

## 《韓非子》「術」論

陳容韶\*

〔摘要〕

《韓非子》書中以「法」(賞罰的標準)、「術」(運作權力的方法)、「勢」(統治的權力),建立起其政治體系的架構。站在定分止爭、建立一套標準規範的前提下,立「法」以去除君臣異利、公私相背的狀況,而歸於君國的公利。「法」有待於君主處「勢」,才能收「令行禁止」之效;但「法」的標準性,和「勢」的強制力,皆須透過一套運作的方法,才能付諸實現。因此,「術」的運用為《韓非子》中重要的一環,而《韓非子》中也用較多的篇幅來談君主所獨執的「術」。故本文將分別討論《韓非子》書中的:無為術、形名術、參伍術、聽言術、用人術,並運用現代行政學、管理學的觀念,以了解《韓非子》論「術」的內容和得失。

關鍵詞:無為、術、形名、賞罰、管理學

### 一、《韓非子》術的定義、用術的目的

#### (一) 術的定義

術,指在位者用來考核、監督臣下的方法。可以協助國君因才器使,依大臣不同才能,加以任用,並依官職之名,考核官員治事之功,以收督責之效;術是在位者運作權力的重要方法。

術者,因任而授官,循名而責實,操殺生之柄,課群臣之能者也。(《韓

---

\* 國立中山大學中國文學系碩士班研究生

非子·定法》)

術者，藏之於胸中，以偶眾端，而潛御群臣者也。故法莫如顯，而術不欲見。〇(《韓非子·難三》)

〈定法〉中講國君用人的原則，是以適才適任為考量，而非商鞅主張之「官爵之遷，與斬首之功相稱也。」<sup>1</sup> 因為：「今治官者，智能也；今斬首者，勇力也。以勇力之所加，而治智能之官，是以斬首之功為醫匠也。」(《韓非子·定法》) 功不稱其事，官不當其能，則非用人之道；繼而依循官職之名，責求官員治事之功(實)，《韓非子》便以循名責實的形名術，完成其君主統御大臣的目的。在位者掌賞罰之權力，不得權借他人，而「術」，便是在位者運作其權力，來考核臣下行為的方法，是集中在用人和考核二事。

國君在考核臣下之時，韓非以為：唯有「君無見其所欲」(〈主道〉)，<sup>2</sup> 才能達到「群臣守職，百官有常，因能而使之」(〈主道〉)的效果。因此《韓非子》受《老子》無為思想影響，並將之發展成「無為術」。<sup>3</sup> 「術」皆要在國君「藏

<sup>1</sup> 《史記·商君列傳》：「有軍功者，各以率受上爵。為私門者，各以輕重被刑。宗室非有軍功，論不得為屬籍。明尊卑爵秩等級，各以差次。名田宅臣妾衣服以家次。有功者顯榮，無功者雖富無所芬華。」瀧川龜太郎：《史記會注考證學人版》(台北：洪氏出版社，1986年)。

<sup>2</sup> 《韓非子·主道》：「...君無見其所欲；君見其所欲，臣將自雕琢。君無見其意，君見其意，臣將自表異。故曰：去好去惡，臣乃見素；去智去舊，臣乃自備。」陳啓天：《增訂韓非子校釋》(台北：商務印書館，1969年)。

<sup>3</sup> 〈解老〉、〈主道〉、〈揚榘〉篇之考證問題：以往學者皆根據《史記·老子韓非列傳》：「韓非者...喜刑名法術之學，而其歸本於黃老。」遂以為〈解老〉、〈主道〉、〈揚榘〉篇出於韓非之手無疑；自從容肇祖先生於《韓非子考證》首先舉出：〈解老〉和〈五蠹〉、〈忠孝〉觀念衝突，頗有和《淮南子》合；〈主道〉、〈揚榘〉內容似〈司馬談論六家要旨〉、《漢書藝文志》所談之道家，而疑其乃漢初道家之言。胡適先生在《中國古代哲學史》中，則以為〈主道〉、〈揚榘〉「另是一派法家所作。」而贊成出於韓非者，如：王靜芝《韓非思想體系》以為〈解老〉是「韓非藉釋老而發揮韓非自己的思想。」、梁啟雄《韓子淺解》以為〈主道〉、〈揚榘〉「兩篇的思想跟韓子的思想體系無不同。」本文則將討論《韓非子》

之於胸中，以偶眾端，而潛御群臣」的狀況下發展，因此才說：「術不欲見」。

戰國時期，原有的貴族政治體制，在宗法制度式微、失去了土地所有權和學術專有的優勢後，轉變為君主集權政體。在位者為求能有效統治，乃藉助「術」以補「法」的不足。亦藉助「術」以貫徹法之執行。

## （二）用術的目的

及孝公、商君死，惠王即位，秦法未敗也，而張儀以秦殉韓、魏。惠王死，武王即位，甘茂以秦殉周。武王死，昭襄王即位，穰侯越韓、魏而東攻齊，五年而秦不益一尺之地，乃成其陶邑之封。應侯攻韓八年，成其汝南之封。自是以來，諸用秦者，皆應、穰之類也。故戰勝則大臣尊，益地則私封立，主無術以知姦也。（《韓非子·定法》）

正如應侯范雎對秦昭王所言：「臣聞善治國者，乃內固其威，而外重其權。穰侯使者操王之重，決制於諸侯，剖符於天下，政適伐國，莫敢不聽。戰勝攻取，則利歸於陶國，弊御於諸侯；戰敗則結怨於百姓，而禍歸於社稷。」（《史記·范雎蔡澤列傳》）穰侯魏冉在秦國擅權，利在其封地陶邑，<sup>4</sup> 禍則秦國全民承之，則穰侯屬於《韓非子·內儲說下》所稱：「利害有反」之類的人。<sup>5</sup>

應侯范雎採遠交近攻策略，欲攻心腹之患的韓國上黨郡，<sup>6</sup> 之後和趙軍長

---

書中，如何藉〈解老〉、〈主道〉、〈揚權〉篇，以發揮韓非自己的思想，即：韓非的「無為術」如何「以道家無為之道，建立法家為君之道。」

<sup>4</sup> 《戰國策卷五·秦策三》：「秦客卿造魏穰侯曰：『秦封君以陶，藉君天下數年矣。功齊之事成，陶為萬乘，長小國，率以朝天子，天下必聽，五伯之事也；功齊不成，陶為鄰恤，而莫之據也。故攻齊之於陶也，存亡之機也。』」

<sup>5</sup> 《韓非子·內儲說下》言姦之類型：一曰權借在下；二曰利異外借；三曰託於似類；四曰利害有反；五曰參疑內爭；六曰敵國廢置。〈內儲說下〉「四曰利害有反」下注曰：「利害有反，謂一事之起，有因而得利者，亦有因而受害者，是有反也。人主察其反者，則事起之真因即得，而不致為人臣所欺也。」陳啓天：《增訂韓非子校釋》（台北：商務印書館，1969年）。

<sup>6</sup> 《戰國策卷五·秦策三》：「秦嘗攻韓邢，困於上黨，上黨之民皆返為趙。」

平決戰，雖俘趙軍四十多萬人，<sup>7</sup>但曠日費時，使得「國虛民飢」；<sup>8</sup>之後蘇代遊說范雎曰：「今趙亡秦王，王則武安君必爲三公。君能爲之下乎？雖無欲爲之下，固不得已矣。」（《史記·白起王翦列傳》）<sup>9</sup>因此，范雎爲了私心而對秦王曰：「秦兵勞，請許韓趙割地以和，且休士卒。」

這便是《韓非子·內儲說上一經四》所說的：人主不能執持「一聽責下」之術，而有「應侯謀弛上黨」之患。<sup>10</sup>

重人也者，無令而擅爲，虧法以利私，耗國以便家，力能得其君，此所謂重人也。...是以蔽主上而趨於私門者，不顯於官爵，必重於外權矣。今人主不合參驗而行誅，不待見功而爵祿，故法術之士安能蒙死亡而進其說，姦邪之臣安肯棄利而退其身？故主上愈卑，私門益尊。

是以國地削而私家富，主上卑而大臣重。故主失勢而臣得國，主更稱蕃臣，而相室剖符，此人臣之所以譎主便私也。（《韓非子·孤憤》）

穰侯、應侯皆是《韓非子·孤憤》篇所言「國地削而私家富，主上卑而大臣重」之「重人」，則人主「參驗」之法，便是要用「行參必折，揆伍必怒」（《韓非子·八經》）的「參伍術」、以眾言爲參驗的「聽言術」，來考核臣下，防止臣下姦劫。

「明君無爲於上，群臣悚懼乎下。」（《韓非子·主道》）的無爲術，目的在使國君藏拙，並能公正客觀的考核，則臣下無不爲；「有言者自爲名，有事者自爲形，形名參同，君乃無事焉，歸之其情。」（《韓非子·主道》）的形名術，目的在使臣下名實相符、信賞必罰，則人才能被任用；「計功而行賞，程能而授

<sup>7</sup> 《史記·白起王翦列傳》：「武安君計曰：『前秦已拔上黨，上黨民不樂爲秦而歸趙，趙卒反覆，非盡殺之恐爲亂。乃挾詐而盡坑殺之，遺其小者二百四十人歸趙，前後斬首虜四十五萬人，趙人大震。』」瀧川龜太郎：《史記會注考證學人版》（台北：洪氏出版社，1986年）。

<sup>8</sup> 《戰國策卷三十三·中山》：「昭王既息民繕兵，復欲伐趙。武安君曰：『不可。』王曰：『前年國虛民飢，君不量百姓之力，請益軍糧以滅趙……』」

<sup>9</sup> 又見於《戰國策卷五·秦策三》：「趙亡，秦王王，武安君爲三公，君能爲之下乎？雖欲無爲之下，固不得之矣。」

<sup>10</sup> 《韓非子·內儲說上一經四》「一聽，則智愚分；責下，則人臣參。其說，在索鄭與吹芋，其患在申子之以趙紹、韓沓爲嘗試。故公子汜議割河東，而應侯謀弛上黨。」

事，察端而觀失，有過者罪，有能者得，故愚者不得任事」(《韓非子·八說》)的用人術，則使有能者循序遷升，愚者不得任事；「行參必折，揆伍必怒」(《韓非子·八經》)的參伍術、和「明主之道，臣不得兩諫，必任其一；語不得擅行，必合其參」的聽言術，作為考核臣下的方法，以防止臣下姦劫。

君主以虛靜無為的領導方式，依於法的標準，依循名(職位名稱)責實(職務範圍)的原則，客觀公正的考核群臣；再運用「行參必折，揆伍必怒」的「參伍術」、以眾言為參驗的「聽言術」，防止臣下姦劫，因任授官，有過者罪，有功者賞。君主能公正的考核群臣，則人臣能盡其才，為君主所用。使「群臣守職，百官有常」(《韓非子·主道》)，建立一套行政秩序，以求「明主治吏不治民」(《韓非子·外儲說左下》)，其目的都在尋求增進行政效率。

《韓非子》論術分為三層：「無為術」與政治學中的行政學有關，而「形名術」、「參伍術」、「聽言術」、「用人術」則和行政學中的管理學相關。現在分述如下。行政(Executive)的定義：

狹義上，指對政府政策方向與協調，負有全責的少部分決策者，通常指行政首長(chief executive)。<sup>11</sup>

而此行政首長的功能，包括：對儀式、決策、大眾和官僚的領導。<sup>12</sup>

領導(Leadership)的定義：

一個人和一個團體，影響一大群個體，而加以組織化，或引導其達成所欲之目標；一種人格特質，使領導者能對其他人運用影響力。<sup>13</sup>

因此，乃稱無為術，為君主「領導的方式」。

管理學(Management)中，分「管理程序」為：計劃(planning)→組織

<sup>11</sup> Andrew Heywood 著，楊日清、李培元、林文彬、劉兆隆譯：《政治學新論 重譯本》第十六章〈行政部門〉，頁 522。

<sup>12</sup> 同註 10，頁 524。

<sup>13</sup> 同註 10，頁 544。

(organizing) → 用人 (staffing) → 指導 (leading) → 控制 (controlling)。<sup>14</sup> 而形名術重點在「循名責實」，相當於「控制」(controlling) 中的「績效評鑑」(performance appraisal) 的原則，<sup>15</sup> 故稱形名術為君主「考核的原則」。至於應如何審定形名確實相符，則須運用參伍術及聽言術、用人術。而用人術涉及管理程序中的組織 (organizing)，和用人 (staffing)。

## 二、《韓非子》中法、術、勢之關係

### (一) 法、術、勢三者之性質

立「法」的目的，在於立分止爭，使君臣間之異利，經由法的規範，而趨於君國之大利。其立法的根據，在「因人情」之好惡。所謂「凡治天下，必因人情。人情有好惡，故賞罰可用；賞罰可用，則禁令可立，而治道具矣。」(《韓非子·八經》) 且立法須切合於當時的政治體制。

法者、憲令著於官府，賞罰必於民心，賞存乎慎法，而罰加乎姦令者也  
(《韓非子·定法》)

法者、編著之圖籍，設之於官府，而布之於百姓者也。(《韓非子·難三》)  
「法」的性質：其一、具有固定恆常性。為成文法，形式上是「編著之圖籍」；其二、具有客觀普遍性。為公布法，所謂「布之於百姓者也」。使「法」成文、公布，則官吏可據法以治民，民亦可知官吏是否客觀據法治事，而不致被個人主觀私意左右。其三、具有平易性。「明主立可為之賞，設可避之罰。」(《韓非子·用人》) 對人民來說，唯有可為、可避，法才有具體落實的可能，而非高懸之理想；其四、具有強制權威性。「憲令著於官府，賞罰必於民心。」立法根據固然在因人情之好惡，然而，法若缺乏執行的力量，亦無由落實，故《韓非

<sup>14</sup> Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars 原著，吳忠中譯：《管理學第七版技巧與應用》(台北：滄海書局，1998年)，第一章〈管理導論〉，頁6。

<sup>15</sup> 同註13，第20章〈績效評鑑及獎勵〉，頁478。

子·外儲說左上》說：「賞罰不信，則禁令不行。」其五、具有標準規範性。「賞存乎慎法（守法），而罰加乎姦令（犯法）者也」、「事遇於法則行，不遇於法則止」（《韓非子·難二》）欲使賞罰毀譽皆依於「法」，使「法」成為社會唯一的規範；否則，君臣異利、公私相背，不利於統治，民亦無從勸禁。因此，《韓非子》反對儒、俠，獎勵耕、戰，其意亦在此。

「法」的精神在於：去私立公（君國之公），建立一標準規範性。因此關鍵在於確立其強制權威性，必依「厚賞重罰」、「信賞必罰」之原則，使民無僥倖之心，並藉「重罰」，希望「重一姦之罪，而止境內之邪。」（《韓非子·六反》）

「術」，是國君統御臣下、行使權力的方法。因為，「法」的推行，仍要由臣下完成，若君主沒有一套統御臣下的方法，則易遭蒙蔽，欲求賞罰得宜、法令貫徹，也成為不可能。國君用術的目的在防止重人近習擅主專權，故曰：「故明主之道，一法而不求智，固術而不慕信，故法不敗，而群臣無姦詐矣。」（《韓非子·五蠹》）而且，明主治吏不治民，如何建立一套以簡御繁的行政管理方法，也是君主關心的重點。

凡術也者，主之所以執也；法也者，官之所以師也。（《韓非子·說疑》）

故法莫如顯，而術不欲見。（《韓非子·難三》）

以上說明法、術性質之不同：術為君主所執持，重在潛御眾臣，不見好惡，而為「明主無為於上，群臣悚懼乎下。」；而法具有成文、公布的性質，循名責實的形名術也仍是以國家的法為依據，因此，「術」的精神仍在輔助「法」的推行，以求「賞罰得宜」。

桀為天子，能制天下，非賢也，勢重也。堯為匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。（《韓非子·功名》）

勢，指君主之位、統治的權力。桀為天子，能制天下；堯為匹夫，不能正三家，因此，《韓非子》主張：任賢不如任勢。勢代表著君主統治的權力，而要藉由「掌握了賞罰二柄」，才得以顯出勢之威。因此，「君執柄以處勢，故令行而禁止。」（《韓非子·八經》）

掌二柄，代表著君主行使了統治權力，因此才要君主固執賞罰二柄。賞罰

之權不可下借人臣，否則，統治權力便在人臣手中而不在君主。因此，《韓非子·主道》所謂「五壅」君必去之。<sup>16</sup>

夫勢者、非能使賢者用己，而不肖者不用己也。賢者用之，則天下治；

不肖者用之，則天下亂。（《韓非子·難勢》）

勢本身是中性的，是便治且利亂的。因此，賞罰必依於「法」，即：勢必須和法結合，處勢尚須抱法，君主的權力才不至於無限的擴大。

## （二）互補、互助的三角結構

### 1.任一方有待其他二方的補足，才能發揮本身應有的效能

「法」，必靠「勢」（強制的力量），才得以「信」賞「必」罰，法令才能建立強制權威性，達到「令行禁止」之效；「法」必靠「術」，建立考核的原則、方法，法令才能貫徹，否則，如公孫鞅「徒法而無術」，則蔽在：「無術以知姦，則以其富強也，資人臣而已矣。」（《韓非子·定法》）

「術」，必有「法」作為術運行的準則規範，而循法之名責法之實，否則，「利在故法前令，則道之；利在新法後令，則道之」（《韓非子·定法》）法令不一，使臣下有所譎其私，鑽法律漏洞。而且，沒有「法」作為術運行的準則規範，「術」易成為君主嚴密控制臣下的秘術，而流於心機權謀；「術」，必靠「勢」才有統御臣下的「權力」，否則，術亦無從落實。

「勢」，必依據「法」，作為行使權力的「標準」，因此，君主「抱法處勢」而不必任賢；「勢」，必依據「術」，才得以「運用」權力，不致權借人臣，勢才能鞏固。

---

<sup>16</sup> 《韓非子·主道》：「是故人主有五壅：臣閉其主曰壅，臣制財利曰壅，臣擅行令曰壅，臣得行義曰壅，臣得樹人曰壅。」陳啓天：《增訂韓非子校釋》（台北：商務印書館，1969年）。



## 2.任一方可助長、強化其他二方的效能

法具有：固定恆常性、客觀普遍性、平易性、強制權威性、標準規範性，若無「法」，則「術」只是一套行政程序；無「法」，則「勢」只是高壓統治力。因此，有了「法」的規範，則術不致流於秘術，勢也不致成為君主個人私心自用的高壓權力。

「術」，是君主統治的方法，考核、用人的原則。若無「術」，則無以知姦，則臣得以緣法行私，功罪賞罰失當，則「法」亦無從落實；若無「術」，則臣下易擅權，上下易位，君「勢」亦不保。如《韓非子·外儲說左下·傳四》所說：「故國者，君之車也，勢者，君之馬也。無術以御之，身雖勞，猶不免亂。」故必藉由術，君才能令行勢固。

「勢」，是勝眾之資。君主必操生殺之柄，掌握權力，才能收信賞必罰之效，「法」才得以落實，不致徒具條文；君主必操生殺之柄，掌握權力，「術」才得以落實，收群臣守職之效。

### （三）法、術、勢三者的優先性

韓非之書，千言萬語，壹歸於任術而嚴法，雖法術兼持，而究以術為先。

術之神變無窮也，揭其宗要，則卷十六，難四篇，術不欲見一語盡之矣。熊十力先生於《韓非子評論》中，以為《韓非子》法術兼持，而扼重在「術」。

熊十力先生無見於此，不從君上之不可知，正是重國法舍己能之方法運用，來了解韓非之術，而僅言其陰深險忍，失之遠矣。<sup>17</sup>

而王邦雄先生則以為：《韓非子》是以「法」為中心體系。認為熊十力先生將術解為險忍秘術，是因為忽略了「法」對「術」的規範作用；又以為熊十力先生所引之論據乃解老、喻老、主道、揚榘等篇，但此諸篇雜揉黃老思想，不足

---

<sup>17</sup> 王邦雄：《韓非子的哲學》〈韓非政治哲學體系之建立與其實際之發用〉（台北：東大圖書，1993年六版），頁190。

以代表韓非學派的思想。<sup>18</sup> 王邦雄先生於《韓非子的哲學》中，<sup>19</sup> 根據一、法之目的性及其價值理想來看，認為：「法」是中心，術、勢是輔翼；根據二、法之標準性及其規範效能來看，認為：「法」是標準，規範了術、勢，使其不致超出法的常軌。至於，落實於現實政治時，「勢」的抬頭，王邦雄先生則堅持「法」為中心，是《韓非子》潛藏之理想。

而蕭公權先生正是從現實政治著眼，因此說：

韓非綜合三家，以君勢為體，以法術為用，復參以黃老之無為。<sup>20</sup>

由於「立法權」仍在君主身上，因此，君「勢」的上升，便成為落實於現實政治後的必然。

### 三、《韓非子》術的內容

#### （一）領導的方式：無為術

##### 1. 君主「無為」的原因

君無見其所欲；君見其所欲，臣將自雕琢。君無見其意；君見其意，臣將自表異。故曰：去好去惡，臣乃見素；去智去舊，臣乃自備。《〈主道〉》  
「去好去惡，臣乃見素」是說：國君如有主觀上的好惡，則臣下必各匿其本性，以投國君之所好。故曰：「君無見其所欲；君見其所欲，臣將自雕琢。君無見其意；君見其意，臣將自表異。」《〈主道〉》君「無為」的原因，便是要臣下無由飾外諂媚。正如《韓非子·外儲說右上經二》所言：「人主者、利害之招○也；射者眾，故人主共矣。是以好惡見，則下有因，而人主惑矣；辭言通，則

<sup>18</sup> 〈解老〉、〈主道〉、〈揚權〉篇之考證問題，見註 20。

<sup>19</sup> 王邦雄：《韓非子的哲學》〈韓非政治哲學體系之建立與其實際之發用〉第三節（台北：東大圖書，1993 年六版），頁 220、228。

<sup>20</sup> 蕭公權：《中國政治思想史上》第一編第七章〈商子與韓子〉（台北：聯經出版社，1980 年），頁 244。

臣難言，而主不神矣。」國君唯有掩情匿端，才能杜絕臣下之姦。在《韓非子》中，見素的人必須是臣下，國君必須永保其不惑的尊位。

國君去智，目的在「去其智，絕其能，下不能意。」（《主道》）否則，君代臣操事，反而會被臣下所蒙蔽。明君「使智者盡其慮，而君因以斷事，故君不窮於智。」（《主道》）可見國君「無為」，當然不是什麼事都不做，而是要使臣「盡」其慮而「斷」事。而這個因以「斷」事的標準何在？《韓非子》反對人治，希望回歸到制度面，這個標準便是「法」所代表的客觀行政系統。

《韓非子·難勢》以為：「世之治者，不絕於中，吾所以為言勢者，中也。中者、上不及堯舜，而下亦不為桀紂。」既然中等資質的中主佔絕大多數，因此，君主要藏拙，而讓臣下任事。則「臣有其勞，君有其成功」（《主道》），君主只要公正考核，自然能「無為」。

夫為人主而身察百官，則日不足，立不給。且上用目，則下飾觀；上用耳，則下飾聲；上用慮，則下繁辭。先王以三者為不足，故舍己能，而因法數，審賞罰。（《韓非子·有度》）

中主「抱法處勢則治，背法去勢則亂。」（《主道》）因此，中主處「勢」而以「法」為標準而行事則治，故君可「無為」。國君先能掌賞罰二柄，國君不須自行殫思竭慮，唯使臣慮之，再驗之以形名。所謂：「虛而待之，彼自以之」（《揚權》），「為人臣者陳而言，君以其言授之事，專以其事責其功。功當其事、事當其言，則賞；功不當其事、事不當其言，則罰。」（《二柄》）

且從行政效率上考量，國君不可能全知全能，若能達到「不賢而為賢者師，不智而為智者正。」（《主道》）則君自然「不窮於智」（《主道》）。

《老子》言「無為」，意在「以輔萬物之自然而不敢為」（《老子》六十四章），而《韓非子》卻將之發展為：國君潛藏於內心，以領導統御臣下的一套「無為術」。

## 2. 君主「無為」的方法：虛靜無事，以闇見疵

夫故以無為無思為虛者，其意常不忘虛，是制於為虛也。虛者、謂其意

無所制也。 (《韓非子·解老》)

「虛者、謂其意無所制」，運用在君主統御上，則是要君主做到「不制不形」 (《韓非子·解老》) 使臣下無從窺伺，並不等同於《老子》將虛靜視為道的特色；所以《韓非子·解老》說：「知治人者，其思慮靜...積德而後神靜，神靜而後和多，和多而後計得，計得而後能御萬物...」思慮靜的目的是在「御」萬物。

故虛靜以待之，令名自命也，令事自定也。虛則知實之情，靜則知動者正。有言者自為名，有事者自為形，形名參同，君乃無事焉，歸之其情。

(《韓非子·主道》)

此有取於《老子》五十七章「我好靜而民自正」之意，但《韓非子》中，「虛」卻是為了利於形名參驗，以「知實之情」，於是君主掩情匿端、去智去能，以達到虛靜的狀態；但君主並不是不加思慮，而是一方面虛靜使臣下無從窺伺，另一方面則運用循名責實的「形名術」，在臣下的作為合於「法」的前提下，循名（法）責實，則君主自然「去智而有明，去賢而有功，去勇而有強」 (《韓非子·主道》) 收「以闇見疵」之功。

陳奇猷《韓非子新校注》案曰：「韓子所謂虛靜，有其特殊之意義，非如老氏以無思無欲為虛靜也...心無成見之謂虛，行動不躁之謂靜...以人君言，去其好惡則得其虛，按法治眾則得其靜。」<sup>21</sup> 《韓非子》所言「虛」，乃是不顯好惡，令臣下無從窺伺；所言「靜」，乃是循法而行，不事智能。<sup>22</sup> 故虛靜以「等待」之，使「群臣陳其言，君以其言授其事，以其事責其功。」 (《韓非子·主道》)

君不言、不定其事，而得以「不自操事而知拙與巧，不自計慮而知福與咎。」 (《韓非子·主道》) 能夠以闇見疵，所憑藉的，便是循名責實的考核原則。所謂：「言已應則執其契，事已會則操其符。符契之所合，賞罰之所生也。」 (《韓非

<sup>21</sup> 陳奇猷：《韓非子新校注》（大陸：上海古籍出版社，2000年），頁69。

<sup>22</sup> 《韓非子·揚權》：「聖人之道，去智與巧，智巧不去，難以為常。」即其旨。

子·主道》)形名參同，<sup>23</sup> 求名實相符，即是循「法」而行，做到「不遊意於法之外，不爲惡於法之內，動無非法。」(《韓非子·有度》)

### 3. 「無爲」何以能「無不爲」

夫物者有所宜，材者有所施，名處其宜，故上乃無事，使雞司夜，令狸執鼠，皆用其能，上乃無事。(《韓非子·揚權》)

點出了「無爲」是建立在：先有了各司其職的行政管理上，君主只須「執要」。君主只須虛靜無事，掌握「以其言責其實」的「形名術」來考核臣下，則臣下自然能各效其能。君依法考核，則臣皆爲具有才能者。君藏拙，則有能力的臣下任勞，則臣無不爲，這是用「術」來推動「法」。即所謂「事在四方，要在中央，聖人執要，四方來效。」(《韓非子·揚權》)這便是執簡御繁，增進行政效率的原則。

群臣陳其言，君以其言授其事，以其事責其功。功當其事，事當其言，則賞；功不當其事，事不當其言，則誅。(《韓非子·主道》)

君主虛靜無爲，運用形名，參合審驗，而後施以賞罰，則收「君操其名，臣效其形」(《韓非子·揚權》)之效，而國乃無賊。

以正治國，以奇用兵，以無事取天下。吾何以知其然哉？以此。天下多忌諱而民彌貧。民多利器，國家滋昏。人多伎巧，奇物滋起。法令滋章，盜賊多有。故聖人云：「我無爲而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸。」(《老子》五十七章)

「天下多忌諱」、「民多利器」、「人多伎巧」、「法令滋章」的結果卻是「民彌貧」、「國家滋昏」、「奇物滋起」、「盜賊多有」；而民何以能「自」化、「自」正？應是聖人有鑒於「道」的表現，往往是朝「物極必反」的方向進行，因此聖人「無爲」，而靜觀自然的運作，所謂「輔萬物之自然而不敢爲。」(《老子》六十四章)結果，民反而自化、自正。

<sup>23</sup> 楊寬：《戰國史》(台北：商務印書館，1997年增訂版)，頁219，210。「上計」制度，合卷責成，即是考核臣下功過之法；《申子·大體》也曰：「爲人君者，操契以責其名。」

道常無為而無不為。侯王若能守之，萬物將自化。((《老子》三十七章)

余英時《歷史與思想》：『老子講「無為而無不為」，事實上他的重點卻在「無不為」，不過托之於「無為」的外貌而已』又說：「我在上面所說的絕不敢謂盡得老子本旨。但自戰國末年法家攀附老子以來，老子思想的政治涵義確是越來越權謀化了。」似把「無不為」解釋成具有權謀意；<sup>24</sup> 而《韓非子》講無為，目的確是在「無不為」；故藉形名參同的方式，要建構出：君無為，而臣無不為的模式。

表現在《韓非子·解老》中，便有許多「以道家無為之道，建立法家為君之道。」的例子。例如：老子六十章，<sup>25</sup> 蔣錫昌《老子校詁》在「聖人亦不傷人」下注曰：「清靜無為，不去擾民」；<sup>26</sup> 而《韓非子·解老》中卻說：「上不行刑之謂不傷人...民不敢犯法，則上內不用刑罰。」<sup>27</sup>

老子五十章嚴靈峰《老子達解》解曰：「以其不求生之厚，故無可死之機。」、蔣錫昌《老子校詁》解曰：「少私寡欲而已。」，<sup>28</sup> 而《韓非子·解老》中卻引申說：「民獨知兇虎之有爪角也，而莫知萬物之盡有爪角也，不免於萬物之害...事上不忠，輕犯禁令，則刑法之爪角害之。」

君主希望用循名責實的考核原則，去達到符合「法」之規定，並以「賞罰」二柄作為獎懲，而希望使「群臣守職，百官有常」(《韓非子·主道》)，建立一套行政秩序；但國君擁有絕對權力之時，卻往往會干擾行政之運作，而「法」

<sup>24</sup> 余英時：《歷史與思想》〈反智論與中國政治傳統〉(台北：聯經出版社，1976年)頁10、13。

<sup>25</sup> 《老子》60章：「治大國若烹小鮮，以道蒞天下，其鬼不神；非其鬼不神，其神不傷人；非其神不傷人，聖人亦不傷人。夫兩不相傷，故德交歸焉。」

<sup>26</sup> 蔣錫昌：《老子校詁》(台北：東昇出版社，1980年)，頁104。

<sup>27</sup> 陳奇猷：《韓非子集釋》案曰：「此言人主、民氓與刑之關係，為法家以刑去刑之理論根據。」(台北：世界書局，1991年四版)，頁358。

<sup>28</sup> 《老子》50章：「出生入死。生之徒十有三，死之徒十有三。人之生，動之死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。蓋聞善攝生者，路行不遇兇虎，入軍不被甲兵，兇無所投其角，虎無所措其爪，兵無所容其刃。夫何故？以其無死地。」

也就成為了君主專制的工具。《韓非子》談無爲，是藉循名責實的形名術而達成，而形名術又不能脫離「法」的範圍。因此，《韓非子》談無爲，在性質上終究是「術」，是作為君主領導統御的一種型態。

## （二）考核的原則：形名術

### 1. 「形名」的定義、產生的原因

「形名」一詞，最早見於《莊子·天道》：「是故古之明大道者，先明天而道德次之；道德已明而仁義次之；仁義已明而分守次之；分守已明，而形名次之，形名已明而因任次之，因任已明而原省次之，原省已明而是非次之，是非已明而賞罰次之...。」清 王鳴盛《史記商榷》卷五形名條曰：「...刑非刑罰之刑，與形同，古字通用，刑名猶言名實。」

至於「名」和「實」是否能有一致性，名家傾向於從邏輯分析的角度來說明，意即討論「抽象概念」（名）和「實在」（實）之間的關係。法家所談的「形名」，雖有受名家的知識論影響，<sup>29</sup> 但其關注的焦點仍在政治問題上。例如：

《史記·老子韓非列傳》：「申子卑卑，施之於名實。」

《史記·萬石張敖列傳》索隱引劉向別錄曰：「申子學號曰『形名學』

者，循名以責實，其尊君卑臣，崇上抑下，合於六經也。」

申子之學號「形名」，主要內容在討論「名實」問題。但其「循名責實」的結果是「尊君卑臣」，可見其名實論強調循「名」責實，利於統治，故發展成「君設其本，臣操其末；君治其要，臣行其詳；君操其柄，臣事其常。」（《申子·大體》）君循「名」而督責臣下行事（實）的一套形名「術」。

<sup>29</sup> 高齡芬：〈《黃帝四經》與《荀》、《韓》、《淮南子》法、刑名理論的比較〉：「先秦諸子論名，無不著眼於名的社會政治功能，與西方從辯論實務之中發展出的邏輯學大有不同。名家學者揭櫫名實問題，抽象地討論以名指實的應用法則，對名言概念的原則有很大的創發，理論成就至少已達到西方邏輯學概念論的層次。...法家的刑名之學純粹由政治而發，把名實觀念運用在『循名責實』的方法上，一變而轉為一套嚴密的管理系統。」（《鵝湖》第二十五卷第八期總號第二九六，2000年2月），頁28。

至於《韓非子》的形名術，王叔岷先生言：

韓非刑名包括二義，一為循名責實，此申不害之刑名，與名家尹文之學重循名責實合；一為信賞必罰，此商鞅之刑名，屬於純法家者也。<sup>30</sup> 陳啓天先生認為，定賞罰的基礎在於形名是否相符，故也以爲《韓非子》的形名術是循名責實，信賞必罰。

以言為名，則事為形，後事必求其與前言相合，形名也。以法為名，則事為形，事件必求其與法文相合，形名也，以官為名，則職為形，職務必求其與官位相合，形名也。<sup>31</sup>

「形名術」中的「形」與「名」，指一個人政治行動的「形」和任職的「名」，是重在「考核」臣下是否言行一致；事件與法文合，是罪刑和罪名問題，職務範圍和職位名稱都要由「法」來規定，循名責實，使之不出「法」的範圍。

## 2. 「形名」和「法」的關係

名不正，則言不順；言不順，則事不成；事不成，則禮樂不興；禮樂不興，則刑罰不中；刑罰不中，則民無所措手足。（《論語·子路》）

孔子談「正名」的目的雖是在「復禮」，以名責實（禮）。而「名不正」的影響所及是「刑罰不中」，這是由於訟辭（名）不正的原因。「正名」被視為為政之第一要件，則「名」和「法」原應具有「利於為治」的一種標準、規範的意義。

《晉書·隱逸傳》魯勝墨辯注敘：

名者，所以別同異，明是非，道義之門，政化之準繩。

將「名」視為是非的標準、政化的準繩，有「定分」的作用，則「名」也就具備一種標準、規範的意義。

申子重「正名」，言「名正乃能得萬物之情」（《申子·大體》）然而，「名」和萬物之情（實）之間，是否有必然的邏輯性呢？也就是說，國君掌握了「名」，

<sup>30</sup> 王叔岷：《先秦道法思想講稿》（台北：中研院中國文哲研究所，1992年），頁252。

<sup>31</sup> 陳啓天：《增訂韓非子校釋》〈附錄 韓非及其政治學〉（台北：商務印書館，1969年），頁963。



是否就能得知「實」呢？王曉波《先秦法家思想史論》言：

國君的法令表現於語言，則又是屬於「名」的範疇之事，故國君所「因」之客觀標準亦包括「因名」在內，即「以名責實」或「循名而責實」。<sup>32</sup>在這裡，國君所循之「名」，也就是「法令」所規範之事。《鄧析子·無厚》也說：「循名責實，察法立威，是明主也。」因此，循名責實落實在政治上，便成了循名（法令之名）責實（法令之實）。名實相符的，也就是符合了「法」的要求。《韓非子》說「形名參同，君乃無事。」（〈主道〉）也是由於參驗之後，合於「法」的要求，則君自然能無事。

有形者必有名，有名者未必有形。形而不名，未必失其方圓黑白之實；名而無形，不可不尋名已檢其差，故亦有名以檢形，形以定名，名以定事，事以檢名，察其所以然，則形名之與事物無所隱其理矣。（《尹文子·大道上》）

這是站在名家的角度，言循「名」則能責「實」，名實之間，有一定的邏輯性。然而，為何「正名」如此之重要呢？《尹文子》接著說：

善名命善，惡名命惡，故善有善名，惡有惡名…使善惡盡然有分，雖未能盡物之實，猶不患其差也。（《尹文子·大道上》）

「親賢而疏不善，賞善而罰惡」（同上）這是必然的，於是，基於「利於為治」的考量，什麼對於「統治」是善的事，必須要先界定意義；例如《韓非子·五蠹》中，便將儒、俠、商、工之民、縱橫家、患御者視為五種蠹民。因此，這裡便藉循名責實，來達到專制統治。《尹文子》接著說明：

名宜屬彼，分宜屬我。我愛白而憎黑，韻商而舍徵，好嬾而惡焦，嗜甘而逆苦；白黑、商徵、嬾焦、甘苦，彼之名也；愛憎、韻舍、好惡、嗜逆，我之分也。定此名分，則萬事不亂也。（《尹文子·大道上》）

愛憎、好惡，我之「分」也，是說基於「利於為治」的考量，什麼對於統治是善的事，必須要先定其「分」。因此才說『名定，則物不競，分明，則「私」

<sup>32</sup> 王曉波：《先秦法家思想史論》〈申不害的重術思想研究〉（台北：聯經出版社，1991年），頁222。

不行』(同上)，一切都要依於「公」(指國家的大利)。因此，「以名稽虛實，以法定治亂」、「以萬事皆歸於一，百度皆準於法」(同上)則有建立一套行政秩序而利於統治之意。

### 3.《韓非子》形名術內容

名者，天地之綱，聖人之符。張天地之綱，用聖人之符則萬物之情無所逃之矣。(《申子·大體》)

昔者，堯之治天下也以名，其名正，則天下治，桀之治天下也，亦以名，其名倚，而天下亂。(《申子·大體》)

《申子》重「正名」，以為「名」具有天地之綱、聖人之符的作用，「名正」則治，「名倚」則亂。《申子·大體》說：「名，自正也；事，自定也」而要君主操契以責其臣。<sup>33</sup>《申子》的循名責實，同樣是作為君主「考核的原則」，所以是「君設其本，臣操其末；君治其要，臣行其詳；君操其柄，臣事其常。」(《申子·大體》)

《韓非子》談循名責實受《申子》的影響，而又特別強調「參驗」，則是鑒於「姦」之難辨其「實」。以為：「觀聽不參，則誠不聞，聽有門戶，則臣壅塞。」(《韓非子·內儲說上》)。形名術作為考核臣下之「原則」，而實際上考核臣下的「方法」，也就是形名參同的「參同」，指的就是「參之以比物，伍之以合虛」這樣多方考察，交互比類的方法。即所謂「偶參伍之驗，以責陳言之實」《韓非子·備內》。

《韓非子》所用的「參伍術」、「聽言術」、「用人術」，都是以形名術作為原則，形名術確是「將考核方法予以理論化的結果」。

故虛靜以待之，令名自命也，令事自定也。虛則知實之情，靜則知動者正。有言者自為名，有事者自為形，形名參同，君乃無事焉，歸之其情。

<sup>33</sup> 《韓非子·主道》也說：「虛靜以待令，令名自命也，令事自定也。」、《韓非子·揚權》也說：「聖人執一以靜，使名自命，令事自定。」陳啓天：《增訂韓非子校釋》(台北：商務印書館，1969年)。

（《韓非子·主道》）

「令名自命也，令事自定」，而事何以能「自」定？君主得先能守「虛」。即《韓非子·揚權》所言：「聖人執一以靜，使名自正，令事自定」。君主在虛靜的前提下，考核臣下所說之言（名），和所為之事（實），是否符合（即循名責實）。君既然「去好去惡」，則臣下亦無從窺伺君心，而能顯露實情；君主又握有賞罰二柄，則臣下不得不謹守自己的本分；君主但操其名，臣自效其形，君主自然能「無事」。

「執一」，是「執要」的意思，是要君主依虛靜之心，掌握循「名」責「實」這個要領，並兼用賞罰；形名二者真相符合，則臣下自然是顯現實情。<sup>34</sup>

因此，「名」和萬物之情（實）之間，是否有必然的邏輯性呢？也就是說，國君掌握了「名」，是否就能得知「實」？這個問題，法家則以「虛靜」為原則，以「賞罰」為手段，而求得「令事自定」，求得「君但操其名，臣自效其形」的必然性。

凡功者，其入多，其出少，乃可謂功。今大費無罪，而少得為功，則人臣出大費而成小功，小功成而主亦有害。（《韓非子·南面》）

「事雖有功，必伏其罪」，言小功大也要罰，是因為臣下名實不符，藉此使臣下必謹守職分。

昔者韓昭侯醉而寢，典冠者見君之寒，故加衣於君之上...其罪典衣，以為失其事也；其罪典冠，以為越其職也；非不惡寒也，以為侵官之害甚於寒。（《韓非子·二柄》）

<sup>34</sup> 《韓非子·姦劫弑臣》：「循名實而定是非，因參驗而審言辭。是以左右近習之臣，知詐僞之不可以得安也，必曰：『我不去姦私之行，盡力竭智以事主，而乃以相與比周，妄毀譽以求安，是猶負千鈞之重，陷於不測之淵而求生也，必不幾矣。』百官之吏，亦知為姦利之不可以得安也，必曰：『我不以清廉方正奉法，乃以貪污之心，枉法以取私利，是猶上高陵之顛，墮峻溪之下而求生也，必不幾矣。』安危之道，若此其明也，左右安能以虛言惑主，而百官安敢以貪漁下？是以臣得陳其忠而不蔽，下得首其職而不怨。」說明：循名責實，則臣下能守其職分而不敢蔽主，君主亦不會遭蒙蔽。陳啓天：《增訂韓非子校釋》（台北：商務印書館，1969年）。

侵官越職之罪，便在於名實不符。申不害相於韓昭侯，故《韓非子》此說，必是受到申不害言論的影響。則《申子》和《韓非子》之循名責實，同樣是建立在：利於君主考核，而使國家的「法」能順利推行。

人主將欲禁姦，則審合形名；形名者，言與事也。為人臣者陳而言，君以其言授之事，專以其事責其功。功當其事、事當其言，則賞；功不當其事、事不當其言，則罰。（《韓非子·二柄》）

明君無爲於上，群臣竦懼乎下，這才是《韓非子》術論的主旨。要君主虛靜、無爲，運用形名術，參合審驗，而後施以賞罰。君以其言（名）授之事，專以其事（形）責其功。功當（審驗參伍）其事、事當其言，則賞；功不當其事、事不當其言，則罰。

言已應，則執其契；事已會，則操其符。符契之所合，賞罰之所生也。

（《韓非子·主道》）

「形名」是否相符合，成爲君主判斷該賞或該罰的準則，也使臣下行事和國君施賞罰，皆有客觀之依據。即《韓非子·揚榘》所謂：「君臣不同道：下以名禱，君操其名，臣效其形，形名參同，上下合調。」

《韓非子》基於「自爲心」的設定，認爲臣下必力求形名相符以趨利避害，而對君主來說，「群臣守職，百官有常」（《韓非子·主道》）這樣的秩序，才得以建立。<sup>35</sup> 當然，必須貫徹「信」賞、「必」罰，才能建立法的權威。「信賞必罰」成爲國君推動政策，必然而且重要的因素。

### （三）考核的方法：參伍術、聽言術、用人術

#### 1. 參伍術

參伍即參驗，即詳細多方考察，以知臣下實情。其原則是：「行參必折，

<sup>35</sup> 《韓非子·難二》：「人主雖使人，必以度量準之，以形名參之。事遇於法則行，不遇於法則止；功當其言則賞，不當則誅。以形名收臣，以度量準下，此不可釋也，君人者焉佚哉！」則形名術是君主用人的原則。陳啓天：《增訂韓非子校釋》（台北：商務印書館，1969年）。

揆伍必怒。」

參伍之道，行參以謀多，揆伍以貴失。行參必折，揆伍必怒。（《韓非子·八經（四）立道》）

乃是要或三或五，錯綜的考察其臣。行參必「折」，是就所詢得的意見，再三反問，而揆伍必「怒」，則是態度嚴厲，但刑罰僅及其人，不及其眾。且「罰比周而賞異，誅毋謁而罪同」，使臣下不得比周。

不以眾言參驗，用一人為門戶者，可亡也。（《韓非子·亡微》）

正如《韓非子·內儲說上一經四》所說的：人主不能執持「一聽責下」之術，而有「應侯謀弛上黨」之患。故言「決誠以參，聽無門戶，故智者不得詐欺。」（《韓非子·八說》）。參伍術的內容乃欲令君主做到：「疑詔詭使」、「挾知而問」、「倒言反事」、「告姦宜賞」。

疑詔詭使：人數見於君，雖不任用，外人則謂此得主之意。（宋本注語）而疑君主所詔，則下終不敢隱情也。例如：「龐敬還公大夫」，<sup>36</sup> 市者疑縣令使公大夫監察之，因不敢為姦也；又如「商太宰論牛矢」，<sup>37</sup> 乃是「使人雖知其所為，陽若不知，更試以他事，或問之他人，則不敢鬻其私矣。」（宋本注語）

挾知而問：以我所知，而佯問之，則群臣以君主為明察，不敢有所欺瞞，而君主所不知者至。例如：「昭侯之握爪也」，<sup>38</sup> 乃是韓昭侯握爪，而佯亡一爪，以此察左右之不誠；「韓昭侯審南門而三鄉得」，<sup>39</sup> 韓昭侯審南門外，黃犢食道苗左，「三鄉舉而上之」，乃是「不知者至」。

倒言反事：倒錯其言，反為其事，以試其所疑也。（宋本注語）例如「子之以白馬」，<sup>40</sup> 試其所疑，而知左右之不誠信。

告姦宜賞：君主若不賞告姦，則姦不上聞，而君主亦無以參驗臣下之姦。

<sup>36</sup> 《韓非子·內儲說上傳五》。

<sup>37</sup> 《韓非子·內儲說上傳五》。

<sup>38</sup> 《韓非子·內儲說上傳六》。

<sup>39</sup> 《韓非子·內儲說上傳六》。

<sup>40</sup> 《韓非子·內儲說上傳七》。

「人情皆喜貴而惡賤，故季氏之亂成，而不上聞，此魯君之所以劫也。」（《韓非子·難三》）

此外，君主尚須注意幾種狀況：「利害有反」、「託於似類」、「聽有門戶」，以避免參伍有缺失。

利害有反：「事起而有所利，其尸主之；有所害，必反察之。是以明主之論也：國害，則省其利者；臣害，則察其反者。」（《韓非子·內儲說下—經四》）例如：「昭奚恤執馭茅」、<sup>41</sup>「僖侯譙其次」。<sup>42</sup>對於有利害關係者，君主必反察之，乃得其情。

託於似類：「似類之事，人主之所以失誅，而大臣之所以成私也。」（《韓非子·內儲說下—經三》）例如：「鄭袖言惡臭而新人剷。」<sup>43</sup>鄭袖妒新人，而教之以掩鼻近主，君主不察，以為新人惡臭。故剷新人則賞罰失據，而鄭袖成其私。

聽有門戶：必使「賤得議貴，下必坐上」（《韓非子·內儲上傳一》）否則，如「衛嗣公欲治不知，故使有敵。」<sup>44</sup>徒令大臣兩重，后姬並敵，反而益樹壅塞之臣也。

依《韓非子·八經（四）立道》所說：君上要先能掌握止姦的原則：「即邇以知其內，疏置以知其外」，面對臣下時，則用反向思考的問話技巧：「握明以問所闇」、「倒言以嘗所疑」、「論反以得陰姦」、「舉錯以觀姦動」，不但是挾知而問，還要故意作錯誤的引導，以陰察臣下；甚至是用錯誤的引導，防止臣下的再窺伺，例如：「泄異以易以慮」。在審驗的態度上，則要務求謹慎，所謂：「似類則合其參，陳過則明其固。」類似的事，更要詳細考察後才處斷；人臣陳說過端，須明其原由。

<sup>41</sup> 《韓非子·內儲說下傳四》。

<sup>42</sup> 《韓非子·內儲說下傳四》。

<sup>43</sup> 《韓非子·內儲說下傳三》。

<sup>44</sup> 《韓非子·內儲說上傳一》：「衛嗣公重如耳，愛世姬，而恐其皆因其愛重而壅己也，乃貴薄疑以敵如耳，尊魏姬以耦世姬，曰：『以是相參也』。嗣公知欲無壅，而未得其術也。」  
陳啓天：《增訂韓非子校釋》（台北：商務印書館，1969年）。

果真如此，則君如同佈下層層密織的偵測網，也難怪是：「明君無爲於上，群臣竦懼乎下」（《韓非子·主道》）。若失去「法」的制衡，則易流於遂君主一人之私的工具，而予人深沈陰鷙之感了。

## 2.聽言術

乃是指：君主聽臣下之言，而免於被臣下所欺的方法。因爲君無爲，無不爲的是群臣。故君主除了參伍考察之外，尙須有一套免於被欺的一套「聽言術」。

「聽言術」的原則：其一、力守沈默。

論於已變之後，則毀譽公私皆得其微驗矣。（《韓非子·八經（六）參言》）

人主不屢忿，而待合參，其勢資下也。（同上）

是說，人君正喜正怒之時，則易失其判斷，不免處置失當，且易被臣下窺伺。故須和無爲術一樣，國君必須「虛靜無事」，才能以聞見疵。

其二、聽言合參。

「合參」時，要注意的原則有：一、避免臣下「取資乎眾」。「言之爲物也，以多信。不然之物，十人云疑，百人然乎，千人不可解也」（《韓非子·八經（六）參言》）。若「百人然乎」便輕易相信了，而不再參驗求證，則無以知姦了。二、避免臣下「藉信乎辯」。所謂：「訥者言之疑、辯者言之信」，要避免臣下正好利用此種虛則實之的心理，以取信於君。三、避免臣下「誇」、「誣」。「說大而誇則窮端，故姦得而怒。無故而不當爲誣，誣則罪臣。」四、「臣不得兩諫」。「眾諫以效智，使君自取一以避罪。」則正反兩面的狀況俱陳卻使君無從取捨，而臣下也藉以求得退路避罪；故應該「無副言於上，以設將然」，不讓臣下有模稜兩可的狀況，而避罪，而且要「令符言於後，以知謾誠」，「知其言以往，勿變勿更，以參合聞焉」（《韓非子·主道》）求符驗以止姦。

其三、務求功用。

言不賢乎用，則邪說當上。（《韓非子·外儲說左上·經二》）

人主之聽言也，不以功用爲的，則說者多棘刺、白馬之說…是以言有纖

察微難，而非務也…論有迂深闊大，非用也。(同上)

《韓非子》反對無用之言辯，以為那樣會使人民疑於政令，妨害施政，損及國君之威勢。故陳言必求合乎富強之功用。

### 3.用人術

指如何選拔人才，及發揮最大的行政效率。相當於現代管理學中的組織(organization)和用人(staffing)。其原則是：「試之官職，課其功伐。」(《韓非子·顯學》)

計功而行賞，程能而授事，察端而觀失，有過者罪，有能者得，故愚者不得任事。(《韓非子·八說》)

可知，用人術是依因任授官、循名責實、信賞必罰的原則，來「課其功伐」，希望建立一套客觀的方法，以發揮行政效率；反對任智、任修之任「心」治，希望循法而治。以為法一旦建立，則「上無私心，則下得循法而治」(《韓非子·用人》)。至於如何「試之官職」，則有幾項方法。

其一、因任授官。即《韓非子·揚榷》所謂：「令雞司夜，令狸執鼠，皆用其能，上乃無事。」

其二、專任責成。相當於管理學中，論「組織」的分工(division of labor)。勞力可作求平或垂直的分工…水平分工是基於工作的專業化…可經由效率及品質的提昇，以相同的努力完成更多的工作。」<sup>45</sup>

所以才說：「明主之道，一人不兼官，一官不兼事」(《韓非子·難一》)，「使士不兼官，故技長，使人不同功，故莫爭。」(《韓非子·用人》)

其三、劃分職權。相當於管理學論「組織」中，職權(authority)的平等原則(parity principle)。所謂「平等原則」，是指所掌的「職權」和應負的「責任」相稱。這可避免以下的狀況：

管理階層有時期待部屬能自行擔負，管理者尚未授予的責任，然後再授予

---

<sup>45</sup> Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars 原著，吳忠中譯《管理學第七版 技巧與應用》第十章〈組織作業〉(台北：滄海書局，1998年)，頁218、219。



必要的職權。如此的制度常會導致猜疑，致使部屬產生挫折感，及消耗精力。<sup>46</sup>

《韓非子·二柄》中便舉韓昭侯罪「典冠」之事，以爲其越職（臣不得越官而有功）。

其四、以功伐爲進退，循序遷升。以上則是符合「用人」（staffing）計劃中，昇遷（promotion）的情況，乃以功績，年資，爲標準。即《韓非子·顯學》所謂：「明主之吏，宰相必起於州部，猛將必發於卒伍。」

然而，《韓非子》用人術的重點，仍放在課其功伐，以及「如何止姦」，故其特別提到兩項原則。一、避免大臣兩重。

大臣兩重，提衡而不跂，曰卷禍，其患家隆劫殺之亂作。（《韓非子·八經》）

內寵並后，外寵貳政，枝子配適，大臣擬主，亂之道也。（《韓非子·說疑》）  
是要防止大臣擬主、侵權。故國君必須掌握權柄，否則，國之富強正有以資人臣。

## 二、人員進退，須操於君。

姦臣者，召敵兵以內除，舉外事以炫主，苟成其私利，不顧國患。（《韓非子·內儲說下》）

因此，君若無法確實掌握人事任免之權，則將如〈孤憤〉所言「敵國爲之訟，群臣爲之用，左右爲之匿，學士爲之談，此四助者，邪臣之以自飾也」而無以知姦了。

## 四、《韓非子》用術的缺失

當法、術、勢三者，能維持其互補互助的架構，彼此補足，彼此制衡時，則「法」中心的思想，君國的大公，才得以建立；然而，關於「立法權」出自何處的問題，成爲一關鍵所在。

當立法權在君主手中，而君主又掌有權勢，落實到現實政治中，必定是君權無限高漲；君權成爲歷來議論所不敢到之處，而「法」原本潛藏之理想性便

<sup>46</sup> 同上註，頁224。

不易維持。《韓非子》希望君主用循名責實的考核原則，去達到符合「法」之規定，並以「賞罰」二柄作為獎懲，而希望使「群臣守職，百官有常」（《韓非子·主道》），建立一套行政秩序；但國君擁有絕對權力之時，卻往往會干擾行政之運作，而「法」也就成為了君主專制的工具。

君主擁有絕對權力之時，「法」也就成為了君主專制的工具。君主處「勢」，以「術」統御臣下，但「術」卻缺乏理想性的「法」以為規範，則循法之名責法之實亦不存在，「術」遂僅成君主個人意志之展現，遂君主一人之私的工具。

君主用「術」的目的原本在止姦，防止臣下擅權；然而，失去了「法」的制衡，止姦便易成為猜忌、濫殺。於是「術」成了箝制異己的手段，而「參伍術」、「聽言術」更成為提供權謀秘術的途徑，而流於陰森恐怖。

王邦雄先生於《韓非子的哲學》中，<sup>47</sup>認為韓非政治哲學的沉落，在於其「法」中心理論之無從確立。而其「法」中心理論是構築在對人性論的偏頗認識上，因此有其潛在的困結。當立「法」成為死板的機械作用，不去深究其立法的根據，不去深究人的行為動機和其複雜心理，則君主用「術」終究只會導向權謀，而失去其使賞罰得宜、法令貫徹之積極目的。即如牟宗三先生於《政道與治道》中所言：

如是人性只成一個黑暗的、無光無熱的、乾枯的理智，由此進而言君術。...術府中並無光明，所以法所傳達的只是黑暗...如是整齊劃一之法由術府中壓下來而昏暗了一切，亦即物化了一切。（頁四十一）

「術」中循名責實的「形名術」、因任受官，劃分職掌、專任責成的用人術，對於建立一套人事行政管理的方法，具有正面積極的意義；然而，若依現代管理學的「管理程序」來看，韓非的「術」，由於不信任人性，因此，唯一沒涉及的，便是指導（leading）原則中的「激勵」（motivation）。<sup>48</sup> 激勵的定義：

<sup>47</sup> 見王邦雄：《韓非子的哲學》〈韓非政治哲學之檢討與評價〉一節。（台北：東大圖書，1993年六版）。

<sup>48</sup> 有關「激勵」，《韓非子》亦有論及。其重視名、利並舉，以自為心為前提，以賞、譽所加在耕戰、守法之士。例如〈五蠹〉：「譽輔其賞，毀隨其罰，則賢不肖俱盡其力矣。」及「毀

激勵一詞，源自拉丁字 (movere)，其主要的含義是推動、促使。與激發人們的行為，導引行為朝向某一特定目標，使這種行為長久持續有關。<sup>49</sup>

需求層級理論 (need hierarchy) 主張者亞伯拉罕·馬斯洛 (Abraham·Maslow)，假設：個別員工被激勵，以滿足多項不同的需求，而「金錢」僅能直接或間接滿足多項不同需求的一部份。主張人有與生俱來的五種需求層級：生理、安全、社會、尊重、自我實現。<sup>50</sup>

若對照《韓非子》來看，臣下會希望有歸屬感（社會需求）、受到尊重、且追求潛能的自我實現，這些與生俱來的需求；但，君雖然是令「群臣陳其言，君以其言授其事，以其事責其功」(〈主道〉)，但卻並非充分授權 (empowerment)，而只求「形名」符合；但這形名，卻是基於「國家公利」，為君主專制而設立之法，並不一定能讓臣滿足其個人的需求。因此，在整個管理程序中，臣下缺乏「激勵」，則欲求行政的長久奏效，必不可得。

激勵—維持理論 (motivation\_maintenance)，主張者赫茲伯格 (Herzberg)、摩斯納 (Mausner)、史利德曼 (Snyderman)。主張「激勵來自個人」，而非管理者。

充其量，管理者對衛生因素給予適當的注意，僅能讓員工避免高度的不滿；但是卻無法對個人產生激勵的作用。(衛生因素：包括 金錢、政策、監督。)<sup>51</sup>

此理論也很接近「需求層級理論」，因此，金錢（賞）在這裡，便只是衛生因素之一，而且並不一定會對個人（臣）產生激勵。

---

譽賞罰之所加者，相與悖繆也，故法禁壞，而民愈亂。」但是，下文激勵—維持理論也談到「激勵來自個人，而非管理者」，則《韓非子》中，似乎並無論及自發性的、來自個人本身的激勵。

<sup>49</sup> 同註 13，第十五章〈激勵〉，頁 346。

<sup>50</sup> 同註 13，頁 348、349。

<sup>51</sup> 同註 13，頁 352、353。

中者、上不及堯、舜，而下亦不為桀紂，抱法處勢則治，背法去勢則亂。

（《韓非子·難勢》）

問題是，《韓非子》中的君主，既要虛靜、無為，不見好惡，不逞智能；又要不惑於近習、甚至后妃；還要有知人之明，能因材器使，則中等資質的君主如何能做得到？因此，《韓非子》中的君主和儒家「千世一出」（《韓非子·難勢》）的聖人豈不是一樣難得？因此，《韓非子》的理論終究仍是走上人治，終究會是「人存政舉，人亡政息。」

## 參考書目

- 王先慎：《韓非子集解》，台北：華正書局，1991年。
- 王邦雄：《韓非子的哲學》，台北：東大圖書，1993年六版。
- 王叔岷：《先秦道法思想講稿》，台北：中研院中國文哲研究所，1992年。
- 王靜芝：《韓非思想體系》，台北：輔仁大學文學院，1977年。
- 王曉波：《先秦法家思想史論》，台北：聯經出版社，1991年。
- 杜正勝：《編戶齊民傳統政治社會結構之形成》，台北：聯經出版社，1990年。
- 余英時：《歷史與思想》，台北：聯經出版社，1976年。
- 余英時：《中國歷史轉型時期的知識份子》，台北：聯經出版社，1992年。
- 李賢中：《先秦名家「名實」思想探析》，台北：文史哲出版社，1992年。
- 胡適：《中國古代哲學史》，台北：商務印書館，1986年臺六版。
- 高亨：《老子正詁》，北京：中國書店，1988年。
- 唐君毅：《中國哲學原論原道篇卷一》，台北：學生書局，1992年校訂版。
- 容肇祖：《韓非子考證》，台北：中研院史語所，1972年重版。
- 梁啟雄：《韓子淺解》，台北：學生書局，1992年。
- 陳奇猷：《韓非子集釋》，台北：世界書局，1991年四版。
- 陳奇猷：《韓非子新校注》，上海：上海古籍出版社，2000年。
- 陳柱：《老子韓氏說》，台北：西南書局，1979年。

- 陳啓天：《增訂韓非子校釋》，台北：商務印書館，1969年。
- 陳麗桂：《戰國時期的黃老思想》，台北：聯經出版社，1991年。
- 馮友蘭：《中國哲學史上冊增訂本》，台北：商務印書館，1993年。
- 張 純、王曉波：《韓非思想的歷史研究》，台北：聯經出版社，1983年。
- 張舜徽：《周秦道論發微》，北京：中華書店，1982年。
- 楊 寬：《戰國史》，台北：商務印書館，1997年增訂版。
- 熊十力：《韓非子評論》，台北：學生書局，1978年。
- 蔣錫昌：《老子校詁》，台北：昇記圖書事業，1980年。
- 蕭公權：《中國政治思想史》，台北：聯經出版社，1982年。
- 蕭登福：《公孫龍子與名家》，台北：文津出版社，1984年。
- 鄭良樹：《韓非之著述及思想》，台北：學生書局，1993年。
- 瞿同祖：《中國封建社會》，上海：商務印書館，1937年。
- Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars 著，吳忠中譯：《管理學第七版技巧與應用》，台北：滄海書局，1998年。
- George H. Sabine 著，李少軍、尙新建譯：《西方政治思想史》，台北：桂冠出版社，1995年。
- Thomas R. Dye 著，柯勝文譯：《權力與社會社會科學導論》，台北：桂冠出版社，2000年。
- 沈剛伯：〈從古代禮、刑的運用探討法家的來源〉，《大陸雜誌》第四十七卷第二期，頁 57-62。
- 姚秀彥：〈申不害與韓非—法家重術學說淺究〉，《台北師專學報》第五期，頁 23-57。
- 高齡芬：〈《黃帝四經》與《荀》、《韓》、《淮南子》法、刑名理論的比較〉，《鵝湖》第二十五卷第八期 總號第二九六（2000年2月），頁 28。
- 郭梨華：〈《經法》中「形-名」思想探源〉，《哲學與文化》第二十五卷 第一期（1998年1月），頁 27-37。

楊正寬：〈淺探儒法兩家行政管理思想〉，《人事管理》第二十七卷 第五期（1990年5月），頁15-21。

蔡仁厚：〈韓非子論「法」與「術」－〈定法篇〉之思想解析〉，《東海哲學研究集刊》第三輯，頁57-66。

譚承耕：〈關於韓非的術〉，《中國文化月刊》第一百一十六期（1989年6月），頁74-89。

## Han Fe's Theory of "Shuh" : The Ways of Administering or Governing A Nation

Chen, Jung-shao\*

[ Abstract ]

The framework of the political system is built based on "law ( standards of rewards and punishments ) " , "Shuh ( tactics to exercise power ) " ,and "power ( ruling power ) " in the book *Han Fe Tzu*. In the premise to settle disputes with the carrot and stick approach and establish standarlized norms and protect the public interest, laws are to be stipulated to eliminate the differences of benefits among kings and ministers. Only when the kings can exert power properly, can laws and orders be fully executed, and through a complete approach of operation can the standard of laws and coercive effect of power be achieved. Therefore, how to use tactics becomes a very important issue in the book. The tactics used by the kings cover many pages in *Han Fe Tzu* as well. This research paper discusses the types of Shuh( tactics to exercise power ) in *Han Fe Tzu* respectively. Those include Wu Wei Shuh ( tactics to assess ministers' merits ) , Hsing Ming Shuh ( tactics to examine ministers' performance ) , Tsan Wu Shuh ( tactics to refer to different opinions over appropriate personnel appointment ) , and Yung Jen Shuh ( tactics of personnel management ) . Furthermore, the study adopts the concepts of contemporary public administration and management to examine the content as well as advantages and disadvantages of Han Fe's theory of Shuh.

**Keywords :** Wu Wei Shuh ( tactics to assess ministers' merits ) , Shuh ( tactics to exercise power ) , Hsinh Ming Shuh ( tactics to examine ministers' performance ) , rewards and punishments, management

---

\* Chen, Jung-shao is a master student in the Department of Chinese Literature at National Sun Yat-sen University.

