

略论《韩非子》的管理思想

文/金文兰

《韩非子》是先秦法家集大成之杰作，是我国古代政治学方面的名著，是战国时代韩国公子韩非愤世嫉俗之作。韩非子身处古代中国由奴隶制社会向封建制社会过渡的历史巨变时期，是战国末期崛起的法家学派中最有代表性的大思想家，他以其审视的目光、冷峻的思考、理性的分析，为当时的社会及其最高统治者献上了一份精湛周密而又切实可行的治国方略，其中的管理思想集中展示了这位先哲在国家行政管理中的睿智与深刻。

自利的人性论假说

人既是管理的主体，也是管理的客体。对人的本质、行为规律的判断无疑会决定着管理的方法和内容。在此，韩非子摒弃了孟子、荀子的性善、性恶的争论，而是另辟蹊径提出了人是自利的这一基本人性论假说。对此，他举例说：“故王良爱马，越王勾践爱人，为战与驰。医善吮人之伤，含人之血，非骨肉之亲也，利所加也。故舆人成舆，则欲人富贵；匠人成棺，则欲人夭死也。非舆人仁而匠人贼也，人不贵，则舆不售；人不死，则棺不买。情非憎人也，利在人死也。”

（《韩非子·备内》，以后的仅注篇名）也即，王良爱他的马，勾践爱他的民众，并不是因为他们有仁义之心，只是因为“利”而已，马能供王良驱使，民众能为勾践打仗。而医生为病人吮伤口脓血，也不是因其高尚或与病人很亲，只是因为有利在其中。做轿子的人希望人富贵，做棺的人希望人死，也不是因为他们或仁或贼，只是受各自的利益驱使罢了。由此可见，在韩非子那里，自利是人最普遍、最本质的特征。

应该说韩非子关于人是自利的假说在相当长的历史时期内是基本符合人的本质特征的。正是在此基础上，韩非子提出了通过“赏罚二柄”使人们趋利避害，实现管理目标的管理思想，主张应通过“法”、“利”而不是“仁”、“义”、“礼”等来管理民众。与此类似，西方主流文化的人性假说也是以“人是自利的”为主的。由此形成了西方民主法制思想和权利制衡意识。到近代的亚当·斯密，其“经济人”假设更是以人是自利性的为核心，并在此基础上论证了现代资本主义制度和市场机制有效性。由此可见，《韩非子》的人性论假设与西方文化及其管理思想是具有很强共通性的。

一、“治吏不治民”的管理对象界定

基于为君主进言献策这一特定政治目的，《韩非子》所论述的管理对象是各级政府官员及君主的亲属、侍者，而不是普通民众。他论述道：“摇木者一一撮其叶，则劳而不遍；左右拊其本，而叶遍摇矣。临渊而摇木，鸟惊而高，鱼恐而下。善张网者引其纲，不一一撮万目而后得；若一一撮万目而后得，则是劳而难；引其纲，而鱼已囊矣。故吏者，民之本，纲者也，故圣人治吏不治民。……是以圣人不亲细民，明主不躬小事”（《外储说右下》）也即，摇树的人如果一一去掀动每一片树叶，那么即使累的筋疲力尽，也无法使树叶全部抖动；而如果左右摇动树干，那么，树上所有的叶子都会一起晃动。同样道理，善于张网捕鱼的人，只要拉住渔网的纲绳，鱼儿就能尽收网中；而如果一个个地拨弄网眼，不仅劳苦不堪，还将一无所获。在此，官吏就如同民众的“本”和“纲”。韩非的这一比喻不仅贴切、生动，而且寓意深刻。的确，为数众多的民众恰似“叶”、“目”，作为最高统治者当然难以一一对其进行管理控制。而如果抓住官吏这一管理民众的“本”、“纲”，就能够取得“撼木撮叶”、“纲举目张”的控制成效。为此，韩非得出结论：

“故明主治吏不治民。”他强调，只要最高统治者能够选准、用好各级官吏，就可以借助他们而管理控制好众多的平民百姓，形成臣下恪尽职守，百姓安分守己的局面。如此，君主便能安坐于朝廷之上，悠闲自得于闲暇之中，即使清静无为，也能把国家治理好。

韩非子的这一管理对象界定对现代管理而言也是具有重要启示和参考价值的。20世纪，管理学家们称之为管理的世纪。世纪之初，经泰罗、法约尔等早期管理学家的努力，管理学作为一门学科得以萌芽、诞生，并进入到科学管理时代；霍桑实验之后，行为学派在管理学中大行其道，使传统的科学管理理论出现了革命性变革；进入20世纪六、七十年代之后，随着各种新的管理学理论不断提出，管理学进入了丛林时代。纵观20世纪管理学理论的发展，可谓蓬蓬勃勃、枝繁叶茂。但当人类进入21世纪之后，学者们却蓦然发现，整个20世纪人类在管理学研究对象界定方面出现了重大缺失，即只看到了对工人和普遍民众的管理，而将越来越多的管理者置于了管理的视野之外。于是不少学者提出，21世纪就是“管理管理者”的世纪。相比之下，早在二千多年前的中国战国时期，韩非子就已在实质上提出了管理管理者的思想，并就此提出了大量管理之术。这些思想、技巧对解决当前人类面临的“管理管理者”的世纪难题无疑具有重要的启示和参考价值。

二、“法”、“术”、“势”的管理控制思想

“法”、“术”、“势”是韩非子著作中三个最重要的概念，它们有机结合构成了韩非子治国理论和管理思想的核心。

所谓法，就是以法治国，不以君主的个人意志为转移，而是“以法为本”，做到“矫上之失”、“一民之轨”、“法不阿贵”、“令行禁止”，它与“刑不上大夫，礼不下庶人”的儒家思想相比，无疑是历史的重大进步。韩非子在其《心度》一篇中指出“圣人之治民，度于本，不从其欲，期于利民而已。故其与之刑，非所以恶民，爱之本也。刑胜而民静，赏繁而奸生。故治民者，刑胜，治之首也；赏繁，乱之本也。……故法者，王之首也；刑者，爱之首也。”在此，韩非子特别指出，制定、实施刑、法，不是因为憎恨老百姓，而是爱老百姓表现。因为唯如此，才可以使民静，并防奸于未然。

在《有度》一篇中，韩非子更是对法的地位、作用、原则进行了全面阐释。首先，韩非子对法的地位进行了论述。如：“国无常强，无常弱。奉法者强则国强，奉法者弱则国弱。”（《有度》）又如：“故当今之时，能去私曲、就公法者，则民安而国治；能去私行、行公法者，则兵强而敌弱。故审得失有法度之制者，加以群臣之上，则主不可欺以诈伪；审得失有权衡之称者，以听远事，则主不可欺以天下之轻重。”（《有度》）在韩非子看来，奉法强几乎成了国强的充要条件。

所谓术，是指君主驭臣之术。在韩非子看来，术和法一样重要，二者缺一不可。“‘术者，因任而授官，循名而责实，操杀生之柄，课群臣之能者也：此人主之所执也。法者，宪令著于官府，刑罚必于民心，赏存乎慎法，而罚加乎奸令者也：此臣之所师也。君无术则弊于上，臣无法则乱于下，此不可一无，皆帝王之具也’”（《定法》）在该篇中，韩非子还分析了申不害佐韩和公孙鞅治秦不能获得完全成功的原因，申不害是“虽用术于上，法不勤饰于官之患也。”公孙鞅则是“法虽勤饰于官，主无术于上之患也。”（《定法》）可见，君主治国，术和法是不可分离的。关于术的特点，韩非子概括了其最大特点就是隐蔽性，即所谓“法莫如显，而术不欲见”。

从管理的层面看，术也就是管理的技巧。因此，针对不同的管理对象和管理环境，所需要的管理技巧（术）也是不一样的。

关于如何保住权势、如何利用权势来治理国家，韩非子认为最根本的就是两条：赏和罚。韩非子论述道：“明主之所导制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑德也，何谓刑德？曰：杀戮之谓刑，庆赏之谓德。人主兼失刑、德，而使臣用之，而不危亡者，则未尝有也。”（《二柄》）可见，在韩非子看来，赏、罚是体现权势的两个最重要工具，君主无论如何不能让这两个工具旁落他人，否则，君主的势位难保，甚至性命堪忧。在运用权势方面，韩非子一贯强调要赏厚罚重。“故明主之治国也，众其守而重其罪，使民以法禁而不以廉止。（《六反》）“圣人权其轻重，求其大利，故用法之相忍，而弃仁人之相怜也。学者之言皆曰‘轻刑’，此乱亡之术也。凡赏罚之必者，劝禁也。赏厚则所欲之得也疾，罚重则所恶之禁也急……。不仅如此，在韩非子著作中，“法”、“术”、“势”是三个密不可分的概念，只有将三者结合在一起，才能实现君主的霸业。借用现代管理学语言，韩非子实质上提出了管理中应将制度、权威、技巧三者有机结合的重大命题，在人类管理思想的发展演变中占有重要地位。

三、“循名责实”的目标管理思想

在韩非子著作中，与管理密切相关的还有他对目标的重视、强调。“循名责实”、“审合刑名”、“名存实亡”等都体现了韩非子的目标管理思想。

对设立目标的重要性，韩非子在其《外储说左上》一篇中给予了生动说明：“夫新砥砺杀矢，彀弩而射，虽冥而妄发，其端未尝不中秋毫也，然而莫能复其处，不可谓善射，无常仪的也。

结合实际的国家治理，韩非子也同样强调预先设立目标对以后进行管理控制的极端重要性。他论述道：“人主将欲禁奸，则审合刑名；刑名者，言与事也，为人臣者陈而言，君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。群臣其言大而功小者则罚，非罚小功也，罚功不当名也。群臣其言小而功大者变罚，非不说于大功也，以为不当名之害，甚于有大功，故罚。”（《二柄》）可见，在韩非子看来，在布置工作任务时，君主为每一个参与者设定行为目标，就可以在以后很方便地对属下行为进行管理控制了。这一管理思想与现代的目标管理理论具有内在的一致性，其中所论及的诸多技术对现代管理不无借鉴价值。

当然，韩非子作为距今已二千多年的历史人物，其管理思想不可避免会打上时代的烙印和受到历史的束缚。如对君权本身的合法性未作任何置疑，对人的主动性、善良性严重忽视，只承认人的物质利益，忽视了人的精神需求，狭隘的“为君主进言”的功利主义，等等。但无论如何，韩非子的管理思想即使以今人的眼光来看仍可谓“博大精深”，它不仅对中国以后管理思想的形成演变产生了重要影响，对当前的管理理论发展具有重要的借鉴价值，而且对整个人类解决新世纪管理难题也具有重要的智慧启迪价值。

（作者单位：青海大学成人教育学院）

论中国传统文化在企业文化建设中的价值
美食、美食文化节与经济
诚信·绩效·发展
略论《韩非子》的管理思想
浅论江西“古色”旅游资源之木雕艺术

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心