

不像孙悟空嫌官小，一怒之下脱岗而去 而是“临事不辞难”，让马政面貌焕然一新 明代“弼马温”升职记

□晋右史

“弼马温”这个官职，想必读者们都十分熟悉。众所周知，在《西游记》开篇，孙悟空被封的这个“弼马温”，是一个负责养马的职位。不过，这个称呼似乎与古代官职的命名方法大有不同，也让很多人困惑于“弼马温”三个字含义。

其实，在讨论如何安顿孙悟空时，天庭人事部门用的正式名称是“御马监正堂管事”，而玉帝随口说的“弼马温”，只是一个习惯说法而已。

相较于正儿八经的“御马监正堂管事”，“弼马温”已然暗示了这个职位的低微。然而，对于刚入天庭的孙悟空而言，这微妙区别还感受不到。此刻的他欢欢喜喜，在木德星君陪同下上任，会聚监丞、监副、典簿、力士及大小官员人等开了全员大会。

孙悟空对工作非常负责，先是查看文簿，点明马数（“止有天马千匹”），对典簿、力士官、监丞、监副都明确了职责和工作。半个月里，孙悟空“昼夜不睡，滋养马匹”，而天马都养得“肉膘肥满”。直到酒席上，孙悟空一问才知道自己“没有品从”“未入流”“未等，官儿最低最小，只可与他看马”。下面的人告诉悟空，这就是一份有功无奖，有过必罚的工作，我们都没积极性。一怒之下，悟空脱岗而去。

悟空不知道自己品级的时候，可以把工作做得很好，知道后反而心里不平，没心思工作。这其实就是明朝真实的“马政”情况，显然《西游记》的作者非常熟悉明朝制度机制的运行情况。

从悟空的案例会发现，马政难的地方不是养马，难在于成绩没法在天庭体系中体现出来，让人渐渐没了积极性，部门也进入恶性循环状态。如何破局？我们来一起看看明朝的“弼马温”杨一清是如何改进工作的。

“马政”成了冷部门

明廷在中央设置太仆寺和苑马寺管理全国马政，在地方设置行太仆寺和行苑马寺。在陕西地区，1397年设行太仆寺，1405年增设行苑马寺，下辖有几个苑、监。太仆寺负责马政管理，如马匹调配、监督马匹使用；苑马寺负责养马事宜。这样看来，孙悟空的“弼马温”职位更接近苑马寺。

按理说，“兵戎之用，莫先于马，而马之所畜，必有其地。”而且纵向看，相对于开国时候的紧张，马政的官员工作压力、生活条件、待遇水平都是比之前高的，可马为什么越养越少，越养越瘦，种马也出不了？明孝宗就感叹，在洪武永乐年间“凡遇边方缺马，动辄来京奏讨，所费不貲”。

问题还得横向看，在和平或战争烈度较低的时期，马政这样的专业部门相对于治民机构，吸引力确实低，士大夫“见两寺衙门无权，多不乐为，用人者因而俯就之。凡遇缺员，苟取充数，积习既久，遂为迂人滴宦之地，人人得而轻之。”（杨一清《关中奏议》）

一个部门的人事选拔成了品位安置的地方，在各领域的资源很快就没有了。当别人开始轻视，部门地位甚至会比规定的品级还低。比如在成化年间，按规定陕西的马政考核应当由巡抚负责，但巡抚却直接交给负责考核府、卫所的人来负责，这一举动让两寺马政官员接受了府、卫的待遇，相当于不知不觉给降级对待了。甚至两司（布政司、按察司）官员不屑与太仆寺一同查验马匹，“二司之于两寺轻忽如故，耻与之同事，不容并列。习俗之弊，至于如此。”（杨一清《关中奏议》）这也导致卫所对两寺的态度变差，两寺开展工作的时候“进不能展，退无所诉”。至于部门中的人，工作状态大体是“势分既轻，任职愈废，虽有才能，一统是职，终身不展，垂首资志，坐待罢黜。”马政部门成了养老部门，哪还能做好工作。

人没有了盼头，也就没了干劲，这点明朝的马政官员和悟空一样。不一样的是，悟空可以选择离开，他们只能就地摸鱼，让马政更加凋敝。

能人方可办难事

虽然看到和指出马政有深刻危机的人不少，但措施多是泛泛而谈，就是有一两条干货也引不起重视。毕竟和平时期，考虑长远的多，真正关注并为长远投入行动的少。

但是，进入成化、弘治年间，蒙古部落大举南下，边关动荡，边防危机逐步加深，加之马政衰败到了极点，草场和牧马军人只有原来的一半，苑马只有2280匹（数量和悟空面临的形势一样），明孝宗、内阁、兵部都坐不住了，与军务



杨一清像

有密切关系的马政问题就吸引了各方注意力。

皇帝在给三边总督、陕西巡抚的敕书中一再指出“廷臣建议修举马政，虑各寺种数少，宜先添补……尔宜用心提督”“必使数十年之废政，一朝修举，斯见尔能”“凡军马钱粮等项，宜逐一从新整理，俱许便宜处置”。兵部也一直在想办法解决问题，比如增加采买马匹的银两、派遣部员外郎出理陕西马政等。同样，在任的官员也积极支援，如萧祜精简两寺机构，提高效率；秦纘通过增加盐引引来给两寺增加经费，岁得银五万两，助边买马。

显然，皇帝和中枢重视起来，事情就好办多了。但马政积弊太深，达不到预期效果，就只能加大力度。比如从人事安排入手，“宜于诸司大臣推素谙戎务者，专委任之。或他日用总制、提督等官，即以充任”（《明孝宗实录》卷190）。也就是将马政事务专项化，并选择有能力有级别的官员负责，如果还不行，就选择级别更高的。

太仆寺是兵部的系统部门，兵部尚书刘大夏、侍郎熊翀直接向皇帝推荐了杨一清担任“督理陕西马政左副都御史”。

杨一清，成化八年进士，先后担任山西提学金事（按察使司金事）、山西按察副使督学、南京太常寺少卿等职位，尤其是在陕西的八年时间里，对陕西和陕西官场相当熟悉，在南京任上治水成绩突出。显然刘大夏考虑到了他的业务能力、对西北官场的熟悉程度、工作风格。谁说大明不重视人才？

之后，杨一清被任命为督理陕西马政左副都御史。朝廷给颁发的敕书写有：

今特命尔前去彼处，督同行太仆寺、苑马寺官专理马政。

尔须……亲历各监苑……踏勘牧马草场。……查点养马军人……见在种儿骡马……官军骑操之数……稽考各寺监等官，有鬪茸不职者，尔即具奏黜罢，或起送别用，另选才能以充任。使其有尽心职务，功绩昭著者，具奏旌擢。

巡抚、巡按等衙门不得干预尔职，寺监官员惟尔所统……都布按三司而下官员，但事关马政，俱听尔约束委用。

就级别而言，杨一清此时和陕西巡抚一样，都是都察院左副都御史，不一样的是具体分管领域不同。敕书给杨一清明确了任务内容，也给了考察官员的权限，系统内优秀的可以推荐，差的可以罢免；只要涉及马政，整个陕西三司需要配合并听节制。相当于成立了陕西马政工作委员会，两寺负责常规事务，其他部门全力配合执行。这是和平时期，朝廷能给的最高的权限了。同时朝廷也承诺，做得好还会有更大的上升空间。

“弼马温”解决大问题

对于朝廷而言，要解决的是人事问题；对于杨一清而言，要解决的也是人事问题。和悟空不同的是，杨一清是知道“弼马温”机制问题的，他需要机制上理顺，核心就是人事问题。

1503年秋，杨一清到达陕西，驻地平凉城，正式开始督理马政工作。“新官上任点把火”，杨一清和悟空做的差不多，亲自查勘马场草场，熟悉了工作，这一过程中自然考察了系统官员，随即将行苑马寺卿等几人免职，并替换上陕西行太仆寺少卿李宗商等人。人事整顿让系统内官员非常震惊，风气为之一改。

棋在局外，要想更长久解决问题，还需要着手提高陕西马政系统地位，解决“人轻权卑”的问题。首要就是恢复行太仆寺和行苑马寺主



明仇英《蕃马图》

官的地位，使两寺与布政司、按察司成为一个层次，既让其不再自卑，也有助于在卫所系统开展工作。相应的，在会议等场合，两寺主官位次仅在布政使、按察使之下。规格高、事体重就能吸引来人才，政由人举，事就成了。这一规划得到了兵部尚书的支持，吏部也就通过了。

下一步就是从考核上解决问题。之前关于两寺的年度考核，巡抚、巡按一般就委托布政司、按察司负责，这两部门又向下委托，层层转包，导致两寺官员很难被同级官员看得上。杨一清要求“逐年考核，评价由自己负责，专门列考察簿籍一扇。当吏部、都察院在选用人的时候，以此为主，巡抚、巡按的作为参考”。经杨一清反复与吏部争论，在上级支持下，最终实现了独立考核的目标。

在提高系统规格和完全掌握系统后，杨一清开始用左副都御史衔和敕书的权限，加大对其他部门的介入力度。马场需要修建或完善城堡、马厩、营房、官署，就需要所在地方行政部门配合；马场的安全，需要附近驻军配合。强势和进取的行事风格，让杨一清在这方面强力推进，以前府县和驻军不愿配合，现在为了乌纱帽积极参与。当然杨一清也积极向朝廷推荐做得好的武官，比如庆阳卫指挥黄正因公修城有功，被推荐为固原东路游击将军。

经过一系列操作，马政系统能协调的资源变多，官员地位和前程变好，工作的积极性和工作条件都得到了解决，剩下执行面的操作问题就由各级官员负责了。截至弘治十八年（1505年）底，草场达到12.8万顷，陕西各苑共有马匹11620匹，衙门、仓库、营房、马厩4100余间，选设操丁1000名。整个陕西马政面貌焕然一新。

临事不辞难的“弼马温”杨一清解决了问题，对国家大政大有裨益，他很快得到了提拔，1504年冬任巡抚，1506年任三边总制，最后进了中枢，官至内阁首辅，号称“出将入相，文德武功”。

转自《北京晚报》