

【组织文化与管理思想】

法家“术治”管理思想研究

顾文涛^{1 2} 关 鑫¹

(1. 清华大学经济管理学院 北京 100084;
2. 天津市河西区商贸旅游局 天津 300202)

【摘 要】韩非总结和发展的先秦法家的“术治”管理思想，形成了完整的“以术治吏”的管理思想体系，不仅为秦王朝统一天下的实践提供了理论基础，也成了汉代以来历代统治者 2000 年的治国实践所提炼出来的经验结晶——阳儒阴法原则的重要组成部分。本文首先从组织内部的角度分析“术治”产生的基础，接着从“术治之道”与“术治之术”这两个层面全面论述了“术治”管理思想。

【关键词】法家；韩非；术；君；吏

一、引 言

中华文化，博大精深，源远流长，但追根溯源，皆出自于“易”（《连山易》、《归藏易》和《周易》并称为“三易”）。诸子百家就好比是一体多面，既各有所长，又密不可分。作为其中的一朵奇葩，法家思想不仅有着重要的历史地位，而且对中国管理模式的形成也产生了极为深远的影响。

法家将国中之人分为三等：君、吏（臣）、民。主张“明主治吏不治民”，强调君主应直接管理官吏，并通过官吏来管理百姓，这样才能取得“纲举目张”的效果。治民的原则是“以法治民”，治吏的原则是“以术治吏”，治国的总原则是“以法治民，以术治吏”。韩非总结和发展的先秦法家的“术治”管理思想，形成了完整的“以术治吏”管理思想体系。

二、术治的必要性——组织内部的利益冲突

在韩非看来，对于君主而言：“难之从内起与从外作者相伴也”，致命的威胁一半来自外部侵略，一半来自内部君主身边。君主身边的威胁主要来自六种人：“主母、后姬、子姓、弟兄、大臣、显贤”。无论是反观历史还是考察当前众多的企业，一个组织的最终失败，大半原因都来自于其内部矛盾的激化。

韩非精辟地分析了君臣之间不可避免、不可调和的矛盾：①君臣之间的利益关系不同：“主利

【基金项目】国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学联合发起的公益性研究项目《中国式企业管理科学基础研究》之第一子课题《中国企业管理思想和理论的历史传承研究》；中国博士后科学基金（项目编号 20110490026）。

【作者简介】顾文涛（1968—），男，江苏六合人，清华大学经济管理学院博士后、副教授，现任天津市河西区商贸旅游局副局长，研究方向：战略管理和中国管理模式；关鑫（1981—），男，辽宁沈阳人，清华大学经济管理学院博士后，助理研究员，研究方向：公司治理和领导学。

在有能而任官，臣利在无能而得事；主利在有劳而爵禄，臣利在无功而富贵；主利在豪杰使能，臣利在朋党用私。”②不同的利益关系决定了不同的目标取向：“害身而利国，臣弗为也，害国而利臣，君不为也。臣之情，害身无利；君之情，害国无亲。”

因此，君臣之间的关系主要是：①相互利用：“君卖官爵，臣卖智力。”②相互算计：“君臣异心，君以计畜臣，臣以计事君。君臣之交，计也。”③相互斗争：“上下一日百战。”可见，君臣之间的利害冲突是不可避免的。

既然君臣之间的关系是相互利用、相互算计、相互斗争，彼此之间根本不存在信任。但君主又必须任人、用人，面对这两难的境地，君主该如何处置？此即韩非所要破解的千古治国难题，他所提出并完善的“术治”管理思想至今仍以其犀利的眼光、敏锐的洞察力和有效的措施而被历代统治者视为秘而不宣的管理法宝。

三、“术”的含义与特点

（一）术的含义

韩非对“术”作了如下界定：“术者，因任而授官，循名而责实，操生杀之柄，课群臣之能者也，此人主之所执也。”“术”本义为方法、手段、策略等，在这里的含义主要指着眼于对下属的有效制衡，以暗藏不露的机智方法考察下属、以设计精巧的手段制约下属的一系列方法之总和。简言之，术治就是驾驭群臣，掌握政权，推行法令的策略和手段，主要目的是察觉、防止、铲除犯上作乱，维护君主地位。

（二）术的特点

韩非强调：“术者，藏之于胸中，以偶（对付）众端（各种事端）而潜御群臣者也。故法莫如显，而术不欲见。”综合韩非的诸多论述，术有以下四个特点：其一，术的对象只是官吏，不同于法的对象是民众及官吏。其二，用术的前提是不信任，越亲近的人越不能信任。其三，术由君主独操，不能与他人共享。其四，用术要隐蔽，不能让他人知道。

君主之患在于信人，信人则受制于人，所以用术之时不能暴露自己行动和思想的端倪，要“函掩其迹，匿其端，下不能原（探寻）。去其智，绝其能，下不能意（揣测）。”“用术则亲爱近习莫之得闻也。”在臣属心目中永远保持一种深藏不露、高深莫测的形象。

四、术治之道

用术之妙，存乎一心。对于君主而言，用术固然要隐秘难测，但在莫测高深之中，依然存在着一些基本原则，即用术之道。只有掌握了这些原则，才能“以道御术”。具体如下：

（一）君主之道，因静无为

何为道？在老子那里，道是不可言说不可穷尽的，道超越于天地万物之上又是天地万物的总根源、总规律，道为体，万物为用，道无为而万物有为。

何为因静无为？只有“致虚极，守静笃”，才能认识事物的本质与规律，只有真正做到无为才能体验到道，才能无不为。所以老子主张：“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自

富，我无欲而民自朴。”申不害说：“古之王者，其所为小，其所因多。因者，君术也；为者，臣道也。为则忧矣，因则静矣。”“因”就是顺应规律，“静”就是无为。“因事之理，则不劳而成。”此即为君者因静无为之原则。韩非的为君之道和老子一脉相承，在《韩非子·主道》中说：道是万物的本体、是非的准则。英明的君主把握本原来了解万物的起源，研究准则来了解成败的起因。所以虚静以待，让事物的名称依自然而定，让事情根据自然的规律发展。虚心就能知道事情的真相，安静就能知道行动正确与否，臣下进言，自然表达自己的主张，臣下办事，自然表现出一定的成效，主张与成效相互验证，君主就可以无为而治，使事情呈现出自身本色。

与老子的“我无欲而民自朴”不同，韩非的着眼点不在于君主要寡欲，而在于君主不要显露出自己的欲望和意愿，以防臣子们有机可乘：“君未见其所欲，君见其所欲，臣自将雕琢（掩饰）；君未见其意（意图），君见其意，臣将自表异（伪装）。”君主如果表现出个人的好恶，臣下就会加以利用而投其所好。韩非在《外储说右上》中讲了一个“薛公献珥”的例子以说明君主深藏心迹的重要性：薛公田婴担任齐相，齐威王的夫人死了，宫中有 10 个姬妾都被王宠爱着，薛公想探知齐王打算立哪个姬妾为夫人，又不便明问，于是制作了 10 个珠玉耳饰，把其中一个制作得特别精美，一起献给齐王。这样，只要看到那只最精美的耳饰由谁佩带，就可以知道齐王要立谁为夫人了。这是一个多么精明的投机者啊！

君主的虚静自处不是目的，目的是要了解和控制臣下，对臣下的表现和内心思虑要洞若观火，臣下无法透彻了解君主的真实想法，只能把自己真实的一面表现出来，这就是“去好去恶，臣乃见素（本来面目）；去旧（成见）去智，臣乃自备（防范）。”君主有智慧也不要思考，使万物处在各自适当的位置上；有贤能也不要施展，以便观察臣下言行背后的动因；有勇力也不逞威风，使群臣尽情发挥他们的勇武。所以君主舍弃了机智才有神明，舍弃了贤能才有事功，舍弃了勇力才能强大。君主处在君位上，寂静得好像没有在君主之位上一样，臣子们不知道君主在哪里，又好像无处不在，只能在下面诚惶诚恐，殚精竭虑地办事。由此可见，韩非的“因静无为”是要让君主无为，而让臣子们人人自为，无为是君德，有为是臣道。君主无为的作用有二：其一，喜怒、好恶不形于色，让臣子无机可乘；其二，不事必躬亲，免除形劳，有利于舍去局部细节而抓整体全局，更有利于全面掌握臣子的动向。这样表面上虚静无为，实际上又能迫使群臣尽忠尽力，无为而无不为。

无为而治的关键是：君主虽不亲力亲为，但必须准确全面地掌握信息，以知晓局势发展的进程；同时，更重要的是，要洞察臣下的利益格局、利益分配、利益流动方向。即：知事、知人、知动向。无为而无不知才能真正做到无为而治。

（二）明主治吏不治民

韩非清晰地意识到，君主个人的力量和智慧都是有限的，一个人的力量不能胜过众人的力量，一个人有限的智虑不能穷尽万事万物，一个人的精力无论有多旺盛，他的管理幅度也是有限的。君主治理国家，不可能、也没有必要亲自去管理国内所有的百姓，亲历亲为去处理细小的事情。韩非说：“力不敌众，智不尽物，与其用一人，不如用一国”，怎样才能“用一国”呢？韩非比喻道：善于捕鱼的人，只要把鱼网上的纲索展开，鱼网上的网眼自然张开，这就叫“纲举目张”，官吏是治理人民的，相当于鱼网上的纲索，贤明的君主只要治理好官吏，就不必劳神去治理人民。所以韩非明确提出治国的总原则就是“明主治吏不治民”，并把能否发挥臣下的聪明才智作为划分君主愚贤等级的标准：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智”。管仲更有针对性地概括为：“明主不用其智，而用圣人之智；不用其力，而用众人之力。”这里，我们可以清晰地分辨出

管理的三个层次：第一个层次是“尽己之能”，第二个层次是“尽人之力”，第三个层次是“尽人之智”。在《韩非子·主道》中韩非说：“明君之道，使智者尽其虑，而君因以断事，故君不穷于智；贤者敕（施展）其材，君因而任之，故君不穷于能；有功则君有其贤，有过则臣任其罪，故君不穷于名。是故不贤而为贤者师，不智而为智者正。臣有其劳，君有其功，此之谓贤主之经也。”这里可以看出韩非在管理上的理论目标是：设计出一套有效的管理方法，让那些“不贤”、“不智”的君主也能够驱使智者尽其虑，贤者尽其才。

（三）紧紧把握“生杀之柄”

韩非说：“事在四方，要在中央；圣人执要，四方来效。”事情分散在四方的臣民身上，但最关键的权柄集中在君主手里，贤明的君主掌握了关键的权柄，分散在各地的臣民就都会来效力。这关键的“生杀之柄（刑德二柄）”必须由君主独自掌握。历史上“生杀之柄”让给了大臣而导致君主丧生的例子数不胜数，在《二柄》篇中韩非列举了两位国君：一位是齐简公，春秋时期齐国的国相田常向齐简公请求爵禄赐给群臣，对下用小斗进大斗出的办法把粮食施舍给百姓，这样，齐简公丧失了赏赐的大权而由田常掌握，结果齐简公在位的第四年被弑杀。另一位是宋桓侯，战国初年宋国司城戴喜（字子罕）对宋桓侯说：“奖赏赐予，是人民所喜爱的，您自己去做；杀戮刑罚是百姓所憎恶的，请让我替您掌管。”于是宋君丧失了刑罚大权而由子罕掌握，最后落得被劫持的下场。田常只使用了赏赐的权柄，简公就被杀，子罕只使用了刑罚的权柄，宋君就被劫持。

（四）循名责实，察验群臣

治国的根本是法治，法制定之后，如何核定该赏或该罚，这就需要用术，有了术，法治才能落到实处，但用“术”也要守法，韩非倡导用“公术”而废“私情”，这就是“循名责实”。这里的“名”指臣子的职位，“实”指实际政绩，“循名责实”指君主根据臣子的职位来督责臣下以求其功效，这实际上是法治精神在具体行政中的一种体现，韩非的“形名”术作为一种政治手段，并不像孔子那样要求“正名”，而是要求“正实”，即以“名”为标准来责求“实”是否与“名”相符。韩非在《主道》中说：“故群臣陈（陈述）其言（主张），君以其言授其事（职事），事以责（考察）其功。功当（符合）其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则诛。”这样，不仅能了解臣属，而且能促使他们勤于职守，名实相符。“循名责实”就是2000年前的岗位责任制。

五、术治之术

韩非的“术治”主要有两大部分内容：一为课能之术，包括选拔、任用、考核、赏罚四个环节，等同于现代人力资源管理系统；二为禁奸之术，包括察奸、防奸、除奸三个环节，与现代公司治理中的经理人选择的信号显示理论、激励理论和约束理论颇为相似。

（一）课能之术

“课能之术”是君主用以选人、用人、考核、赏罚群臣的方法。韩非指出：“术者，因（根据）任（才能）而授官，循（按照）名而责（求）实，操（控制）杀生之柄，课（考察）群臣之能者也。此人主之所执也。”可视为“课能之术”的总纲。

1. 选拔

（1）根据“因任而授官”的原则，韩非主张明君“内举（选拔）不避亲，外举不避仇”，他还

主张打破门第制度，不拘一格用人：“或在山林薮泽岩穴之间”，“或在割烹刍牧饭牛之事”，只要是“贤能之士”，即可“从而举之”。

(2) 韩非主张从经过基层锻炼的人中选拔贤能之士：“明主之吏，宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。”不能单凭虚名选拔官吏。他指出：“境内之杰不事（任用），而求封外（国外）之士，不以功伐（功劳）课试（考核），而好以名问（通“闻”）举错（措），羁旅起贵（重用流寓作客之人），以陵（凌驾）故常者（论功定爵的常规），可亡也。”

(3) 在选拔方式上，主张“迁官袭级（逐步提升）”（《韩非子·显学》），反对一步登天。他说：“官袭节而进，以至大任，智也。”这种以“贤能”作为用人标准的观点，同任人唯亲、唯贵、唯名（声誉）、唯辩等做法相比，具有一定的科学性和进步性。

2. 任用

任用官吏，关系到国家的存亡治乱，韩非主张用人标准：一是“能”（才能），二是“贤”（贤德）。然而仅有“能”的人不一定有品德，往往用其智慧才辩欺蒙君主，而品德高尚的人又不一定足智多谋，处断事情往往自以为是，弄得乱七八糟，所以最好是有客观任选官吏的办法，那就是“计功能能”，即《八说》篇所云“程（衡量）能而授事（职事）”，《八奸》篇所说“官贤者量其能”。君主“授官”或“授事”应与臣下的才能贤德相适应，从选贤任能出发，以客观法令为依据，根据能力与功劳来任用职务，给予奖赏。韩非反对“私门之请”，即通过走后门、拉关系而将无德无才者升官晋爵。指出：“明主者，推功（按功劳）而爵禄，称能而官事，所举者必有贤，所用者必有能。贤能之士进，则私门之请止矣。”

3. 考核

考核即识别官吏品格优劣和才能大小，根本的原则在于“循名而责实”，因为：

(1) 身边人的话未必可信。大凡不守法的奸臣都有迎合君主的心理，来取得君主的亲信和宠爱，君主有所喜好或憎恶，臣子就跟着赞誉或诋毁。奸臣就是如此运用其被亲信和宠爱的条件，引荐自己喜欢的人，排斥自己憎恶的人，国君因而被蒙蔽，久而久之，奸臣就结党营私，架空君主，篡夺实权。比如，君主的近侍不一定都有智慧，君主认为某臣子有智慧想听取其建议，于是就和近侍讨论这位臣子的建议，这就等于和愚蠢的人评论有智慧的人；君主的近侍不一定品德高尚，君主认为某位臣子有贤德想礼遇他，就和近侍讨论这位臣子的行为，这就等于和不贤的人讨论有贤德的人，有智慧人的计策要由愚蠢的人来决定，贤德人的行为要由不贤之人来评判，贤德和智慧之士会感到愤慨，而君主的判断也终归谬误。

(2) 当事人的话也未必可信。这样的例子不胜枚举，韩非的主张是：“人主使人臣言者必知其端以责其实，不言者必问其取舍以为之责。则人臣莫敢妄言矣，又不敢默然矣，言、默则皆有责也。”

无论是身边的近侍还是当事人自己，其言皆不可信，不能把信任建立在任何人的言辞上，韩非认为，根本的原则在于“循名而责实”，他举例论述道：“人皆寐（睡着），则盲者不知；皆嘿（沉默），则喑（哑）者不知；觉而使之视，问而使之对，则喑、盲者穷矣。不听其言也，则无术者不知；不任其身也，则不肖者不知。听其言而求其当，任其身而责其功，则无术不肖者穷矣……故官职者，能士之鼎俎也（考核力士能否举起的大鼎），任之以事而愚智分矣……明主听其言必责其用，观其行必求其功，然则虚旧（空洞陈腐）之学不谈，矜诬（自吹自擂、弄虚作假）之行不饰矣。”韩非通过上述比喻深刻地揭示了“循名而责实”的内涵。其主要精神就是“听其言必责其用，观其行必求其功”，言与行、行与功必须相互符合，绝不能依据其言辞来鉴别他们的智愚、贤佞。俗话说“是骡子是马牵出来遛遛”，海尔提出“相马不如赛马”，实践才是考核官吏的

唯一正确方法。

4. 赏罚

(1) 以考核为根据。“操杀生之柄”即“刑德（赏罚）”二柄。君主对臣下赏罚是以考核为根据，行赏的唯一根据是功，施罚的唯一根据是罪：“明主赏不加于无功，罚不加于无罪。”君主对臣下的赏罚绝不能为私人恩怨所左右，一定要具有客观性，应以公法为据：“功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则诛”。只有功与事与言相符合，才赏；否则，三者之间有任何两个不相符，则罚。只有这样，赏罚才能客观公允，让人心服。他举例说：“以罪受诛，人不怨上，跖危坐（保全）子皋；以功受赏，臣不德（感恩）君。”“跖危坐子皋”的故事说的是：孔子弟子子皋（即高柴）在卫国做狱吏时，曾砍掉过一名犯罪人的脚，并派他去看守大门。而当卫君搜捕子皋时，这位看门者非但不借此报仇，反而将他藏在自己的门房里加以保护。夜半时，子皋问其故，跖危答曰：“我被砍断脚，本是我的罪行应受到这样的处罚，你按公法罚之，这是没有办法的事。然而，您在公堂上审理我的时候，尽量在法令规定的范围内争取从轻处理，您这番心意我是知道的，您并不是偏袒我才这样做的，而是您本性中的仁爱之心使您这样做的，这就是我喜爱您而报答您的原因。”

(2) 信赏尽能。对有功之人的赏赐一定要兑现，赏赐厚而守信用，臣下就会竭尽所能。尤其是承诺的赏赐一定要兑现，就会不断提高赏赐的可信度。必要时还要用试验、培训等方法来培养人们对赏赐的热衷度，使人们养成闻赏即趋之若鹜的习惯。越王处心积虑想讨伐吴国，又担心手下的将士们在战场上不能奋不顾身。有一天，越王乘车外出，看见一只大青蛙，瞪着大眼睛，鼓着一肚子气，蹲在路旁，见了人和车马也不躲避，好像在向人示威。越王从车上站起身来，向这只青蛙庄重地行了个礼。车夫很奇怪：“大王为何向青蛙敬礼啊？”越王说：“这青蛙有一股气，勇气可嘉，令人肃然起敬。”这件事传开后，将士们都说：“青蛙有勇气，大王还向它敬礼，更何况战士有勇气呢！”后来，越王调教手下的勇士，焚烧高台，一击鼓，士兵就往火里冲，因为谁先冲进火里就有赏；在江边练兵，一击鼓，士兵就往水里冲，因为谁先冲进水里就有赏。到了打仗的时候，一击鼓，士兵就勇往直前，义无反顾，因为谁英勇作战就有赏。

(3) 必罚明威。对犯有罪行的人一定要坚决惩罚，以显示制度的威严，君主过分仁慈，法制就建立不起来，威严不足，就会受到臣下的侵害。刑罚执行得不坚决，禁令就无法推行。子产做郑相，重病将死，就对游吉说：“我死后，您一定会在郑国执政，一定要用威严治理民众。火看起来很严酷，所以人们很少被烧伤；水看起来很柔和，所以很多人被淹死。您必须严厉地执行刑罚，不要让人们因您的柔弱而触犯法令。”子产死后，游吉不肯严厉执行刑罚，郑国青年拉帮结伙成为强盗，盘踞在崔符之中。游吉率领军队和他们开战，打了一天一夜，才打败了他们。事后游吉感叹地说：“我早按子产的教导去做的话，一定不会懊悔到这个地步了。”

(4) 不避亲疏。韩非论道：“是故诚有功，则虽疏贱必赏；诚有过，则虽近爱必诛。疏贱必赏，近爱必诛，则疏贱者不怠，而近爱者不骄也。”

综上所述，韩非提出的“课能之术”是由“因任而授官”的选拔，用人之术，“循名而责实”的考核之术和“操杀生之柄”的赏罚之术四部分所构成。这是他“以术治吏”思想中的精华部分。

（二）禁奸之术

韩非指出：“禁奸之法，太上禁其心，其次禁其言，其次禁其事”，系统地分出了三个层次，并提出了“六微”、“七术”、“八奸”、“十过”等以“贼心”察人、待人、驭人的方法，本文归纳为察奸、防奸、除奸三部分。

1. 察奸之术

(1) 警惕六种可能为害的人物。《韩非子·八经》指出：“乱之所生六也：主母，后姬，子侄，兄弟，大臣，显贤。”可以将这六种人概括为两类人：第一类人是“重臣”，即权大位尊的“大臣、显贤”，他们培植私党，图谋篡权，对君权威胁最大。在《韩非子·主道》篇中，韩非列举了臣子蒙蔽君主五种情况：①遮蔽君主的耳目。②控制国家的财利。③擅自发布命令。④私下行使君主的恩泽。⑤扶植自己的党羽。第二类人是君主“左右”之人，即在君主身边的“主母、后姬、子侄、兄弟”等人，他们因其特殊身份容易影响君主的行为和决策。臣子可能利用君主“左右”之人达到自己不可告人的目的。

(2) 警惕九种可能为害的方式。《韩非子·八奸》列举了臣子图谋不轨的八种方式，《韩非子·内储说下·六微》则提出了六种君主应该提防的情况，本文综合为以下九种：①养殃，即直接贿赂君主。君主如果喜欢漂亮的宫室台池、美女、好狗、好马等，那他就遭殃了：“为人臣者尽民力以美宫室台池，重赋敛以饰子女狗马，以娱其主而乱其心，从（纵）其所欲，而树私利其间。”②利用君主身边之人，包括同床、在旁、父兄。同床是指贵夫人或者所嬖幸的美男子，常趁君主私下燕乐、酒足饭饱之时，提出要求，往往君主会接受。臣子便去贿赂君主爱幸的夫人、嫔妃等，使她（他）们迷惑君主。在旁指君主身边不设防的艺人、近侍，能揣测君主的心意，察言观色，曲意承欢，来转移君主的心志。臣子在内用金玉玩好巴结他们，在外替他们做些不法的勾当，使他们在不知不觉中对君主逐步施加影响，“使之化其主”。父兄即君主的近亲，奸臣们贿赂他们为自己在君主面前说好话替自己办事，“使犯其主”。③民盟，就是贿赂百姓。越是奸臣越喜欢散公财以取悦百姓，收买民心，使朝廷市井都说自己的好话，蒙蔽视听，以达其不可告人的目的。④流行，利用圆滑、善辩之士。君主深居宫中，难得听到社会上流行的议论言谈，容易被漂亮的辩辞说动，奸臣便访求各国的辩士，供养国内能言善道者，让他们为了自己私人之利，用些华丽的不实之辞藻来迷惑君主。⑤威强，即豢养凶恶之徒，聚集带剑的侠客，来彰显自己的威严，声称帮助自己的就有利，不帮助自己的就必死，用这种方法来恐吓群臣和百姓而达到其个人的目的。⑥四方，指利用外部力量，一些臣子为了自己的利益卖国求荣，利用外部势力胁迫其君主。陈需乃魏国之臣，却与楚王关系密切。他让楚攻魏，并借此机会主动请缨为魏王解围。利用这次机会，陈需当上了魏国的宰相。臣子主要依靠两种势力：国外势力和宫中亲信。国外势力是君主害怕的，君主对国外的要求总是给予满足；宫中亲信是君主宠爱的，君主对亲信的主张总是言听计从，乱臣们往往会一并利用这两种势力。⑦权借在下，臣子假借君主的权势壮大自己。君主一旦将一分权势让给臣子，臣子就会把它当做百分去争。臣子一旦得到君主的权势，力量就会强大起来，朝廷内外就会被利用，君主就会被蒙蔽。州侯做楚国令尹（宰相），地位显贵、独断专权。楚王有所察觉，就问左右的大臣们是否属实。大臣们却众口同声地回答：绝没有这样的事。⑧托于似类，即用嫁祸于人等办法欺骗君主，为己谋私。楚王有个爱妾叫郑袖，楚王新得了个美女，郑袖教导她说：“大王很喜欢美人掩嘴的动作，你要是接近大王，一定要记得掩嘴”。美女进见楚王，想到郑袖的交待，就掩嘴。楚王觉得奇怪，问起原因，郑袖说：“这是表示嫌大王身上臭啊！”后来有一次，楚王与郑袖、美女同坐，郑袖先告诫左右侍者，说：“大王若有什么话，一定要赶快照他的话去做。”美女上前来，很靠近楚王，就一再地掩嘴。楚王愤怒地说：“把她的鼻子割了！”左右的侍者当场割了美女的鼻子。⑨敌国废置，就是敌国为了削弱我国的力量，搞阴谋使我废贤立愚，我弱了，他就强了。孔子在鲁国主管政事，鲁国大治，路不拾遗。齐景公认为这是对齐国的一大祸害。黎且对景公说：“要除掉仲尼，像吹根毫毛一样容易。君主为何不用厚重的俸禄、崇高的地位迎接孔子，送给鲁哀公女子歌舞乐队以迷惑他的心志？哀公新得女乐，一定会懈怠政事，孔子看

了一定要劝谏，他一劝谏就要轻易地被鲁哀公弃绝了”。景公便令黎且护送 16 个女子组合的歌舞乐队到鲁国赠送给哀公。哀公沉迷其中，乐不可支，果然懈怠政事。孔子劝谏不听，就只有离开鲁国到楚国去了。

(3) 考察实情的六种方法。如何察奸？韩非将它简要地概括成：“参言以知其诚，易视以改其泽”。即分析臣下的言论，用以了解他们对君主是否忠诚，从不同的角度观察臣下，从而了解他们各方面的表现。韩非在《七术》里提出了七种禁奸之法，在《六微》中提出了六种不易被察觉的危险。从认识论的层面上，韩非特别强调调查研究，坚持“众端参观”，反对主观性和片面性，排除各种假象以求真情。本文综合为君主机智地考察实情的六种办法：①众端参观法：多方观察与验证臣下的言行。要求君主对臣下所言之事，要从多方面听取意见进行比较，不断变换观察事物的角度，通过不同的渠道和方法，加以反复验证，排除各种假象或现象，以获取奸邪活动的实情，切忌偏听偏信。贞观二年，唐太宗问魏徵曰：“何谓为明君暗君？”魏徵答道：“君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。”但仅仅做到兼听还不够，因为兼听到的如果是众口同声之言，未经多方验证，也不能轻信。庞恭在邯郸充当人质，他对魏王说：“今一人言市有虎，王信之乎？”曰：“不信。”“二人言市有虎，王信之乎？”曰：“不信。”“三人言市有虎，王信之乎？”王曰：“寡人信之。”庞恭曰：“夫市之无虎也明矣，然而三人言而成虎。今邯郸之去（离开）魏也远于市，议臣者过于三人，愿王察之。”后来庞恭从邯郸反（返），竟不得进见魏王。可见众人的意见未必就是靠得住的，重要的是要听到不同的意见。所谓“观听不参则诚不闻，听有门户则主壅塞。”②一听责下法：让臣下单独发言，一一听取意见，愚和智就不会混乱，严格检查下属所管部门的事情，庸和能就不会混杂。“一听”的目的是责下，是为了发现问题的症结所在，以免被单方面的意见所蒙蔽。对臣下的才能一一考察，臣下的才能大小就显露出来了，“滥竽充数”就是一个很好的例子。③疑诏诡使法：运用各种诡计，使下属不敢隐瞒真实情况。戴欢是宋国的太宰，夜晚对属下说：“我听见这几天夜里有人坐着卧车到了典狱长李史门口，你去监视一下。”派出去的人回报说：“没有看到卧车，只看到有人捧着竹器和李史说话，过了一会儿，李史收下了竹器。”其实太宰知道李史经常接受贿赂，却故意叫随从去监视卧车，随从们没有完成太宰交代的任务，他们会把李史接受了别人的竹器当做一件重要的事情向太宰报告以便邀功。相反，如果太宰一开始就命令部下监视李史是否接受了别人的馈赠，那么他们就可能会有所隐瞒而不据实报告。此计又叫声东击西。④挟知而问法：拿知道的事情询问臣下，那么未知的事也会知道。韩昭侯派人骑马到县里巡视。使者回来后，韩昭侯问道：“见到过什么？”使者回答说：“什么也没见到。”昭侯说：“虽说如此，到底见到什么呢？”使者说：“南门外有一头小黄牛在大路左边吃禾苗。”昭侯对使者说：“不准泄露我问你的话。”然后下令说：“正值禾苗生长时，本来就有命令禁止牛马进入农田里边，但官吏们却不把这当回事，有很多牛马进到农田里边了。立即把这个数目报上来，有漏掉的，将加重他的罪过。”于是东、西、北三面报了上来。昭侯说：“还没有报全。”经官吏再去细查，才发现南门外的小黄牛。官吏们都觉得昭侯明察秋毫，都惶恐小心地对待职守，再也不敢为非作歹了。可见，如果君主事先知晓某件事，并利用这件事指责下属，那么与此相关的众多隐伏的事情，就可以全部变得易于知晓了。⑤倒言反是法：即君主对其所疑之事用说倒话、做反事的方法，以试探之，就会了解到奸情。韩非举例说：子之做燕国宰相，坐在那里撒谎说：“跑出去的是什么？是白马吗？”侍从都说没看见。有一个人跑出去追赶，回报说：“有白马。”子之通过这种方法了解到侍从中哪些是不诚实的人。又如“韩昭侯握爪（指甲），而佯（假装）亡一爪，求之甚急。左右因割其爪而效（献）之。昭侯以此察左右之诚。”⑥利害有反法：从反面考察事情。国家受到侵害，就要观察谁从中捞到了好处；臣子受到伤害，就要观察与这个臣子利害关系相反的人。韩昭侯洗

澡时发现热水中有小石子。就问：“如果掌浴的人免了职，谁可能递补？”侍者回答：“有的。”昭侯说：“去把他叫来！”那人兴冲冲地来了，昭侯板起脸来斥责：“你为什么把小石子放在热水里？”那人吓坏了，吞吞吐吐地回答说：“因为掌浴的人要是免了职，臣就有希望递补，所以想法子害他，故意把小石子放在热水里。”

前两种方法主要强调调查研究以求客观实情，即毛泽东所精辟论述的“实事求是”，现代人力资源管理所用的“360度考察法”和韩非的“众端参观法”、“一听责下法”其实是一回事。后四种方法则涉及国家内部的政治斗争，历史上历来免不了君臣之间的权术斗争，而权力之争往往是生死之争，如果臣下搞阴谋诡计以篡夺权力，而君主无术以防，则不仅会造成君权旁落，更会造成君主及其家族的性命危险。君主如果不懂得察奸之术，就等于不懂得防范政治风险。

但是，多用权术势必会造成君臣间互相猜疑、互相利用、明争暗斗，出现权术愈高而奸邪愈巧的恶性循环，所以，明智的君主既深谙权术，又不滥用权术，而是“以道御术”。既防范风险，又维持君臣之间相当程度的信任关系，从而促进了国家、组织与个人的良性发展。

2. 防奸之术

察奸固然重要，防奸于未然则更为重要。韩非明确区分了禁奸的三个层次：“禁奸之法，太上禁其心（想法），其次禁其言（言论），其次禁其事（行动）。”这三个层次也正好对应了行奸的三个阶段，前两个阶段处在奸邪的想法和言论阶段，还没有落实到行动上，因此要以防为主。主要包括以下三个方面：

（1）四种奸邪之人和五种奸邪手法。韩非列举了“四拟”、“五奸”。所谓“四拟”，是指四种混淆上下关系的人：①在君主儿子中有与嫡子地位相当的庶子。②在配偶中有与正妻尊荣相等的妾。③在朝廷中有与宰相权势相同的大臣。④在臣子中有与君主相似的宠臣。这四种情况，是使国家陷于危险的根源。

所谓“五奸”，是指臣子惯于运用五种君主很难识别的奸邪手法：①用行贿来骗取声誉。②用恩赏拉拢民众。③结党营私，网罗智士来胡作非为。④借免除赋役、赦免罪犯来提高声威。⑤迎合下属而颠倒是非，用危言耸听、奇装异服、漂亮称号来惑乱人们视听。提防这五种奸邪手法，说多做少的诡辩之徒和奸诈之人就不敢在君主面前夸夸其谈、歪曲事实。这样，群臣闲居时就会加强自身修养，办事时就会尽力守职。

真正的明君并不局限于在可疑的事上观测臣子，但见到可疑的事而不反过来联系到其他事，从而弄清真相的，则天下少见。

（2）对八种“奸术”的具体防范措施。在《韩非子·八奸》中，韩非列举了八种奸术，并具体论述了防范的措施。①明君对于宫内的嫔妃，应尽情享受她们的美貌而不理睬“枕边风”。②对于左右近侍，在使用他们的同时，要注意考察他们的言论，使他们不得夸大其辞。③对于父兄和大臣们，听取他们的意见，同时让他们承担后果，免得他们乱出主意，随意推荐人。④对于臣子的言论，不论赞美者所赞美的人，还是毁谤者所毁谤的人，都要亲自核实，使群臣不得互相吹捧或诽谤。⑤对于有勇力的人，作战立功，不破格行赏，私斗犯法不随意赦免，不让群臣用财富收买他们。⑥对于观赏玩乐的物品，一定要知道其来由，使臣下不敢擅自进献，不让群臣揣度君主的心思。⑦对于散发财物和粮食一类对人民有利的东西，君主一定要以自己的名义，不让臣子以他们的名义向百姓施惠。⑧对于其他国家的要求，合法的就听从，不合法的就拒绝。所谓的亡国之君，并不是已经丧失了国家，而是表面上还拥有国家，实际上已不受自己控制。只要臣下借助外力控制了国家，君主就丧失了国家。听从大国，可以暂时挽救国家的危亡，但比不顺从大国亡得更快，所以没必要听从。群臣见君主不顺从大国，就不敢同其他国家勾结，其他国家的君主知

道这个国家的君主不顺从自己，就不会相信这个国家的臣下说的话了。

(3) 杜绝奸邪活动产生的根基。韩非提出了三条措施以杜绝奸邪活动产生的根基：①勿使大臣“富之贵之”，以防其“贵而主断”。韩非在《扬权》中告诫君主勿使大臣过富，反而会使自己向他借贷；勿使大臣权势过重，反而会使自己受制于臣下；勿专信于一人，反而会使自己失去都城和国家。因为大臣过富、过贵或专信于一人，必定造成大臣狐假虎威，擅行君令，君权旁落的危难局面。②“毋使民比周，同欺其上。”即要禁止臣民结党营私，防止他们共同欺压君主。③“以三节持之”，为了防止重臣行奸篡权，韩非在《八经》篇中指出：“其位至而任大者，以三节持之：曰质、曰镇、曰固。亲戚、妻子，质也。爵禄厚而必，镇也；参伍责怒，固也。”对于位高任重者，要用三种不同的办法来控制：一是质，二是镇，三是固。“质”是指通过联姻与重臣结为亲戚，使之得妻生子，形成一条无形的血缘纽带，实际上，这是一种变形人质，使重臣有所顾虑而不敢反叛；“镇”即压也，指通过尊爵厚禄以镇其心；“固”是指通过检查言论、督责实效的方法，将其牢牢地控制住。对于贤者，有质就足以持之；对于贪婪者，仅用亲戚妻子作人质还不足以持之，必须进一步以尊爵厚禄以镇之，才能化险为夷；对于诡计多端的奸邪之人仅用“质”与“镇”还不足以劝其心，必须严格检查他们的言论、督责实效，并施加重重约束，使他们无计可施，才能被君主牢牢控制住。

3. 除奸之术

如果防奸失效，奸事被察出，就要除奸。在《八经》篇中，韩非总结了八种除奸之术：①“明说以诱避过”，通过公开申明法制，进行正面告诫，以诱导其改过。②“陈过则明其固（蔽）”，不仅要列举臣下的过失，更要深一步，指明他的根本毛病。③“知罪辟罪以止威”，知道臣下的罪过，就要对他的罪过用刑，以削夺臣下的权威。④“泄异以易其虑”，君主故意泄露某些不同意见或异常消息，以打消他们的图谋。⑤“设谏以纲独为”，设置谏官以纠正、约束大臣的专权独断。⑥“作斗以散朋党”，挑动坏人内讧以使他们自行瓦解。⑦“渐更以离通比”，通过逐步更换官吏，以离散奸党。⑧“势不足以化则除之”，如果以上办法还不足以感化奸邪、化解形势，那就只好除掉奸臣。韩非指出：“赏之誉之不劝，罚之毁之不畏，四者加焉不变，则其除之。”

韩非主张“除奸”时，君主绝不能心慈手软，因为一旦仁慈，就会出现“忍不制则下上，小不除则大诛”的严重后果。除奸是一场你死我活的政治斗争，统治阶级内部的争权夺利是残酷而不可调和的。

六、结 语

“术治”的本质其实就是调节组织内部之间的关系。它所要达到的目标是在组织内部相互之间不信任的前提下，组织的整体目标能够得以顺利实现。它要解决的问题是：仅有中人之智、之德的君主也能够让贤德之士竭尽所能，让贪婪者、诡计多端的奸邪之人能为组织发挥其才能、而其险恶行为却能得到防止、控制和化解。作为中国古圣先贤的伟大智慧成果之一，“术治”管理思想对中国式管理的形成、完善与发展具有极为重要的理论指导意义，也为中国管理模式的研究开辟了一条新的路径。

韩非所提供的理论和方法具有短期有效性，但秦王朝短暂的历史让我们反思：韩非理论的基础——不信任，是否牢靠？建立在“不信任”基础之上的理论，即使再精致，也终究因为违背了人性的丰富性（只执人性恶一端），必将产生严重的离心效应，最终导致组织的全面瓦解。由此可见，在治国和管理实践中过度强调“术治”是不妥当的。在中华文明的历史长河中，自汉武帝

“罢黜百家，独尊儒术”之后，儒家思想和法家思想在治国实践中发挥着极为重要的互补作用，即所谓的阳儒阴法（或外儒内法）——这是从治理国家的层面而言：法家以不信任为前提，以法治为根本，以赏罚为手段，强调“依法治民，以术治吏”，汉武之后历朝历代都将法家作为统治的基础——因为它的速效性（能迅速地在大乱中建立起新秩序）。而儒家以信任为前提，以“德治”为根本，以教育（言传与身教）为手段，强调“道之以德，齐之以礼”。汉武之后历朝历代的君主其实是将儒家作为统治人们精神的手段而大张旗鼓地宣传和教育，它通过修身提高人的精神境界进而达到使国家长治久安的目的，所以叫做阳儒阴法。而从管理个人的层面来看，则是外法内儒。因为儒家是个人修身的基础，而法家则是管理他人的手段。在 2000 余年的国家管理实践中，法家的“术治”与儒家的“德治”目标一致，功能互补，鲜明地体现出中国传统文化中的“阴阳”思想（阴阳互补，阴中有阳，阳中有阴），对中国管理模式的进一步研究提出了新的课题。

〔参考文献〕

- [1] [战国] 韩非. 韩非子·守道. 高华平，等译. 北京：中华书局，2010.
- [2] 李雪峰. 中国管理学，北京：中国人民大学出版社，2005.
- [3] [春秋] 李耳. 道德经. 邱岳，注评. 北京：金盾出版社，2009.
- [4] [战国] 吕不韦. 吕氏春秋. 北京：万卷出版公司，2007.
- [5] [春秋] 管仲. 管子. 李山，译注. 北京：中华书局，2009.
- [6] 葛荣晋. 韩非“以术治吏”的思想及其现实意义. 中华文化论坛，2006（2）.
- [7] [唐] 吴兢. 贞观政要. 武汉：湖北辞书出版社，2007.

Study on “Government by Technique” Thought of Management of Legalism

GU Wentao^{1 2} GUAN Xin¹

(1. School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084

2. Business and Trade Bureau of People's Government of Tianjin Hexi District, Tianjin 300202)

Abstract : Han Fei accomplished an integrated “governing the minister by technique” thought system of management by generalizing, summarizing and developing the “government by technique” thought of management of the legalism of Pre-Qin Period. Which not only provided a theoretical principle to Qin dynasty for the practice of unification of the whole country, but also became a significant component part of the principle of “the Confucian outside and the legalism inside” —which was experiential crystallization refined by managing state affairs for 2000 years. The foundation of the “government by technique” is analyzed in the view of the relationship inside the organization in this paper, then the “government by technique” thought of management is analyzed from two layers: one is “the principle of government by technique” and the other is “the method of government by technique”.

Key Words : Legalism ; Han Fei ; Technique ; Monarch ; Minister