

的者強 術御統 子非韓

撰編 聲振孫
附臨氏 / 計設

術治統的數術謀韓
術營經的者功成

書叢星子雙
社版出光星

16

子非韓——術御統的者強

撰 編 聲 振 孫

行 印 社 版 出 光 星

究必印翻•有所權版

強者的統御術——韓非子

雙子星叢書：8

著作者：孫振聲 編撰

發行者：林紫耀

出版者：星光出版社

臺北市中華路二段39巷14弄26號

經銷者：星光書報社

臺北市中華路二段39巷14弄26號

郵政劃匯：一四二四三號
電話：三三一四八一二

印刷者：文裕印刷有限公司

西園路二段一四〇巷二三弄一二號

電話：三〇一三二五一

中華民國六十四年八月十五月初版
中華民國六十六年元月廿日四版

定價35元

號玖陸壹零第字業臺版局：證記登業事版出局聞新院政行

序

十五世紀，意大利有一位著名的外交家、政治家，尼克魯·馬基亞弗利（一四六九—一五二七），他主張，不能迷信道德、宗教、武力，應當以權謀術數來處理時務。在他的名著「君主論」中曾經說：「君主應向狐狸與獅子學習」。因為，狐狸能够察知圈套，獅子能够嚇跑了狼，後世的人，把他的政治思想稱作「馬基亞弗利主義」而聞名。

其實，早在馬基亞弗利一千八百多年以前，我國的法學家韓非子（前二八〇—二三三），早就有了更精闢的論述。

「史記」上對韓非是這樣記載：「韓國的公子之一，喜愛刑名法術之學，以黃帝、老子的思想為理論基礎。韓非天生口吃，不善辯論，却長於著述，與李斯一齊師事荀卿，李斯不及韓非。他看到韓國的國土被削奪，積弱不振，曾上書諫諍王，但不被重視。韓非憤慨治國不求修明法制，以權勢制御臣下，富國強兵，羅致人才，任用賢明；反而，浮薄淫佚的無能之輩，位於有才能、有功勞的人之上。他說「讀書的人以文亂法，習武的人以武犯禁，君主平時祇寵用徒有虛名的

人，到危急的時候才重用甲冑之士。可是，平時所養的人，在危急的時候派不上用場；危急的時候要用的人，平時却沒有培養。」悲痛廉直之士因邪狂之臣未被重用，因而觀察政治上的得失變化，著作了「孤憤」「五蠹」「內外儲」「說林」「說難」等篇十餘萬言。不過，韓非深知說服的困難，在「說難」一篇中曾詳細記述，終於在秦死於非命，為「說難」而殉身了。」

在周初的時候，將近一千八百個封建國家在相互併吞，到春秋中期還剩下一百四十多國。韓非生在戰國末期，當時還有十幾個強國在不斷征伐。到紀元前二二一年，秦國始皇帝統一全國，在這一動亂、激變的時期中，韓非以透徹的目光觀察歷史，一意探求君主的統治術。以今天的說法，也就是領導者的經營術。他是倡說「性惡」的荀子的弟子，因而，以人類是追求利益的動物為假定，完成了以賞罰變策人的行為，以法治國的統治術，為秦奠定了統一的基礎，他自己也死於非命。在韓非來說，如果法足以治國，個人的命運又算得了什麼。

自古以來，就以權謀術數非難韓非，認為人與人之間如果不能相互信賴，豈非冒瀆了人類的神聖。不過，如果人與人之間真的足以信賴，今天的一切法令規章，豈不是成了對人類的大不敬。

人類社會的結構，並不祇是相互信賴那麼單純；也不是那麼有感情。

韓非排斥社會活動應當相信人的暫意的感情主義，「韓非子」也許是尊重人類的逆說。不

過，在今天這個激盪的時代，被稱為管理的社會，我們對「韓非子」的論說，不能不重新予以評價。

這本書，是由「韓非子」的各篇中，選出韓非思想核心代表性的二百個項目，以現代生活的觀點加以解說，為這一動盪時代中的強者，在領導統御上提供參考。

目錄

序 難言篇

說服非常困難……………一

二 愛臣篇

隨時會被狙擊……………三

三 主道篇

不要被猜透……………五

怎樣操縱部下……………七

四 有度篇

以法統治是治政的根本……………九

不能事必躬親……………一〇

用法不能夾雜私情……………一二

五 二柄篇

不可露出真心……………一四

不許多管閒事……………一六

六 揚權篇

不能洩露秘密……………一九

使之各盡所能……………二一

七 八姦篇

毀滅組織的八大罪狀……………二三

八 十過篇

經常要考慮到大局……………二六

要接納他人的意見……………二七

九 孤憤篇

正義不一定必勝……………	二九
十 說難篇	
充分活用情報……………	三二
不要碰到瘡疤……………	三四
十一 和氏篇	
認可需要時間……………	三六
在人心荒廢的時候……………	三八
十二 姦劫弑君篇	
不要管旁人……………	四〇
嚴格的規則是組織的生命……………	四二
十三 亡微篇	
不仁之理 不忠之理……………	四四
十四 三守篇	
確保組織的三個要點……………	四六

十五 備內篇

不可盲目相信他人……………四八

禍由愛生……………五〇

十六 南面篇

不可被部下矇蔽……………五二

不問新舊祇問可否……………五三

十七 飾邪篇

不可存倣倖之心……………五五

用人的要訣——賞與罰……………五七

十八 解老篇

超人不能發生作用……………五九

敵人常在想不到的角落……………六〇

十九 喻老篇

及早摘除禍芽……………六三

開始最重要·····	六五
大物不拘小節·····	六七
二十 說林上篇	
三寸不爛之舌的功用·····	七〇
遠親不如近鄰·····	七二
二十一 說林下篇	
人的本質是什麼·····	七四
瞭解的程度決定勝負·····	七六
二十二 觀行篇	
仔細觀察部下的行為·····	七九
二十三 安危篇	
安國七術·····	八一
明確的辨別善惡·····	八三
二十四 守道篇	

什麼是信賞必罰……………	八六
二十五 用人篇	
指導者需要一把尺……………	八八
二十六 功名篇	
首先要把握人心……………	九一
二十七 大體篇	
不可祇顧眼前……………	九三
二十八 內儲說上篇	
統率部下的要訣……………	九六
有時欺騙是必要的……………	九八
二十九 內儲說下篇	
權限是一刀兩刃……………	一〇〇
上下的利害相反……………	一〇二
沒有權的人以智勝……………	一〇四

誰設下了陷阱·····	一〇六
防止部下鬭爭·····	一〇九
品德高尚的人偶爾也用謀略·····	一一一
三十 外儲說左上篇	
花言巧語不可相信·····	一一四
人沒有不爲自己的·····	一一五
小的承諾要重視·····	一一七
利用追求利益的心理·····	一一八
三十一 外儲說左下篇	
祇有公平才不會民怨·····	一二一
第三方案更有用·····	一二三
上下應明確劃分·····	一二五
三十二 外儲說右上篇	
隨心所欲的用人法·····	一二七

先克制自己的私心……………一二八

三十三 外儲說右下篇

對他人能相信多少……………一三〇

凡事要合乎道理……………一三二

三十四 難一篇

不能祇靠善意……………一三五

嚴格的執行賞罰……………一三七

嚴守秩序比傳為美談更重要……………一三八

必須徹底學習用人的技術……………一四〇

三十五 難二篇

對惡不能寬大……………一四二

為什麼要粉飾……………一四四

運用人才相當難……………一四六

三十六 難三篇

一人的力量有限……………	一四九
要洞察事物的背面……………	一五〇
三十七 離四篇	
背德反義者亡……………	一五二
任何人都具有叛逆之心……………	一五四
三十八 離勢篇	
賢明也敵不過勢力……………	一五七
要有用勢的能力……………	一五八
三十九 問辯篇	
對不可知的局面如何處置……………	一六一
四十 問田篇	
設下關卡考驗實力……………	一六四
實現理想必定有障礙……………	一六五
四十一 定法篇	

管理人心的技術……………一六七

四十二 說疑篇

有用的部下與無用的部下……………一六九

把握要點就會安寧……………一七一

四十三 說使篇

上下離反毫無希望……………一七三

四十四 六反篇

輿論是不負責任的……………一七五

有殺一儆百的必要……………一七六

四十五 八說篇

放手交給他人是失敗的根源……………一七八

四十六 八經篇

不可依賴一人要用全體……………一八〇

明確的劃分責任……………一八一

四十七 五藏篇

要想到有效的下一步……………一八三

留意時間與空間的距離……………一八四

寄生蟲要趕快消滅……………一八六

能說善道徒然造成困擾……………一八七

四十八 顯學篇

二說祇可採其一……………一八九

盲從先例無益……………一九〇

四十九 忠孝篇

不可陶醉於過去……………一九二

五十 人主篇

不能拔掉爪牙……………一九五

五十一 飭令篇

以法的確立與運用爲第一……………一九七