鳥一樣親近他，他是太宗託孤三人之一，可能算貞觀後期不是親人卻受到太宗「信任」的人，但他的諫言對太宗影響不大，很難說太宗真的對他打開了心扉。



太宗曾說隋文帝「人性至察而心不明。夫心暗則照有不通，至察則多疑於物。……不肯信任百司，每事皆自決斷，雖則勞神苦形，未能盡合於理。朝臣既知其意，亦不敢直言，宰相以下，惟即承順而已。朕意則不然，以天下之廣……皆委百司商量。」〈政體第二〉，身邊沒有能用的「賢臣」可以用，後期太宗保持理智時的領導手段更多是維持一種行為慣性，像隋文帝一樣，自己決斷，未能盡合理。

攻打高麗的成為太宗個人行為的執念，陷入了自己仍舊英姿勃發的青年時代的幻覺造成大量的戰亡，跟在身邊多年的老臣重傷，太宗的人格特性以及「身為君王」應保持的平衡性，使他下意識做出許多看似「貼心」實則「彌補」的舉動，原本把事情講清楚明白，進行大量溝通對話是他的領導手段，卻因為「取得信任」不再重要，更多是在取捨間說服自己。

太宗寫祭魏太祖文，直指皇帝的命運和歸屬由上天安排，為自己辯護；太宗之前曾因不聽魏徵的話將突厥納入關中，結果被刺殺，後悔不已，貞觀 18 年又做了同樣的選擇，將突厥安置於河南，回頭跟褚遂良保證：「爾知起居，為我志之：自今十五年，保無突厥之患。」《資治通鑑·第一百九十七》，他到底是在跟誰保證？他又如何能保證？只能是太宗自己在肯定自己。

第三節、價值觀

價值觀代表的是集體願景未來的打造，並將夢想推向行動，為信念成果奠定了一定基礎，是領導者如何看待自己、追隨者和情境的思維邏輯，也提供看待問題的理解角度。

對於當代的領導學研究而言，領導者價值觀與企業品牌理念或政黨訴求相似，領導者的困境在於，必須在自我逐利的過程和「做對的事中」做出選擇。領導者是其他人的道德示範，不管他做的是好是壞，都成為整個群體或組織的模仿對象。領導者內心應該堅持一套強有力的倫理觀，即關於正確行為的原則或道德價值觀體



系 (Hughes, 2015: 106)。

一個人在有關對錯的問題上如何思考和做出行動，涉及到道德推理，他的信念中會包含大量的個人偏見、缺乏對道德純粹性的自我感知，進而影響道德判斷。當有效領導力與特定價值體系建立相互依賴關係，是為「誠信領導」，也就是有著很強的道德信念，信念更多引導領導者做出「正確的行為」，誠信領導者樂於被追隨者視為有弱點的領導者(這是建構高度信任的領導者與下屬關係的重要部分)，「非誠信領導」則是「扮演某種角色」，或為了形成他人對自己的好印象而針對不同對象做出不同行為 (Hughes, 2015: 119)。

換言之，領導者必須在自我價值觀和與追隨者共享的普世價值觀中挑選他認為最具重要性的價值觀進行宣揚和闡述，不論是利用語言、符號、行動等方式正確有效的與追隨者建立連結，道德價值觀則是奠定彼此信賴關係的邏輯基礎，目的是集體共識的達成及穩定朝目標前進的動力，最終希望能達成雙方皆認可終極願景。

一、儒為主、法、道為輔價值觀

太宗的價值觀主要是儒家，尤其是孔子的思想，「朕所好者，惟在堯、舜之道，周、孔之教，以為如鳥有翼，如魚依水，失之必死，不可暫無耳。」〈慎所好第二十一〉，建立理想的君王目標，滲透個人行為舉止，堅守禮制禮儀的規範制約；由於王朝正統性的考量，李氏王朝以老子的後裔自居，太宗對「天」、「道」的尊敬，必要時提倡清淨無為；另外太宗在《貞觀政要》中明確表示排斥佛教的看法，沒有提及佛教思想，但太宗支持玄奘大規模翻譯佛經，褒獎玄奘而寫的大唐三藏聖教序，顯示他對佛教有一定的接受度，但不能讓宗教影響到國家發展；最後是法家，太宗以律法治國，但他心中「禮」是高過「律」的，同時，他的仁慈也使他在處理法律上不是那麼嚴謹。

值得一提的是，太宗是個務實的人，承接了魏晉南北朝時期對儒家思想的突破，他擁有屬於自己優先順序，是在崇高儒家理想骨架上填補實際領導層面操作的耕

耘者，自然出現很多「不得以」的選擇，更有做不到位的地方，尤其涉及太宗盲點和偏見的地方。



(一) 儒家：

正殿左側置弘文館，令以本官兼署學士，給以五品珍膳，更日宿直，商略政事，或至夜分乃罷；立孔廟堂於國學，太宗又數幸國學；令顏師古考定五經，又因儒學派別眾多，章句繁雜，令孔穎達等名儒，撰五經正義 180 卷，交給國學做教材使用。

〈崇儒學：423-30〉

1. 理想君主－堯舜：

「朕又聞桀、紂帝王也，以匹夫比之，則以為辱；顏、閔匹夫也，以帝王比之，則以為榮。此亦帝王深恥也。」〈君臣借鑑第六：150〉；「比嘗夢中見一人云虞舜，我不覺竦然敬異，豈不為仰其德也！向若夢見桀、紂，必應斫之。……顏回、閔子騫、郭林宗、黃叔度，雖是布衣，今若相稱贊道類此四賢，必當大喜。」〈教戒太子諸王第十一〉

2. 君主有限性：

「自古帝王多任情喜怒，喜則濫賞無功，怒則濫殺無罪。朕今夙夜未嘗不以此為心，恆欲公等盡情極諫。」〈求諫第四〉；太宗跟房玄齡說：「自知者明，信為難矣……由是言之，人君須得匡諫之臣，舉其愆過。一日萬機，一人聽斷，雖復憂勞，安能盡善？」〈求諫第四〉；「朕每思出一言，行一事，必上畏皇天，下懼群臣。天高聽卑，何得不畏？群公卿士，皆見瞻仰，何得不懼？以此思之，但知常謙常懼，猶恐不稱天心及百姓意也。」〈謙讓第十九〉

3. 節慾：

「帝王所欲者放逸，百姓所不欲者勞弊。孔子云：『有一言可以終身行之者，其恕乎！己所不欲，勿施於人。』……朕尊為帝王，富有四海，每事由己，誠能自



節，若百姓不欲，必能順其情也。」〈儉約第十八〉；「自古帝王凡有興造，必須貴順物情。昔大禹鑿九山，通九江，用人力極廣，而無怨讟者，物情所欲，而眾所共有故也。秦始皇營建宮室，而人多謗議者，為徇其私欲，不與眾共故也。」〈儉約第十八〉

4. 存養百姓，不擾民：

「為君之道，必須先存百姓，若損百姓以奉其身，由割股以啖腹，飽腹而身斃。」〈君道第一〉；「可愛非君，可畏非民，天子者，有道則人推而為主，無道則人棄而不用，誠可畏也。」〈政體第二〉；「自朕有天下已來，存心撫養，無有所科差，人人皆得營生，守其資材，即朕所賜。」〈政體第二〉；「康國既來歸朝，有急難不得不救；兵行萬里，豈得無勞於民？若勞民求名，非朕所欲。」〈征伐第三十五〉

5. 仁義誠信：

「今欲專以仁義誠信為治。望革近代之澆薄也。」〈仁義第十三〉；「林深則鳥棲，水廣則魚游，仁義積則物自歸之。人皆知畏避災害，不知行仁義則災害不生。」〈仁義第十三〉

6. 禮教倫常：

太宗說：「君臣相遇，有同魚水。」王珪跟太宗說聖主有爭臣七人，因此除宰相外，諫官隨入，預聞政事。〈求諫第四〉；太宗跟李恪說：「父之愛子，人之常情，非待教訓而知也。子能忠孝則善矣。若不遵誨誘，忘棄禮法，必自致刑戮，父雖愛之，將如之何？」〈教戒太子諸王第十一〉；「……文帝惟婦言是聽，特令擯斥。……又隋太子勇撫軍監國，凡二十年間，固亦早有定分。楊素欺主罔上，賊害良善，使父子之道一朝滅於天性，逆亂之源，自此開矣。隋文既混淆嫡庶，竟禍及其身，社稷尋亦覆敗。」〈杜讒邪第二十三〉；「自古人君為善者，多不能堅守其事。漢高祖，泗上一亭長耳，初能拯危誅暴，以成帝業，然更延十數年，縱逸之敗，



亦不可保。……君臣父子之間悖謬若此，豈非難保之明驗也？」〈慎終第四十〉；
「經聞京城士庶居父母喪者，乃有信巫書之言，辰日不哭，以此辭於吊問，拘忌輟
哀，敗俗傷風，極乖人理。宜令州縣教導，齊之以禮典。」〈論禮樂〉

7. 天人感應：

貞觀2年，關中旱饑。太宗說：「水旱不調，皆為人君失德。朕德之不修，天
當責朕，百姓何罪，而多遭困窮！聞有鬻男女者，朕甚愍焉。」〈仁惻第二十〉；
大雨沖洛城門，破壞七百餘家。太宗說：「朕之不德，皇天降災。將由視聽弗明，
刑罰失度，遂使陰陽舛謬，雨水乖常。矜物罪己，載懷憂惕。朕又何情獨甘滋味？
可令尚食斷肉料，進蔬食。」〈災祥第三十九〉

8. 行善積德，福善禍淫：

「其興也必由於積善，其亡也皆在於積惡。然則禍福無門，吉凶由己，惟人所
召，豈徒言哉！」〈教戒太子諸王第十一〉；「天道福善禍淫，事猶影響。」〈辯
興亡第三十四〉；「雖復帝祚長短，委以玄天，而福善禍淫，亦由人事。」〈征伐
第三十五〉

(二) 道家：

「煬帝所為……百姓不堪，遂致亡滅。朕皆所目見，故夙夜孜孜，惟欲清靜，
使天下無事。」〈政體第二〉；「公言是也。夫安人寧國，惟在於君。君無為則人
樂，君多欲則人苦。朕所以抑情損欲，克己自勵耳。」〈務農第三十〉；太宗謂房
玄齡等曰：「致治之本，惟在於審。量才授職，務省官員。……此皆載在經典，不
能具道。當須更並省官員，使得各當所任，則無為而治矣。」〈擇官第七〉

(三) 佛教：

太宗謂侍臣曰：「……武帝末年，頻幸同泰寺，親講佛經，百寮皆大冠高履，
乘車扈從，終日談論苦空，未嘗以軍國典章為意。及侯景率兵向關，尚書郎以下，

多不解乘馬，狼狽步走，死者相繼於道路。」〈慎所好第二十一〉；貞觀5年，太宗下令：「佛道設教，本行善事，豈遣僧尼道士等妄自尊崇，坐受父母之拜，損害風俗，悖亂禮經？宜即禁斷，仍令致拜於父母。」〈論禮樂第二十九〉

（四）法家：

「故我有天下以來，絕不放赦。今四海安寧，禮義興行，非常之恩，彌不可數，將恐愚人常冀僥幸，惟欲犯法，不能改過。」〈赦令第三十二〉；「國家法令，惟須簡約，不可一罪作數種條。格式既多，官人不能盡記，更生奸詐，若欲出罪即引輕條，若欲入罪即引重條。數變法者，實不益道理，宜令審細，毋使互文。」〈赦令第三十二〉

二、價值觀與太宗領導行為間的取捨

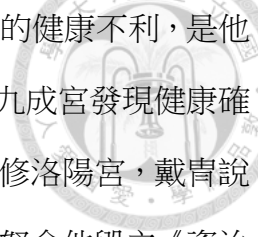
整理《貞觀政要》太宗在領導過程中與上述價值觀有所衝突或取捨的案例主要可以分為三種：個人行為與價值觀的衝突、個人盲點與價值觀的衝突、價值觀本身內涵晦澀缺乏務實操作方法。

（一）個人行為與價值觀衝突：

1. 到處巡幸，蓋宮殿與「節慾」衝突：

貞觀2年，臣子上奏說「依《禮》，季夏之月，可以居臺榭。今夏暑未退，秋霖方始，宮中卑濕，請營一閣以居之。」太宗說：「朕有氣疾，豈宜下濕？若遂來請，糜費良多。昔漢文將起露臺，而惜十家之產，朕德不逮於漢帝，而所費過之，豈為人父母之道也？」固請至於再三，竟不許〈儉約第十八〉。

貞觀7年，太宗將幸九成宮，散騎常侍姚思廉進諫曰：「陛下……應須以欲從人，不可以人從欲。然而離宮游幸，此秦皇、漢武之事，故非堯、舜、禹、湯之所為也。」太宗只能解釋「朕有氣疾，熱便頓劇，故非情好游幸……」〈納諫第五〉。



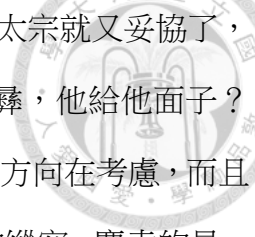
在蓋宮殿一事上，太宗有他的健康需求考量，留在京中對他的健康不利，是他自救的方式，卻與君主應節制慾望這件事有所衝突，惟他也許在九成宮發現健康確實有改善，開始大量換宮殿巡幸，也因此而時常遷怒他人。如他修洛陽宮，戴胄說這樣太奢侈，太宗堅持要蓋，工匠將宮殿雕琢華麗，太宗惱羞成怒命他毀之《資治通鑑·卷第一百九十三》；貞觀 11 年，蓋飛山宮又幸仁顯宮，還因為官吏招待不好而被降職，魏徵看不下去對太宗說這樣是在效法隋煬帝《資治通鑑·卷第一百九十三》；太宗命令閻立德修襄城宮，去了才發現天氣太熱，還有毒蛇，太宗當即廢了襄城宮，把材料分給當地百姓，罷免閻立德。《資治通鑑·卷第一百九十六》。就像徐充容說的，蓋完翠微宮又蓋玉華宮，雖然用茅草當頂，卻掩蓋不住大興土木，煩擾百姓的本質〈征伐第三十五〉。

蓋宮殿可能最大的原因是因為太宗迫切的要找到一個地方可以緩解他身上急劇惡化的健康，另外，太宗的自制力也隨著「政治新鮮人」慢慢成為「成熟君王」後越久不斷下降，變得傲慢、易怒、奢侈，例如有次房玄齡、高士廉路上遇到竇德素，問北門近來在蓋什麼。竇德素告訴太宗，太宗竟然很不客氣跟玄齡說你管好你南衙的事情就好，北門營造干卿底事？魏徵直言一番後太宗深深表示羞愧。〈納諫第五〉太宗知道自己做得不對，但是他沒有辦法改。

2. 律法公平與「個人情緒」衝突：

貞觀元年，長孫無忌不解佩刀入宮門，監門校尉沒有發現，後來校尉被判死刑，長孫無忌只有被判兩年徒刑，罰銅二十斤，戴胄有跟太宗反應這樣判決不合理，太宗原本認為可以重新擬議，只是因為其他朝臣覺得不需要改，太宗也沒有堅持，是戴胄堅決重新處理，太宗才廢除死刑〈公平第十六〉。

首先太宗認為的公平的優先順序長孫無忌絕對是無條件第一的，當戴胄表示「陛下若錄其功，非憲司所決；若當據法，罰銅未為得理。」〈公平第十六〉，太宗很公正的回「法者非朕一人之法，乃天下之法，何得以無忌國之親戚，便欲撓法



耶？」〈公平第十六〉，決定重新判決，又碰到朝臣堅持原判，太宗就又妥協了，太宗是如此好說話的人嗎？或者是因為堅持原判的是老臣封德彝，他給他面子？沒有這樣的可能，初期的太宗在做判斷時，都是依照利國利民的方向在考慮，而且堅定的遵循自我判斷，只是在太宗心中公平比不過對長孫無忌的縱容。慶幸的是，太宗不是個會做太過頭的人，長孫不是不罰，沒有罰的那麼重，而太宗也一直秉持這樣的原則干預律法上的判斷。

李恪妃子的父親做錯事被地方官拘留，被他的兒子告上法庭說是因為皇親國戚才被拘留，太宗怒曰「知是我親戚，故作如此艱難。」下令把地方官打一百大板去職，魏徵表示國家守法很不容易了，豈可妄加刑罰！太宗回說誠如公言，但是他囚禁人而不報太專權，仍然要罰他二十仗〈納諫第五〉。

太宗有他自己的判斷，在律法的處理上，他有很大的運作彈性，也會以自己的個人行為摻雜其中，往好的方面解讀就是「較有人情味」，往不好的方面解讀即法律為他服務，才會導致魏徵後來上疏中所說的「取捨在於愛憎，求細過而忘大體，聽獄為殺生，暴怒逞威掩蓋謗議」。

（二）個人盲點「溺愛兒子」與價值觀「嫡庶繼承」的衝突：

太宗在《貞觀政要》中提到隋文帝混淆嫡庶而禍及己身「隋文既混淆嫡庶，竟禍及其身，社稷尋亦覆敗。」〈杜讒邪第二十三〉，而且他親眼見證嫡庶紊亂所導致王朝覆滅，他自己又是嫡庶相爭的得利者，以常理而論，他應該要特別謹慎嫡庶問題，貞觀前期他盲目支持嫡長子，實際上又給嫡庶子李泰很多錯覺，搖擺不定，最後果然大亂。

太子李承乾有腳疾，太宗覺得不是什麼大問題；李承乾貞觀 7 年已經有多次違反禮制法度，奢侈驕縱的奏言〈規諫太子第十二〉，太宗視而不見；貞觀 13 年李承乾廢學逃課，張玄素上諫被李承乾罵「你是瘋了嗎？」〈規諫太子第十二〉，太宗沒有聽說；貞觀 16 年李承乾在張玄素早朝路上用馬鞭差點打死他，太宗不管不



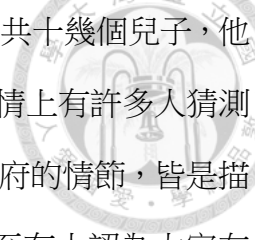
問，在寫信跟魏徵說他生病了有諫言可以寫封狀，魏徵回說：「比者弟子陵師，奴婢忽主，下多輕上，皆有為而然，漸不可長。」《資治通鑑·卷第一百九十六》，連魏徵都知道了，太宗也是沒有回。

同時，他又給李泰逾太子的物資〈太子諸王定份第九〉；有人說三品以上大臣對李泰不好，他就把大官們叫來怒斥，威脅要摘掉他們的官職〈納諫第五〉；特詔李泰住李元吉之前住過的武德殿〈悔過第二十四〉；讓李泰像他當年招兵買馬一般成立文學館，自引召學士《資治通鑑·卷第一百九十四》。

王珪在貞觀 13 年提出準三品以上的官員，路上遇到親王下馬表示禮敬是有違國家典章制度的，太宗竟然說「你們這些人想自己崇貴，而輕視我兒子嗎？」，後來又說：「國家立太子者，擬以為君。人之修短，不在老幼。設無太子，則母弟次立。以此而言，安得輕我子耶？」，魏徵直接回答：「殷人尚質，有兄終弟及之義。自周已降，立嫡必長，所以絕庶孽之窺竊，塞禍亂之源本。為國家者，所宜深慎。」〈禮樂第二十九〉，太宗並沒有覺得一定要立嫡長子，在他的價值觀排序中，例如他自己就是經過種種的「不得以」才坐上帝位，因此，太子如果死了立同母的弟弟沒有什麼不可以。

直到李承乾反了，太宗甚至口頭答應李泰立他為太子，連李泰與李承乾謀反脫不了關係了，也只是降爵為王。真正敲中太宗，讓他意識到不能立李泰的原因，因為李泰口頭承諾如果他成為皇帝，死之前會把自己的兒子殺了傳位給他的弟弟李治，褚遂良提醒太宗「你怎麼能相信這樣的承諾呢？」，太宗才驚醒，如果他傳位給李泰，那他三個心愛的兒子都會死：「我若立泰，則是太子之位可經營而得。自今太子失道，藩王窺伺者，皆兩棄之，傳諸子孫，永為後法。且泰立，則承乾與治皆不全；治立，則承乾與泰皆無恙矣。」《資治通鑑·卷第一百九十七》。

太子之位是不是經營可得，一定不是太宗最在意的，因為太宗的帝位就是自己經營而來的，玄武門之變的真相因為太宗刪減國史而神秘無解，但是依結果論便是



太宗殺完兄弟，趴在李淵胸前痛哭時，俐落處理掉他哥哥和弟弟共十幾個兒子，他是以「追求國家利益」說服自己做出違反道德的選擇，在這件事情上有許多人猜測他晝夜難眠，敦煌變文《太宗入冥記》和西遊記中有關太宗遊地府的情節，皆是描寫太宗最大的道德缺陷－他沒有辦法直面自己殺死的兄弟，甚至有人認為太宗在玄武門之變是囚禁了李淵才能政權順利交接。

關於這點，在《貞觀政要》及《資治通鑑》所呈現太宗的態度異常坦然，他並沒有對於李建成和李元吉遮遮掩掩，太宗上位後仍在東宮辦事直到李淵自願搬離，他與李淵的關係一言難盡，至少在明面上的記載是看不出端倪。可見太宗在這弑兄弟逼父親此事已經達到內洽，「追求國家利益」足夠成為他強大的信念，才能使感情充沛的太宗維持源源不絕的原動力，為了做好合格的君主。

而在立儲君一事上，他最在意的，亦是盲點，便是溺愛兒子，他愛護他們，希望他們都活著，沒想到李承乾反叛隔年離世，而他最終立下的太子李治懦弱，又與他「追求國家利益」的準則相違背，可以說太宗自儲君事件後迅速衰老，個人信念與行為產生巨大落差有很大的關聯。

(二) 價值觀本身內涵晦澀或缺乏務實操作方法：

1. 勞役人民的心態轉變：

貞觀初會說「若損百姓以奉其身，猶割股以啖腹，腹飽而身斃。」的太宗，貞觀 8 年小縣令皇甫德參上言：「修洛陽宮，勞人；收地租，厚斂；俗好高髻，蓋宮中所化。」太宗大怒，跟房玄齡等曰：「德參欲國家不役一人，不收斗租，宮人皆無發，乃可其意邪！」欲治其謗訕之罪〈納諫第五〉、《資治通鑑·卷一百九十四》。到底要如何「使用」人民的賦役才算奢侈，才算一位符合堯舜標準的理想君主實際上也沒有一個明確標準，太宗認為他並沒有過分使用。到貞觀 13 年，太宗對魏徵說出：「百姓無事則驕逸，勞役則易使。」〈慎終第四十：588〉；貞觀 16 年，太宗加重賦稅導致隋朝末年時養成斷肢為逃避服役的風氣再起《資治通鑑·卷第一



百九十六》；貞觀 22 年太宗不斷征高麗，徵民眾造船，人民甚至賣房賣子女也無法負擔勞役，太宗派人去查看才知道「民不能堪」，造船費用改由官給《資治通鑑·卷第一百九十九》。

曾幾何時將「存養百姓」放在治國優先考量，並說出「卿等輔導太子，常須為說百姓間利害事。朕年十八，猶在民間，百姓艱難，無不諳練。」〈教戒太子諸王第十一〉的太宗，已經在考量的時候對百姓的苦難後知後覺，被動接收來自人民的生活狀況，在他的道德判斷排序中，將百姓放置末端。

2. 適度調整規定運作：

皇太子將行冠禮，應辦在二月，太宗說擔心會妨礙到農事，蕭瑀繼續堅持應該要二月舉行，太宗說不能打擾農事，且吉凶在人，豈假陰陽拘忌，農時最重要！〈務農第三十〉；貞觀 4 年，太宗規定：「經聞京城士庶居父母喪者，乃有信巫書之言，辰日不哭，以此辭於吊問，拘忌輟哀，敗俗傷風，極乖人理。宜令州縣教導，齊之以禮典。」〈禮樂第二十九〉，而太宗也身體力行在張公謹過世時，為他哭喪：「君臣之義，同於父子，情發於中，安避辰日？」〈仁惻第二十〉

3. 打獵：

太宗非常喜歡打獵，自軍旅出身，他喜歡親自獵殺猛獸所帶來的感覺，可以算是太宗相當擅長且凸顯的個人興趣，而打獵在禮制中是君王「常禮」，因此他的興趣並沒有違反規定。

當一個君王的個人興趣就會上升到國家層面，一舉一動都成為公領域的範疇，他要打獵，就要有很多人來為他服務，好讓他可以完成這項「儀式」，太宗自從成為君王後，每每打獵都有臣子上諫，好友兼近臣虞世南覺得太宗袒胸露背徒手搏鬥很危險〈畋獵第三十八〉；從洛陽打獵到懷州，百姓在底下講他閒話，說他驕逸〈畋獵第三十八〉；開心的享受打獵，親自親殺猛獸，早出晚歸，被魏徵說這不是



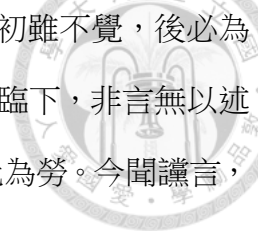
天子應該做的事〈收獵第三十八〉；喜歡馬，遣使去西域立可汗時多帶點錢買好馬，被魏徵說這樣順序顛倒，不能施恩還會結怨〈納諫第五〉；喜歡鷓鴣，打算好好跟他玩，見到魏徵來，把他藏在懷中，魏徵奏報政事故意拖延不停，結果鷓鴣死在太宗的懷中《資治通鑑·卷第一百九十三》。

太宗一直沒有停止打獵這樣運動與興趣，只要身體狀況允許，他會用打獵和泡湯來消遣，又是一件他知道不能做但是又改不了的行為。這與太宗身為領導者的壓力管理有關，當太宗的壓力一直沒有辦法正常的紓解，就會影響到身體健康，而太宗的健康惡化如此反反覆覆，是儒家崇高理論中道德理想君主和肉體凡身的現實差距，是被忽略的巨大缺陷。

文化傳統將理想君主假設為一個完全正常、健全、沒有病痛、個性情緒恰如其分、不多不少、不能大喜大悲、事無巨細、舉手投足均符合規定的人，完整的監督意味著批評無所不在，君王完全沒有自己的私人空間，永遠都有「做的不夠好，還可以做的更好」的空間（汪平，2015：358）。

4. 內蘊神明，外須玄默，深不可測的境界：

貞觀 3 年，太宗問孔穎達：「《論語》云：『以能問於不能，以多問於寡，有若無，實若虛。』何謂也？」穎達對曰：「聖人設教，欲人謙光。己雖有能，不自矜大，仍就不能之人求訪能事。己之才藝雖多，猶病以為少，仍就寡少之人更求所益。己之雖有，其狀若無，己之雖實，其容若虛。非惟匹庶，帝王之德，亦當如此。夫帝王內蘊神明，外須玄默，使深不可知。故《易》稱『以蒙養正；以明夷蒞眾』。若其位居尊極，炫耀聰明，以才陵人，飾非拒諫，則上下情隔，君臣道乖。」〈謙讓第十九〉；貞觀 16 年，太宗每與公卿言及古道，必詰難往復。劉洎上書諫曰：「陛下降恩旨，假慈顏，凝旒以聽其言，虛襟以納其說，猶恐群下未敢對揚，況動神機，縱天辯，飾辭以折其理，援古以排其議，欲令凡庶何階應答？臣聞皇天以無言為貴，聖人以不言為德，老子稱『大辯若訥』，莊生稱『至道無文』，此皆不欲



煩也。……且多記則損心，多語則損氣，心氣內損，形神外勞，初雖不覺，後必為累。須為社稷自愛，豈為性好自傷乎？」太宗回答：「非慮無以臨下，非言無以述慮。比有談論，遂至煩多。輕物驕人，恐由茲道。形神心氣，非此為勞。今聞讜言，虛懷以改。」〈慎言語第二十二〉

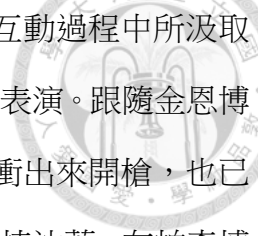
貞觀初期，太宗問問題讓臣子解答，他自小讀書不多，無法引經據典，而孔穎達提供他一個很玄妙境界「內蘊神明，外須玄默」理想狀態。當太宗讀很多經典，深入瞭解，又會不小心反覆追問辯論，以致於「心氣內損，形神外勞」，如何適度言語達到下情上通，很難拿捏尺度。加上太宗重視言語之間有來有往，更在言語間流露真實情感，到貞觀後期成為好辯之人似乎也是自然而然的發展。

第四節、政治風格/形象

領導者政治風格塑造出的形象能夠創造領導過程的優勢和影響力，目的為獲得追隨者的信任和認同。有意識、有目的的思考如何亮相是每一位領導者必經挑戰，而每一位歷史著名的領導者皆有他們獨特的氣勢和風格。

據說與美國傳統政治菁英出身截然不同，來自美國偏僻落後地區的總統詹森進入國會任職助理職時花大量時間觀察他人並學習如何與人交談。後來他成為只要一走進屋裡就立即吸引所有注意力的領導者，被視為「洞察人心、具有極強領導力，操縱立法的天才。」

風格及形象管理在政治領域中呈現出來的是領導者在視覺上的立場，將自身化作符號，彼得·柏克（Peter Burke）於《製作路易十四：從藝術作品、紀念章、機密文件等檔案，窺看統治者的權利與權力》中指出統治者本身就是最重要的商品，要成功向大眾推銷出去，除了權力正當化外更重要的是權力「個人化」，當時的國王威嚴是由假髮、高跟鞋和斗篷等所組成，是由領導者賦予形象符號意義，加以經營個人魅力和形象而成一種由上至下的象徵共識認知系統。



形象管理中其中有追隨者所希望看到的或試圖在與領導者互動過程中所汲取的能量，這是領導者需承擔的角色責任，儘管有時看起來像一場表演。跟隨金恩博士參與多場遊行的心理醫生帕森博士描述那是任何人都有可能衝出來開槍，也已經有多位民權工作者被殺的情境，他都感到害怕，金恩卻始終保持沈著。在帕森博士的描述中，他觀察到一個走路慢、說話慢、甚至還可以悠閒在持續不斷恐懼、焦慮和暴躁環境下仍舊能夠悠閒聊天的領導者，而這樣異於常人的「沈著平和」表現使他通過了當時的考驗（Ghaemi，2012：140）。

另外，形象或風格所打造的個人聲譽關乎他人對領導者的判斷和評價，除了滿足追隨者們的依賴心、好奇心外，最重要的是有助於被領導者預測受領導過程中，領導者會出現的行為，這種安全感對於領導者和追隨者來說至關重要，人們都不喜歡甚至是會懼怕「未知」所產生的不安定感，對於組織穩定更是一大殺器。因此，領導者運用形象向追隨者傳遞訊息若能投其所好，或是「以身作則」成為道德標竿，收穫忠誠可使團隊具有更高執行力和凝聚力。

其中必須特別提出來討論的是「以身做則」所代表的含義。「以身作則的領導」指的是在道德上也成為楷模，成為倫理示範（Hughes，2016：123）。柏拉圖著名的哲學家帝王是以身做則領導者的極致，他是智慧、勇敢、仁慈、節制、公正和有勇氣為他人帶來真理的典範，但現實生活中，實際依追隨者倫理期望行事的領導者太少，在民主選舉規則推進下，比起私底下怎麼做，人們更重視「看起來如何」。無論如何，領導者不能使追隨者對於自己形象和行事作風上持續累積懷疑情緒，達到某種程度後會產生逆反氛圍，導致互動關係破裂。

一、太宗「正面形象」與歷史上記載為集體認同

歷代對於「太宗」形象，正史中記載太宗「玄鑒深遠」、「時人莫能測」可見太宗不同常人之處。《虬髯客傳》裡描述太宗「精彩驚人，長揖而坐。神清氣朗，滿座風生，顧盼煒如也。」，符合後人對太宗的合理想像（劉后濱，2023：11）。



從明憲宗〈御製貞觀政要序〉相當具有代表性的敘述中可知：

朕惟三代而後，治功莫盛於唐，而唐三百年間，尤莫若貞觀之盛。
誠以太宗克己勵精圖治於其上，而羣臣如魏徵輩感其知遇之隆，
相與獻可替否以輔治於下，君明臣良，其獨盛也宜矣。

明憲宗直接將貞觀之治的成功歸於身為領導者的太宗身上，因為他勤奮精進吸引了一批良臣，尤其與魏徵的互動相輔相成，可以說是對領導者最高的稱讚。

再看看當時身處唐朝的杜甫在經過太宗的陵墓時，忍不住以詩緬懷：

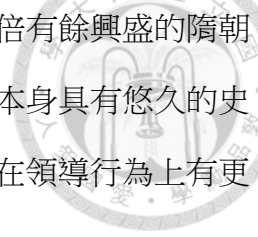
草昧英雄起，謳歌歷數歸。風塵三尺劍，社稷一戎衣。翼亮貞文德，丕承戰
武威。聖圖天廣大，宗祀日光輝。《杜甫·重經昭陵》

文字間彰顯貞觀之治大唐氣派，連太宗最為他人詬病的道德瑕疵，在建立大業的過程中舉起「三尺劍」逼父屠兄弑弟在杜甫看來僅是成就大業必要之惡，不得已而為之，將太宗譽為天人，應運而生。

而《貞觀政要》的誕生可以說是太宗明君的形象的宣揚大作，奠定後世在運用文字媒介書寫帝王形象的範本，吳兢本身在唐代政治場域中具有諫臣和史官兩種矛盾既客觀又現實的複雜身份。武雨佳《《貞觀政要》中的明君、昏主、諫臣形象及其建構—以文本形成史為線索》指出太宗作為模範君主並非為吳兢的個人看法，而是一部分臣子當時的集體認同，吳兢選擇強化太宗的「明君」形象，目的是在於喚醒玄宗時期已經逐漸沒落的諫臣互動模式，也是為君臣建立一個共同追憶的對象（武雨佳，2019：72）。

《貞觀政要》中使用的方法一是透過太宗和諫臣的對話敘述體系中重新建構昏主隋煬帝「暴虐」、「無道」來襯托太宗行為的「明理」、「節制」；二是大力將主角「太宗」的賢明形象以多方細節描述。

（一）隋鑒建構隋煬帝的「昏君」反面形象案例：



對於太宗和當時的朝臣共同記憶中，一個相較初唐人數 4 倍有餘興盛的隋朝消亡過於快速引起太大震撼，太宗也曾表示心有餘悸，加上中國本身具有悠久的史鑒傳統（胡娜，2010：4），有個直接反面案例可以對比，太宗在領導行為上有更具體的依據，有利於提升他個人形象。

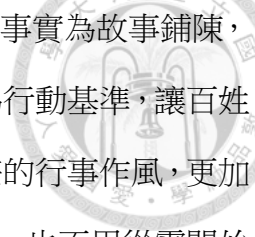
《貞觀政要》中由太宗提及、評論隋煬帝的有 28 處，目的主要是探討和加深隋煬帝身死亡國的原因，可總結出：殘忍、暴虐、奢侈、驕矜、拒諫、行幸和征伐無度為主（武雨佳，2019：25），太宗認為只有歷史上著名的暴君桀、紂及秦始皇才能與之比擬。尤其隋朝相較歷史上的其他朝代並無外戚宦官干政或武將跋扈等外部因素干擾，是隋煬帝的恣意妄為導致百姓累積民怨，農民起義反抗壓迫招致滅亡，大大影響到太宗對於初唐的領導策略。

貞觀 2 年時，太宗問王珪為何近代君臣治國多劣於前古，而王珪給予的回答後，太宗再以此深化發揮：

古之帝王為政，皆志尚清靜，以百姓之心為心。近代則唯損百姓以適其欲……
儒行既虧，淳風大壞。太宗深然其言。自此百官中有學業優長，兼識政體者，
多進其階品，累加遷擢焉。〈政體第二〉

充分表達君王不能只顧滿足自己的私慾，不把百姓放在眼裡，甚至依照自己的喜好任用大臣，導致民風敗壞。由此太宗強調自己不會如同隋煬帝一般重蹈覆轍，更會立即改善，快速的產生「明事理，懂傾聽」的正面形象，也是向追隨者們喊話的手法。

經武雨佳比對《隋書》和其他史籍中有關隋煬帝的負面形象書寫相較《貞觀政要》中差異不大，沒有過於誇大或刻意營造負面反過來吹捧的情形，惟武雨佳提出《貞觀政要》中太宗直言隋煬帝殺父即位使其政治正當性不足與《隋書》撰寫的史實出入，實際上是她誤讀了杜讒邪第二十三之義。



由此可以得知，太宗隋鑒的操作上主要還是以實際發生過的事實為故事鋪陳，他將隋煬帝定義為昏主暴虐之人，承諾會以完全相反的形象作為行動基準，讓百姓和臣子心中對明君有了可預期的確認指標，產生期待後見證太宗的行事作風，更加產生彼此間安定效果。對領導者而言，不需要盲猜追隨者的喜好，也不用從零開始摸索如何做對的事；對追隨者而言，此舉可以檢視領導者的表現來給予信任，是良好的互動循環。

（二）太宗的「明君」正面形象形塑：

前有隋煬帝負面形象殘忍、暴虐、奢侈、驕矜、拒諫、行幸和征伐無度的鋪陳，太宗便以謙恭、勤勉、節欲、納諫、不擾民為目標打造良好形象。

1. 勤勉：

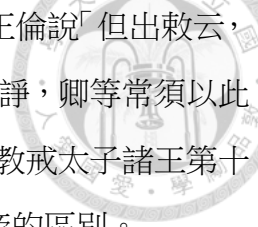
「比有上書奏事，條數甚多，朕總粘之屋壁，出入觀省。所以孜孜不倦者，欲盡臣下之情。每一思政理，或三更方寢。」〈求諫第四〉；「太宗初踐阼，即於正殿之左置弘文館，精選天下文儒，令以本官兼署學士，給以五品珍膳，更日宿直，以聽朝之隙引入內殿，討論墳典，商略政事，或至夜分乃罷。」〈崇儒學第二十七〉

上舉兩條太宗常常夙夜匪懈的針對古籍、奏摺和國情深思熟慮，貞觀政要中很多處提到他夜不能眠的憂國憂民「朕每夜恆思百姓間事，或至夜半不寐」，強調他對於政事非常勤勉不輟。

2. 節欲：

「為君之道，必須先存百姓。……朕每思傷其身者不在外物，皆由嗜欲以成其禍。若耽嗜滋味，玩悅聲色，所欲既多，所損亦大，既妨政事，又擾生民……。朕每思此，不敢縱逸。」〈君道第一〉；「朕克己為政，仰企前烈。至於積德、累仁、豐功、厚利，四者常以為稱首，朕皆庶幾自勉。」〈君臣鑒戒第六〉

太宗不僅用節慾作為自我期許的目標，還很直接的認為自己做的不錯了。並且



在節慾上還延伸到納諫和任用人才上，跟太子的老師于志寧、杜正倫說「但出敕云，有諫者即斬，必知天下士庶無敢更發直言。故克己勵精，容納諫諍，卿等常須以此意共其談說。每見有不是事，宜極言切諫，令有所裨益也。」〈教戒太子諸王第十一〉是非常廣泛的應用「克己」來表示自己所求跟所為與隋煬帝的區別。

3. 謙恭：

《貞觀政要》中直接有一篇目為「謙讓」，貞觀 2 年的時候，太宗對侍從大臣言：「人言作天子則得自尊崇，無所畏懼，朕則以為正合自守謙恭，常懷畏懼。……朕每思出一言，行一事，必上畏皇天，下懼群臣。天高聽卑，何得不畏？群公卿士，皆見瞻仰，何得不懼？以此思之，但知常謙常懼，猶恐不稱天心及百姓意也。」〈謙讓第十九〉。

即位之初的太宗是「戰戰兢兢」惟恐不稱天心、不稱民意，對自己的評價是「不明」、「智不同聖人」，直到貞觀 6 年群臣請封禪後太宗從「自矜」才逐漸轉為自我肯定，但還是會不定時反思自省（武雨佳，2019：45-47）。

4. 納諫：

納諫是《貞觀政要》中的核心理念之一，也有專門討論篇目「求諫」。他曾要求魏徵提供諫言作為行事準則：「觀近古帝王有傳位十代者，有一代兩代者，亦有身得身失者。朕所以常懷憂懼，或恐撫養生民不得其所，或恐心生驕逸，喜怒過度。然不自知，卿可為朕言之，當以為楷則。」〈慎終第四十〉；「太宗知其若此，每見人奏事，必假顏色，冀聞諫諍，知政教得失。」〈求諫第四〉；「朕觀古來帝王，驕矜而取敗者，不可勝數。不能遠述古昔，至如晉武平吳、隋文伐陳已後，心逾驕奢，自矜諸己，臣下不復敢言，政道因茲弛紊。……朕恐懷驕矜，恆自抑折，日旰而食，坐以待晨。每思臣下有讜言直諫，可以施於政教者，當拭目以師友待之。」〈政體第二〉。

納諫對於國家治理方式的影響雖然並非太宗發明，但是是一直直到唐代在諫言主體、諫言方式和諫言思想多方面都達到高峰（李紅姍，2020：20）。

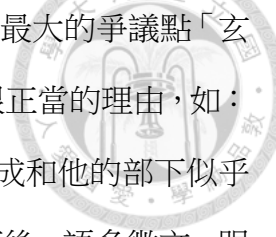
太宗曾言「自知者明，信為難矣」，他認為納諫的本質是在於突破君王的自身的侷限性：「及居帝位，每商量處置，或時有乖疏，得人諫諍，方始覺悟」〈教戒諸王太子第十一〉和超越自身局限性，多次直言君王在時間、視野、視角和認知上都有其限制外，也指出納諫可以讓治理過程更接近「好」、「善」。納諫可以說在在太宗二十三年的領導過程中不單純僅是形象塑造，也是很積極努力達成的事項，言行合一，在歷史上頗具盛名。

5. 不擾民：

太宗因為要蓋宮殿的事情問張玄素言：「卿以我不如煬帝，何如桀、紂？」張玄素對曰：「若此殿卒興，所謂同歸於亂。」太宗嘆曰：「我不思量，遂至於此。」〈納諫第五〉；「始皇營建宮室，而人多謗議者，為徇其私欲，不與眾共故也。朕今欲造一殿，材木已具，遠想秦皇之事，遂不復作也。」〈儉約第十八〉。

受到隋朝逆民而導致群眾起義顛覆，初唐時太宗對於不擾民一事還是比較謹慎小慎微，但到中後期因為四處征戰、蓋宮殿及打獵等過度擾民受到臣子諫議，《貞觀政要》中也有不聽勸言的表現，但整體形象營造而言，對於「民情」太宗可說是極為重視，都是往「利民」、「恤民」和「愛民」上發展。

在《貞觀政要》裡太宗對形象的塑造主要來自隋鑒和自我正面形象的營造，從歷史借鏡本來就是君王治理過程的重要論點，加上隋朝的興起與滅亡與唐朝的建立對當時政治精英們來說歷歷在目，太宗迫切需要建立王朝穩定性的「因果關係」，例如：君王「兼聽」才能帶來天下大治，否則就會因「偏信」而導致「天下大亂」，因此他上任後勢必要直面隋帝所帶來的負面影響，建立正面形象的第一步便是要向群臣保證自己與隋煬帝和過去的暴君不同。



再者，對於史書如何記載自己的形象太宗相當關注。尤其是最大的爭議點「玄武門之變」，《貞觀政要》中特別提及他三次要求觀史，並提出很正當的理由，如：「觀所為得失，以自警戒」，在面對史官如何紀錄及隱王李建成和他的部下似乎態度坦然，但《貞觀政要·論文史》中記載實際太宗見六月四日事後，語多微文，跟房玄齡說「昔周公誅管、蔡而周室安，季友鳩叔牙而魯國寧。朕之所為，義同此類，蓋所以安社稷，利萬民耳。史官執筆，何煩有隱？宜即改削浮詞，直書其事。」當下直接定調史官要怎麼下筆，房玄齡和王敬宗後續也有謹小慎微的調整兩朝《實錄》評述，自相矛盾已經有許多史官證實（卞孝萱，2000：5）。

也就是說，太宗干預史書記載，刻意經營並散佈自己的正面形象，不管是他在《貞觀政要》中不停的提及自己以堯、舜為目標自我期許和自我實踐，又或者是抨擊隋煬帝、桀、紂，為了要殺兄弑弟、逼父退位的道德瑕疵形象上重建威名和聲譽，確實下了很大的功夫，這點也許不符合領導者身為道德典範「以身作則」，至今對於玄武門之變到底發生什麼眾說紛紜已經達到掩蓋的效果，但上位時德性有虧，不能成為太宗領導上的「原罪」，因為營造形象只是他的手段並非他的目的，他是真的希望成為形象般「理想的君主」。

在《貞觀政要》中太宗多次強調「人無完人」，他不完美，君王也不完美，更沒有無限制的權力，尤其他透過「示弱」展現他對「君主有限性」的認知，拉近了與臣子之間的距離，太宗亦認可這是他為了治理國家所必須付出的代價。因此在這樣的情況下，雙方「合作」避免招致危王之禍，出現協商的空間。

太宗在「勤勉」、「節慾」、「納諫」上盡極大的努力所帶來的積極效果也成為貞觀之治的強盛的養分，後代在給予太宗正面評價上自然而然便不會因為玄武門之變而大打折扣，最重要的是，由於太宗本人和他的君臣親身參與隋朝歷史的興盛衰亡，深刻的刺激了當時的政治精英們，太宗他所展現的形象及行動一定要能協助他除了不斷的進行道德修煉，還可以建立君子林立的賢能團隊上。



二、太宗坦白誠實的政治風格

有關於政治風格部分，《貞觀政要》及其相關研究較少直接討論，有許多人對於太宗在史書上動手腳，塗飾有關李建成不如自己以及高祖本來就偏好繼位給他一事後認為他「狡詐」、「虛偽」。流傳後世的民間故事「太宗入冥記」中呈現太宗極力維護形象的刻意，形塑他是個在閻王面前硬要面子又怕死的「普通人」。但首先，太宗在健康狀況允許的情況下，是一個行動力很高的人，他為了鼓勵臣子諫言，儘管他多次發怒，也是硬生生的吞下那口氣，直到他去世前，就算實際上聽進去的成分大幅降低，但他仍堅持與臣子的互動和默契；再者，他是一位相當勤勉的君王，不論身體狀況如何，他堅持自己身為君王的崗位，始終如一，貞觀後期他時常抱病執政，持續工作到生命的最後一刻，並沒有隨著他信念崩塌、遭遇背叛、疾病折磨、在最擅長的戰場上失敗而耽誤到他上朝，或像隋煬帝把國家丟著不管。

第二，可以看出太宗具有極高的政治天賦，他很清楚自己的優勢，如曾經在民間打拼過一段時間「知民苦」，可以準確抓出追隨者的「想要看到的形象」，也清楚自己最會被詬病的點並非殺兄弑弟，而是背負不孝大罪的「逼父」，他在《貞觀政要》中從來就沒有說自己是德性非常高尚的人，只一再強調自謙，並且將歷史上所有可能會證實他「逼父」的證據消除，太宗的皇位確實是經由高祖授權足以，在生日時哭一場展現自己也能理解親情重要性說道「君臨天下，富有四海，而追求侍養，永不可得。仲由懷負米之恨，良有以也。」〈禮樂第二十九〉塑造出他與臣民並無不同，是一位能共情而非違逆民心的領導者。

當太宗是個將軍時，他勇猛身先士卒，不落人後，當士兵疲累時，他關注士兵有沒有吃食；每攻下一個地方時，他首先收集的是因戰爭所受到破壞的書籍典藏，再來才把戰利品按照軍功合理分配；當他的哥哥和弟弟煽動妃子枕邊風抹黑，太宗在奪權過程中不利用女人，不抹黑，用證據說話；上位後，對於曾經沒有在玄武門之變支持他的人，甚至站在他對立面的人也不記恨，也許是因為富有情感，也容易

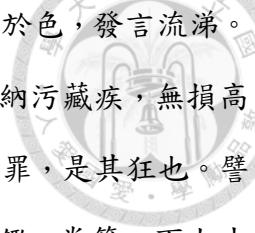


共情他人，就算歷史經過他的刪減，來自各方的記載深深刻劃出他除了是一位君主之外，還是一位好朋友、好人。

第三，太宗的領導風格可以用「誠實坦白」四個字來形容，他是一個普通人，有個普通人的情感，有信仰，也會犯錯，但他身為一個君王，一國之領導者，他不迂迴。《貞觀政要》呈現了一個會嘆氣、後悔、改進、沒有辦法控制，但是用盡他的全力在邁向理想的「太宗」。太宗與臣子的對話很少使人感覺爾虞我詐，《資治通鑑》中紀錄一段李淵與臣子的相互試探的攻防對話可以看出不同：

秋，七月，庚申，王世充行臺王弘烈、王泰、左僕射豆盧行褒、右僕射蘇世長以襄州來降。上與行褒、世長皆有舊，先是，屢以書招之，行褒輒殺使者；既至長安，上誅行褒而責世長。世長曰：「隋失其鹿，天下共逐之。陛下既得之矣，豈可復忿同獵之徒，問爭肉之罪乎！」上笑而釋之，以為諫議大夫。嘗從校獵高陵，大獲禽獸，上顧群臣曰：「今日畋，樂乎？」世長對曰：「陛下遊獵，薄廢萬機，不滿十旬，未足為樂！」上變色，既而笑曰：「狂態復發邪？」對曰：「於臣則狂，於陛下甚忠。」嘗侍宴披香殿，酒酣，謂上曰：「此殿煬帝之所為邪？」上曰：「卿諫似直而實多詐，豈不知此殿朕所為，而謂之煬帝乎？」對曰：「臣實不知，但見其華侈如傾宮、鹿臺，非興王之所為故也。若陛下為之，誠非所宜。臣昔侍陛下於武功，見所居宅僅庇風雨，當時亦以為足。今因隋之宮室，已極侈矣，而又增之，將何以矯其失乎？」上深然之。〈卷第一百八十九〉

李淵在與臣子互動的方式可以感受到針鋒相對，時而和顏悅色，時而風雲變色，一旦蘇世長回答錯誤，命就沒有了。這才是歷史上多數君王的行事作風，偏偏太宗不是如此與臣子來往。以貞觀 21 年為例，這時的他領導作風已經從親和到強硬，依舊給出了開明大方的回答：



齊州人段志衝上封事，請上致政於皇太子；太子聞之，憂形於色，發言流涕。長孫無忌等請誅志衝。上手詔曰：「五嶽陵霄，四海互地，納污藏疾，無損高深。志衝欲以匹夫解位天子，朕若有罪，是其直也；若其無罪，是其狂也。譬如尺霧障天，不虧於大；寸雲點日，何損於明！」《資治通鑑·卷第一百九十八》

這時太宗的身體已經非常不好到沒有辦法完成他多年想封禪的心願，以至於有人認為太宗應該要像當年李淵一樣讓位了，談到多數君王的「禁忌話題」，到太宗只剩一句「寸雲點日，何損於明」，哪怕他只是努力維持一個「明君」的形象，他還是「始終如一」的直接誠實，才能在過世時，「四夷之人入仕於朝及來朝貢者數百人，聞喪皆慟哭，剪髮、髡面、割耳，流血灑地。」，這是太宗以真心換真心的結果《資治通鑑·卷第一百九十九》。

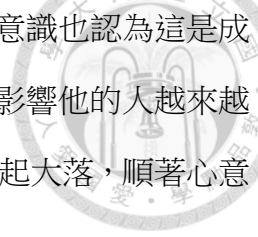
第五節、小結

若是將貞觀 17 年前後，太宗領導過程理解為從「誠信領導²⁹」到「非誠信領導」太過武斷，筆者始終認為太宗一直是依照「誠信領導」即「忠實於自我」原則在行事，而太宗的領導過程改變的因素有以下幾個可能的原因：

（一）個性問題：

太宗透過與人互動來獲得能量，尤其與他親近的人對他的影響力更大。好處在於能夠創造貞觀初期的「納諫互動」，也能快速的不分仇敵、種族與前嫌累積人才，各司其職為國家共同打拼，加上太宗入政壇時年紀小，讀書少，肯學習，「政治新

²⁹ 誠信領導為個人價值觀、信念和行為間高度一致，具有現實的自我感知，不受大多數人常見的盲點和錯誤自我感知的困擾。高度認可自我，並承認接受本人和他人的天性。誠信領導有很強的道德信念，這些信念更多的引導他們做出正確的行為，比如尊重他人、賦予他人尊嚴，而非引導他們做出錯誤的行為；非誠信領導為「扮演某種角色」，或者為了形成他人對自己的好印象而針對不同對象做出不同行為（Hughes，2015：119）。



鮮人」對於所有依據正確價值觀所提出對他的建議照單全收，潛意識也認為這是成為君主需要付出的代價。壞處即是隨著太宗經驗累積傲慢，能夠影響他的人越來越少，信任困難，太宗也不再有力氣舒服的處理人際關係，情緒大起大落，順著心意而非道理任用建議，整體君臣間互動勢必受到破壞。

（二）價值觀與現實操作上的落差：

理想的君主「謙恭、勤勉、節欲、納諫、不擾民愛民」，「心理完全正常、身體健全、沒有病痛、個性情緒恰如其分、不多不少、不能大喜大悲、事無巨細、舉手投足均符合規定的人」，太宗初期很努力的在將自己填塞進去理想中，他心理健康，精力充沛，情緒豐沛需要調低，對所有人一視同仁，公平以待。做事講求理性專注，大喜或大悲時被臣子或皇后提醒就收斂，事無巨細納諫導致權萬紀有機可趁，舉手頭足符合規定虛無飄渺，具體聚焦在「不打獵、不奢侈、不蓋宮殿、不擾民」。

當完整的監督意味著批評無所不在，君王完全沒有自己的私人空間，永遠都有「做的不夠好，還可以做的更好」的空間時，太宗的行為收不到正面回饋，太宗是個聰明機靈的人，收不到來自臣子的肯定，他可以收集來自外界的讚譽，導致他驕矜自滿，但並沒有耽誤政事，他還年輕，在領導過程上可以保持平衡，「太宗」與「魏徵」的平衡，「李世民」與「太宗」的平衡。

直到貞觀 17 年後，有太多信念崩塌，他對兒子和臣子的情感收到了背叛，當他處於和當年父親一般的位置時，也許終於意識到自己上位缺乏正當性，他懷疑自己身後的名聲，他懷疑魏徵到底在起居注裡說了哪些？踹倒了魏徵的墓碑後，大刀闊斧刪減國史，調整起居注，是他失去了對話能量的開始，治理國事不再有人可以依靠，只剩下他自己。

太宗心中一直有「理想的君主」該有的樣子，但他有更著急需要處理的現實：敗壞的身體，敗壞的名聲，敗壞的信念。太宗一直到死前都沒有封禪成功，原本封禪或不封禪是可以因為國力尚未發展完全而排後，但後來太宗不斷的需要挑戰封



禪，卻每次都遭受到彷彿上天懲罰般的阻擋，第二次是星象變異，第三次是大水加疾病。

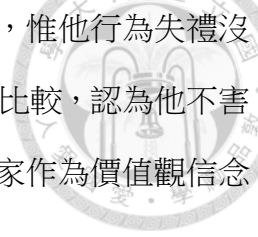
不是太宗不願意當「理想的君主」而是對太宗而言，完成理想君主的兩個步驟「任賢」及「納諫」都已經做不到了。後來太宗後悔懷疑魏徵，也找不到下一個魏徵了，身邊的人只剩下令他不滿懷疑和情感親近兩個功能，沒有提升政務的效用了。

（三）價值觀「理想」本身的矛盾、艱澀：

太宗沒有接受過系統性教育，因此他在面對儒家禮教及價值觀管束時，會用自己的方式詮釋，靈活填充屬於自己務實的解讀，才有了貞觀之治如此精彩的君臣互動。偶爾可以看到太宗始終掌握不到重點的地方，例如貞觀初年，太宗有明確提出樂工雜類不得與朝賢君子比肩而立，同坐而食，讓諸冠之士帶來恥辱〈擇官第七〉。

隔年，太宗差遣一位大官去教官人音樂，大官不願意，太宗大怒，王珪跟太宗說明因為請雅士去教導宮人音樂是不對的，太宗還覺得臣子本來就應該要忠心於我，而非負我，幫別人說話！直到王珪反過來對太宗說，這件事是陛下負我們而非我們負你，太宗才後悔《資治通鑑·卷第一百九十三》。直到貞觀6年，馬周上諫又提到相同的事情，太宗授樂工和馬伏官爵，「與士君子比肩而立，同坐而食，臣竊恥之。」《資治通鑑·卷第一百九十四》。從頭到尾，太宗都不懂任用樂工對「君子」而言的嚴重性，「君子」到底為何？堅守為何？太宗無法理解透徹。

另外一個「君子」相關的例子，為誠信。貞觀初，有人建議太宗可以佯怒來去佞臣，太宗正氣凜然的說：「流水清濁，在其源也。君者政源，人庶猶水，君自為詐，欲臣下行直，是猶源濁而望水清，理不可得。朕常以魏武帝多詭詐，深鄙其為人，如此，豈可堪為教令？」謂上書人曰：「朕欲使大信行於天下，不欲以詐道訓俗，卿言雖善，朕所不取也。」〈誠信第十七〉，實際上太宗早在武德9年秘密測試過他的官員收賄情形，更氣到要把人殺死，被臣子勸諫「陛下使人遺之而受，乃陷人於法也，恐非所謂『道之以德，齊之以禮。』」《資治通鑑·卷第一百九十二》；



貞觀 18 年，太宗聽說有刺史程名振善用兵，見面後也相當滿意，惟他行為失禮沒有拜謝，太宗佯怒觀其所為，見程名振舉止自若，太宗拿房玄齡比較，認為他不害怕真奇士也《資治通鑑·卷第一百九十七》。觀察太宗在運用儒家作為價值觀信念時，具有因地制宜、務實的特性，無法深刻理解「何謂君子」。

合理推斷，太宗與「魏徵」為首的文臣們處於難以理解的兩端，能夠產生交集需要透過「對話」也就是「納諫互動」出現的原因，最初太宗依賴「對話中的實務指引」來執政，隨著經驗累積，太宗轉為「自我判斷並參考諫言」，再成為「自我判斷為主，諫言為輔」，產生三種階段的變化。

由此可見，當太宗領導過程實際操作時，「諫言」在道德判斷優先順序中逐漸的被往後，被淘汰至末端還有例如「民本」。對君王而言，會顛覆政權的並非是零星散落的農民，

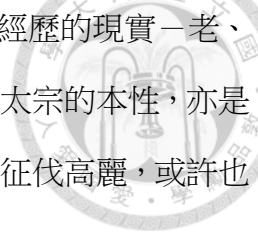
而是趁機拔地而起的貴族或當地勢力，因此在理想上「民無信而不立」，實際操作上，君王需要獲取的「信任」是來自臣子的信任，是來自世家的信任，是來自知識份子的信任，而非「繳納賦稅遭受勞役的百姓們」的信任。

在道德判斷中挪移，其中最重要的影響因素為儒家要求全身心符合規定的行為模式，需要極高的自制力，因此領導者在年紀和身體素質上的要求也異常苛刻，這點幾乎在歷史及研究上顯少提及，太宗便是最好的例證。

現代領導者要求情商，而情商定義為當情感、思想和行為保持一致，以太宗來看，太宗情緒充沛，思想（價值觀）長時間壓抑，行為受到諫言和價值觀束縛，顯而易見不平衡，由此導向能否有效進行壓力管理³⁰。

太宗在接下唐朝後，貞觀 2 年氣疾就出現了，直到貞觀 7 年才開始去九成宮。貞觀 10 年到 16 年，太宗最「放縱做自己」的時候，正是他身體壓力獲得排解時

³⁰ 壓力管理在於如何更好處理壓力，並且在有壓力的環境下做出理性決策。



期。而檢視儒家禮教對「理想君主」的安排完全忽略肉體凡身將經歷的現實—老、病，沒有允許君王進行壓力和健康管理的空間，騎馬狩獵源自於太宗的本性，亦是他壓力釋放的方法，持續被貼上負面的諫言後，太宗無法自拔的征伐高麗，或許也有過度壓抑後反彈的可能性。

當失去自制力之後，太宗(領導者)將依照自我判斷、行為慣性進行道德判斷，受情緒和親近之人影響，即是太宗貞觀 17 後的表現，儘管太宗心中仍有「理想君主」範本存在，但已無力執行。慶幸的是，撇除太宗是個執政多年的君王外，他本身是個好人，因此行為舉止並沒有大規模偏差，例如隋煬帝直接扔下國家不管，

第五章 結論



回到第一章的這段話「但我們不能不承認的是民主制與其他政府形式一樣，領導者的品質依舊是判斷體制之健全與否的重要準則，領導者的品質又依賴其見識與遠見的品質而定。缺乏見識與遠見的領導者將帶領其人民走向危殆（perish）的途徑，如果這個見識與遠見是偏差的，那麼加速如是的進程（Babbit, 1979: 3）」，身為民主體制運行多年的當代社會公民，投下那神聖一票時僅懷抱「憑感覺」的態度，難以確定後續領導者行為的品質。就算總是希望領導者是個能夠帶領眾人往「更好生活」邁進的救世主，公民們手持虛幻「自由意志表達」無法跟現實取得連結，機械式進行投票行為，以至於連何謂「好政治領導者」都說不出一定標準。

在第一章時曾列舉哈佛甘迺迪學院在領導學課程內容，主要課程內容著眼於領導力和道德的知識培養及訓練，因為在領導學的領域中，無論如何，領導人本人的品性素質很大連帶影響領導行為，因此領導人有道德品行絕對是產生有效領導的一個必成因素。由德性領導收穫最大可能性來自各方的「信任」，建構穩固且良善的共識環境，為了同一願景和目標達成而努力。

到底如何才能夠讓領導者承擔起屬於他領導的責任，確實帶領大眾往好的方向前進，並且所產生之有效領導源自於追求「善」及「獲得普遍共識願景」，是本論文首先提出的疑問。

太宗李世民的「貞觀之治」是與魏徵等一票著名能臣創造聞名遐邇的清明治世，是為經過一千四百年檢視後仍有目共度的有效領導政權。太宗容許大臣們直言上諫，有意識打造君臣共治而進而抑制皇權的領導互動模式，在道德上刻意追求儒家政治理想中的君王，為何他有君主有限性的自我認知，為何魏徵、房玄齡、杜如晦、戴胄、李靖等人能夠發揮所長，能夠字字珠璣的提供執政諫言，而非像許多臣子在威權專制之下複誦並順從來自皇帝的詔令，成為皇帝的附屬品，這是本論文提出來



並試圖從《貞觀政要》中探討的第二個的問題。

在太宗領導實踐中，他確實達到了一段幾近理想領導者的時期，武德 5 年到貞觀 4 年，太宗以共同的價值信念招募賢才組建貞觀團隊，共享良好溝通協商的納諫氛圍，解決外族侵擾、百姓饑荒、內部紛爭、建立中央決策機關的危機與任務，達成很好的政治績效，帶給百姓煥然一新的國家樣貌，並藉由崇尚儒學，把控宗教及異端等，以禮義教化百姓，甚至影響到四夷都來大唐學習知識。太宗在此時期以身作則節制慾望，時時刻刻擔心增加勞役會使百姓辛苦，以百姓的心為心，關照君臣同義，積極學習，以追隨者的諫言匡正己身，不僅以德性領導帶領大眾，更是取得良好的領導效力，成為貞觀治世。

貞觀 5 年後到貞觀 16 年間，太宗的傲慢心、個性等缺陷逐漸透過思想上的盲點和偏見顯現，但持續性與臣子進行溝通，魏徵也有給予太宗領導上的參考和批評，太宗的行為舉止不至於太過偏離原本與追隨者們一同期許並努力的儒家政治理想，但於貞觀 17 年時，太宗陸陸續續積累的一些管理無能和管理脫軌行為，演變成足以動蕩國情的繼承人叛亂，自貞觀 17 年之後，太宗的領導已經明顯失去有效性，一意孤行、剛愎自用，並且造成百姓怨聲載道，苦不堪言。

同一位領導者，並無太大更動的一批追隨者，貫穿太宗及他的追隨者們的價值觀共同建立的願景，在應該經過太宗的領導逐漸向善變好的情境，卻從有效領導逐漸變成無效領導，長時間醞釀和實踐過程是當代領導學中難以獲得的珍貴資料，其中的影響因素和發生原因，是本論文嘗試解答的第三個問題。

一、領導者－追隨者－情境互動模型分析太宗「有效領導」影響因素

以領導者－追隨者－情境互動模型分析《貞觀政要》中的太宗領導學更全面完整看到太宗與傳統認知中的皇帝有所不同之處不僅僅來自他自身獨特的人格特質所產生倍具親和力的仁心領導手段，更源自大量賢臣能人追隨者的輔佐，並在當時特有的歷史架構下共築君主政治的模範，一定程度上達成了儒家政治理想狀態中



的君聖臣賢局面。

(一) 情境因素：

1. 與追隨者共同經歷危機四伏、生存困難的環境

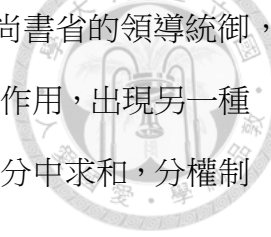
太宗與臣子們都共同參與了不論是貴族平民，武人或士人都有可能吃樹根米湯，甚至到處可見吃人肉的破敗社會，太宗到處征戰只能與千人士兵共分一隻肉畜，魏徵家道中落只能扮道士尋求安全庇護。天下紛爭不斷，太宗上位後，內部大量反叛勢力，外族虎視眈眈，天災頻仍，大水旱災蝗災輪番使百姓更加困苦。

相較於出身於深宮的政治貴族菁英，曾經接觸過民間疾苦的太宗多了一份共情和社會責任感，這是他在執政初期重視「撫養百姓」的重要原因，並且也影響到太宗看待事情的角度，例如太宗會重視在律法上減少傷害身體的懲罰，太宗不會殘殺臣子，太宗會重視農時，以勞役不耽誤百姓耕種為主。

2. 沿用隋朝制度，擁有共同改革願景目標

太宗和他的追隨們都曾經在隋朝任職，在隋朝時已經有了行政、制定律令的實作經驗，但是以非常不愉快且快速到令人畏懼的情況下「失業」，隋煬帝的「個人行為」導致他成為太宗和臣子們公敵，以他的種種領導行為作為失敗案例，大量的商討應該如何避免，太宗不希望臣子像他們在隋煬帝任內時沈默不語，連國家顛覆都不願出面匡正君主錯誤行為，臣子不希望太宗像隋煬帝一般恣意妄為，覺得國家是他的所有物，可以滿足私人貪欲，獨斷專權，自視甚高，過分猜忌。

而太宗所沿用的三省決策機關相互制衡，由中書出旨、門下審駁、尚書奉行，其中由二僕射及六部尚書組成之「八座」政務官及他們督導的諫官們提出的諫言連傲慢如隋煬帝都必須要一聽再聽，連太宗下令的詔書都可以阻止，擁有實際阻擋太宗皇權的能力。他們共同的願景就是要以儒家理想制度管束身為領導者的太宗，避免踏上隋朝的後塵。



唐代寺監等中央機關及府州等高級行政機關絕不可能越過尚書省的領導統御，直隸於皇帝，一直直到武則天及盛唐後，尚書省才逐漸失去功能作用，出現另一種延續至二宋及後代普遍認知的君權獨裁組織型態，與太宗時期，分中求和，分權制衡的組織制度十分不同。

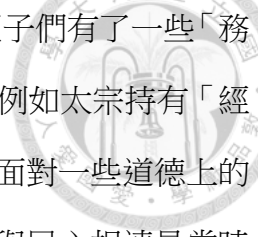
3. 貴族政治理想主導意識形態，重視德行政治實踐

曾經在魏晉南北朝發展為「上品無寒門、下品無世族」的階層僵化，到隋唐由於統一政權後南北政治融合，由關隴新階層統治而造成人才任用時門閥洗牌，隋末大量人口死亡，許多家族移動，相較於門第更重視賢才，新興官僚有崛起機會，山東世族崇尚門第婚姻、江南士族尚文輕武，而關中關隴的太宗更重視拼搏政治事業，多方社會觀念結合下，相較於私情上結交更著重公務上攜手解決共同任務，打造政治理想，抵禦外敵，撫養百姓，施行教化。

從漢朝時建立的鄉論評議制度產生了眾「望」所歸之人皆是有德有賢者的共識，東漢末年時以信義成為追隨者和領導者的結合樞紐，到魏晉南北朝，逸民及士族以儒家政治思想進行新一波意識形態的「清流」集結社會輿論，不論政權、外族入侵、君主朝夕變動，一群將儒家人格理想作為塑造自己人格應有的姿態，以此作為人生秩序的追求，動盪中存活下來的士族以守護家學並相互結為姻親形成世族，幫他們贏得在社會和政治上取得話語權，晉升成為貴族。他們提供社會一股穩定輸出勢力，獲得社會聲望和權威，捍衛儒家政治思想並主導輿論共性。

太宗同樣身為政治貴族，擁有與士族共同的價值觀信念，他認可一套凌駕於自己甚至皇權之上的來自儒家思想的制約系統，與臣子們在個人道德基礎上以相同的政治理想型態努力，更甚者，太宗本是追隨者（臣子）的一員，他理解同一套願景目標，並在成為領導者之後，將其作為快速整合的工具手段，成功建構君臣共治氛圍。

經歷魏晉南北朝在儒家政治世界中各種屈辱苦悶，佛道成為新理想的寄託，禮



制必須要重新被詮釋整理才能與實際政治環境再結合，太宗和臣子們有了一些「務實的」判斷空間，例如魏徵、李勣沒有對同一位君主「忠節」，例如太宗持有「經世濟民」的初衷便可以殘忍無道的殺光哥哥、弟弟、姪子宗族，面對一些道德上的「無可避免」，他們能從理論中取得自圓其說的能量。因為天道與民心相連是當時儒家政治思想的核心理論之一，君臣只要在撫養百姓等具體政治事項上做出成績，便可獲得抽象「天道」的支持，行為的正當性重點更放在打造政治理想的實踐上。

4. 天道與民心相連

「天道與民心相連」可以說是太宗自主性抑制皇權的重要因素沒有之一。民怨與神靈發怒連結，神靈發怒又與天然災害、禍患相連，使「水能載舟、亦能覆舟」的「天道」抽象概念有了具體達成的方法，加上隋煬帝歷歷在目的嚴重君主失能，只要每次遇到天災人禍，太宗真的都會反省檢討是不是天道對於他的領導行為示警。太宗在執政二十三年間總是因為種種「莫名的」原因沒能封禪成功，使太宗無法膨脹驕傲到無法無天的無視儒家思想提供的「理想境界」，就算自制力變差，大興土木、攻打高麗，每一分來自臣子的諫言都是對他的制約壓力。

5. 軍事實力與士人文治抗衡

最後來自外族的窺探提供以實打實軍事能力開國的太宗能夠成為制衡世族的絕對力量。世家大族經過百年積累龐大政治實力足以對政治領導人指手畫腳，卻因為太宗龐大的軍事武力背景只能配合輔佐，太宗透過「納諫」來集結來自士大夫的輿論影響力，太宗的貞觀任內不斷受到外族的紛擾，武力需求不斷，使以儒家禮制教化百姓和軍事武力要並行才能保障國度的安穩，士族和武人相互合作制衡，使太宗任內不需要不斷面對朋黨、阿黨或政治權謀，他就是權力的核心，儘管內部仍有來自傳統世族大姓的非官方組織壓力，但總體來說，不足以構成影響太宗治理的障礙。



(二) 追隨者因素：

1. 交換機制

經過《貞觀政要》的整理分析出當時對太宗領導行為能夠確實形成影響力量的是來自臣子的追隨。因為太宗與臣子的互動模式實際上遵從的一套「交換模式」，臣子以提供信息的方式來向太宗獲得領導行為上的施政參考和行為匡正的話語權，太宗也視臣子的諫言為他們真正「忠誠於君主」，有在發揮作用、避免國家危亡顛覆的具體行為。太宗展現了建構團隊並建立關係的有效性，貞觀重臣除了去世外，離職率低，結合太宗承諾不會濫殺，使他們多數都仍保有諫言的空間，雙方的交換默契使追隨者對太宗有一定領導影響力，例如太宗從魏徵的直諫中得到行為決策的安全感，也制約了他不會有「太過誇張」的舉措，並且在臣子們諫言的過程中也能獲取來自太宗給予的自信和肯定，是正向循環的互動方式。

2. 儒家政治理想為驅動力

雙方在同信念架構上，以建構儒家政治理想作為願景前提下，太宗在公務上修訂並調整決策，在個人行為上以儒家標準自我修身，在貞觀時期已經有相當務實且實際可以操作的領導手段可以參考，魏徵所提供的十思九德吸收了魏晉南北朝時的經驗，總結出修身、任賢、理性安排國家營繕、配合禮制、賞罰公平等具體項目，在貞觀二十三年間可以見到魏徵的諫言幾乎沒有任何錯誤，而太宗配合魏徵的建議確實達成明顯績效。

而身為臣子們的追隨者經過東漢至魏晉南北朝時期的培養，已經在知識階級醞釀出一套「人生秩序感」，那是一種理想的社會形象，成為君權支配下一股抵抗力量。他們以儒家理想人格自我束縛，也以同樣的方式制約上位者，一旦發現他們不符合一定範圍內的「道德要求」，就能夠以「違反天道」方式推翻支持另組政權。他們擁有脫離精神和肉體上全然服從皇權的勢力，貴族們為了保護自己的家族、門第，有了新的生存模式，以網綁儒家政治思想控制社會輿論，成為一股足以制約君



權的力量，隋開皇之治及唐貞觀之治是儒家政治思想凌駕之上主導輿論共性，並由來自南北各方貴族共同體守護並成功限制君權的成果。

後期隋文帝因個人妄升猜忌而恢復到威權體制，太宗同樣因為身體健康和心理壓力等固執要親征高麗，是為制度上不夠支持對人治上的管理，是儒家政治中一直沒有辦法解決的弊病。如果當時可以繼續在制度上完善精進，相信可以更加完整形成領導者和追隨者務必遵循一定道德品行的社會標準，朝領導者帶領百姓朝「好的生活」的可預期領導行為發展邁進。

3. 太宗需要承擔的身為領導者的責任

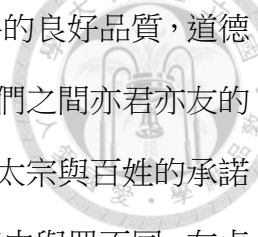
除了臣子之外的追隨者，僅管女性追隨者只能在特定角色上發揮影響力，例如長孫皇后身為皇后，太宗期待她能共同攜手面對政治難關，而長孫皇后作為唐代的女性典範，她不干政，但是太宗在納諫過程中多次受情緒影響而失去理智，是長孫皇后點醒太宗重視務必重視魏徵和房玄齡的輔佐，是協調貞觀團隊的和諧的重要力量之一，提供太宗作為領導者需要建立自己的團隊貢獻。

另外實際百姓雖然沒有辦法對太宗的領導產生實質作用，更多是太宗呼籲、口號和理論上代號或象徵，但是由於「天道與民心相連」，太宗至少必須要在農時上關注百姓，在天災人禍發生時給予安撫回應，在高麗征伐上搜集戰亡屍骨以慰士兵家人而流下眼淚。這是他身為君王「應該負擔起的責任」，雖然他後續有要求臣子和他一起承擔，但屬於他的部分他躲避不了。

(三) 領導者因素：

1. 太宗的好形象並非政治手段而是德行領導的具體實踐

《貞觀政要》中提供了太宗「哪裡好」，即「好的領導者」的德行領導具體表現行為。太宗是個具有「好形象」鮮明入人心的領導者，並且他的「好形象」不單純只是源自歷史上的包裝，與他實際上的行為並無太大落差。他的德行不只是為了



政治儀式和演示上的角色扮演行為，他的坦率直接是他本身性格的良好品質，道德上除開為了上位時的殘忍冷酷，並沒有太重大瑕疵。太宗與大臣們之間亦君亦友的有情互動多不勝數，太宗與長孫皇后的雙向尊重關係令人動容，太宗與百姓的承諾守護撫慰人心，太宗親自撫育兒女的情意使他在中國歷史的皇帝中與眾不同。在貞觀二十三年的領導過程中，太宗已經充分證明儘管他也許不是最接近儒家政治理想的領導者，但他積極的付出努力，為大唐帝國的強盛大氣打下最好的基礎。

2. 太宗依據儒家政治理想設定治國願景

太宗在還是秦王時為開闢國家收復領土，以拯救百姓脫離苦海為己任，以民本思想作為他即位時的初衷，因此大量吸收來自臣子的諫言，集思廣義，希望能用最快速度將四散分裂的國家整合，並且在貞觀四年時就收穫了成果，獲得天可汗稱號，開啟貞觀之治。

太宗並沒有很理所當然認為君主擁有無限大的權力，可以為所欲為。太宗並不是將權力視為自有物，而是有意識的將「政權」和「治權」分開討論，並探討兩種情況：「君亂於上，臣治於下；或臣亂於下，君治於上。二者苟逢，何者為甚？」〈政體第二〉，即君主和臣子的責任歸屬。太宗認可君主代表的政權與臣子代表的治權必須相互分工合作才能共同帶領國家避開危亡，並實際要求臣子們毋須畏懼君王會折磨他們的身體或隨時面臨生存危機，盡可能對政務提供諫言。太宗認為不論身份和權力，義均一體、協力同心的團隊精神才能使上情下通。

太宗在抑制君權上不僅發揮在與臣子們的互動中，提供他們一個集思廣益的國政商議平台，他重視追隨者的信任而非畏懼，傳統意義下的君王掌握生殺大權，但在太宗甚至到高宗時期，君王少見重大違法情事，也絕少殘害虐殺大臣，甚少在合法程序外肆意殺人。

3. 太宗的人格特質具有領袖魅力



太宗在個人特質上具備很多「好領導者」品質，或許是因為他是鮮卑和漢族的混血，具有豐沛的精力可以勤勤懇懇的投入在政務上，具備學習敏銳力，花大量時間學習文學、儒家政治理念上，對待不屬於自己的專長開明大方，盡力彌補，有問題就會大膽提出，不斷地提升自己在政治治理上的知識。

太宗對人親和並且給予尊重，不論是曾經身為敵方的魏徵、後宮的小小充容、巡幸路上的縣令，任何人都可以到他面前發表諫言，這是他難能可貴的度量。房玄齡提及太宗只要見過一次面，不論是外族的使者還是偶爾到中央報告民情的使節，太宗都會記得他們的名字。太宗在上位的時候不屑於透過妃子的枕邊風來達到目的，搜刮隋朝遺產時相較於金銀財寶更重視書本珍藏，他的一舉一動都彰顯了符合他軍事世家貴族子弟的良好教養，他並不像隋煬帝對自己無與倫比的個人天賦自視甚高。

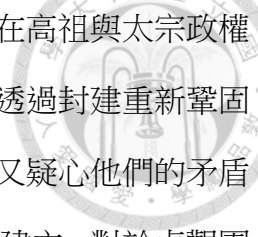
身為領導者，能夠與臣子共情和換位思考是他難能可貴的能力，也是身為一個擁有至高無上權力的君王能夠重視君權和治權接合的重要素質。太宗在與人互動的過程當中講求以心換心，能夠通過與他人互動來獲取能量，對人熱情，太宗幾乎為貞觀重臣落淚，太宗不在乎身分地位，更重視與人來往的契合度，能夠快速且良好的與追隨者建立穩固的互動關係，並透過諮商對談將話講清楚，闡明看法，是一位誠實的領導者。

二、領導者－追隨者－情境互動模型分析太宗「無效領導」影響因素

(一) 情境因素：

1. 隋朝的前車之鑑使太宗無法精準安排宗親勢力

隋煬帝的政權被身為表親的李氏取代，使如何妥善處理宗親成為李唐政權的核心問題之一，高祖李淵的方法是不論親疏遠近、年齡大小都封王封地，沒有限制，加上初唐時期各地危機四伏，才會使太宗在武德年間實際上統治了幾乎半片大唐



江山，擁有軍事、財政及人事任用權，提供了太宗上位的基礎。在高祖與太宗政權交替之時，太宗不留情的除掉大量宗親勢力，以至於後期他希望透過封建重新鞏固政權時，真正能夠用的親族不多，並且太宗一直抱持想相信他們又疑心他們的矛盾態度再任用。由於太宗的中央機構主要是由姻親、宗族和功臣所建立，對於貞觀團隊來說，太宗對待宗親充滿偏見又不理智的職位安排，例如不顧宗親年紀，職缺硬塞，導致太宗的管理無能。

2. 太宗無法真正融入來自氏族的組織文化

太宗出身關隴，與山東世族有地域社會文化上的差距，雖然太宗也以聯姻的方式在建立屬於自己的勢力，但是他總是有「臣子不忠」的格格不入感。對於太宗出身軍事世家不可能與山東世族地位相等，尤其太宗在儒家薰陶上又不足。當時的出身可以決定很多事情，例如馬周從底層翻身，雖然他也成為新興官僚，但很難與世族大家真正結交，貴族政治所帶來的負面效果連太宗都受影響，以至於太宗後續在人才任用選擇上依照自我喜好而窄化，能夠對太宗施以影響力的人也越來越少，太宗的疑心病嚴重到失去正常施政判斷。

(二) 追隨者因素：

1. 太宗很難影響及激勵追隨者

經過魏晉南北朝累代的經驗傳承，當時的追隨者已經有既定的「人生秩序」，主要的貞觀重臣們幾乎都不是寄身於貞觀政權，他們有自己的追求和信仰，嚴格來說，領導者只是他們實踐儒家政治理念的對象，並且經過玄武門之變的共同經驗，太宗儘管與他們享有共同的革命情感，互相的關係更多是公事公辦。這對所有言行舉止與領導過程網綁在一起的太宗來說是很挫折的事情，與自己相處多年的臣子與自己有一層跨不過的鴻溝，就連最順從的房玄齡都與太宗保持一定警惕性，更別提身為人鏡的魏徵，於執政過程所形成的領導監督壓力難以被太宗消化。



2. 太宗無法達成「自我脩身」

在以魏徵為代表提出的儒家政治理想中，身為君王最重要的工作也是最應該具備的能力便是脩身，從魏徵一整套的理想君主操作方法中，君王只要能夠脩身基本上就可以避開所有領導學有關的黑暗人格影響、管理無能和管理脫軌。但脩身作為追隨者給予領導者的諫言太過敏感，加上脩身一直是身為士大夫多年來勤懇薰陶，身行合一的生活標準，魏徵很難也沒有系統性論述何謂脩身的方法，以至於太宗在理解上會「外包」脩身一事到臣子的諫言中，認為臣子的諫言最大作用就是匡正自己的行為，當太宗自認自己不再需要被匡正後，脩身一事便停止，太宗的盲點和偏見，以及後續的領導失效無法避免。

3. 太宗對於儒家理論的認知誤差

太宗認為臣子的諫言是追隨者表達忠誠的具體操作方法，因此時常會覺得身邊沒有賢才可以用，又或是懷疑臣子閉口不言是不是有不好的想法，最後太宗才會將「納諫」簡化為「受諫」，對太宗來說何嘗不是一種操作上的妥協。但魏徵認為太宗必須要先竭誠待下才能收穫來自臣子的坦白，君王必須要先誠實針對臣子諫言的內容，擇善而從之，後續才能夠下情上通，避免君臣懷疑。

太宗無法深層理解儒家理論的案例還有太宗將「存養百姓」這一任務的目標訂在米價下降及不誤農時上，因此他認為這兩件事都有了很好的任務回饋，就是他達到愛護人民的政績，但實際上魏徵已經點明太宗對百姓的行動應該要建立在不徭役和不侈務上。

最後，太宗對於儒家禮制的行為約束多半停留在口號，實際上很難打從心裡由衷的管束自己。例如太宗對待自己兒子的態度就是無條件盲目，禮制完全沒有發揮控制功能，再例如打獵在禮制上的原意是彰顯君主對百姓的恩德，因此要非常節制的不鋪張浪費，但太宗打獵講究過癮盡興，才會導致民怨連連。



(三) 領導者因素：

1. 太宗有家族遺傳性疾病

秦王時期的太宗身體條件在歷史紀錄中是超乎常人的好，打仗對於太宗來說如魚得水。但太宗開始執政後第二年身體就開始出問題，困擾太宗的風疾使太宗的身體狀況長期處於亞健康狀態，無法負荷關中的氣候，使太宗必須要定期巡幸九成宮等其他場所才能獲得舒緩。不論是身為君王面臨的壓力無法排解，抑或是身為君王後失去了自己的時間可以休閒娛樂，也不能透過大幅度運動打獵等等鍛鍊，健康惡化使太宗失去自制力，從一位英明的君王退化為吞食仙丹的老人。

2. 太宗重視與人互動獲取能量

太宗的個性對於真正親近的人是非常掏心掏肺的，每次告別一位近臣，失去他們都使太宗身心耗損。太宗的大哭痛哭都在挖空他的能量，加上太宗執政後發現沒有辦法從每天與自己的臣子互動中收穫到他希望的「忠義」，使太宗很難在貞觀團隊中下放真正的信任。太宗的心在政治領導過程中是消耗品，他的領導更多是建立在與人的關係上而不是完成任務上，導致他在領導過程中處理政務和做出選擇時，相較於儒家政治理想提供的依準，更多是依照自我衡量和行為慣性偏好，失去自制力後就持續失控失能。

3. 儒家價值觀在實際操作時的困難

理想的君主應該要具備「心理正常、身體健全、個性恰如其分、不多不少、不能大喜大悲、事無巨細、舉手投足均符合規定」，但來自太宗追隨者的監督是無所不在，沒有任何自己的私人空間，一個只有普通肉身的人可以維持多久？太宗沒有受過儒家系統性教育，有太多他沒有辦法掌握重點的地方，例如豪華的宮殿被視為一種對外宣示的政治語言，太宗已經獲得天可汗的稱號，他要如何在勞役百姓和興建宮殿間取得較好的平衡？又或者，封禪作為對君王一個受上天肯定的重要儀式，

卻是建立在大量人力鋪張上，種種儒家理想與實際操作上有模糊地帶的部分，很難兩全，也很難長期保持理想狀態。



三、《貞觀政要》中的太宗領導學提供的啟發

整合《貞觀政要》中太宗、太宗追隨者以及他們身處的情境可以發現，「有效領導」核心處理的問題首先在於領導者本身，以及他在特定情境下與追隨者建立信任紐帶的方式是什麼。

在治理上能夠「產生信任」的方式對於現代領導學來說也是仍然不斷在努力研究的重要主題，太宗他們基於一個共同願景和與儒家思想綑綁的輿論共識下，面對共同的敵人（外族、隋煬帝），願意將個人和家族勢力放到後面，用大量諫言進行協商，公開在政務上爭取話語權，而不是私底下用權謀爭奪權力相殺造成朝政不穩。儘管來自世家大族聯姻的非官方組織不斷結合為後續武則天政變埋下種子，但以太宗個人的軍事力量和個人特質一旦收穫了共識和相互制衡的結果也是令人無比驚喜的一領導者產生具有一定可以預期的品質，領導者遵循一定的道德規劃標準，因為「天道和民心相連」領導者將存養百姓列入決策內容中施行一定的關照，領導者承擔起屬於他的責任，而執行政策和制定政策的政治貴族精英也擁有一定責任感和道德水平。

自武則天政權對世家大族的血洗和壓制後，門閥貴族政治在唐末宋初消亡，形成真正的科舉制度，太宗貞觀時期的三省分權制度也在武則天刻意削弱下慢慢喪失相互制衡的意義，促成宋朝時的君主權力強化和獨裁威權政治，中央政府的組織型態分工產生了極大的不同。宰相原本具有的權力和臣子們應得的尊重也在提高君權後逐漸喪失，更重要的是，君主從魏晉時期就存在的階級門閥貴族制衡掙脫，塑造了「個人絕對權力」的可能性，如同學者內藤湖南提出的「唐宋變革論」中所提及：「到了近世，貴族沒落，君主再不是貴族團體的私有物，他直接面對全體臣民，是他們的公有物，如果有和臣民全體有關的事，君主應該代表全體臣民，但中



國的情形並非如此。」

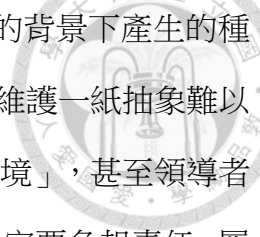
嘉靖和萬歷年間著名的清官海瑞曾說過：「百姓口小，有公議不能自致於上。」（海瑞，1962）當朱元璋在衡量民心和天道何者為重時，就會有人跟他說：「臣知天道，何論民心？」，當臣子們在進行官場謀劃時，努力擺平各種厲害關係時，無須考慮來自百姓的壓力，反正他們根本無法構成一壓力集團，甚至連輿論集團也不是，不過是一盤散沙（吳思，2009：205）。

曾經經過東漢末年發展至魏晉南北朝成熟，並在隋朝及貞觀時期成為重要儒家政治理念之一的「天道與民心相連」，是受到當時的貴族多年捍衛，並與儒家理想共同形成對貴族個人以及當時君權制約的力量，隨著貴族崩解式微也一同消失。既然君主手中握有絕對權力，他便可以直接代表天道，不需要受到民心制約，有關他需要承擔的責任也一併失去監督的力量，這使得唐朝之後的政權許多君主會採取對人體上的殘害來取得威懾力，而不是透過德性取得威望，也毋須再尋求政治上的共識，只需直接下達政令進行管理。

總結來說，《貞觀政要》中從太宗李世民的領導過程中擷取「有效領導」的共性，作為領導上的參考有以下重點：

對政治領導人來說有效的制衡力量是來自凌駕於領導者本身、追隨者，誕生於情境的道德價值系統規範，才能產生出可預期品行並且遵循一定道德理想約束自身的領導者；如果沒有這股力量，那就必須有足夠強大的「輿論」才能產生影響力，而由於百姓只是微不足道散落在各地的力量，勢必要有「中介」將其「民意」進行凝聚成為足夠壓制領導者行為的束縛，而如果「中介」作為一集合體，他們沒有受到一定道德規範制約，那他們只會將民意作為「爭權奪利」的工具，向領導者施壓，當收穫來自領導者一定利益後便會拋棄民意，與領導者共享權力，直到下一波民意累積的怨力召喚另一組「中介」來集結凝聚向領導者換取權力利益為止，不斷循環。

之所以現代的選民沒有辦法要求政治領導人應該要有德性，或者甚至說不出



好領導者的原因也是許多學者在自由民主安置於中國政治傳統的背景下產生的種種「希望他更好」的研究討論。民主以選票建立的「信任」單薄維護一紙抽象難以捉摸的「社會契約」，卻沒有辦法解決具體發生的各種「民生困境」，甚至領導者在依據虛擬自由立益表達下政見的換來多數實質選票後，卻不一定要負起責任，履行當時的承諾。


而太宗的領導過程已經向我們證明了，儘管是備受現代政治污名化的「貴族制」、「君王制」中也能誕生出「好的領導者帶領的好的領導行為」，當時太宗身為領導者時所需要解決的問題，例如需要思考的有關領導者和追隨者的結合樞紐、如何任用賢臣、如何成為理想君主等等更是所有「只要是身為領導者」就必須要面對的共同問題。因此，魏徵在《貞觀政要》中耳提面命的十思九德，從被視為是時代糟粕應該被淘汰的儒家思想中獨立出來後，仍然是相當具有建設性的現代領導學實務操作方法，尤其魏徵的論點是建立在領導者個人修身、公共事業安排、配合儀式行為得當、賞罰公平及招募賢才等大方向上，值得當代領導者參考實踐。

參考文獻



一、中文參考書目（書籍）（以下皆按筆畫排序）

- Brown, Archie 著，謝佩妏譯，2019，《強勢領導的迷思：從林肯到歐巴馬，我們到底想要哪一種政治領袖？》，新北：左岸文化出版社。
- Clark, Christopher 著，吳雪映譯，2022，《時間與權力》，北京：中信出版社。
- Covey, R. Steven 著，顧淑馨譯，2020，《與成功有約：高效能人士的七個習慣》，臺北：天下文化出版社。
- Forbes, Steve、Prevas, John 著，馬中駿譯，2011，《權力、野心與榮耀：古代帝王和當今領袖教你如何帶人、管人、擴張版圖》，臺北：麥田出版。
- Ghaemi, S. Nassir 著，詹雅惠譯，2012，《領導人都是瘋子：第一本解析領導特質與精神疾病關聯的機密報告》，臺北：三采出版社。
- Hughes, R. L.、Ginnett, R. C.、Curphy, G. J.著，朱舟譯，2016，《領導學在實踐中提升領導力（原書第8版）》，北京：機械工業出版社。
- Klein, Naomi 著，朱崇旻譯，2017，《不能光說 NO：如何力抗災難資本主義，贏取我們想要的世界》，臺北：時報出版。
- March, G. James 著，張曉軍、鄭嫻婧、席西民譯，2018，《論領導力》，北京：機械工業出版社。
- Nichlas Tackett 著，胡耀飛、謝宇榮譯，2017，《中古中國門閥大族的消亡》，北京：社會科學文獻出版社。
- Shenkman, Rick 著，曾亞晴、陳毅澂、林士堯譯，2019，《為何我們總是選錯人？人類政治行為的迷思》，新北：左岸文化出版社。
- 于哲，2023，《凌煙閣：大唐風雲人物啟示錄》，北京：中信出版社。
- 川勝義雄，李濟滄、徐谷芃譯，2018，《六朝貴族制社會研究》，上海：上海古籍出版社。
- 王永平，2023，《信仰與習俗：社會文化史視野下的唐代道教》，北京：社會科學文獻出版社。
- 田口佳史著，黃瀨瑤譯，2017，《天可汗的領導學：中外第一帝王學《貞觀政要》，德川家康、明治天皇都受益的管理智慧！》，徐州：野人文化出版社。

- 
- 朱義祿，2006，《儒家理想人格與中國文化》，上海：復旦大學出版社。
- 艾公子，2002，《帝王將相的38種活法》，北京：台海出版社。
- 吳思，2009，《潛規則：中國歷史中的真實遊戲（修訂版）》，上海：復旦大學出版社。
- 吳兢著，東籬子解譯，2019，《貞觀政要：一窺大唐盛世，太宗與貞觀名臣的時代風雲》，臺北：好優文化出版社。
- 呂春盛，2002，《關隴集團的權力結構演變：西魏北周政治史研究》，臺北：稻香出版社。
- 李晨，2023，《直諫佑蒼生：魏徵》，武漢：華中科技大學出版社。
- 汪平，2015，《李世民時代》，上海：三聯書店出版社。
- 谷川道雄，馬云超譯，2023，《隋唐世界帝國的形成立》，北京：九州出版社。
- 周道濟，1978，《漢唐相制度》，臺北：大化書局出版社。
- 姚平，2004，《唐代婦女的生命歷程》，上海：古籍出版社。
- 唐慶華，2017，《太宗領導學：從《貞觀政要》的君臣對話，一窺卓越領導者的核心價值，以盛世為師》，臺北：核果文化出版社。
- 張小泐，2023，《神奇的北魏》，四川：文藝出版社。
- 張宏杰，2023，《權力的面孔》，浙江：浙江教育出版社。
- 陳啟智，張樹驊主編，2004，《儒家傳統與人權·民主思想》，山東：齊魯書社出版社。
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡合著，2008，《學校領導：新理論與實踐》，臺北：五南圖書出版社。
- 葉言都，2021，《中國從此走向大唐：北朝的遺產》，香港：天地出版社。
- 雷家驥，2012，《貞觀政要：天可汗的時代》，臺北：時報出版社。
- 翟學緯，2023，《人情、面子與權力的再生產（精裝版）》，北京：北京大學出版社。
- 趙良，2006，《帝王的隱密—七位中國皇帝的心理傳記》，上海：上海文藝出版社。
- 劉后濱，張飄，2023，《盛唐奠基：貞觀之治的開創》，山西：山西人民出版社。



社。

賴瑞和，2011，《唐代中層文官》，臺北：中華書局出版社。

賴瑞和，2016，《唐代高層文官》，臺北：聯經出版社。

錢穆，2012，《中國歷代政治得失》，新北：新知三聯書店。

二、中文參考書目（期刊論文）

毛漢光，2016，〈中國中古皇權之極限—以唐代詔書封駁為中心〉，《止善》，第21期，頁25。

吳鳳霞，2018，〈從《貞觀政要》的廣泛流傳看史學批評的社會意義〉，四川師範大學學報（社會科學版），第45卷，第4期，頁163-169。

張強，2011，〈《貞觀政要》中的領導智慧〉，《船山學刊》，第2期，頁45-50。

張麗春，2004，〈賦權概念分析〉，《護理雜誌》，第51卷，第2期，頁84-90。

許振興，2005，〈《洪武聖政記》考索〉，《東方文化》，第40卷第1、2期，頁28-38。

葉丹，2017，〈論《貞觀政要》的官德思想及其現代價值〉，《倫理學研究》，第5期，頁44-49。

蔡英文，2011，〈政治領導與民主：一種政治觀念史的闡釋〉，《政治與社會哲學評論》，39期，頁1-57。

鄭雅茹，2010，〈中央化之後—唐代范陽盧氏大房寶素系的居住型態與遷移〉，《早期中國史研究》，2期，頁1-66。

戴立軒，2011，〈《貞觀政要》中的「桓管霸業」〉，《安徽省管子研究會2011年年會暨全國第六屆管子學術研討會交流論文集》。

蘇亦工，2008，〈朕即法律—從《貞觀政要》對太宗的評價談起〉，《民主與科學》，1期，頁1。

三、中文參考書目（學位論文）

武雨佳，2019，《《貞觀政要》中的明君、昏主、諫臣形象及其建構—以文本形成史為線索》，上海：華東師範大學（碩士論文）。

陳谷易，2019，〈《古為今用-從《貞觀政要》論校長之領導統御》〉，臺北：臺北市立大學（碩士論文）。



六、西文參考書目

- Babbitt, Irving. 1979. *Democracy and Leadership*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Bennister, Mark. Hart, Paul. Worthy, Ben. 2014. *Assessing the Authority of Political Office-Holders: The Leadership Capital Index*. West European Politics, Routledge.
- Blondel, Jean. 1987. *Political Leadership: Towards a General Analysis*. SAGE Publications.
- Daft, L. Richard. 2015. *The Leadership Experience (Sixth Edition)*. Cengage Learning.
- Garfield, H. Zachary, Rueden, von Christopher. Hagen H. Edward. 2018. *The Evolutionary Anthropology of Political Leadership*. The Leadership Quarterly.
- Greenstein, F. I. 2009. *The Presidential Difference*. Princeton University Press.
- Kellerman, Barbara. 2008. *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kgatle, S. Mookgo. 2018. *Servant Leadership: An Urgent Style for the Current Political Leadership in South Africa*. AOSIS
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. Free Press.
- Torfinn, Jacob, Sørensen, Eva. 2019. *Interactive Political Leadership in Theory and Practice: How Elected Politicians May Benefit from Co-Creating Public Value Outcomes*. Administrative Sciences.

附錄一 古典文獻



- 《元史》，卷一百三十，〈列傳第十七·不忽木〉。
- 《海瑞集上篇》，1962，北京：中華書局。
- 《欽定古今圖書集成經濟彙編考工典》，第七十九卷，〈第宅部記事二〉。
- 《欽定四庫全書總目》，卷五十二，〈史部·八·雜史類·存目·一·洪武聖政記二卷〉。
- 《新唐書》，1975，中華書局據武英殿本校刊，上海：中華書局。
- 《新譯貞觀政要》，2000，臺北：三民書局。
- 《新譯資治通鑑第二十五冊》，2017，臺北：三民書局。
- 《新譯資治通鑑第二十六冊》，2017，臺北：三民書局。
- 《舊唐書》，1975，中華書局據武英殿本校刊，上海：中華書局。