

# 王者之道

● (台湾)

黄光国

著

# 法

- 法与术·领导向度与类型
- 王·高阶领导者权术
- 相·中阶层干部法术技巧
- 将·基层干部用兵之法教戒为

# 术

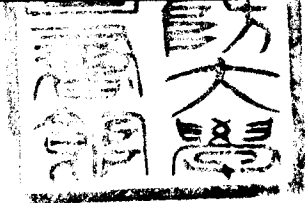
中国友谊出版公司



2 022 6274 6

# 王者之道

(台湾) 黄光国



中国友谊出版公司

# 法 决

# (京)新登字191号

责任编辑 徐天铎

装帧设计 李念一

## 内 容 简 介

大丈夫不可一日无权。有权人必须善用“法”与“术”。

本书以西方组织心理学为基础，通过剖析韩非子的法家思想，列举大量生活实例，精辟揭示出华人处世的内在真谛，并为现代管理者在“讲关系、重人情、爱面子”的华人社会交往中，驾驭人际关系、实现事业成功，提供了一套施展“法”“术”的“王者之道”技巧。由此亦可再现中华优秀传统文化历久而弥新的异彩。

书名	王者之道
作者	(台湾)黄光国
发行	中国友谊出版公司
出版	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市顺义振华印刷厂
规格	787×1092毫米32开本 7.53印张 160千字
版次	1993年6月第1版
印次	1993年7月北京第1次印刷
印数	1—5000册
书号	ISBN 7-5057-0578-4/C·36
定价	5.60元

# 目 录

大陆版《王者之道》序言 .....	( 1 )
台湾版《王者之道》自序 .....	( 3 )
第一章 性恶论 .....	( 7 )
第一节 基本假设 .....	( 8 )
第二节 适用范围 .....	( 9 )
第三节 相反效果 .....	( 15 )
第四节 人性自利 .....	( 20 )
第二章 势：领导者的权力基础 .....	( 32 )
第一节 合法权 .....	( 32 )
第二节 酬赏权 .....	( 35 )
第三节 惩罚权 .....	( 37 )
第四节 知识权 .....	( 40 )
第五节 参考权 .....	( 43 )
第六节 相对权力 .....	( 45 )
第三章 虚静之心：领导者的基 本修养 .....	( 48 )
第一节 致虚守静 .....	( 48 )

第二节	兼陈万物	( 51 )
第三节	危机意识	( 58 )
<b>第四章 法与术：领导者的类型</b>		
		( 68 )
第一节	领导的向度与类型	( 68 )
第二节	三国人物的“法”与“术”	( 74 )
<b>第五章 法：规章制度</b>		
		( 89 )
第一节	因道全法	( 89 )
第二节	法之特性	( 96 )
一、	客观性	( 96 )
二、	公开性	( 97 )
三、	可行性	( 98 )
四、	强制性	( 99 )
五、	普遍性	( 100 )
六、	适应性	( 104 )
第三节	法治社会的心理基础	( 107 )
<b>第六章 术：实践的技巧</b>		
		( 113 )
第一节	治吏不治民	( 113 )
第二节	虚壹而静	( 118 )
第三节	因任而授官	( 124 )
第四节	循名而责实	( 128 )
第五节	计功而行赏	( 136 )

## 第七章 王：高阶领导者 ..... (140)

### 第一节 法：顾全大体 ..... (141)

#### 一、系统观照力 ..... (141)

#### 二、组织的创立与消灭 ..... (146)

#### 三、产品的创立与消灭 ..... (151)

### 第二节 术：因道全法 ..... (154)

#### 一、道：经营理念 ..... (154)

#### 二、法：规章制度 ..... (159)

#### 三、道、天、地、将、法 ..... (164)

## 第八章 相：中阶层干部 ..... (171)

### 第一节 法：运筹帷幄 ..... (171)

#### 一、副系统观照力 ..... (171)

#### 二、个人决策的“有限理念模式” ..... (172)

#### 三、群体决策的“利理模式” ..... (180)

### 第二节 术：锋芒内敛 ..... (196)

#### 一、法术之难行 ..... (198)

#### 二、驭龙之术 ..... (199)

#### 三、去好去恶，设利益之道 ..... (204)

#### 四、锋芒内敛 ..... (206)

#### 五、单一议题的改革者 ..... (212)

## 第九章 将：基层干部 ..... (214)

### 第一节 法：执行计划 ..... (215)

#### 一、用兵之法，教戒为先 ..... (215)

#### 二、一人学战，教成十人 ..... (217)

三、每变皆习，乃授其兵·····	( 219 )
四、将之所指，莫不前死·····	( 220 )
第二节 术：知、信、仁、勇、严·····	( 224 )
一、智：因敌之变化而取胜·····	( 225 )
二、信：令素信者，与众相得·····	( 226 )
三、仁：同滋味而共安危·····	( 228 )
四、勇：挟义而战·····	( 229 )
五、严：爱设于先，威设于后·····	( 232 )
<b>参考文献</b> ·····	( 236 )
<b>台湾版《王者之道》后记</b> ·····	( 238 )

## 大陆版《王者之道》序言

中国友谊出版公司决定在大陆出版《王者之道》，对我而言，确实是件十分高兴之事。我自1980年代开始致力于推展本土社会心理学的研究工作，其间曾经在国内外学术刊物上陆续出版过许多论文和专著，如今自己的作品之一能够在大陆出版，和大陆地区广大的读者见面，这岂不是件值得兴奋之事？

《王者之道》得以在大陆地区出版，还有一个十分重要的涵意。在1919年，“五四运动”时期，中国文化界曾经盛行过一阵子的“全盘性反传统主义”，当时居于主流的知识分子普遍有一种错误的想法，他们以为：要建立“民主”和“科学”的中国，一定要先彻底清除传统文化。当然，当时知识分子所要打倒主要对象是儒家思想；到了文化大革命时期，这种“全盘性反传统主义”又演变成为“破四旧、立四新”，“批孔扬秦”。

在今天看来，这样的观点当然是十分可笑的。世界上任何一个民族的文化，都有其不可断裂的延续性；像儒家或法家思想如此重要的文化传统虽然会随着时间的流逝而不断演化，但却永远无法灭绝。从今天的角度来看，儒家或法家思想固然都有其不合时宜之处，可是我们所该做的事，应当是用现代学术的观点，加以诠释，赋以新的意义，这样才能“去其糟粕，取其菁华”，做到“洋为中用，古为今用”的境界。



而不是自命“前进”，看到“传统”，就要一竿子全部打倒，造成可怕的“文化虚无主义”。

在我看来，韩非子的法家思想蕴涵了中国最早、也是最伟大的组织理论。从今天的角度来看，韩非子所强调的价值观念当然是过时了，可是他所提出来的组织理论却是历久弥新，可以适用在各种不同类型的组织之中。在《王者之道》中，我用欧洲“结构主义”的方法，抽离出法家组织理论的形式结构，并将之用于现代的各种组织之中，希望藉此能够彰显出法家组织理论的永恒价值。

大陆从1970年代末开始搞改革开放以来，在经济发展上已经获得了相当可观的成就。我深信：依照这样的方向发展下去，大陆上一定会如雨后春笋般地出现各种各样不同类型的工商企业组织。我诚挚地希望：《王者之道》在大陆的出版，能为大陆的经济改革作出具体的贡献。

黄光国

于台大本土心理学研究室

1993年2月15日

## 台湾版《王者之道》自序

在我个人的生命史上，1980年代可以说是思潮汹涌的浪漫时代。我从在台大心理学研究所念硕士时期开始，便醉心于研究中国现代化的问题。当年我的硕士论文，题目就是《个人现代化程度与社会取向强弱》。当时有一个错误的观念，以为“现代”和“传统”是互相对立的两极；凡现代化程度愈强者，传统化程度必愈弱，反之亦然。

1972年，我考取美国东西文化中心攻读博士学位奖学金，到夏威夷大学留学。1976年，我获得社会心理学博士学位，返台服务，任教于台大心理系。当时，我所教授的内容主要是自西方学习而得的行为科学，在美国怎么学，在台湾就怎么教，心中并没有太大疑虑。

1980年，我受资助开始研究家族企业的组织型态与工作压力问题。当时曾到过许多家族企业作深入访问，心中颇觉怪异：为什么台湾家族企业的组织型态和西方组织心理学教科书上的描述有这么大的差异？因而突发奇想：我能不能发展出一套理论，来解释中国人的社会行为？

在思考这个问题的时候，我有一个信念：如果我能建构出这样一个理论，这个理论的内容，必然要能够跟西方心理学的主流挂上钩。很幸运的，当时社会心理学中正是“社会交易理论”（social exchange theory）、“正义理论”（justice theory）和“印象整饰理论”（impression

management theory) 当道的时候，我于是整合这几家理论，花了将近一年的时间，撰成《人情与面子：中国人的权力游戏》一文。这篇论文在1983年香港中文大学召开的“中国文化与现代化研讨会”上宣读，其英文版本刊载于1987年出版的《美国社会学刊》(American Journal of Sociology)。

写完这篇文章之后，我立刻面临了心智上的严酷挑战：中国人为什么会表现出“讲关系、重人情、爱面子”的行为？我们很容易凭常识回答：“受儒家思想的影响。”然而，什么是儒家思想呢？我相信很多人都说不出个所以然来。很凑巧的，在1983年的“中国文化与现代化研讨会”上，香港中文大学的金耀基教授宣读了一篇论文《儒家伦理与经济发展：韦伯学说的重探》，引起了相当大的争议。当时，我直觉地以为：儒家思想如果对经济发展会产生任何影响，它必然是透过人的社会行为而发生作用的。要澄清儒家思想和经济发展之间的关联，必然要落实到社会行动的层次，从行为科学的角度来加以分析。

我寻思良久，认为这是很值得做的学术投资，因此开始构思“儒家思想的内在结构”。我个人原本对国学颇有兴趣，对儒家思想也略有所知，但自研究所时代，便认为“传统”是应该甩弃的“旧包袱”，而不再予以理会。此道荒疏既久，要想厘清儒家思想的结构，自是倍感艰辛。1985年至1986年间，我到美国密西根大学进修一年，阅读有关书籍，并思考相关问题。

1988年，《儒家思想与东亚现代化》一书出版。事实上，写完这本书的时候，我知道：我已经掌握了中华文化的核心。在撰写这本书的同时，我先后完成了一系列有关华人

价值观、正义观、道德判断、社会行为、家族企业等方面的论文，陆续在国内外学术刊物上发表。中文方面较具代表性的作品则有《中国人的权力游戏》、《自我实现的人生》等书。

这本《王者之道》是我整个思想体系的一部分。有耐心阅读我作品的读者，应当很容易发现：从《人情面子》一文之后，我的所有学术作品都沿着一条脉络在发展，乍看之下，这条脉络似乎是儒家思想，其实却是中华文化。从结构主义的角度来看，一个文化结构中各个成分之所以出现，都有一定的道理，结构体中各个成分之间，也有一定的关联。我毕生治学的志业，就是要从行为科学的角度，来彰显中华文化中儒、法、道、禅、兵各结构体之间的关联。

我开始注意到法家思想，渊源甚早。在夏威夷大学求学期间，我曾经做过“马基唯利主义”的实征研究，写过一篇论文，题为《马基唯利主义对中、美大学生的意义与测量》

(The meaning and measurement of Machiavellianism in Chinese and American College students)，登在1976年的《社会心理学期刊》(Journal of Social Psychology)之上。当时读到许多西方学者研究“马基唯利主义”的作品，很为韩非子这位“东方的马基唯利”在台湾学术界中所遭受到的冷漠，感到抱屈。回台任教后，我曾在台大心理系讲授《组织心理学》，要求学生写研究法家的心得报告。1983年，我开始寻思中华文化的结构，便决心要还给韩非子他应有的地位。如今总算如愿以偿。

在我看来，韩非子学说的主要内容是一套法家组织理论的“形式结构”(formal structure)，其中并杂有他在

战国时代的时空情境下所作的价值判断。从今天的角度来看，韩非当时所作的价值判断当然有其不合时宜之处，不过其组织理论的“形式结构”却是历久而弥新，有永恒的价值。兵家思想亦然。我这本书所作的主要工作，便是要厘清韩非思想中的价值观念，找出其组织理论的“形式结构”，然后揉合法家、兵家和道家的思想，再用西方组织心理学的观念来加以诠释。在每一主要的概念之后，并杂以许多实际的例子。我一方面希望这本书的结构经得起学术的严格考验，一方面也希望这本书的内容能对华人社会中的经营者有所助益。

在1980年代末期，东欧国家纷纷走上改革开放之路。从二次大战结束后，东、西两大阵营对峙的世界冷战局势，也已经走到了“历史的终结”。从1991年代开始，包括中国大陆沿海在内的亚洲地区，将形成一个新兴的“东亚经济圈”。届时，华人社会中的经营者将更努力地从他们的文化传统中去寻找精神上的支柱。我希望这本书的问世能对于所谓“华人资本主义精神”（Spirit of Chinese Capitalism）的形成有正面而积极的贡献。

最后，我要对我的助理吴疏影小姐表示诚挚的感谢之意。我从三年前开始着手撰写此书，其间写写停停，易稿十余次，吴小姐不惮其烦地以文字处理机帮我清理稿件，此书之落成，她厥功至伟，谨再致谢忱。

黄光国 谨识于  
台湾大学心理学研究所  
1991年8月15日

# 第一章 性恶论

在中国历史上诸子百家思想中，对一般华人之社会行为之影响最大者是儒家思想。但是对组织和领导原理讨论得最多的，却是法家思想。然而，法家之集大成者韩非子（公元前 280 年到前 233 年）毕竟是两千多年前的人物，他综合道家、荀子、以及商鞅、管仲等人的思想，所缔造出的法家思想体系，也是在战国末期的时空背景之下所形成的。物换星移，两千多年后的今天，再回头来检视法家思想，我们不难看出：其中固然有许多历久弥新的“菁华”，不是也有许多“视人民如刍狗”、“以他人为工具，而不以他人为目的”的“糟粕”。用中国大陆流行的术语来说，今天我们该做的工作，是要从法家思想中“取其菁华、弃其糟粕”，经过筛选过滤后，重新建构出适用于今日华人社会的“法家思想体系”。本书的主要目的，便是要以现代西方的组织心理学作为基础，和韩非子的法家思想互相对照，重新缔建出一套可以为现代管理者所用的“王者之道”。

在本书下列各章中，我们可以很清楚地看出：韩非子的思想是以“法、术、势”三个核心概念作为基础，而开展出来的。而这整套的法家思想又是建立在法家对人性的基本假设之上。如众所知，法家是主张人性本恶的。这一点，不免令读者感到狐疑；自从“孟子道性善，言必称尧舜”，提出

“性善论”之后，“性善论”一直是儒家思想和中华文化的主流。然则，韩非子为什么要和儒家唱对台戏，主张“性恶论”呢？

## 第一节 基本假设

我们可以从几个不同的角度，来回答这个问题。首先，我们要强调的是：“性恶论”是建构“法、术、势”思想体系的基本假设，并不是以科学方法验证过的事实。如众所知，任何一种哲学思想，在建构其思想体系时，都必须以某些基本假设（Axioms）作为前提，然后用三段论式的演绎法，逐步推演，以建构出整套的思想体系。这些基本假设是认同于此一学派的学者共同接受的命题（propositions），并不需要经过事实的验证。然而，这些基本假设对整套思想体系的建立，又具有无比的重要性，因为思想体系中作为“结论”的每一个命题，都蕴涵在基本假设之中；必须由作为大前提的基本假设推演而出。

“性恶论”便是法家建构其思想体系的大前提之一。在《儒家思想与东亚现代化》一书中，作者提出了一个“儒家的心之模型”，认为儒家诸子所体认到的“心”，其实是一种“双层次的存在”（bi-level existence）。孔、孟所谈的“心”，是承载“仁、义、礼、智”等道德价值的“仁心”。用孟子的话来说：

“恻隐之心，人皆有之；羞恶之心，人皆有之；恭敬之心，人皆有之；是非之心，人皆有之。恻隐之心，仁也；羞恶之心，义也；恭敬之心，礼也；是非之心，智也。仁义礼智，非由外铄我也，我固有之也。”《孟子·告子上》

仁义礼智等道德观念，既然是“我心本固有之”，而不是由外所加，人性当然是善的。荀子则反是。他直截了当的主张：人性本恶，“其善者伪也”。他所谈的“性”是指作为自然生物体的“人性”。用荀子的话来说：

“性者，天之就也；情者，性之质也；欲者，情之应也。”“今人之性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也。”《性恶篇》

这种“饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休”的“人性”，很明显的是指作为自然生物体的人所具有的天性，这种天性和作为自然生物体的其他动物，并没有什么区别。“人之所以异于禽兽者”，不在于此，而在于孟子所强调的承载道德价值之心性。换言之，孟、荀两人所谈的“性”，其实分别涉及人性的两个不同面相（phase）：荀子谈的是自然生物面，孟子谈的是道德文化面。任何一个人，其实都具备有人性的这两个不同面相。既然人性中都具有两个不同面相，荀子为什么只注意人的生物自然层次，而强调人性本恶呢？有志于研究法家思想的人，更感兴趣的问题可能是：师承荀子的韩非，在建构其思想体系时，为什么也执著于一偏之见，而强调“性恶论”呢？

## 第二节 适用范围

任何一种人造的思想体系，不管它是一种思想、信仰、学说或理论，都有一定的适用范畴（domain of application）。科学理论如此，人生哲学亦莫不然。倘若我们对中华文化有一整体性的了解，我们应当不难看出：法家思想是在儒家的文化背景中所蕴育出来的一种思想体系。对于生活



在儒家文化传统中的华人而言，儒、法两家思想其实各有不同的适用范畴：儒家思想适用于家庭和亲友等含有高度情感性成分的人际关系中，法家思想则适用于情感性成分极淡，而工具性成分较浓的工作场合之中。

我们可以用作者的一个理论模式来说明这一点。为了说明：在儒家文化影响之下，一般华人社会行为的特色，作者曾经发展出一个名为《人情与面子：中国人的权力游戏》的理论模式（Hwang, 1987），这个理论模式将打交道的两个人分别称为“请托者”和“资源支配者”（见图 1-1），当“请托者”要求“资源支配者”将他所掌握的资源对“请托者”作较有利的分配时，“资源支配者”心中所考虑的第一问题是：“他和我之间存有什么样的关系？”

### “仁、义、礼”伦理体系

这个理论模式将人与人之间的“关系”用一个长方形表示出来，长方形中的斜线部分称为“情感性成分”，空白部分称为“工具性成分”。这个理论模式假设：任何一种人际关系都是由这两种成分组成的，我们可以依这两种成分的多寡，将华人社会中的人际关系分为三大类，即“情感性关系”、“混合性关系”和“工作性关系”。

在《儒家思想与东亚现代化》一书中（黄光国，1988a），作者指出：儒家思想的主要内容，是一套由仁、义、礼三个核心概念所构成的“仁、义、礼”伦理体系；“仁”是个人对他人的“爱”，在图1-1里，就是人际“关系”中所包含的“情感性成分”。由于儒家主张“爱有差等”，因此各种不同人际关系中所包含的“情感性成分”也应当由亲而疏，有所不同。“义”是个人以“仁”为基础所作之合宜的正义判断；