

中国的幕僚文化、师爷文化可以说是灿烂辉煌，在人类文明的发展长河中具有举足轻重的作用，他们对于推动历史的发展功不可没，已经与中医、武术、兵法一样堪称为中华文明的一大瑰宝。

话说 中国幕僚

HUA SHUO ZHONGGUO MULIAO

陈放 孔明丽 ◆ 编著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

话说 中国幕僚

HUA SHUO ZHONGGUO MULIAO

陈放 孔明丽 ◆ 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

话说中国幕僚/陈放, 孔明丽编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0428 - 4

I. ①话… II. ①陈… ②孔… III. ①政治人物—生平事迹—中国—古代 IV. ①K827 = 2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 237059 号

责任编辑 邵 岩

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 北京华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 20.5

字 数 292 千字

版 次 2011 年 4 月第 1 版

印 次 2011 年 4 月第 1 次

印 数 1 - 5000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0428 - 4/F · 8677

定 价 46.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

揭开中国幕僚的神秘面纱

纵观中华五千年的历史长河，在幅员辽阔的中华大地上经历了无数次的朝代更替，发生了无数次的革新与飞跃。为了完成和实现封建君主王朝的统一和发展，巩固统治者的王权与地位，统治者就必须建立一个与之相匹配的官僚组织系统。然而，自秦以来，中国封建社会的官僚组织，按人口比例算是少而又少。这对矛盾在历史的发展中却得到了很好的平衡，那么这中间有又着怎样的奥秘呢？

原来在中国的封建官僚体系中，始终有着这样一群人：他们有着非凡的沟通能力，掌控地方事务，代表政府与地方乡绅建立良好的关系，但却没有正式的官职。在政府官员身份的“掩护”下，过着非官非民的生活，然而他们却对历史的发展起着重要作用，甚至是某些关键事件的决策人和执行者——这就是中国的幕僚们。

中国是世界四大文明古国之一，也是世界上少有的较早出现策士谋臣的国家之一。自夏、商、周以来，有举不胜举的智者贤士，如姜太公、管仲、苏秦、张仪、李斯、张良、陈平、诸葛亮、谢安、魏征、刘伯温、曾国藩、左宗棠等，都为后人留下了许许多多的传奇故事。他们用自己的才智谋略，充当着智慧之神，一次次地影响着中国历史的进程，对中华五千年文明的发展做出了巨大的贡献，成为中华文化中最耀眼的明星。

无论是春秋战国时期的门客，还是明清时代的师爷，几千年来各阶层的人们无不对他们赞叹有加，尊称他们为：门客、幕僚、谋士、策士、智多星、军师、参谋、师爷等。作为幕僚，他们主要供职与军事有关，或由军事机关转化而来的政府机构。主要职责是为“长官”提出建议、顾问咨询、帮助处理文书档案、管理行政事务，甚至直接代替长



官行使权力。可以说这些人是“领导者”最亲近、最信任的人，是领导者的“代言人”和“特派员”。这些“不起眼”的幕僚运用他们高超的智慧，力挽狂澜，往往能够一计定乾坤，成就了伟大的历史变革，成为社会发展的真正推手！

中国的幕僚文化、师爷文化可以说是灿烂辉煌，在人类文明的发展长河中具有举足轻重的作用，他们对于推动历史的发展功不可没，已经与中医、武术、兵法一样堪称为中华文明的一大瑰宝。



目录

CONTENTS

第一章 幕僚的由来和沿革

- 第一节 幕僚的由来 1
- 第二节 幕府及幕府制度的沿革 3
- 第三节 幕僚及幕府制度产生的原因及特点 9

第二章 夏商西周时期的家臣制和命士

- 第一节 家臣伊尹 11
- 第二节 士与命士 14

第三章 春秋战国时期的门客和养士制

- 第一节 春秋与战国时期的“养士”之风 18
- 第二节 吴王夫差和越王勾践身边的谋士 21
- 第三节 战国四公子与其门客 27
- 第四节 “食禽择木”门客风 39
- 第五节 幕府的出现 42

第四章 秦汉时期的辟署制

- 第一节 吕不韦及其门客 43
- 第二节 秦汉时期对“士”及“养士”的打击 46
- 第三节 秦汉时期的刀笔吏 47
- 第四节 “辟署制”的形成 49
- 第五节 汉初著名谋士 51



第五章 三国幕府与谋士文化的勃兴

- 第一节 曹魏集团的谋士 57
- 第二节 蜀汉集团的谋士 63
- 第三节 孙吴集团的谋士 65

第六章 魏晋南北朝“门阀制”式的幕府制

- 第一节 魏晋南北朝时期幕府制度的变化 69
- 第二节 魏晋南北朝的门阀政治与霸府 73
- 第三节 游士宾客的衰微 75

第七章 唐朝时期的方镇幕府制度及幕府文学

- 第一节 “玄武门事变”背后两大幕府集团 77
- 第二节 唐代幕府制度的变化 91
- 第三节 唐代的文人入幕现象 94
- 第四节 幕府文学的发展 96

第八章 宋元时期的“任命制”幕府

- 第一节 宋代的统治特色对幕僚制度的改革 99
- 第二节 元朝幕府 103

第九章 明代幕僚大发展

- 第一节 明代师爷的流行及概况 109
- 第二节 师爷种类划分 116
- 第三节 师爷秘诀 127
- 第四节 名将背后的师爷 143
- 第五节 明代著名幕僚 145

第十章 清代幕僚制度的高峰

- | | | |
|-----|------------------|-----|
| 第一节 | 游幕的产生与壮大 | 151 |
| 第二节 | 清代早中期的各色师爷 | 154 |
| 第三节 | 晚清师爷 | 167 |
| 第四节 | 绍兴师爷 | 177 |
| 第五节 | 清代师爷的特点 | 185 |

第十一章 晚清四大幕府操弄国家政局

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一节 | 曾国藩幕府 | 189 |
| 第二节 | 李鸿章幕府 | 210 |
| 第三节 | 张之洞幕府 | 233 |
| 第四节 | 袁世凯幕府 | 258 |

第十二章 民国幕僚的进一步发展

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 第一节 | 段祺瑞的幕僚 | 277 |
| 第二节 | 吴佩孚的幕僚 | 282 |
| 第三节 | 张作霖的幕僚 | 285 |
| 第四节 | 孙中山的幕僚 | 294 |

第十三章 从幕准则、过程及幕僚制度的优点

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 第一节 | 从幕准则 | 301 |
| 第二节 | 从幕的过程 | 303 |
| 第三节 | 中国幕僚制度的优点 | 314 |

- | | |
|------------|-----|
| 参考文献 | 317 |
|------------|-----|





在一个幅员辽阔、人口众多的国家实现高度的中央集权统治，必然要有一个与之相适应的庞大的官僚组织系统。然而，自秦以来，尤其是在逐渐地建立、健全科举取士制度以来，中国封建社会的官僚，按人口比例算是少而又少的。但在中国的封建官僚组织系统里，始终掺杂着一类没有官位却能够一方面主掌地方事务，另一方面又能沟通地方绅士的另一群人，这些人就是幕僚。

第一节

幕僚的由来

古代将幕府中参谋、书记等称为幕僚，后泛指文武官署中的佐助人员（一般指有官职的）。

要说“幕僚”，先从“幕”字说起。“幕”本是帷幄的通称。在中国古代，天子或将帅率领军队出征，居无常处，就在野外搭起帐篷作为指挥部，所谓“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，就是缘此发生的。唐人颜师古注《汉书》云：“莫幕者，以军幕为义。”

这种帐篷，古代称为“幄幕”。人们一开始把这种幄幕叫做幕府，

后来连地方军政大吏的府署都统称做幕府了。

“幕府”其名源于军府的建筑。从建筑上看，当时的军府是一个临时搭建的帐篷，人们称其为“帷幄”、“军帐”等，都是从它的建筑特点而言的。后来，地方军政大吏的府署，如明清两代的督抚衙门，也称“幕府”。

“帷幕”里的大小事务总要有人处理，这些僚属就是“幕僚”形成的雏形状态，最早被称为“幕人”。

“幕人，掌帷幄幕。”（《周礼》）“幕人掌帷、幕、幄、帟、绶之事。凡朝覲、会同、军旅、田役、祭祀，共其帷、幕、幄、帟、绶。大丧，共帷、幕、帟、绶。三公及卿、大夫之丧，共其帟。”（《周礼·天官冢宰第一》）

说到“僚”字，又得从“官僚”一词讲起。中国古代官场上的习惯是，把各级衙门行政官员通称做官吏或官僚，但严格地说，官与吏有区分，官与僚也有区别。中国古代政府之所以被称为“官僚”机构，是因为“官”与“僚”之间有着密切关系，“官”离不开“僚”，“僚”也离不开“官”，“盖幕与官相表里，有能治之官，尤赖有知治之幕，而后可措施无失”。

幕僚最早可追溯到夏、商的家臣，西周的命士，战国的养士。商周时代，僚的含义略近奴仆，所谓“僚者，劳也”；入秦汉后，僚又转换成僚属的意思，比如《三国志·魏书·王观传》中说，王观“治身清廉，帅以下俭，僚属承风，莫不自励”。这个“僚”就是主官属员的概念，由这个概念对应一个“官”字，僚与官的主从关系再清楚不过了。

从秦汉直到隋唐，凡一个方面的军政主官，都可以按一定程序自行聘用秘书、参谋、副官性质佐员，被聘用的这些人员就是幕僚。幕僚同编入正规官制的官吏有明显的区别。其主要功能为：置备顾问、咨议谋划、参与决策、掌握机要、典属文书，乃至迎接宾客、经办庶务或代主巡行出使等，其中尤以参议决策和掌握机要为重。

大诗人杜甫就曾被节度使严武聘入幕府当参谋，叫“节度参谋”，同时又在京朝挂个虚衔，叫“检校工部员郎”，因此人们常叫他“杜工

部”。但是实际上，杜甫只是严武私聘的幕僚，不在正官系统，俸钱也是由严武支出，退休后就没有俸禄可享，所以杜甫晚年穷困潦倒。

由此可见，幕僚性质的佐员和在正官编制里的佐员是完全不同的。前者是主官私人聘用的，是一种幕主与幕宾的关系，其报酬也是由聘请他们的官员从私人腰包拿出来的。幕宾的荣辱升降全系在幕主的官运浮沉上；而后者是享受国家的俸禄，和主官是一种上下级关系，能否官运亨通，在于朝廷考核、升黜等一套制度上。幕僚制度普及后，在中国官场里形成了一种双轨现象：幕与府分离，府是冠冕堂皇的议政场所，幕是主官私人的小班子，决策于私募，施行于府署。

《南史·庾杲之传》里记载名士庾杲之受聘入王俭的幕僚为长史，有朋友寄信给王俭表示祝贺，说有这样的名士入幕，就好比芙蓉傍依莲花池绿水，鲜丽有加。因为这个典故，后人往往将幕府雅称为“莲幕”，而入幕的幕友也就连带称为“莲幕”。

第二节

幕府及幕府制度的沿革

战国时代，出现了“幕府”这一新名词。“战国之际，始谓将帅所治为‘幕府’。”（《册府元龟》卷七一六，幕府部总序）但真正意义上的幕府形成于秦汉，成熟于魏晋。

“幕府制度”是后人研究中国历史上的“幕府”所提出的一个概念。一般认为，幕府制度是存在于“幕府”之中的制度。幕府制度作为一项用人的行政制度，在历代国家政治中，尤其是在地方政治中一直起着重要作用。

一、幕府及幕府制度的形成

我国古代国家在很长一段历史时期里在政治运作上为“兵民合



治”；在政治控制系统上是军政系统和行政系统合二为一。据《六典通考》云：“古者寓兵于农，将寓于卿，有事命卿为将，……乡遂之民皆军，属司徒；四时之田皆兵，属司马。”可见，其时军政系统与行政系统是混而不分的。在用人行政制度上，领军出征或戍边的将帅可以自主地配置军府人员。

有关幕府的情况，《史记·冯唐传》记载着冯唐对汉文帝的一段话：

“臣闻上古王者之遣将也，跪而推毂，曰阃以内者，寡人制之；阃以外者，将军制之。军功爵赏皆决于外，归而奏之。此非虚言也。臣大父言：李牧为赵将居边，军市之租皆自用飧士，赏赐决于外，不从中扰也。”

由此可以看出，李牧拥有“便宜置吏”的权力，就是指将帅可以根据战争形势自主设置僚佐属吏。而“军市之租皆自用飧士”、“赏赐决于外，不从中扰”，说明他在财政上和军功赏罚上也都有自主权。由此可知，当时的幕府制度是一种将帅拥有高度自主权的制度。

后来，不仅仅军事将领拥有高度自主权，执政长官也拥有行政（包括军政和民政）自主权。

二、辟署制的形成与兴盛

由长官自主配置僚属的制度，在我国古代政治中称为“辟署”，亦曰“辟除”、“辟召”和“辟举”。从本质上说，这是朝廷赋予所命之官的用人权力。

秦汉时期的官僚制度，是由“命官制”和“辟署制”组合而成的，即由朝廷任命中央和地方各级长官，再由中央和地方各级长官自行配置僚属。由于当时是封建官制体系草创时期，分工不细，机制不完备，各级长官难以单独完成朝廷赋予的职责。于是，郡守开府自辟掾属、令史以为辅佐差使，就成为一种制度而保存下来。《册府元龟·幕府部总序》中说：“汉丞相三公开府，置掾史；司隶、刺史有从事史；佐京尹、守、相有掾史曹属，皆幕府之职也。”

汉武帝时期分天下为十三部（州），每州设刺史一名监察地方，往

往一个刺史要巡查数个郡国，照顾不过来，遂“皆有从事史假佐”（《后汉书·百官志》），人员大多由刺史自己招聘。东汉时，刺史正式成为州级行政长官，更有了“皆自辟除”僚属的权力。每个政府机构或部门的长官，都可以自主招募自己的掾属。幕僚机构随之膨胀，幕府制度也随之形成。

魏晋南北朝时期的封建官制紊乱，政治动乱，幕僚职能空前活跃，使幕府制度发展成熟。参军、记室、军师、主簿等幕称的出现，标志着不同于正官系列的幕僚机制在分工、职能方面趋于细化完善。幕僚侵代和超越正官的现象也逐步达到顶峰，甚至幕府成为取代中央的霸府，并转换成新王朝的行政中枢。

三、“任命制”出现——辟署制的终结

此后，军政长官和行政长官的自主权渐渐被朝廷收回。因此，幕府制度也就发生了相应的变化。北齐时，“州郡辟士之权，浸移于朝廷”；北周时，“刺史僚佐，州吏则自署，府官则命于朝廷”。这就是说，朝廷开始把都督刺史的用人权收回，削弱了它的行政自主性。

自隋朝取代北周进而统一全国以后，隋唐统治者一度废禁自辟幕僚制度，“六品以下官吏，咸吏部所掌”，“海内一命以上之官，州郡无复辟署”。可见，“辟署制”在隋朝被否定了。

不过，由于军事的兴起，军政长官自主辟署佐僚的仍势不可免，此后延续下来，并日趋完善。到了唐朝中叶，辟署制又获得了发展。幕府编制虽然是法定的，但朝廷又承认无编制限额的惯例。这时，辟用方式更加多样，并拓宽了自聘幕僚的途径。

唐代后期节度使“所属文武官，悉皆自置署，未尝请命于朝”，是藩镇割据自雄的表现。五代时期，虽然各国更替，未除方镇之患，但从总的趋势而言，节度诸使的自主权日益遭到削弱。真正削除方镇的权力，是在赵宋政权建立以后。

宋代中央对幕府制度限制较严，聘用由自辟改为中央任命，大量幕职编入正官。凡签书判官厅公事、节度观察防御团练推官、判官、节度



掌书记、观察支使等幕职官由中央任命。这意味着直接向中央政权负责，又有监督主官的职能，是幕府制度发展的一个转折。金、元、明三代为加强中央集权制，基本上采取了宋代的做法。

宋元地方长吏辟置下属长官的情形，是辟署制的扩大和变形，但已为政治的发展所不容。到明代，有明确规定：“凡内外大小官除授迁移，皆吏部主之。间有抚、按官以地方多事奏请改调升擢者，亦下吏部复议，再奏允行。”（《钦定续文献通考》卷四五）。于是，从中央到地方，所有官僚皆由朝廷任命，无辟署之例。传统国家在用人自主权上的集权行为最终宣告完成，用划一的“任命制”取代了原来“任命制”与“辟署制”并存兼用的格局。

从此，无论中央和地方，凡政府官员都必须由朝廷任命，任何官员都没有自除佐僚的权力，但并不排斥官员以私人的名义用人行政。因此，到了这个时期，幕府制度又发生了新的变化。

四、幕宾制或幕友制的出现

明朝各级长官辟署佐僚自主权的被否定，并不意味着行政用人自主性的不存在。政治的需要与行政的实际情况并不一致。明代官员以私人名义用人行政的著名例子，是抗倭将领胡宗宪、俞大猷、戚继光等招延“幕客”佐理军务。如胡宗宪以巡按御史和总督之职，在浙江招延徐渭、沈明臣、吕希周、茅坤等人“筦书记”、“与筹兵事”。

但徐渭等人只能保持一种“客”的身份，而不能进一步署为僚职。这在用人行政上是“辟而不署”，纯粹是官员的私人行为，存在于官僚体系之外。如明人袁宏道撰《徐文长传》云：“文长为胡宗宪所知，而‘聘’为幕客。”

正式的幕友制度出现于明朝中晚期，并由一种政府行为变成了一种私人行为，从一种官僚制度变成了一种非官僚制度。官员与幕客之间也就只是一种单纯的“主人”与“宾客”的关系，或是一种“朋友”关系，所以称为“幕宾制”或“幕友制”。幕友，又称幕宾、幕客、幕僚、宾师、西宾、师爷等。

平步青《霞外摺屑》“幕友”条云：“其不辟署有官人，但延山林隐逸，有才调经画，称曰幕友，不知始于何时。意者明末国初，一则寇患憧扰，划策借才；一则草昧从龙，满人罕通汉语，不得不延揽名流。非特集思广益，左右顾问，足资臂助；而人才以阅历而出，造就培养，异时备朝廷之用，大臣事君以人，此亦其一也。”

到了清代，职官制度更加完备，职官的分工细化，由国家委派幕职的制度已无存在意义，于是，幕僚又变为私聘。而且，被聘入幕者不必拘于出身德行；入聘后的地位，既非正官属吏，又无固定的任期和按品级规定的薪俸。他们只是各级幕主处理政务公事的智囊和代办。幕友是州县官以个人名义聘用，聘金出自私囊，与官府无关。幕友的办公地点在内署或私宅，属于“幕后操作”，不能公开“升堂”，甚至不能上正衙，不能进签押房。

清朝时将幕友制度发挥到了极致，以致有“无幕不成衙”一说。据考证，清代名幕汪辉祖称，全国县一级幕友不下万人，加上总督、巡抚、布政司、按察司、知府等衙门中的幕友，数量更为可观。不过，清代幕僚的地位，已不能像古之长史参军那样与正官相提并论了。

五、晚清幕僚文化的兴盛与消失

中国社会进入近代以后，中外之间通商，西方文化东渐，捐输、厘金等事务一时蜂起，又多系前所未闻，驱使各级地方行政官吏必须广泛辟用幕僚方能应付，因此幕僚队伍得到进一步壮大。

18世纪中叶，太平军兴起，清王朝摇摇欲坠，曾国藩、李鸿章、左宗棠等地方实权派为各自打算，招兵买马，扩充势力。晚清的曾幕（曾国藩幕府）、李幕（李鸿章幕府）都对当时的国家政治产生了重大的影响。

政治问题是幕僚群体活动的重心之所在。在政治激流中，幕僚的聪明才智能得到最好的表现。民国时期，由于政治纷争相当激烈，幕僚从中发挥了极为重要的作用。如民国初共和的成功、袁世凯的洪宪帝制，等等。

当时很多幕僚通过自身杰出的谋略和努力，逐渐取得了政治权力，有的甚至成为杰出的政治领袖，如蒋介石。蒋介石曾在广东做过孙中山和唐生智的幕僚，极尽纵横捭阖之能事。李宗仁评价他“才过于德，不能服人之心”。蒋介石运用其杰出才智击败了一个个政治对手，最后取得国民党最高领导人的地位。

民国以后，延续了两千多年的封建官吏制度被效仿西方的各级政府、议会、司法体制替代，传统幕府这种个人色彩浓厚的佐官体制也失去了其生存的基础，从而在中国政治生活当中跟随消亡。

六、参谋制的出现

近代参谋制严格讲起源于德国普鲁士军队。由于近代军事技术的勃兴，现代战争、现代制造业的需求，军事系统传统的幕府、幕府制已逐渐不适应工业革命与现代战争的需求了，因此欧洲德国兴起了陆军参谋制。中国自晚清向欧洲、日本学习陆军、海军，学习开展洋务，特别自创办北洋、南洋新军以来，中国军队中也逐步实现起参谋制。

军队参谋制尽管也带有中国幕僚制的许多特点，但是其编制、指挥、给养、组织、职能、履属与传统的幕僚制已有很大的不同。因此，现在全世界的军队都在使用这种参谋制。

七、企业咨询——现代顾问策划制

由于现代市场经济庞大的需求，现代产业革命发展需要精细的专业分工，自1894年英国成立土木工程师协会以来，一类崭新的以专业顾问、策划、咨询为特点的以市场契约为形式的咨询机构在全世界似雨后春笋般出现了。它们有些隶属于政府，有些挂靠了政府或是类似于民间组织，有些则以咨询公司独立于市场，靠市场服务为生。如美国蓝德公司、麦肯锡公司、日本野村研究所、中国国务院发展研究中心、国际工程咨询公司、东北亚开发研究院等都是其代表。它们有些以个人顾问形式服务于企业，在公司内部像麦肯锡等实行合伙人制，大部分则以咨询公司与企业客户以合同契约的方式开展咨询服务。

改革开放以来，渊源于中国幕僚文化及谋略文化的“中国特色的策划文化”兴起于神州大地，有大小策划人百万之巨，策划公司几十万家之多……他们都是独立的法人或经济组织，以市场为生存发展，以合同的形式取得效益，这些亦可看做是市场经济条件下服务于企业的新式幕僚、军师、师爷、顾问，也是中国幕僚文化的新发展。

第三节

幕僚及幕府制度产生的原因及特点

在中国历史上，先有幕僚而后才有顾问之名。幕僚制度及其机构在古代早就以初级的形式出现，如养士、谋士、幕僚、幕宾、谏议大夫以及翰林院等。

他们以其丰富的知识、经验和智慧，运筹帷幄，辅佐领导者决策，有时甚至直接参与决策，以他们的聪明才智弥补领导者的不足之处，减少了领导者的决策失误，取得了预期的效果，保证了领导者当时决策的正确性和有效性。古代历史上的幕僚在历史的演化过程中，以其咨询、参谋甚至决策活动而发挥着巨大的作用。清代大学者袁枚曾说过：“古名士半从幕府出。”

尤其是在战乱年代，每当分裂割据或王朝更替，号称“一身所有皆是智算”的幕僚在推进国家统一方面所发挥的作用更大。然而，每当天下平定以后，幕僚又往往因为受到种种限制而难以发展，他们的智谋和才能因此而被埋没，唐、宋、元、明的历史事实充分证明了这一点。

幕府制度与中国封建社会相始终，有其深刻的社会原因。封建中央集权制度的权力过于集中，以及以人治为特征的统治方式，是造成幕府制度发展的主要原因；封建等级制度的存在，使大量出身低微的士人把入幕当做唯一的进身之路，这是幕府制度赖以存在的社会基础。