

道光戊申秋鐫

牧令書

楚興國李煒校刊

牧令書卷三

持家目錄

家屬

汪輝祖

用財

汪輝祖

帳房不可任用至親

何士祁

親族宜周恤

何士祁

宅門內外宜分界限

何士祁

立錢穀簿凡所出入手自標記

何士祁

設買辦

徐文燭

理財挈要

王鳳生

理財

何耿繩

居官致用

謝金鑾

陋規

汪輝祖

革陋規之法

劉衡

國爾忘家

袁守定

謹關防

袁守定

忘家

王士俊

捐濟

王士俊

知足

周際華

牧令書卷三持家

安肅徐棟致初輯

窮原者必竟委觀畧者必考詳民事宜遞陳矣然有居於先者治國在齊家家齊于正內外之位而制用次之則持家其要乎

汪輝祖

見保甲書卷三

家屬

挈眷之官累也然實有萬不可已者署無眷屬則宅門內如客寓然一切俱無檢束官一升堂拜客僕從卽無顧忌遇公出晚夕印匣亦難信託昔有同寮孑然在官腰間懸匙纍纍每出必與印偕

殊非體制或以姬妾任之則又不可賢明者百無二三小家女何知大義屬理內政勢有不能萬一小有色藝馴主特寵攬權禍更有不可勝言者采蘋之詩頌有齊季女有以夫

宅門以外官也規模狹隘則事上接下無往非獲咎之端宅門以內家也規模濶大則取多用去隨在皆虧帑之漸而其要則在勿使家人有居官之樂而已造物勞我以生無論在官在家總無逸居之日仕路何常宜止則止顧有知止而不獲止者大率家人累之家人樂於在官卽有不能去官之勢故居官時須使宅門以內仍與居家無異女紅中饋不改寒素家風則家人無戀於一官而退官不難自決矣

官衙習氣最足壞人子弟凡家居不應有之事官中無所不有雖  
居官者紀範極嚴然時而升堂時而公出檢束總有不至僕從人  
等飽食羣居烏能盡安素分如賭錢唱曲養烏魚雙優御倡之類  
何地蔑有衣美食肥猶其小者子弟血氣未定易爲所惑且若輩  
唯恐不當公子之意用事者以此固寵未用事者以此邀恩一有  
所溺父兄之教難行爲害不淺况官非世業久暫靡常子弟卽幸  
無外染而飽煖嬉閑筋弛骨懈設不能仰給於官將無所恃以自  
立故惟子弟可治儒業者攜之官中俾受嚴師約束其他不若各  
就所長令其在家治生以爲久遠之計

用財

甯遠舊無庫徵收餉銀皆貯內室遇批解始發匠傾鎔余以爲非制創設庫房三間命庫書司筦鑰此正項也卽廉俸所入亦儲賬房應酬日用皆取給焉蓋一歸私室則當問出納於室人性齋者慮其緇也出之不易或誤事機性奢者見其贏也用之無節必致匱乏且財之所主權之所歸也並有因以干預外事者若之何勿

慎

侈靡之爲害也取之百姓不已必至侵及官帑其始偶然繼乃常然久且習爲固然而忘其所以然夫因公挪移卽干嚴律虛出通關亦懼重譴况以私用而虧官帑實爲侵盜乎縱或倖逃法網神且鑒之矧法亦未可苟免耶上官之喜怒一身之疾病公事之降

草皆不可知官帑無虧不過奪職而止不然將有制其命者所當於用財時先自謹也

士既服官凡官之所需及應酬種種與官俱來者斷不能省然官一而已非闔家皆官也一人官而家之人無不官祿其足濟乎且卽官之一身衣服可以肅觀瞻輿僕可以供任使似亦足矣而必備美是求有一帶而懸表佩玉費及千金他物稱是者試問官聲果否繫此而虧累因焉果何爲哉優伶宜屏讌會宜簡裘馬宜樸家人之衣食宜儉借曰缺美息阜則有原思用九百之義在豈患貨之棄於地者而况其未必然耶故用財宜節不節卽貪人卽不自愛未有甘以墨敗者費用旣絀左右效忠之輩進獻利策多在



可以取可以無取之間意謂傷廉尙小不妨姑試利徑一開萬難再窒情移勢徇欲罷不能或被下人牽鼻或受上官掣肘卒之利盡歸人害獨歸己敗以身徇不敗亦殃及子孫皆由不節之一念甚之故欲爲清白吏必自節用始

身兼庶事萬不能瑣屑理財然出納之數斷不可不知盡委經手之人而已不與聞則我不挪移有挪移者我不侵盜有侵盜者至交代時水落石出噬臍無及矣宜屬司筭鑰者分列正入正出雜入雜出四簿隨時檢閱則倉庫出入相符不相符有餘不足之數一一在心設過去官交代冊籍頃刻可成雖猾吏無能爲弊更可

不致遺漏歎目受後任之推敲或曰此行於簡僻小縣則可恐繁

劇之地勢不能行余應之曰苟不耐煩雖簡僻何所用之否則地異而理一也何難行之有夫號稱繁劇不過增驛站多迎送耳亦可另設一簿以覽其要特立法非難任人爲難有治人無治法安所得誠信之人而任之歟所有立簿法開後

一正入簿記銀穀應徵之數及稅契雜稅耗羨等項

一正出簿記銀穀之應解應支應放應墊之數及廉俸幕修等項  
一雜入簿記銀之平餘穀之斛面及每歲額有之陋規等項應入已者可質鬼神人所共知不必諱也若額外婪索是爲贓私不可以入簿者不可以對人卽不可以問心鬼瞰之神鑒之悖入悖出自愛者必不肯爲

一雜出簿記應捐應贈及日用應費各項

以上四簿乃官中理財之道官事稍暇隨時考校正入稍虧或有借墊則先以雜入補之而用自不敢不節此皆記其總數或十日一結或半月一結其流水細賬則責之司出入者而權不任焉否則雜入者濫用而正入者有虧至交代時或不自知其故矣

用財須儉爲一己言之也若以財用人則處處宜留餘地人之聽用於我無不爲財起見不使之稍有所利其心思材力豈肯實爲我用且不惟不爲我用將轉爲我害矣且我亦何常不計利哉席官之位食官之祿尙欲儉用以自贏彼事官者而使一無所贏其

家何賴焉寬其分乃安其身惟恐我之不用斯收用人之益耳  
賓友僚屬之酬贈賻貸慶弔一切分所常有斟酌量力各觀其時  
不應則已應之須令其人實受吾益嘗見官中陋習以此等應酬  
無可質證司出納者任意短色輕平甚有至八折九折者剋其贏  
以入橐施者實費受者虛承良可浩歎劉仙圃令浙江時遇有公  
分屬帳房封固加簽其應標名目必俟手署故色或未足而平總  
不輕亦厚交之一道也

何士祁

見保甲書卷三

帳房不可任用至親

例支捐款幕友束修廚房伙食凡有一定之數者立定章程即可

照此給發其他不能預定之欸如酬應供給差使之類必官爲酌定賬房照發至于徵收錢漕則歷年數目不同必須與頭櫃幕友兩相核對詳細稽算庶庫簿不致舛錯稍不經意書吏乘虛而入爲害甚大 流水賬宜五日一看一月一結 銀洋出數皆宜核錢以歸劃一 利之所在怨之所歸必有謠言不可輕聽 此任最重宜請老成精細之人司之不妨多其束修以義合者去留在我一用子弟至親百弊叢生

親族宜周恤

離家較近之省求幫告助者源源而來力有難給宜酌量族之遠近戚之親疏就廉俸所餘每年寄歸補助貧乏約定不許至署則

所費省而受者得實惠矣

宅門內外宜分界限

宅門外以公濟公者不能存吝嗇之心招怨誤事若宅門以內則家也與官一例可乎宜按人酌給月費爲零用之需不得於賬房支取分文以杜影射而節糜費

立錢穀簿凡所出入手自標記

一縣錢穀欸甚煩多而大要有數宜令戶書將正項若干雜項若干解某欸若干支某欸若干照賦役全書開具一冊每欸之後空出數行以備登記如上忙停征後卽于進欸內註明數目每解一欸支一欸放一欸墊一欸卽于出欸內註明數目則有無盈絀一

覽了然此本任經征者也其接征前任漕尾及舊欠錢糧亦附其  
款于冊後而註其出入之數 上司有專札催提者于應解款上  
加一圈視圈之多寡爲解之先後 每年奏銷上下兩忙必開列  
前五年報解堂期數目以爲依據 應支之款稍有盈餘不妨先  
期預給養廉可抵正款不可聽其劃扣以此類推在細心詳究耳  
每年上下忙截數後宜囑內幕與戶書各開一進出細數及應  
抵之數則稍有虧短半年卽覺尙可補救也 一年之後卽將何  
項錢糧如何處分開一清單揭之于壁庶免事後追悔此經理錢  
糧大畧也

徐文弼

字襄右江西豐城人  
官知縣有吏治懸鏡

設買辦

買辦之役務須選充或有用該班頭役者有頭役另僱一人代充者必樸實勤謹乃免諸弊蓋此係官與民交財最易招謗亦易見好凡行戶商賈五方雜處毀譽之聲由之傳播且近例保薦必以日用所需發市價平買不賒取行戶爲清廉之事因立法如左

一設簿每月發簿一本買辦何物何價逐日登明每夜晚繳進過  
硃次日早發出

一給大小票帳房裁紙作大小票止於紙角用一小圖記每日官帳所需用大票載明何物給與買辦照票買備繳進留票照件登簿其內署各人私買物件用小票載明何物併載發現價若



干買辦亦照票買進只留票不必登簿每晚併將大小票夾入官帳簿內送進帳房查對次早去票發簿須嚴諭買辦除大票登載官帳簿凡內署私用各件等物必要錢票兩發如小票無錢及有現錢無票或係白票無圖記者俱不許領受私自買進如違責究革役

一定取貨印簿凡每日常用之物如酒肉等類定於何鋪店各立一簿用印將發過價銀總登簿內逐日發簿取貨鋪戶以此爲憑庶免買辦侵挪冒濫諸弊亦免鋪戶貨賬混開

愚謂買辦一節唯在帳房經理得人予初蒞永任卽有歷數前官去任時負累行鋪者內而親屬家人之混取外而買辦之侵

欺民虧損資本官留遺怨聲鑒此之失不得不令帳房精細所  
設立大小票與取貨簿三法不特杜絕諸弊且合署上下食用  
所取無不週知幸高明毋以不親瑣事貽戚也

王鳳生

見保甲書卷二

### 理財挈要

財非官所應言而理財則居官所當悉非謂身綜庶政猶必躬親  
出納較以錙銖也公則徵解之處分攸關私則度支之盈絀攸繫  
若逕委任於他人而已不過問雖自自刻苦而黠丁蠹役重支重  
銷或歛已割而復解或解稿具而故延催以核算托詞不係日久  
漸忘任其顛倒混開官乃益形其累嘗有州縣歷官屢處膏腴素

性從無揮霍一經交卸竟多虧絀而不自知已瘠入肥噬臍何及  
學治臆說所載分列正入正出雜入雜出四簿其法善矣此四簿  
者官自鈎考固屬最妙或處繁劇之區則托錢友核之亦尙可以  
無遺緣攤捐解給批詳皆自錢友核定若細心錢友自立捐款簿  
一本凡一批一詳一劃逐款隨筆注入弊端自無從開否則正入  
正出錢席知之雜入雜出帳房知之兩不相謀最易弊混四簿之  
外倘地值衝繁則另置驛站簿一本以應入已出者記之併四簿  
按旬日一小結季終一大結最爲明白簡要果能實力奉行隨時  
考校則大綱既舉衆目畢張羸絀可操諸掌握之中交代可成於  
頃刻之際余固屢試之而身受其益者

何耿繩

見治原

理財

帳房爲銀錢出入總彙之地最要綜理得人第一款項要清存庫銀錢有簿提庫批解銀錢有簿支發俸工有簿支發一切雜項有簿至私項出入亦分類登記而統入流水俾總入總出每日有數則有餘有虧按簿可稽矣管帳人於每日總結後將帳送官逐項覆看於總結處截用圖記發還倘出入有應商之處或標簽或面商從長核實可也

一徵收錢糧拆封宜勤或三日或五日照流水核算徵存在櫃數目令該房檢齊送內或銀或錢核明正耗實數令明白親信者

眼同貯庫鑰匙存內飭該管吏役小心看守或有應支各款或批解司庫應行動用之時照領照批開庫支發或先提半年支欸存內支發另簿存記以免開庫煩瑣但勿牽混私用致欸項不清

支發各欸如教職捕廳俸銀生員廩銀俱按季據領支發平色須足至各役工食等項查照向例發給但不可按季全發務多留有餘以脩重案遠差陸續借支之用緣此項如額外墊發雖入交代後任不認也再捕廳多有因案停俸者必須查明倘有冒領開入支欸後任亦不認也總之支發各欸不得據領卽發先令該管房查卷送閱看前任如何支發照例辦理自不至有

冒領浮支之弊

一每月應放孤貧米石若干應捐禁卒更夫等役米石若干或動倉穀碾放或係採買支發飭該房查開照前核辦但應捐米石動用倉穀交代時作價歸入應交項下以便買補還倉

一攤捐款中有急須批解者或解一季或解半年另簿存記如屬可緩且可不解倘奉文催或先申覆即日籌款批解亦可斷不可動正項而解捐款緣正項有虧分釐均干參處捐款欠解尙無妨礙

謝金鑾

見治原

居官致用

爲官以理財爲急初到任卽須詳察此缺每年中錢糧出息若干  
雜項出息若干合廉俸若干爲入數又細察每年各項酬應若干  
差使坐派若干幕賓束脯若干家計食用若干共爲出數以入數  
抵出數必使稍有贏餘若以所入抵所出僅敷支給更無贏餘則  
須於出數中力爲裁減鐵定章程必使有餘而後可出入權量既  
定則立定主意絕去苞苴賄弊遇民事案獄盡心竭力爲百姓興  
利鋤奸細加訪察以助其精明不憚勤勞以伸其仁愛現今絕少  
此官只須爲得四五分便四方風動要以實心爲主則民愛之如  
父母矣雖不愛錢已決無患貧之事

或曰子所謂入數者皆自然之出息也但缺有好醜倘以入數抵

出數必有贏餘可以概論乎曰此一定之理也國家設立州縣豈是容易當下曾經八面籌畫倘所入不敷所出則不成缺不可設縣矣故無論極低極醜之缺以所入權所出皆有贏餘惟多少之不同耳

向吏役輩察問本缺出息則必曰無有也卽有之亦極微薄也若問以每年費用出數則必張大其說矣此輩一則爲自己侵蝕之地再則迫本官開受賄之門其技本如此也而我之官親長隨則益從而附和之愈甚其說前後左右嘖嘖繁言總其大旨則曰不受賄則官不保必至狼狽其實聽此輩之言則官不保必至狼狽也



吏役之言不可信跟隨之言則可信矣官親之言則愈可信矣然亦試思此數十輩譁然相從以至者何爲而來耶

初上任時本官要錢不要錢尙在未可知之數而此數十輩相從以至者莫非要錢者也彼要錢則我須從之而要錢彼要我犯法則我須從之而犯法到得我壞官狼狽而此數十輩者逍遙以去矣此何由哉見識不足以破衆愚智術不足以制衆事故卒依阿委隨爲此輩所困也做官一個才字是短不得的

近日縣令總以虧空爲憂雖山僻小邑亦復如是或以爲問曰是有說焉官之詞訟不要錢者必不虧空詞訟要錢則必虧空曰此言固亦有徵然其事亦怪矣曰何怪之有不要意外之錢者出入

有經成算在握故也曰詞訟得錢者獨不可以立成算乎曰詞訟得錢何算之有其來也無定可有可無可少可多得之甚易用之甚寬有成算固於立規要此錢則不可以立規故無成算而有虛望其望常奢而赴之也常不及虧空必矣

做好官者念念不要錢究竟得錢且所得之錢可安可久故少勝於多做醜官者念念要錢然究竟不得錢且所得之錢易敗易耗故多不如少

有足用之方所入不愁其少無足用之法所入不怕其多愈多愈不足若夫貪脏枉法之錢要之何用聖賢已斷定了曰貨悖而入者亦悖而出此二語任爾神仙法術總逃不過

問錢糧出息實有浮收近日號清廉者詞訟不受賕則仍賴錢糧  
出息是亦犯贓物耳其如自封投櫃之說何哉曰今各處州縣徵  
收每銀一錢收銅錢一百七八十文不等比較當時錢價似乎稍  
有浮收然實非浮收也此等浮收法所不禁官稍有贏餘非犯法  
也蓋穀有鼠雀之耗銀有傾鎔之耗以至書胥紙筆夫役解運之  
費皆出其中若不取諸民何從而給之故徵收之法只隨各處時  
宜按其舊規取之可矣卽自封投櫃之法其中亦有浮收勿徒慕  
虛名也

問陋規當除乎曰有當卽日除之而不可須臾緩者有除之而未  
可驟除者有除之但去其太甚而不必盡革者有竟不可除者須

分別治之不可以一概論也

汪輝祖

見保甲書卷三

陋規

裁陋規美舉也然官中公事廉俸不敷是以因俗制宜取贏應用  
輕于汰革目前自獲廉名迨用無所出勢復取給於民且有變本  
而加厲者長貪風開訟釁害將滋甚極之陋規不能再復而公事  
棘手不自愛者因之百方掎克奸宄從而藉端善良轉難樂業是  
誰之過歟陋規之目各處不同惟吏役所供萬無受理他若平餘  
津貼之類可就各地方情形斟酌調劑去其太甚不宜輕言革除  
至署篆之員詳革陋規是謂慷他人之慨心不可問君子恥之

凡有陋規之處必多應酬取之於民用之於官諺所謂以公濟公非實宦橐也歷久相沿已成常例萬不容於例外加增斷不可於例中扣減倘應出而吝象齒之焚不必專在賄矣

俗所指美缺大率陋規較多之地歲例所入人人預籌分潤善入而善出惟才者能之或不善於人而不能不出則轉自絀矣慮其絀而入之不謹禍不旋踵懼有禍而入之稍慎又不足以應人之求故美缺尤不易爲自好者萬不宜譏聽慫恿垂涎營調白香山詩云妾妾歡娛僮僕飽始知官職爲他人今之爲美缺者飽僮僕而已妾妾歡娛其名也實且貽子孫之累焉居美缺者可不常自儆乎

劉衡

見保甲書卷二

### 革陋規之法

我輩得官一切用度有與官而俱來者歛項繁多勢不能減省若將無礙之陋規遽行裁革必不敷用倘將來窘迫時又欲復之則出於剝而非由於因轉至民心駭異因而民怨沸騰故不可遽革也況革陋規大非易事官欲革陋規不可令一人知之恐棍蠹聞之轉向其人索詐撞騙妄稱歛錢若干給我我有門路能令官府永遠裁革其人聞之欣喜過望未有不墮其術者官未之知以爲裁陋規爲民除害也而不知棍蠹已先索得多錢到手彼舊出陋規者反多出錢矣予向遊外省深知其弊是以在巴縣革除行戶

陋規時默識於心不與一人言及亦不令一人知仍喚書吏佯語  
之曰吾欲傳行戶驗帖爾可將行戶領帖舊卷送核迨該吏送到  
卷宗予袖卷入密室親核得舊帖行帖若干張現在行戶何人開  
張何處錄一清單乃自作免驗行帖告示稿集署中戚友於密室  
內謄正自行鈐印并出一票選一年輕初當差不能索詐之人承  
票將告示分給各行戶每行一張棍蠹等未能撞騙從此喪膽不  
敢仍前作祟

袁守足 見治原

### 國爾忘家

在官憂家直是愚障不特非國爾忘家之義去日苦多區區所營

卒亦何有白樂天自警詩曰蠶老繭成不庇身蜂饑蜜熟屬他人  
須知年老憂家者恐似二蟲虛苦辛

謹關防

凡內署辦事當在二堂使近宅門書役於門啟事必先知之星卜  
異色人勿與之相接子弟門客勿使與所治人往來吏役婦女勿  
使出入內署見紳士令門子左右之不得刻離爲私數見則辭之  
皆所以謹關防也

何士祁曰山人墨客江湖術士一與往來必致招搖生事然  
疾之太甚亦非所宜稍給其求而不與相接似爲得之

王士俊

見治原



忘家

後世貪官汙吏不獨官之罪也其妻子亦與有責焉婦人小器稚  
子童觀見紛華靡麗則悅之淡泊樸陋則厭之人無丈夫氣多爲  
所牽始而染指繼而饜饕身名交喪家亦破亡至於旣敗悔之晚  
矣何若凜之於始示以忠孝廉節論以利害是非其不爲妻孥者  
正其所以甚爲妻孥也

捐濟

用之以奢莫若積之以儉積之以儉尤宜散之以公 君恩所羸  
家計所縮以之資寒士膏火給窮黎衣食不愈於媚妻妾貽子孫  
乎以之興學校壇祠葺橋梁道路不愈於營膏腴窮土木乎封錫

而藏之將無翼而飛不脛而走矣斟酌而布之必仰不愧天俯不  
怍人也乃素封之家愈富愈慳官俸所入銖積寸累雖有義舉不  
復一出此之謂不知類

周際華

見治原

知足

居官要知足十當窮約時衣食器用愧不如人一旦得志便淫心  
舍力窮極富麗製之惟恐不精精焉惟恐不廣是固不肯作退一  
步想耳能退一步自然此心恬淡何至不留餘步耶予擬一聯云  
不可喫盡不可穿盡不可說盡屬對云又要懂得又要做得又要  
耐得粗淺語却不容易做到



牧令書卷四

用人目錄

用人爲仕宦亟務

王士俊

署規

王植

訪延賢友

汪輝祖

用親不如用友

汪輝祖

幕友

黃可潤

居官致用

謝金鑾

幕友宜待之以禮

何士祁

僮僕稱恩可以從政

袁守定

革門包

袁守定

用人在潔已

周際華

一得偶談

王有孚

棉陽學準閑存錄

藍鼎元

用人

汪輝祖

馭下

王鳳生

用人宜因材任使

何士祁

居官致用

謝金鑾

家人

王植

札商各牧令官須自做慎用門丁由

劉衡

署規

何耿繩

勸諭約束衙蠹以肅關防事

田文鏡

馭書役之道

袁守定

遠弊之道

袁守定

待胥役必公溥

袁守定

作吏管見

朱

馭書役

陳宏謀

用吏役

汪輝祖

吏役

王鳳生

坐承坐差

王鳳生

作吏要言

葉鎮

書差

何耿繩

居官致用

謝金鑾

約吏當嚴不可輕革

袁守定

民得自言其情則不畏吏

袁守定

胥吏

王植

勿受書吏陋規

汪輝祖

雜論吏事

顧炎武

衙役

王植

鄉練頭役

黃可潤

牧令書卷四用人

安肅徐棟致初輯

政非一人所能理若幕佐若吏胥若家丁若差役皆待用之人也用之當則事成用之不當則事敗由治內而治外其毋忽此

王士俊

見治原

用人爲仕宦亟務

紳士耳目也無耳目何以納益幕客心腹也無心腹何以論思佐吏股肱也無股肱何以集事然而用人難哉不先之以知人則招權聚賄官爲孤注矣不歸之于獨斷則坐堂畫諾官同木偶矣有



用人之識而後可以用人有用人之才而後可以用人不然非用人也用于人者也至于肘腋之間隱然爲奸莫如家僮莊以涖之慈以畜之尤當明以燭之嚴以防之易曰幾事不密則害成其御僕之謂與

王植

見治原

### 署規

官府到任皆循例立堂規而不立署規者堂規類幕友爲之而署規非幕友之所樂爲也考古之司民牧者得自辟所知資以共事曰幕僚曰入幕之賓實爲屬員之流而主人以賓禮待之見主人用晚生帖署中位次惟西席望重有師道不可屈次卽刑名次

錢穀爲尊而書札號件銷算皆居其下偶有外客宜敬禮者則代主人爲應酬有主道焉若行署官船禮無直踞主上者此直省相沿之成規也其賢者常能具高識持大議品端才裕百不一二近以書生初仕罔諳科條貲郎入官不深文墨惟以幕友爲從違而畧通幕事輒輕視主人者徃徃有之亦主人之過也蓋署規尤整飭內外之綱要予凡所歷任僉押閱卷類在二堂之偏以爲中權接卷送僉專一小僕司之司關者不許輒到幕友所屬官亦絕不見幕友非輕以不肖之心防人也嘗見有遇事無定見者卽自理事一切商之幕友與屬員亦聽其時相見而司關用非其人遂內與劣幕爲連手外與衙官通氣息加以庸鄙親族不知政體致猶

鼠同眠狼狽相依官所寄以爲耳目者反輸心腹于他人漸至小人乘間而入官聲遂至大累久之且挾制主人任意張大雖賢主人亦付之無如何嗚乎倒持太阿彼此有損其弊皆自不立署規始可不早爲變計哉

汪輝祖

見保甲書卷三

### 訪延賢友

有司之職禮士勤民迎來送往謁上官接寮屬日有應理公事簿書浚雜雖能者亦須借飲幕友况省例不同俗尙各別惟習其土者知之故到省先宜諮訪賢友聘請入幕同寅推薦不宜濫許上官情勢有必不可卻者甯如數贈修隆以賓禮勿輕信妄任馴致

誤事

幕賓之名曰刑名曰錢穀曰徵比曰掛號曰書啟其大較也刑名

錢穀動係考成盡人而知其當重矣抑知賦繁之地漏催捺閣及

大頭小尾諸弊實皆徵比核之而詞訟案牘刑錢多不上緊全在

號友稽查催辦至書啟庸拙疎怠亦足貽笑招尤無一可以易視

惜小費者率計較於歲修之多寡其不自愛重徃徃隨緣曲就

若心地光明才學諳練之士歲修外別無染指非餽廩足稱必不

久安其席與其省費誤公而貽悔何如隆禮厚幣而獲助

人之氣質大概不同毗於陽者剛不免伉直忤物毗於陰者柔類

多和易近人然非平日究心律例斷不能高自持議較之隨波逐

劉建勳曰才學諳練之士若不立品即使德廣足稱亦必別思染指講究立品則歲修自有常額必能量入爲出雖偶至匱乏亦不破戒凡負主相依至十餘年不易館與官主而難不易經十數任相沿想請者必其人能立品可親可敬而不可離者也

流胸無定見者遇事終可依賴擇友自輔當無取其輒美也

幕賓固不可不重一切公事究宜身親習練不可專依於人蓋已  
不解事則賓之賢否無由識別付託斷難盡效且受理詞訟登答  
上官倉猝自有機宜非幕賓所能贊襄不能了然於心何能了然  
於口依樣葫蘆底蘊一露勢必爲上所易爲下所玩欲盡其職難  
矣

用親不如用友

諺曰莫用三爺廢職亡家蓋子爲少爺壻爲姑爺妻兄弟爲舅爺  
也之三者未必才無可用第內有蔽聰塞明之方外有投鼠忌器  
之慮威之所行權輒附焉權之所附威更熾焉任以筆墨則售承

行鬻差票任以案牘則通賄賂變是非任以倉庫則輕出重入西  
掩東挪弊難枚舉卽令總覈買辦雜務其細已甚亦必至於短發  
價值有玷官聲故無一而可事非十分敗壞不入於耳迫入於耳  
已難措手以法則傷恩以恩則壞法三者相同而子爲尤甚其見  
利忘親者無論意在愛親而孳孳焉爲親計利勢必陷親於不義  
所以危也余佐幕三十年凡署中有公子主事者斷不受聘蓋坐  
視其害義有不安以疎間親分有不可目擊官之受此累者比比  
皆是乾隆二十九年諸暨令黃汝亮之重征五十一年平陽令黃  
梅之苛歛並因子累身干重辟子亦罹刑九爛鑿之昭然者矣然  
則壻與舅猶可用乎曰否特其恩較殺於子其分較疎於子或不

致十分敗壞尙易發覺耳然至於發覺亦復不易收拾治壻則礙女治舅則礙妻隱忍黜逐已累不可言總不若擇賢友而任之友以義合守義則尊而禮之苟其負義何嫌乎絕交蓋友有瑕疵旁人皆可啟白且一經受玷之後託足無方故自愛者恒多也

然則一行作吏至親皆可疏乎曰不然自未遇以至通籍莫不厚望於我其情重可感也幸得服官如之何勿念不畀以事權則負才者無所肆不責以功效則無才者可自容稱吾之力衣之食之分祿以周之盡吾心焉而已心有餘而力不逮無可如何也若夫任之以事以致廢弛決裂情面兩失則是陷人于惡耳豈愛人以

至親密友義不可卻其可資照料者偕至官中不無臂指之助卽酌量贈遺力尙能支然有恒產有恒業者必不肯離家遠出惟無用之人多樂隨任不知官中公事須延幕友官親可辦者不過倉庫倉庫並關重大非深可倚信之人不敢輕託一時面軟挈之而去至於無所事事徒滋悔怨非惟無益而又害之何如實言婉謝之爲得乎

黃可潤

見保甲書卷三

幕友

作令不能不用幕友然幕友不但取其諳律例亦當與講存心行政之體至于奉行文書俱單發該房照辦字樣書吏無本領者不



過率混了事至于駁飭至三而本官已干遲悞之咎矣故幕友好者當初奉文時卽將主意摘出使吏遵辦則事畢舉也然大要權不盡在幕友專在本官平日須將刑名錢穀本省事例一一熟籌胸中臨事方有把握

謝金鑿

見治原

### 居官致用

州縣首重刑名錢穀然其實有不同者有公式之刑名錢穀有儒者之刑名錢穀公式之刑名有章程可守按法考律不爽而已此幕友可代者也儒者之刑名則準情酌理辨別疑難通乎法外之意此不可責於幕友者也公式之錢穀清理欸項會計當而已此

幕友可代者也儒者之錢穀則爲民殖生爲國理財量入爲出經權在手此非幕友所可代者也

文字爲居官緊要之用有不可全賴於幕賓書吏者假使詳文稟帖上不足以聳動上司札諭告條下不足以聳動百姓則雖有良法美意不能自達而奸宄亂政之徒得以施行毀害之術矣

何士祁

見保甲書卷三

幕友宜待之以禮

幕友如刑名錢穀發審書啟征收掛號硃墨帳房及一切雜務之屬皆佐官治事者也刑錢兩席固宜情文兼到卽各席幕賓亦皆拋棄鄉井終年客居至帳房一席尤心腹之所寄託苟或處以非

禮有識者必不能安其居即委曲相就而心已離矣烏乎可有休戚事必盡吾情良時佳節致敬盡歡幕賓謂之朋友顧名思義庶指臂之助可收其情意不協者不妨婉辭切忌匿怨相交凶終隙末必致受其怨謗壞我聲名

袁守定

見治原

僮僕稱恩可以從政

遇民須有恩禮先於僮僕驗之居常於左右近習人所易忽者皆不敢忽而有以及之其待民也自行其所熟順而無所矯矣文中子曰僮僕稱恩可以從政

車門包

官府之弊如積塵雖屢掃之不能盡也如所謂門包者所在皆有雖屬微塵大爲官累吾方禁胥役不得問贓於百姓而先令家人門贓於胥吏可乎曩在桂陽州下車之初卽取胥吏勿遞門包互結一吏有犯罪及同房一役有犯罪及同班而一切苞苴之風掃地盡矣或曰如所言不嫌於苛察乎余曰不然宅門家人重給工食恩禮以遇之固當我從也

周際華

見治原

用人在潔已

一縣之衆從何處治起先治書役而已書役蒙上虐下其弊百出恩不足以聯之則離威不足以攝之則玩惟賞罰嚴明庶幾可耳

然門印之司又書役之線索也幾箇長隨尙不能使之貼然無怪門以外之擾擾矣所貴位置得宜寬嚴並濟乃得安靜然尤必視其家政何如如盪盪不飭雖兄弟子姪尙不見信何以信人耶

王有孚

號白香江蘓元和諸生有一得偶談不得軒讀律六種

一得偶談

先儒言從政者約束百姓易約束自己難旨深遠矣余廣其意曰約束自己易約束書役難約束書役已不易約束家人則尤難是在真能約束自己者始足以語此否則未有不爲其所亂也

藍鼎元

見保甲書卷四

棉陽學準閑存錄

聰明才智之人爲僮僕所蔽者甚多蓋相習既久深知性情凡事放膽爲之所以門戶之司不可不慎恐其外通胥隸內結幕賓凡以財物小利啗本官子弟親戚用事之人其爲奸弊難以悉數也有種游手候充僮僕挾重貲托人薦引此輩踪跡亦奇矣買僮僕而使令常理也買主翁而自爲之奴其意欲何爲乎不什伯其償焉不已不千萬其償焉亦不已其饑而附飽而颺又不待言也用之則極惡窮兇剥膚入骨不用則怨誹誣謗造方爲圓嘻可畏哉

汪輝祖

見保甲書卷三

用人

吾友邵二雲編修言今之吏治三種人爲之官擁虛名而已三種

人者幕賓書吏長隨也誠哉言乎官之爲治必不能離此三種人而此三種人者邪正相錯求端人於幕賓已什不四五書吏間知守法然視用之者以爲轉移至長隨則罔知義理惟利是圖倚爲腹心鮮不僨事而官聲之玷尤在司闈嗚呼其弊非說所能罄也約之猶恐稽察難周縱之必致心膽並肆由余官須自做之說而詳釋之其必有所自處乎

用人不可自恃往承乏甯遠止錄游幕時先後所用舊僕五人一門一印一跟班一司倉一管厨其中一人素無才識余以闔人蒼獮稽察不易特令專司啟閉不甚檢覆閱歲之後捺硃票閣稟單稍狃焚索間有言者余念大小公事一一手治渠不敢旁參片語

未之深信又一年而事敗乃痛懲焉已幾幾受累矣兼視並聽如之何可過恃耶嗟乎不可自恃又豈獨在用下人哉

幕賓長隨利弊前已歷歷言之若寮友訪人於我果相信有素自當應其所求如以素未深信之人姑爲推薦以塞責使寮友以信我之故過信其人萬一誤事何以相見故素未深信之人斷不可以徇情說項或有推薦亦當詳其所長不諱其所短使用之者可略短以取長庶於事無僨於心可安

用人弊不一端撮要言之則曰上下壅隔而已爲上官者類以公事爲重萬不肯苛求於下而左右給事之人不遂其欲輒相與百方媒孽昔吾浙有賢令素爲大吏所器會大吏行部過境左右誅



求未饜一切供儲皆陰爲撤去曉起燈燭夫馬一無所備遂攫大吏之怒據他事劾去此隔於上之一端也又有賢令勤於爲治繼鉅必親賞罰必信其吏役有不得於司閹者過限日殊單爲濡遲而出比其反也又不卽爲轉稟率令枉受逾限之譴此隔於下之一端也被害者據實面陳何嘗不可力懲其弊然若輩勢同狼狽所易之人肆毒尤甚安能事事瀆稟頻犯投鼠之忌故下情終不可以上達

長隨與契買家奴不同忽去忽來事無常主里居姓氏俱不可憑忠誠足信百無一二得缺之日親友屬託到省之初同官說薦類皆周全情面原未必深識其根柢斷不宜一概濫收至親臨上官

面言者其勢不得不允處之散地尙非善策不若任之以事留心體察足供驅使固爲甚善覺有弊竇立時辭覆使其無可歸怨亦有辭以對上官

濫收長隨之弊始於誤人終於自誤蓋若輩求情面而來者猶可其曾出薦資者一經收錄薦主之責已卸投閒置散不惟薦資落空且常餐之外一無出息若輩又多貪飲嗜食加以三五聚處賭博消閒勢不得不借債鬻衣此皆由我誤之彼不知自度材力又不能諒我推情收納之故而署中公私一切彼轉略有見聞辭去之後或張大其詞以排同類或點綴其事以謗主人訛言肆播最玷官聲

宅門內用事者司闔曰門上司印曰簽押司庖曰管厨宅門外則倉有司倉驛有辦差皆重任也跟班一項在署侍左右出門供使令介乎內外之間惟此一役須以少壯爲之司闔非老成親信者不可其任有稽察家人出入之責不止傳宣命令而已心術不正將內有所發而寢閣外有所投而留難攬權婪詐無所不爲其後必至鉤通司印伺隙舞弊此二處官之聲名繫之身家亦繫之管厨辦差則有浮冒扣剋之弊管倉則有盜賣虛收之弊皆虧累所由基也

王鳳生

見保甲書卷二

馭下

衙門之患全在壅蔽而能操壅蔽之權者則又門印爲之也余所至處先出硃諭榜示大堂凡書役稟單令其於某月之下旁註某日某時字樣緊急者隨時送署餘於早晚堂事畢後當堂呈遞並於點卯時將事無鉅細必躬必親家人等斷不能代作主張之語剴切曉諭仍嚴諭司關遇有稟單隨到隨送俟親筆標曰再分交刑錢查閱如日期尙未親標越次送幕以及時刻耽延查出卽行根究不可放鬆其內發狀榜及初詞之差稟亦必親自過硃於月日之下并書某刻發俾內外有所稽考庶可杜其寢閣留難他若案件則全在於臨審之先悉心看卷毋庸幕友開畧不准門僉置詞使不知意之所在一經堂訊卽予定斷自無從招搖批呈則由

內幕封固親加拆閱校定後逐呈作押卽以底稿傳承發至內署  
照繕狀榜登時標發再交墨筆處過批使不及輾轉騰挪自無從  
漏洩然防其瀾淆之弊尤宜慎於繁冗之時公牒既不令捺延則  
相逼而來不能揮之使去徃徃有究心一案正在殫思抑或諸事  
紛乘應接不暇門印專伺其時或持稿待判或以事面陳兼聽並  
觀必致忙中有悞惟在澄心靜氣分別事之輕重緩急以應之苟  
有疑難存之案頭待此事釐明而後再治彼事方可兩無所失總  
之門印係州縣之關鍵非有一二解事者斷難勝任然全視官爲  
轉移務嚴而毋失之縱可用而不可予以權是其要領惟若輩本  
爲衣食而來若不能贍其身家何以供我指臂蒞任時須將該衙

門家人出息若干諭令開單送閱親爲核定應去應存並以何項歸衆何項貼補門印辦公外此再取分毫卽以焚贓論齊集家人庫書當面告語至歲時則令司閹以歸衆之項若干開送自爲酌量差事勤惰隨從久暫分其銀數多寡俾衆心悅服勿多提銀歸上亦不宜多收長隨使其濫分蓋旣戒其分外之營則只此涓涓之入不得不爲珍惜矣如其地本清苦而得力辦事之人所入實不敷出當自解囊厚資以收驅使之效

何士祁

見保甲書卷三

用人因材任使

別省用家丁十餘人足矣卽赤紫之區二十餘人足矣江南重在

冬漕漕糧多者須用二三十人而署中辦事者仍不能廢漕務關係甚重與其臨時用烏合之衆以致貽誤莫若養于平時故用人不得不多勢使然也閹人之役最重錢漕須謹慎明白能駕馭書差旂丁者爲上其次小心樸實傳話勿錯者亦可用另派一老成親信之人管理庫貯簿籍以分其權至於稿案須識字知輕重者司之送稿送簽發房標明日期以防捺摺其宅門外雜務皆以年老歷練者爲上看印之役首重稿案次值堂次書啟次用印錢漕多者用印甚忙不妨多派謂之掛名簽押而仍可兼充別項差使者也此外管監管號之役爲最重監則已詳言于上號則須稽程限查支應驗喂養總使實用實銷而無誤文報不得罪過客

爲尤要也 管庫之役耐靜年老者爲宜如值採買宜核斛面  
管廚之役須核淨冒禁賒欠官飯雖殊而他人飲食亦須查檢  
內宅門之役則禁止婦僕不許外出并傳述主母言語須老成持  
重者 管簽押房以老成謹密者爲妥 其餘則跟班流差量材  
分派而歸于雜務門上稽查務使勞逸均分不出外嫖賭不聚飲  
而已其年貌住址仍註于冊年節分賬宜格外體恤必使之足贍  
身家出息或不足不能不稍爲貼補也薦來諸人情不可却者留  
之宜派以執事否則多與盤費卽時遣去終勝濫收

謝金鑾

見治原

居官致用



內幕先生有刑名有錢穀固矣乃有案總復有錢糧總有錢穀復有征比有書稟號件有紅黑筆中缺衙門必須兼攝不能全備然此猶幕賓之區別其來已久今乃於家丁中依仿此例甚則名目更多如曰門上曰簽押曰跟班曰倉塲曰稅務其所分已不少乃卽門上一項其中多至七八人或十數人其中又分門類則曰案件也錢糧也呈詞也雜稅也差務執帖傳話也卽簽押一項又依此分之其中名目甚多且竟添出號件書稟二項其稱號與幕友同而職事更多於幕友凡此頭上頭脚下添脚直以官爲戲場自取紛淆而增弊竇以虐民害官求其必敗而已

每見賢能之官雖繁缺道府其家丁不過五六人要其所信用者

實只一人而已兩人者便少見

凡用人少者必得其用多者事必不舉

國家設法無不盡善凡官府中要用之人莫不官給工食設立全備如州縣衙門有六房書吏更加值堂承發則在內者無不足矣有門子聽差更加長班轎夫皂隸班役凡此名色無非要用人無不具備缺繁不足者稍增人數而已此外加增名色皆屬浮費左右使喚之人在官者曰門子曰長班也每州縣門子二人長班一二人足用矣此輩無非無儀只任呼喚亦極利用倘本官素有家僕信心可賴者攜爲官用未嘗不可然豈能多哉今之所謂長隨可用者百不得一官無主見妄爲收攬則亦聚無賴之徒以

自害其身而已

王植

見治原

家人

長隨非在官之人而所司皆在官之事乃胥役所待以承令而集事者也余從不多用人卽在直隸州大縣所用不過七八人司閽正副各一人司倉二人僉押一人管廚一人備差遣一人有驛遞則管號一人公出之外不用坐省之人不用跟班之人所諭各房開出陋規擇其無碍官箴者存之否則去之各所司亦時爲調換不令積久生弊所得陋規令存公所每季一分分則分上中下三等有私收及不應收而收者令互相覺察稟首者有賞及在山東

辦差時多雖不能不多用人亦猶不至濫觴也就中司闈之人傳外稟之言宣內出之命不許阻却來言不許混稱官諭余嘗諭之曰事必稟命若人與卽取人索卽與皆爾之過必不姑容有聚賭等事卽于內堂喚皂役入責之密察有外遇者逐之雖盜臣或所不免而聚歛之臣庶亦鮮矣余每見州縣胥役作弊皆與家人連手瓜分官或有所見聞則家人曲爲掩飾彌縫而胥役婪贓民間皆面講規禮家人需索則胥役爲之傳說又往往藉十爲百以無爲有而官之聲名遂大不可問做鄉紳時每聞而惡之可及身而遂忘之耶

劉 衡

見保甲書卷二

用人

札商各牧令官須自做慎用門丁由

查設立門丁律例並無其丈夫賓客寅僚往來傳帖各衙門設有東房卽跟班茶房可兼其事何庸專設門丁至於傳呼胥役出納文書則有看守宅門之官役例設轉桶原有深心亦不必門丁經手況本官日坐堂皇或兀坐二堂重門洞開檢點簿書俱係親手若告誡吏役則當堂可以面諭更無庸門上傳宣夫牧令官稱父母是以例定儀從不用迴避牌以其親民也若於咽喉之地添一阻隔之物致令親民之官與百姓氣脈不通則官民交病矣蓋此輩爲利而來見識淺鄙斷無敦品明理可備諮訪之人祇工於作弊而已假曰有才可用則尤宜加倍防閑彼門以外之蠹役刁書

其初原不敢公然舞弊必先於門上探聽消息久則串成一氣官之一言一動外間纖悉週知而勾控私押攔案誣拏諸弊從此起矣甚則有牽鼻反唇之事本府前在廣東曾見一縣奉文緝一要犯選差勒限懸賞一千圓差於限內獲犯解縣門丁李某令差且押犯私語官云犯已遠颺增三千圓則可官不得已許二千圓仍不得犯欲此差則門丁匿差且爲緩頰竟如數予三千圓始將所獲之犯交出又見一縣稅契盈於原額幾倍一官到任門丁曾某串吏爲奸佯語官云此地頻年短稅奈何官愕然求策則徐曰盍令戶書包辦乎不可則強之官領之吏則佯爲不受命也者遲之旬日門丁佯迫之吏乃勉強應命官以爲倖免賠累也待門丁

有加禮而不知所獲乃倍蓰也其後某官卒以擲缺掛彈章然此特不利於官而已其貽害於民則更甚焉大抵若輩所最不喜者官有惠政官有廉名必多方阻撓之使惠績不及於民且使官廉而民仍不免於費又必肆行污蠱乃能售其招搖射利之私且其巧於迎合也官喜樸誠則僞爲椎魯官喜伶俐則強作聰明官信之固正用其欺官疑之則反行其詐處處樹黨種種夤緣官卽精明頗難跳出圈套之外此弊各省皆然保屬恐亦不免本府平情論事以爲官果聰強出衆實有駕馭之方自不妨設立閣人聽其拏事否則手持太阿授人以柄未有不陰受其害者卽不僨事而官非自做難以捫心况我輩讀書從政聰明才識自與庸衆不同

卽使資僅中材而蓮花幕下儘有嘉賓豈不足備諮諏而資集益  
顧必旁落於廝養興臺之賤毋惑乎覆車之接踵也如謂官之用  
之非盡誠於信任不過藉以代勞抑思官係何人而令若輩代勞  
乎況若輩何所圖而肯盡瘁其心力以代我勞乎又況一切公事  
總須親閱親訊親自經心究竟不能脫然事外則若輩亦何能代  
我勞乎管見以爲與其畫依樣之葫蘆何若下砭身之藥石如果  
草門丁而不用固徵實力實心倘係衝途萬不得已計莫如用一  
無用之人只令傳帖並不假以事權不干預公事不與書差熟識  
接談如此則官能自做刁書蠹役失所憑依德政可以下行民隱  
不難上達事一而功十矣本府才具短拙自揣無駕馭門丁之才



是以服官以來雖屢任衝繁之缺所有家人只令伺應茶飯跟班  
諸雜役無所謂管理案件及傳諭書役主張公事之門公自粵至  
川二十年七在所辦公事並不因未設門丁致形竭蹶且無一上

控之案此賢

刺史  
令尹

所共見共聞者合行札商該

牧

關心民瘼貫耳

賢聲尚其克自振拔用門丁而不爲門丁所用焉斯可矣總之本  
府此番商確乃據理而言非一家言也乃循例而行非我行我法  
也苦口苦心現身說法且舉半生閱歷所見所聞所知者傾倉倒  
廩而出之蓋惟痛癢之相關不覺腹心之款布區區誠悃尙其鑒  
旃至於能行與否自有主裁毋稍強也特札

今將本府不用門丁所有書役送進案件及發出案件章程

列後

一二堂之東設長棹一張桌上分界數格每房一格八房則分爲八格九房則分爲九格格內正中油書某房送進字樣又別立粉牌數塊每房一塊牌上亦油書某房送進四字所有各房送進之案件令該房自放於桌上某房格內以某房粉牌壓之免被風吹且一目了然

一二堂之西設長桌一張桌上分格及粉牌俱照東桌製備但桌上格內油書發某房三字粉牌所書亦如之所有內署發房之案件令簽押家人放於桌上某房格內以某房粉牌壓之

一東桌之旁設磬或小竹梆一具其各房送進案件立即敲磬或

擊梆三聲以便收入核辦其發出時只須令看門人役指喊某房令其自進二堂收去

一各處差役多係分鄉分里另製一小書箱貼鄉里分格所有各鄉里差人稟帖或繳銷差票俱令其自行放入書箱之各格內其發出者概係當堂面給

何耿繩

見政畧

### 署規

一闔署家人各照派定執事謹慎管辦熟諳者愈當勤謹細緻初學者先求明白安詳無論公私大小事件俱不准爾等做至必須立時稟明請示是非行止由我決斷倘所見有不當之處曉

事者不妨各陳所見請示商定以期妥協但不得隱瞞絲毫八  
而擅專自取咎戾

一署內家人以安靜勤慎者爲最佳倘或串通書差瞞官舞弊一  
經發覺定行認真究辦斷不袒護姑容各家人等許令互相查  
察如有弊竇立即密稟以憑查明處治

一每日所收公文並各處書信俱隨投隨送候親自拆封不准擅  
先拆看

一閨署家人喫飯睡宿各有派定處所不准任意搬移互相爭佔  
廚房飯菜原不能豐美亦以日用有常理宜節儉卽衣服鞋帽  
與須整潔樸實不失本分爲佳如不甘淡泊務卽及早辭去斷

不准任意奢華大肆割烹講究穿着倘有這種習氣縱使能事亦必不用爾等有則改之無亦留心

一署內家人及各色人等每日如有出署者管門家人必須問明往何處去作何事買何物何時回來將其姓名並出入時刻登記水牌每晚錄簿送閱其進署之人如係紳士須着東房問明官職住址卽時傳帖請示或請會或有事不能請會照諭東房在外登答仍將門簿逐晚送閱不許遺漏草率卽書差人等不奉呼喚亦不准擅入宅門至雜項人等着把門人問明來歷回明後准否進署爾等候諭傳出不准擅先令其進署如有故違惟管門人是問

一闔署家人並各項人等俱不准三五成羣飲酒賭博或高聲談笑或吹彈歌唱或放肆多言倘有違犯立時查逐尤不准吸食鴉片煙如有其人照例究辦

一春冬二季每日寅正三刻發頭梆卯正三刻發二梆申初三刻發晚梆酉正三刻宅門上鎖夏秋二季寅初三刻發頭梆卯初一刻發二梆申正三刻發晚梆戌初三刻宅門上鎖派有專司啟閉者照此辦理不准參差

一每日頭梆廚房燒水茶房煎茶各家人此時俱須淨臉辦事二梆以後門上查點本日案件數目傳喚書差飭齊各案人証伺候聽審如本日案件較多晚梆以後亦如早梆伺候

一凡有調取案卷以及催辦查覆等事管公事家人只須將所發衙條送交門上轉發該承不准越次徑與書差交接設或事關重大情節曲折自必喚該書當面論話如命爾等傳諭公事必須照話傳諭不准私自增減倘聽未甚明不妨請示詳細再行傳宣

一每日所收呈詞標曰閱後先行登號再行分別送批俟核批後先將副狀過批對明一面卽傳該房進署錄寫狀榜送閱過硃後發貼暫將副狀存內俟正狀過批登號後正副狀互對無訛再行分別發房所以先將副狀存署者專爲狀榜迅速免人久候之辦法也所有呈詞仍立收呈批呈內號簿錄批每晚隨同

各簿送標不得舛漏

一每日審過案件無論已結未結管公事家人於收回卷宗時務須眼同承行該房清理各卷內供詞結狀件數以免日久遺失致有推諉並防該書等竊取抽換之弊

一每日除辦理堂事外所有判稿核批尋常日行事件管公事家人按時依次送閱不得延擱其緊要之件隨有隨送不在此例

一管倉並衝途管號辦差家人向係在外喫飯住宿尤須安分辦公不得在外勾串書差詐騙以及嫖賭或赴廟看戲上街閒遊有犯必懲不稍寬縱奉差出署者亦然

一署中家人不准與書差人等交接往來或彼此請酒換帖或彼



此邀留戲博如有違犯定行從嚴究治

一每逢公出所有隨帶各項人役着門上預期開單聽候點派不得擅由書差私派如查有單內無名之人暗地隨往惟門上家人是問

一跟班人等跟隨下鄉不准私向差役需索如有人給送食物必須當下回明請示不得擅行取用違者照索詐例究辦

一家人出差他往無論道路遠近盤費多寡銷差時俱開呈細帳不得以少報多尤不准買物孝敬

一署內各色人等無故不得在辦公事家人房中閒坐如有不遵許管公事家人指稟

一跟班中每日派二人伺候會客及坐堂一應內事派二人伺候  
署外差使如跟隨出門暨衝途護送要犯及餉鞘或遇下鄉勘  
驗等事隨從家人臨時點派

一無論新舊家人俱係量才器使並無偏向好惡中間有一二未  
能深悉之人隨時察看好醜更換斷不稍事將就所有應給銀  
錢由門上經手存貯登記按三節結總由上開單派分不得任  
意爭鬧

田文鏡

正黃旗漢軍由縣丞官至河東總督  
兵部尚書謚端肅有撫豫宣化錄

勸諭約束衙蠹以肅關防事

照得各衙門吏書皂快等役原因衙門而設並非奴隸之流可以

久遠役使也各官視衙門爲傳舍而此輩視官長更爲過客一經  
陞遷事故卽拖琵琶過別船矣況閱人既多則奸猾愈甚一官到  
任巧於逢迎先爲結識宅門家人及管事親戚以爲進身之基當  
官奔走殷勤小効微勞因而日近日親在官長竟視爲腹心手足  
而不知此輩既邀寵用必攬事權在外高騾大馬揚揚得意以爲  
官府聽信凡事由我遂爾指官嚇詐遇事生風在內串通家人親  
戚舞弊作奸瞞官嚙民人人視之如虎個個目以爲彪民怨由此  
而騰官聲由此而壞上司訪查得實此輩同罹法網不然或以庸  
劣被叅或以溺職去任而此輩竟飄然法外矣況此輩跟官如蠅  
逐臭利之所在羣起而趨此外別無想頭貪賊贖貨原無足怪惟

在明白官長能時時覺察之而已倘官一糊塗即便肆行無忌借官之威權吮民之膏血或爲妻孥歡樂之資或供朋友賄嫖之費究之此輩意中毫無感激而反以木偶藐視興言及此凡有血氣者決不甘心訪得豫省各衙門州縣之書役蔑視士民府州之書役卽蔑視州縣至於院司道房班并府州而蔑視之矣皆由官爲之縱容而此輩遂得倚冰山爲泰山作威作福無所不至欲杜絕此弊只有一法惟不聽其言而已浸潤之譖膚受之愆不行焉則山鬼之伎倆已窮而官長之身家可保合行勸諭所屬州縣一體遵照嗣後嚴加約束常自提撕如書辦衙役其分所應辦公務果能依限完結料理妥當則畧加獎賞倘怠玩從事卽行責儆如舞

弊作奸不論平日有功素所寵愛立刻究革如雷霆雨露令其莫測至若並非承行承辦之事分外多管或故獻殷勤巧爲迎合突如其來無因而至者皆此輩誘官之餌也防之察之勿以辛苦得來之功名爲其孤注則本都院幸甚

袁守定

見治原

駁書役之道

凡書役二堂稟事不可令其獨入必令班役站堂然後喚入凡接書役不可假以辭色公事外不可泛交一語凡書役不可使知本官有體恤之意凡票差須溥不可專差數人凡役遠差歸有奔走之勞不可差勾詞訟差之彼且以爲酬我矣凡書役有犯贓受責

者不可遽聽其隨官遠出人且以爲又近之矣

遠弊之道

凡鞠訟獄不可使胥吏在旁饒舌及點頭搖頭賣弄眼色其弊謂之滿堂皆官凡值堂役不可使在堂評論外事使聞乎內凡公出不可使跟役在後評論民事使聞於官其弊謂之隔壁告狀

待胥役必公溥

待胥役必公溥如有事呼書吏則曰某房不可專指一書之名而呼之也呼班役則曰某班不可專指一役之名而呼之也若以其人竈能辦事指名呼之至於再四則所呼之人必誇耀於人曰官用我矣而外之人亦指而目之曰此官之所信任者於是竊官之

聲靈招搖撞騙嚇詐之弊無所不作而官聲壞矣甚矣居官之難雖啟口呼喚之間不可不謹也

朱

見治原

作吏管見

書役辦事勤勞在官自有激勸之法或賚以銀錢酒食或優以獎勵均無不可乃見有書吏則派以訟案承行差役則賞以勾攝符票是顯授以需索行賄之柄矣甚至原被到城或差役下鄉輒稱此案此票費有本錢不飽其欲不止不特民受詐害之苦官且亦蒙不自之污殊不知書役束身公門唯利是嗜雖耳提面命且夕防閑尚不免暗中播弄肆其貪噬之心况可顯然授以柄而張其

靡乎

陳宏謀

見保甲書卷三

馭書役

書吏衙役中未嘗無安分自好之人且既入官衙粗曉法例倚藉官衙之勢欺哄鄉愚每每窺向官長意伺舞文弄法無論輕重出入舞弊多端卽遲速緩急之間無非吸取民財之計爲地方官者大小事件必須寓目警心先求明白原委繼須提起線索更加體察民情何處最易滋弊何人可以作弊書寫奔走之事不能不用書役而遲速輕重權衡仍在於官用書差而不爲書差用日日如此事事如此久之士民相信書吏卽欲指撞需索民亦不信矣再



加以當堂剖斷迅速完結明白曉諭無作含糊兩歧之語毋存因循苟且之見則迅雷不及掩耳并書差之指撞需索亦不及矣此明斷速結又爲釜底抽薪之上策也至於僉差判票最宜檢點甯少無多不可視爲舊例如此無甚關係每見官司殊票一出舉室爲之驚惶衙役差票在手隨時可以索詐地方官不可不知也卽或催糧拘犯不能不差而按日稽銷衙內須有查考審案之票當堂繳銷時遇停忙封印將所出之票通查分別繳銷俟開忙開印再爲僉差遇有書辦指詐衙役逼勒別生事端或經告發卽當秉公查究實情從重究擬以彰法紀以舒公忿闔衙胥役見本官執法不肯回護庶幾有所顧忌前次失察尙可寬宥若稍有瞻徇捏

飾止圖掩蓋自己小愆不顧縱容書役不顧冤誣百姓在士民不甘受屈在上司更難姑容徒使衙役窺破伎倆恃爲護符向後益以肆行無忌歛衆怨壞官聲多在於此此種惡習似智實愚似巧實拙願諸君熟思而審處之

按文恭公在官法戒錄一書所以勸懲胥吏者至詳且盡若每科房發給一部令其互相講習亦爲政之一助也

汪輝祖

見保甲書卷三

### 用吏役

署中翰墨不能不假手親友至標吏辦稿僉役行牌雖公事甚忙必須次第手治若地處衝要實有勢難兼顧之時不便留牘以待

則准理詞狀卽付值日書吏承辦其應差班役可於核稿時填定  
姓名總不可任親友因忙代筆開賁緣賄託之漸

拒捕不宜輕信已具佐治藥言今復及之者幕不見役而念民故  
意常平官未見民而信役故氣易激役不得逞志於民輒貌爲可  
憐之狀或毀檄或毀衣以民之頑橫而陳於官從而甚其辭焉謂  
其目無官法官末有不色然駭勃然怒者官怒而役狡行民害生  
矣夫拒捕有罪人盡知之爲鹽梟爲盜刦犯罪而求倖脫是以敢  
拒捕也若催賦傳訊民尙無罪何致拒捕偏聽而輕信之一役得  
志羣役轉相效倣民之得自全者幾何當役稟時平心熟察則裝  
點之弊自然流露姑將原檄存銷而止以應辦之事另檄改差及

其人到官事結告以拒捕罪名及所以不遽辦拒捕之故民知愛畏卽役不敢再萌故技矣

少年吏役急於見知原易簡取其老年奔走逢迎往往不如少壯然服役既久歷事必多周知利害類能持重選一二人朝夕承侍以備顧問總有裨益惟若輩性多蒼獍揣摩附會是其所長駕馭之方尤須留意

老成之人多知顧惜顏面旣已用之須曲爲體卹度其才力不能勝任將來難免笞撻之事卽慎之於先不以驅遣或應驅遣則明示以此意使之知所感畏自能實心圖報獲效不尠

寬以待百姓嚴以馭吏役治體之大凡也然嚴非刑責而已賞之

以道亦嚴也以其才尙可用宜罰而姑貸之卽玩法所自來矣有  
功必錄不須抵過有過必罰不准議功隨罰隨用使之有以自効  
知刑賞皆所自取而官無成心則人人畏法急公事無不辦姑息  
養姦馭吏役者所當切戒

王鳳生

見保甲書卷二

### 吏役

馭吏役以嚴固也然嚴非徒刑責之而已欲防其弊須先識其弊  
所由來大凡吏之弊有三一以乘間朦混一以得賄捺延一以藉  
端滋擾近時衙門每令各房刻一木戳上以橫格寫某房二字下  
以直格分爲某月日發房送稿判發送僉發行五項某某日處空

白令該書自填法固善矣然判發一項官於畫稿時務須隨手填  
寫發行一項責成號件處臨時填發不可掛漏總期認真查對久  
而無懈方可絕捺摺之弊若填否並不加察遲緩亦不追求是徒  
爲具文無益也奸吏送稿或節叙呈詞意爲軒輊或傳訊之人混  
寫拘字或將前稿已抹情節人名復行列叙惟於判核時隨事留  
心不輕放過有一於此卽飭明白稟覆分別事之大小示懲他若  
媚賄及諸禁令不時抄錄舊稿夾送轉票差查甚有此房送而彼  
房亦效尤者將不勝其擾雖有成案儘可塗抹不行至於班役人  
等更屬罔知輕重惟利是圖一奉票差勢如狼虎橫索鄉農其案  
涉喚訊者或需索不遂自毀官票稟爲拒捕或混請着交藉圖搪

塞以冀株連凡遇此等事件卽改差承行亦只就原案辦理勿問拒捕之事非歇家地保以及應緝要犯不准著交使無所施其伎倆而遇事差遣必將命意之處詳細諭知俾有遵循於先庶免悞公於後總之馭下之道固持國法亦要人情書吏本無祿入其相仍陋規不得不資以爲生差役工食無多自養養家亦患不足苟船飯之資尙非出於索詐亦可不予深求一經控告卽係有激而成不得不繩之以法予於書役點卯時以此言宣布大堂俾人人共見共聞咸知懷畏若夫標吏判稿僉役行牌則以卯簿常置案頭按照卯名間房間班輪流僉點週而復始從不假手他人并於卯簿名下自註月日以備遺忘舛錯如吏役有記功者另立記

功簿一冊凡標功簿三人再標卯簿一人仍將所定換標章程曉示宅門之外故歷任所至書役頗無怨言

### 坐承坐差

值日名目乃衙門陋習相沿胥吏各有揆定日期三班頭役則五日一輪不容紊亂舍是而公事卽漫無責成內署亦無從呼應惟此五日之中凡涉臧稟驗傷各件悉行歸辦名曰坐承坐差到處皆然牢不可破查吏之輪值或月不一逢而役之輪值則凡伺應之散役人等皆仰食於彼已屬難支甚至州縣衙門間有令出該班規費錢文按日繳署噫吾不知其錢所從來矣宜乎書役必於值日期內兜攬詞訟平空唆使俾喊稟驗傷之來多多益善冀償



所費而沾餘潤也卽本官偵知其僞亦不能不遷就曲從其爲閭閻之害可勝言哉余於所至之處嚴禁上下規費另立章程將喊稟驗傷統作初呈一併牽算計五日內如有初呈五張以其三歸值日其二爲輪標如止三張則以其二歸值日其一爲輪標如止二張一張則全歸值日無則以下屆之輪標貼補一張至喊稟驗傷斷不容絲毫假捏實究虛坐并追主唆其指案坐承坐差概予革除曉諭大堂俾衆咸悉雖更張之初書役覺有未便久之亦卽相安而喊稟驗傷之案竟由此寥寥罕覩矣

葉

鎮

見治原

作吏要言

嚴以馭書吏此不易之法然紀綱貴肅不在猛也如謂此輩不足惜有心作踐未免矯枉過正其要惟笑言簡重賞罰嚴明則人無不用命

書役聽官諭每每復問之憊然不知草草遣去必悞公事如有面諭之件須令一一回答得我本意方妥

何耿繩

見政畧

### 書差

書差爲官之爪牙一日不可無一事不能少然欲如指臂應使非嚴以馭之不可蓋此輩止知爲利不知感恩官寬則縱欲而行官嚴則畏威而止機在到任之初察其有心玩誤者重責以示警必

責以示信則衆心震懾不敢以身試法矣

謝金鑾

見治原

居官致用

六科房吏必由考選而得他日尙令考選入仕所以然者爲正經緊要之人官之所以賴也蓋書吏必世守法例博通案情又明於本處風俗乃可以承充且責成在於其身官事舛錯上司先提堂吏官有處分則吏必置於法考之愈嚴責之愈重則其人愈可賴也且官多更換而吏不易案檔之掌在於其手卷牘有遺失更移則吏罹重罪此皆舊章也吏每出稿註承辦姓名於後以呈諸官官加刪改畫押於後並加官印以授其吏彼此授受之間法制凜

然是官與吏並分其責成也他日事有謬錯在原稿則吏之咎重於官原稿不錯經刪改而始錯則官之咎重於吏賢能之吏敢執法以與官爭稿故自古以來吏常畏官而官亦畏吏也今則不然始則吏舞弊而官不能察遂謂吏不可信而全賴於幕賓吏雖出稿不過取其粗具規模閒架而已由是官輕其吏而吏遂自輕凡粗識文理知文稿閒架者皆充爲吏充吏者不學法術但學作弊舞文而官始難矣

袁守定

見治原

約吏當嚴不可輕草

真西山謂撫民當寬約吏當嚴固也而嚴之中亦自有道無心之

過可恕也有心之過不可恕得罪本官可恕也得罪百姓不可恕  
數十錢之贓可恕也數百錢之贓不可恕以杖懲之可也以言辱  
之不可如是雖嚴不怨矣且胥吏苟非蠹民不可輕革若偶有違  
誤卽行黜革勢必不敷差遣後雖有害民者不能革矣況今日以  
無罪而革之後日必以爲無罪而復錄之其害民滋甚耳

民得自言其情則不畏吏

周禮府史胥徒庶人在官者皆有職名有廩祿祿足以代其耕故  
皆廉平自好後世不然縣有六房房設典吏皆市民之黠者充之  
以冀膺冠帶其實未嘗在官任事在官任事者書辦也書辦大率  
貧猾無賴竄身於官旣無職名又無廩給赤手在官勢難枵腹從

事惟以作奸剥民爲飲食衣履仰事俯給之計是胥吏無田以剥民爲田胥吏無所以作奸爲所緩之則百計營私急之則一紙告退既有日辦百爲勢難任彼皆去此當官者不可明言之隱也然則操何道而使之不爲民害乎惟有平易近民日勤堂事民得時時見官而自言其情則不畏吏吏自不能滋爲民害矣舍此別無長策

王

植

見治原

胥吏

胥吏在官之人皆非守分淳民所能爲也官多一吏卽民多一害余所至之處先考房胥文理順通者爲優字迹端楷者次之年老

及無能者歸農又令各房公舉歷事年久身家殷實習練房事應對詳明者亦留之初至三日令開相沿陋規有宜饋上房各項有因事搭送各項有本邑胥役收受士民各項有家人收受各項蓋上下衙門房吏皆不廩于官又有紙筆之需八口之累欲其枵腹從事實所不能然舊有陋規有可受者有必不可受者余在香山日因撫都堂王公安國釐剔米穀陋弊具稟謂此輩日用所資有司勢難盡革又不便明張示諭許以應收之數縱嚴察諭禁愚民何由遍知亦何能免私相授受之弊似宜照內部定有飯食之例立法以絕法外之弊或亦救弊之一事也況如火耗米耗二項本在正供之外今皆奏聞定數不以爲嫌者事無定程則高下任意

不若酌定去取似私而實公也撫憲頗以爲然又河東制府田公文鏡通查兩省胥役陋規爲酌定一冊列明某某等事私禮各若干行令府縣遵守意亦如是但各府縣陋規亦不盡同有此多而彼少者有此有而彼無者而黠胥猾吏窺知上意竟有任意妄開希圖草不盡革以羨補歉是知上臺通行酌定又不如本官白酌去留爲近之也余每莅一邑皆令自行開出諭之曰陋規非正規可知今爲爾等一切斟酌去不盡去令爾身可安留不盡留令爾心可安谿壑無厭國法亦無私如有欺隱混開以多爲少以有爲無者責不貸緣歷任所見旣多可叅酌而得其實可革者遂革之當初到新會所開奏銷費若干余當堂諭之曰本省初議火耗時



定以一六九之數一六者各官養廉九卽奏銷冊費上憲公文行知如索取分釐與受同罪上房何敢收受爾等所開吾明口卽其實上稟羣吏唯唯而退及退坐二堂羣吏卽到門稟話皆長跪叩首曰奏銷實無費惟各房於上房不能無所費耳妄開之罪不敢辭余叱之令各據實另開如有一項不實者不貸遂各另開呈閱又納糧舊有傾寶各色每兩暗收三分上下分蝕余預稟藩臺薩公哈亮請解十兩大錠旣批允卽示革三分陋規將起解令傾十兩錠房吏及銀匠以爲必見駁駁則所費更多矣蓋余所稟不令若輩得知也解上卽收遂成例又所解零星小項一項一批一批一費其每項尾數又湏多加所謂見釐收分者也余令各項共一

批後總結一數上房亦見收省費甚多後調香山卽援新會之例一體解收房吏始知循舊之誤房吏陋規有一事而兩三費者如稅契過割本一事也而印稅歸一房過割與副單又歸一房魚課等類造冊徵比本一事也而造冊歸一房徵比又另一房不知在官多一房經管卽在民多一層需索此等類余皆令併歸一房不許多分各目或兩房各分圖里仍不得一事分作兩層至典吏五年限滿來頂補者多以營求得之如粵中東莞順德少者數百金多者至二千餘金或本官自入婪囊或大憲公文檄送自開歧徑而責人必由正路得毋反唇相譏乎余于考房吏時每房多取一人二人記名有吏缺出就中擇其尤者一人而以數人副之嘗有一

房役滿大憲檄行送一姓名至余亦准充而以先所取者九人與之辦事以爲將不安而去矣久之竟相安密偵之則九人者已暗與幫貼償其所費錮弊之難化如此

汪輝祖

見保甲書卷三

勿受書吏陋規

財賦繁重之地印官初到書吏之有倉庫職事者問有陋規其所饋獻大率挪用錢糧一經交納玩官於股掌之上矣無論不能覺其弊也覺之亦必爲所挾持不敢據實究辦諺云漏脯救饑鴆酒止渴非不暫飽死亦及之其斯之謂歟顧官旣洗心則門印亦難染指必且多方慫恿非有定議定力不惑者尠矣

顧炎武

見保甲書卷三

雜論史事

龔子芻言謂一邑之中食利於官者亡慮數千人特訟繁刑苛得以嚇射人錢故一役而恒六七人共之若不生事端何以自活宜每役止留一正副供驅使餘並罷遣令自便營業而大要又在省事事省則無所售其嚇射卽勅之應役將有不願而逃去者尤安民之急務也

王植

見治原

衙役

各役有正役有幫役有幫至三四人者點卯時止一人應名大州

縣需人實多正役果不敷也余令幫役亦附名卯籍點名時看其形貌有老憊或年幼尖薄及面目兇惡者黜之又令各班頭公舉身家殷實才能素著者備不時器使并令該房造送詳明冊每名下注明的名年歲所住鄉村有無田土有無兄弟子姪族間有無紳衿以備查核各役差名舊有祇差班頭聽其分發者有該房貼差賣票舞弊者卽有家人通同賣票者余于重大案情酌差班頭外尋常事件皆自繕差簿隨手填一名卽于簿注明某日某人告某人田土事或鬪毆事不過十餘字事結則連票注銷如丁糧米穀雜稅皆當堂點名拈闈分圖亦注于差簿內卯比外一月或兩月一通比差完注銷之卽另結一差不完者筭之凡胥役毆人控

告嚴鞠重懲葦役嘗有差役稟被人毆打者余徐問之曰官差自不應打但爾以官票喚平民如不索人財物不上鎖嚇詐誰敢毆差且官不能自行而發差差又被毆爾不稱差役之任明矣爾卽具稟歸農吾另差勾喚處之可也乃叩頭求免歸農自是勾喚無復訴被毆者

黃可潤 見保甲書卷三

### 鄉練頭役

直隸每村俱立頭役村之大者至數人至鄉長練長則一管十餘村大約有事則鄉練傳頭役雖未可盡委任然得法馭之可省民間差擾之累此爲北方好處蓋北方民朴直其當頭役鄉練

者或輪充或僉舉不敢委之無根之人以至貽悞于其更換時擇家道殷實而頗曉事者委焉多能勤慎辦公非如南方多無賴之徒也頭役一縣有數百人朔望點卯無故必令到凡所應舉行應禁革之事分東西南北鄉給以諭帖當堂告誡之彼自能傳諭鄉練一縣不過數十人北方城鎮五日一市集令集日齊到分別喚入後堂詢以晴雨蝗蝻水勢種樹開井農功巡防之類諸如賭博私宰窩娼邪教窩盜製賭具燬制錢等不法事皆密訪之或甲之所管隔問之于乙問時屏人默記以俟親行訪察以其虛實爲賞罰比衙役爲可信北方借穀皆令頭役具保余初見用草紙小簿開借戶姓名並無合式呈格甚疑之查係向例後徵收無一欠者

詞訟戶婚等事或發處或准理不差役用小封筒封票令其調處傳喚皆按期而到事有著票有覆可見能濟公事鄉練頭役麥收秋收後置酒于所辦村其殷實者多送錢一二百文盤費之外有小利禮順人情不禁也



1/2

1/2

牧令書卷五

事上目錄

事上

袁守定

居官格言

熊宏備

答李襄水書

湯斌

奉上

王植

應對

王植

手札節要

陳宏謀

作吏要言

葉鎮

仕學一貫錄

陳慶門

實政遺編

栗毓美

事上

汪輝祖

事上

王鳳生

高太守青書語

周際華

事上

何士祁

牧令書卷五事上

安肅徐棟致初輯

能用人斯能行政矣而未也成我者惟上格我者亦惟上無  
冗無卑不激不隨可不協于宜乎是在所以事之

袁守定

見治原

事上

觀聖人與上大夫言闔闔如也則知傲上者非禮矣觀中庸所謂  
不獲乎上民不可得而治則知失上者非計矣故事上敬則外不  
失人卑而不可踰則內不失已

杜祁公有門生某爲縣令請訓於公公曰切當韜晦誠以良郡守

不易得不韜晦則與之爭名而犯其所忌買禍之道也然懼逼上官遂如木偶以聽其位置一無所措施乎非也歸功於上而已不有焉雖日行惠民之政不忌也若自詡於人曰某事吾自爲之上官不知也某事吾力請而得之上官不欲也如是是掩上也斯中其所甚惡而禍作矣

唐音爲鷄澤令嘗言於太守曰上司各行所見未嘗親覩民之疾苦故多操切爲事所賴以調停其間者在吾有司耳若上司知操切而有司不知調停則民無所措手足矣此真歷練有得之言凡上官教令有不便於民者其間神明變化輕重疾徐自有妙用不切切遵教令乃善於遵教令也

宋行新法蘇文忠通判杭州每因法以便民民賴以安和糴令下  
崔新獻與之爲新城令獨以時價糴於民令民自概役法初行李  
公琮知陽武縣處事盡理旁近民相率搗登聞鼓願視以爲則法  
雖病民能於病民之中講求利民之術俾民不至大病程明道所  
謂青苗且可放過邵康節所謂能寬一分則民受一分之賜斯誠  
用法之微權經濟之妙手也

熊宏備

見泊原

### 居官格言

或曰居官矢志作好事而格於畏吏奈何愚曰勿慮也但慮矢志  
未堅耳立志不差惟有積誠動之潔身俟之且安知不作好事其

禍不更有甚焉者乎

當官職業一時都要盡也未能若未能盡又恐取責於上多苟合含糊欺謾將去庸臣不忠每蹈此弊

湯

斌

字孔伯號潛菴河南睢州人順治壬辰進士官至禮部尙書謚文正從祀聖廟有湯子遺書

答李襄水書

我輩愛民之心常殷而事上之才常拙任事之意常盛而弭謗之術常疎萬口歡騰之時忌者卽從中而起往往然也故今之吏黜弊去其太甚舉事必存小心循規蹈矩無露鋒鏃異日當國家大任不茹不吐正在此時磨鍊出來勿謂異己者非我藥石也

王植

見治原

奉上

事君如事親事官長如事兄呂氏官箴也敢不盡禮然善事上官不恤民瘼昔人所譏故入官卽當立志爲賢員不必爲能員倘事可將順何必嘒嘒鳴異若民生利害命盜大案親民之官所見必晰豈可唯諾隨人卽上有飭駁亦當更加詳悉將情形具稟上官必另有妥酌所謂誠而不動者未之有也蓋上官于屬官初觀其辭氣安和應對詳明稍久觀其辦事妥協勤慎不懈再久則觀其幹練敏捷至誠不欺漸至上下相孚所謂獲上治民者道在于此倘但趨蹌跪拜迎合諂媚希恩固寵甚或剝民奉上又甚則殺人以媚人豈復士君子之所爲哉



應對

上官有問答之必詳明又須簡當如泛然有問意不在我亦勿多言若欽部案件奉發批詞已未審結俱宜開具簡明手摺以防遺忘然必平日于地方事務一一留心方能洞然心口初余處鄉族間未嘗以聲色加人或有時當言者亦不肯徑言已而憬然曰他日或以柔靡傷吾直道乎遂有思長孺之慙以慙思自號及謬叨民社遇民命所關輒力言于上官有不見省又力爭之自返于心寤寐間未嘗有不慊也今追思往事亦不無太過處仕途中取余之慙而化其所偏庶爲得之

陳宏謀

見保甲書卷三

手札節要

上司交際似亦禮所不廢然過求艱貴亦覺不必上司未必以此責望屬員卽屬員之敬上司亦不盡在於此平日恪守上憲功令凜遵上憲訓諭凡有檄行悉心辦覆地方情形據實上聞此正所以敬上憲固不盡在儀物間也

寄內弟楊晦叔聲顯書

一介之士存心利物于物必有所濟况堂堂百里侯耶總之下情必要上達倘奉上行必就本處民情土俗據實上聞於詳盡之中寓委婉之意則於事有濟而上下得體也

同前

縣令一職於民最親及民甚速一切利弊風俗惟縣令知之最悉行之甚便遇上司有所興除其當者固可推廣而力行之卽未當

者亦可酌劑而變通之

寄劉舍章書

葉

鎮

見治原

### 作吏要言

事上貴誠敬言貌亦不可苟然至辨論公事如自己見到十分正當委婉力陳未可將順若曲意依阿追及事或不效公正上官必且見薄

隱惡揚善盛德事也上官前尤當檢點一言誤對或有關碍於人故上司愈重吾言則言凡有涉於人者愈宜慎惟有益於地方者則宜盡言耳

陳慶門

見治原

仕學一貫錄

官場上下相承分誼攸關其當盡禮儀及衙門體統如此唯有忠厚以盡事上之禮直躬而行本職之事一切升沈顯晦非援上者所能致其萬一也且上官所責望于下屬下屬所仰承於上憲者無非期其施行之咸宜耳顧其中利害相參是非互異上官或得之紙上未必盡悉其曲折萬一見解不符事機乖錯爲下屬者忠告以盡其誠善道以致其禮但得誠意交孚自可相助爲理夫何委靡不振悅諛成風上官曰是彼亦曰是上官曰非彼亦曰非迨其後事勢乖違民怨沸騰彼則曰此上官之意非距心所得爲也其居心之險大非事上之敬卽此一段庸懦卑鄙之態亦甚失士

大夫立心制行之正矩矣

既爲上官誰不知以人事君之大義誰甘爲妨賢病國之小人如其兩賢相契方將以言論丰采覘人才品格果其持論忠正剛方自矢彼方欲引而進之豈肯妄加禍於守正之人乎卽不然或意見相左或好尙相違甚至媚疾深惡亦不過如梁冀之惡張綱使之爲廣陵守耳不過如鄧騭之惡虞詡使之爲朝歌長耳彼原假借賊手以殺二子而二子卒能驥起事功彪名後代是殺之適以成之也蓋才全則遇險爲夷命在則因禍爲福人各有天人各有命造化有定人其如天何其如命何哉

栗毓美

見保甲書卷三

實政遺編

上司有見不到處或誤聽人言甚至登之白簡不必爭辨久則自  
明天終不負人也

汪輝祖

見保甲書卷三

事上

獲上是治民第一義非承奉詭隨之謂也爲下有分恃才則傲固  
寵則諛皆取咎之道旣爲上官其性情才幹不必盡同大約天分  
必高歷事必久閱人必多我以樸實自居必能爲所鑒諒上官之  
賢者使人固必以器矣卽非大賢未必不用守正之吏我向穩處  
立身辦本分之事用亦可不用亦可舍己徇人斷斷不可若夫屬

吏受上官之知可展素蘊矣然先受知者忌之將受知者嫉之求知而不得者伺隙而擠之百密一疏譖誅生焉上官不一不能無愛憎之別卽皆愛我矣保繼來者之取舍一轍乎故要人不可爲私人尤不可爲受寵若驚唯閱事者知之所謂私人者不特私事也名爲公事而行私意於其間一有迎合便失本心爲之愈熟委之愈堅其勢必至喪檢愷法此當於受知之初矢以樸誠不知有私惟知有公上官以爲不達權宜便是立身高處

爲吏能不趨媚上官者須有定見定見有三一信得久任方可稱職爲州縣者得百里而長之卽此百里之中人情風尚非及期月斷不能周知梗槩知而措之順人情因物理信而後勞又非期月

不可事事了徹方與士民有臂指之聯故功令詳典定以三年無速故也躁於衙齋者厯事未幾輒圖調署擇善而赴或無煖席其於百姓休戚漠不相關如富家屢易乳媪者其赤子終不受乳哺之益父母官之謂何二信得簡僻地易盡職缺簡則酬酢無多地僻則送迎絕少六時功課盡歸案牘隨到隨辦無虞壅滯日日理事常與士民相見不難取信於人而吏役無能爲弊官職易盡官聲易著衝繁之處勞我心力者紛至沓來日不過一二時可以親民而此一二時又皆精神疲困之候非具兼人之才鮮能自全量而後入古人所爲重致意歟三信得飲啄皆有前定牧民之職百姓倚爲休戚不有宿緣安能爲治緣盡則去非可以人力爲也能



者有遷調之勢而或以發揚見抑庸者無遷調之才而或以真樸受知且有甚獲上而終蹉跌甚不獲上而荷提攜者謀而得不謀而亦得愈謀而愈不得有定命焉知其爲命而勤勤焉求盡其職則得失皆可不計卽不幸而以公過挂礙可質神明可見親友不足悔也

天下無受欺者矧在上官豈無耳目心思安能逃其鑒察一言不實爲其所疑動輒得咎無一而可故遇事有難爲及案多牽窒宜輸誠據實陳稟上官自獲周行之示若誑語支吾未有不獲譴者也至于申上之文必須委曲詳明然申上有三日驗曰詳曰稟驗止立案詳雖批回而自道以上皆經承擬批上官有無暇寓目者

稟則無不親閱遇有情節繁瑣不便入詳及不必詳辦之事非稟  
不可宜措詞委曲叙事顯明上官閱之自然依允凡留意人才之  
上官往往於稟揭審視疏密惟事尙未定勿向上官率陳凡率陳  
之故有二一則中無把握姑餽上官意趣一則好爲誇張冀博上  
官稱譽不知案情未定向待研求上官一主先入之言則更正不  
易至駁詰之後難以聲說勢必護前遷就所傷實多耳

王鳳生

見保甲書卷二

事上

事上有道非謂迎合趨承委曲以徇也惟居官盡職遇事盡心上  
官有臂指之藉腹心之倚或有委鞠要件妥速了之不致遺憂遺

累倘遇難行之事儘可委婉數陳轉圜匡救是乃所以報知己卽  
詞訟錢糧上官或操之過急亦公事所宜然不應嫉怨惟別有所  
謂非理楬加則國體應存何難進退綽綽至於尋常規例只率  
舊章勿始作俑本以取於民者用於官反已平心豈宜藉爲口實  
每見反噬之流終必一敗塗地亦何益之有

周際華

見滄原

高太守青書語

上憲之言不可恃吾竭力以事之彼未嘗不加獎借偶有不合絕  
不肯爲我彌縫亦屬何益況今日待我甚好明日已量移他處前  
功盡棄悔之無及故一切要自己靠得住

何士祁 見保甲書卷三

事上

上司度量不同斷不容屬員之欺慢才具不同斷不喜屬員之浮華我以敬慎將事而不存虛假之心以本色相孚而不涉取巧之跡初或未能浹洽久則必能感通卽或遇高華之上司未必便爲許可然根底結實衆論翕然終不能指瑕而棄之也

事上宜誠敬  
積實

事有斷不可行而上司或行之有必當行而上司或難之苟確有所見必須切實稟陳卽遭呵斥亦所勿計待其怒息再申前說上司亦斷無始終固執者如此經理一二事庶幾足以見信倘依阿逢迎雖見好目前終必爲所鄙薄慎毋蹈之

宜取重取信于上司

近來公牘頗多排單絡繹事到卽復勢有所難然因此而一概忽  
略之誠大過矣州縣飭差之諭票苟不稟復便生憤怒已所不欲  
勿施於人况上司乎無論公文之緊要與否總宜敬慎遵辦次第  
詳復

上司公文不可忽略

牧令書

接下目錄

寄徐德裕書

陳宏謀

作吏要言

葉鎮

賓誼

王植

處同僚

汪輝祖

待同寅宜恭宜讓

何士祁

同官

王植

待僚屬

汪輝祖

僚屬

王鳳生

同寅

何耿繩

飭文武員弁和衷共濟札

李殿圖

同城

王植

和營伍

汪輝祖

營伍

王鳳生

瘦石山房筆記

陸向榮

牧令書卷六接下

安肅徐 棟致初輯

由上而等而下之有僚友焉不信乎友不獲乎上古人言之  
矣是有接之道在

陳宏謀

見保甲書卷三

寄徐德裕書

同僚相遇豈能人人盡如己意唯虛公而又體之以恕常覺在己  
未必盡是而在人未必盡非則自然少所滯礙

葉

鎮

見治原

作吏要言



同寅相見無非面談甚覺無謂若知得彼處有某事未行或彼身有某事欠缺者必須微言規勸倘彼因此而有所作為能填補卽如我躬行一般更因此而得顯名被榮擢卽如我身受一般如此庶可言友誼

王 植

見治原

寅誼

同寅有兄弟之誼自宜和衷共濟平素則交道接禮久而敬之相見則輸誠持正以道相勉議公事則妥酌情理無致歧二有會審則秉公剖斷無庇私人而其要在彼此相信不爲狎暱近世習尙澆薄往往戲謔輕褻假爲親厚不問生平不論門第方一謀面同

姓拜弟兄異姓結同氣官憲相會動稱大哥二弟稍異階級遂已  
人卑我尊甚至外托金蘭內懷鬼域推石下井者卽呼兄喚弟之  
人也余歷仕二東多以落落見訝然交淡如水未嘗不義重于山  
相處必以禮相與必以誠同寅相與極費酌處者尤莫如委盤之  
事其全無虧空及勢難兩全者無論矣若事可補苴而目前難掩  
者必上不欺而下不苛方能無歉于心

汪輝祖

見保甲書卷三

處同僚

人無全德亦無全才所治官事必不能一無過舉且好惡之口不  
免異同去官之後瑕疵易見全賴接任官彌縫其闕失居心刻薄

接下

者多好彰前官之短自形其長後之視今猶今之視昔不留餘地以處人者人亦不留餘地以相處徒傷厚德爲長者所鄙耳

事由專辦自可慎始圖終若以數人會辦一事心術難齊才畧亦異尤宜細細協恭商酌萬一意見齟齬或罪闕出入或案有支離當將利害關鍵剴切明言言之不聽不妨直抒己見向上官委婉稟陳切不可附和雷同昧心分謗持論須秉公慎勿偏持矯激轉自居於理細也

立身制事自有一定之理惟人是倚勢必苟同以己爲是勢必苟異苟附者不免詭隨苟異者必致過正每兩失之惟附於理所當然而不存人已之見則無所處而不當故可與君子同功亦不

爲小人分謗

何士祁

見保甲書卷三

待同寅宜恭宜讓

人類不齊安能盡如我意每有一城三縣二縣者待之更宜協恭最忌相欺相慢甚且相擠排如情意投契者公事固可商量卽或不能亦宜委曲相濟如有一事合宜爲上司百姓所稱許尤以讓善爲得體也

王植

見治原

同官

同官賢否定之收令當使知愛民使知畏法斷不可受其饋遺使

之得以藉口夫上司屬員本屬一體但以公務相關勿以私交相  
贖接見之際彼此天青日白表裏洞然不亦善乎每見有屬員遣  
人餽送上司並未收受而役輒以已收欺其主者又或上司陽却  
陰受不欲經手所司屬員微窺其意輒交司閤轉達無論受與不  
受而司閤卽中飽以欺其人在上下旣不便面言而此輩可恣爲  
鬼蜮殊可歎也取人之法以持議觀其識以辦事觀其才以察無  
留贖觀其勤以吉凶同患觀其仁以毅然一往觀其有爲以確然  
不撓觀其有守以不爲迎合不肯諂諛觀其莅官行己之有品至  
于動以貨來則心鄙之矣然又有好蔽賢而偏惡者尤宜于此慎  
之余每至一任于捕巡屬員皆以潔已愛民實心辦事八字諄諄

勉之初來謁皆回拜一次親至署內使見者知有本管官禮貌但不許擅受民詞及批查事不公耳

汪輝祖 見保甲書卷三

### 待僚屬

州縣之屬無幾才畧自易周知此中非無端人畸士然朝夕相見性情易爲窺測甚有內與閭人相狎外與訟師相聯揣摩恐嚇無弊不爲者槩以坦白相待多爲所賣操之稍急輒云難乎爲下嚴懇得宜嗚呼難言哉

王鳳生 見保甲書卷二

### 僚屬

佐貳佐雜不准擅受例禁綦嚴然膺斯任者儘有英才堪資佐治無如不自愛惜者相與羣居並列既不便稍畸輕重致啟猜嫌更不可一例而施致滋貽悞如卯呈輪收計張取錢既不顧控詞荒謬毆傷委驗推情受囑自難免顛倒是非所得無多所關匪細也余署縣篆先與同僚約一切收呈驗傷俱必躬親卽詞訟亦恪遵功令不敢濫批以市恩譽其有自知立品以及才具頗優者必據所長以薦於上游幸同時諸君皆能刻勵有以相諒惟彼之廉俸甚微我之祿入較厚必隨時體恤量力欣助使其有以自贍而後可安於其職倘或不自檢束亦當秘密與詳言時勢諄切勸勉令其改過自新而不必迫人於險如其終不知悛上官有所訪聞豈

能爲之諱飾咎由自取於人何尤至教諭訓導有課士之責亦與地方相爲表裏宜隆禮貌以引重備酒醴以聯情使道義交孚庶遇事不致掣肘

何耿繩

見政畧

### 同寅

同城同寅如兩學武弁捕廳皆吾羽翼要以誠意相通則皆爲吾用倘遇不醇之輩但須自立城府不可外露鋒芒蓋善者以吾爲倚畀不善者卽以吾爲魚肉我有隙而後議彌則已晚矣彼旣發而後思禦則無及矣至捕廳尤爲親密要使明爲我用而不至暗中用我則公事一切可得共濟和衷之益



李殿圖

字九符號露桐直隸高陽人乾隆  
丙戌進士官至福建巡撫有年諱

飭文武員弁和衷共濟札

節錄

竊惟 國家文武並用原期奠安黎庶綏靖封疆倘稍分畛域不  
能和衷共濟皆因偏私陋見執而未化也在文職之責營伍者必  
曰伊等循例差操虛糜糧餉獲犯則挺身爭功有事則脫然局外  
猶復庇兵說事擾累閭閻以掣有司之肘曷不反己自思曰催科  
買補能平允乎刑判詞訟無顛倒乎工程物料歸實用乎儉寡孤  
獨能撫卹乎盜賊訟棍能懲治乎錢糧倉庫無挪虧乎夤緣情面  
能禁絕乎家丁胥役能震懾乎虛已問心能不自愧在武弁之責  
文職者必曰伊等倖廉優厚兼有陋規養尊處優曠官尸位科目

者惟耽文藝而任胥役之指揮異途者計較奇贏而受牢籠於債  
主甚至忍心害理置天理民瘼於不顧曷不反己自思曰歲時訓  
練有成效乎衝鋒打仗能制勝乎兇犯盜賊能捕緝乎良民商旅  
無訛詐乎土娼賭博無包庇乎銀糧 國課早完納乎馬匹器械  
無短缺乎虛己問心能無自愧各知自愧則無事之時務勗兵民  
有勇知方而不拘酒食往來有事之時務率兵民鯨角搜擒而不  
敢推諉容隱儀注遵會典而勿爭分位職守遵定例而不相侵謀  
善體此意實力奉行斯和衷共濟而文武如唇齒之相依手足之  
相救矣

王 植

見治原

同城

文武同城最易起釁至兵民不相安余至新會查營兵領米舊不得預支兵乃向米戶借支一斗僅得八升余令米戶納米皆實貯在倉兵米許前月末旬卽赴倉領遂得如數初營弁俸米半年細米半年糙米余曰本衙皆食細米而武弁糲米不可也令一體支細米而參府下至兵丁皆悅余在和平守府符君鎮被參其一欵曰縱壻調戲兵妻奉檄發審實無其事也旋余以事赴省以實稟臬憲樓公偃曰其壻新來就親而令壻有外遇卽婦翁不察新婦肯縱之乎樓公大笑曰然哉片言以折矣因請何以審覆公曰符備但奉 旨革職無審問事卽令請咨回籍可也余如言爲請咨

遂脫然回籍

汪輝祖 見保甲書卷三

### 和營伍

同城文武休戚均之捕盜緝私事皆一體稍分畛域動多窒礙原厥所始半由兵役不睦偏護成嫌道在約飭衙役和輯兵丁如兵丁多事則傳喚至署剴切勸諭且勿知會營官全其顏面旣免革糴又不被責一丁感而衆丁漸化營官情性爽直居多遇有事故推誠相白時時以禮貌接之斷無芥蒂之理至武職養廉之外別無贏羨總比文官拮据少有通融量力應付自然情投意洽休戚

相關矣

王鳳生

見保甲書卷二

營伍

文武一體兵民乃安武弁之於州縣初未有不思交好者以情相結本易傾心惟形迹日疎兼以兵役不和遂分畛域夫兵丁滋事原應懲治但須先與該管官推誠相白使自知約束之嚴倘有干犯輕者送與自處重者知照開糧凡緝捕緝私之有涉處分者是  
否同擊均以兵名列叙或該營因公支細有所借支雖於成案未符亦酌量通融應付該兵未有不知感惕相戒無罹於法營員尙復何辭若以公事關說無論文武寮屬悉予拒絕然惟平日示之以正使凜然有不可犯之處則非理相干自必將言而囁嚅

陸向榮

見治原

瘦石山房筆記

文武和衷公事易於措手兵差各自約束可弭不和之由能於捕  
費量力籌之於地方更有裨益