

管子卷第十

唐司空房玄齡注

戒第二十六 地圖第二十七

參患第二十八 制分第二十九

君臣上第三十

戒第二十六 所以陳戒桓公

內言九

桓公將東游。問於管仲曰。我游猶軸轉斛。言我之所濟猶軸之轉載斛石南至琅邪。司馬曰。亦先王之游已。何

按此或是轉附朝之誤也

管子 卷一
謂也。春游而南行故司馬正令之為先管仲對曰。

先王之游也。春出原農事之不本者謂之游。原察也農

事不依本務秋出補人之不足者謂之夕。秋謂西成尚有

當原察之夫師行而糧食其民者謂之亡。師行無成

當補之食如此從樂而不反者謂之荒。先王有游夕之業

者必亡。於人無荒亡之行於身。桓公退再拜命曰。寶法也。

謂其法管仲復於桓公曰。無翼而飛者聲也。出言

可寶也千里必應故無根而固者情也。同舟而濟胡越不

曰無翼而飛故曰無方而富者生也。生全則萬方輻湊生盡

根而固則鴻毛不振故曰無方

而富也。莫知生所。公亦固情謹聲以嚴尊生。言當

在故曰無方也情謹聲教嚴為。此謂道之榮。謂此三者順桓公退

再拜請若此言。若順管仲復於桓公曰。任之重者

莫如身。萬事萬行非身塗之畏者莫如口。樞機之

之主故期而遠者莫如年。殤天日聞期願實以重

可畏也任。行畏塗。至遠期。唯君子乃能矣。桓公退再拜之

曰。夫子數以此言者教寡人。管仲對曰。滋味動靜

生之養也。好惡喜怒哀樂。生之變也。聰明當物。生

之德也。非禮勿視聽是故。聖人齊滋味而時動靜。

故曰當物

所以養御正六氣之變。所以循其變也六氣禁止

聲色之淫。其所以成邪行亡乎體。違言不存口。體無

必順靜然定生聖也。欲靜則生定如此者聖也仁從中出。義從

外作。仁自心生故曰中出仁故不以天下為利。義

故不以天下為名。若以天下為名仁故不代王。以

道輔君而代之。王者非仁也義故七十而致政。老而不致政貪

是故聖人上德而下功。尊道而賤物。物謂名道德

當身。故不以物惑。身苟有道德豈名是故身在草

茅之中而無懼意。道德為量南面聽天下而無驕

色。神器儻來何驕之有如此而後可以為天下王。所以謂德

者。不動而疾。德必冥通故不相告而知。不出戶牖

不為而成。無為而不召而至。是德也。同聲相應同

者可謂故天不動。四時云下而萬物化。天常無為

然四時云下故萬物化云運動貌也。君不動。政令陳下而萬功成。

陳列而下故萬物成也。心不動。使四肢耳目而

萬物情。心亦當無為故曰不動。然四肢耳。寡交多

親謂之知人。以其知人故能寡事成功。謂之知用。

以其知用故能。聞一言以貫萬物。謂之知道。以其

事寡而功成。劉

按百篇也

故能聞一言而得物貫也。多言而不當，不如其寡也。故曰狗不
良人，不以多言為賢。博學而不自反，必有邪。博學而不反，修
者，故必孝弟者，仁之祖也。仁從孝弟生，故為仁祖。忠信者，交
有邪行。之慶也。有忠信之心，故能慶交友之善。內不考孝弟，言不
忠信。外不正，澤其四經而誦學者，是亡其身者也。四經
謂詩書禮樂，既無孝弟忠信，空使四經流澤，徒為誦學者，即四經可以亡身也。桓公明日
弋在廩，廩所以盛米粟禽鳥，或管仲隰朋朝，公望
二子，弛弓脫鈇，鈇所以而迎之，曰：今夫鴻鵠春北
而秋南，而不失其時。夫唯有羽翼以通其意於天

下乎。今孤之不得意於天下，非皆二子之憂也。二
不能為羽翼，所以當憂。桓公再言。二子不對。桓公曰：孤既言
矣。二子何不對乎。管仲對曰：今夫人患勞而上使
不時。人患飢而上重斂焉。人患死而上急刑焉。如
此而又近有色，而遠有德。親治容，疎賢俊。雖鴻鵠之有
翼，濟大水之有舟楫也。其將若君何。不飛，雖羽翼無益，不濟，雖
舟楫徒施，不聽，雖謹言空設，故曰：其將若君何。桓公蹙然遂遁。管仲曰：昔
先王之理人也。蓋人有患勞而上使之以時，則人
不患勞也。人患飢而上薄斂焉，則人不患飢矣。人

患死而上寬刑焉。則人不患死矣。如此而近有德而遠有色。則四封之內。視君其猶父母邪。四方之外。歸君其猶流水乎。公輟射。援綏而乘自御。管仲為左。隰朋參乘。朔月三日。進二子於里官。里官謂齊國之法。舉賢必自里尉始。故令里官進二子。將旌別而用之。再拜頓首曰。孤之聞二子之言也。耳加聰而視加明。於孤不敢獨聽之。薦之先祖。謂陳其所言以薦祖廟。管仲隰朋再拜頓首曰。如君之王也。君能如此可以王也。此非臣之言也。君之教也。此雖臣言必君用之。然後成教。故曰君之教。於是管仲與桓公盟誓為

令曰。老弱勿刑。參宥而後弊。

老弱犯罪者無即刑之。必三宥宥而後斷。

罪三宥即周禮三宥。一曰不識。二曰過悞。三曰悼耄也。

關幾而不正。市正而

不布。布謂錢也。即其物而正之不必分錢。

山林梁澤。以時禁發而不

正也。獺祭魚然後入澤。梁草祭獸然後入山林。

草封澤。鹽者之歸之也。

譬若市人。

草封澤謂澤多草刈積成封。可用煮鹽者。其處既多鹽。故歸者譬若市人言。

禁也。三年教人。四年選賢以為長。五年始興車踐

乘。遂南伐楚。門傳施城。

施城楚城名。謂附至其下。北伐山戎。出

冬蔥與戎叔布之天下。

山戎有冬蔥。戎叔今伐之。故其物布天下。戎叔胡豆

果。三匡天子而九合諸侯。

桓公外舍而不鼎饋。外舍謂出宿於外不以中婦

諸子謂宮人。盍不出從乎。君將有行。中婦之子內

有行何不出乎盍何不出也宮人皆出從。公怒曰。孰謂我有行者。

宮人曰。賤妾聞之中婦諸子。公召中婦諸子曰。女

焉聞吾有行也。對曰。妾人聞之。君外舍而不鼎饋。

非有內憂。必有外患。今君外舍而不鼎饋。君非有

內憂也。妾是以知君之將有行也。公曰善。此非吾

所與女及也。而言乃至焉。言我本不與汝及此謀

能知我謀也吾是以語女。吾欲致諸侯而不至。為之奈

按此言已不事人未嘗得人布織而衣猶君不下小國故諸侯不至也意者或有不審致諸侯之道耶

何。我欲諸侯之至而乃不中婦諸子曰。自妾之身

之不為人持接也。為猶與也言妾身在深宮之中

未嘗得人之布織也。意者更容不審耶。宮中既少

又不得外人之布織言此者既昧於人事不當訪

以軍謀蓋託不知以止君之行也故言更當容我

審之事。明日。管仲朝。公告之。管仲曰。此聖人之言

也。君必行也。謂中婦諸子止君不行此

管仲寢疾。桓公往問之。曰。仲父之疾甚矣。若不可

諱也。不幸而不起。此疾彼政。我將安移之。管仲未

對。桓公曰。鮑叔之為人何如。管仲對曰。鮑叔君子

也。千乘之國。不以其道予之。不受也。雖與千乘之國不以其道

彼必雖然。不可以為政。其為人也好善而惡惡已

甚。已猶太也。言憎惡惡人太甚。見一惡。終身不忘。桓公曰。然則

孰可。管仲對曰。隰朋可。朋之為人。好上識而下問。

好上識謂好知遠大之事。臣聞之。以德予人者謂之仁。以財予

人者謂之良。以善勝人者。未有能服人者也。以善勝人

人亦生勝已之心。故不服。以善養人者。未有不服人者也。於國

有所不知政。於家有所不知事。必則朋乎。若皆知

鍾於已。將不勝任而敗朋。且朋之為人也。居其家。

不忘公門。居公門。不忘其家。事君不二其心。亦不

忘其身。舉齊國之幣。握路家五十室。其人不知也。

大仁也哉。其朋乎。握持也。或有舉齊國之幣持與路旁之家五十室。言其事大而

且易顯。此皆自有主司。朋能不干預而強知。此所謂於國有所不知。政合於天地之無不容載。故曰

大仁哉。其朋乎已。公又問曰。不幸而失仲父也。二三大夫

其猶能以國寧乎。管仲對曰。君請矍已乎。矍已謂有

所驚懼而問未止也。鮑叔牙之為人也好直。賓胥無之為人

也好善。甯戚之為人也能事。孫在之為人也好言。

公曰。此四子者。其孰能一人之上也。寡人并而臣

之。則其不以國寧何也。言四子皆有超絕之材無人能過其上今吾併得臣

之國尚不寧何也。對曰鮑叔之為人好直而不能以國

不能為國以賓胥無之為人也。好善而不能以國

誦。寧戚之為人能事而不能以足息。寧戚善於農植貪於積聚

不能知足。孫在之為人善言而不能以信默。其所陳言

而息也。既見信用尚不能默凡此四子皆矜能太過不能與時屈伸故國不寧也

臣聞之消息盈虛與百姓誦信。然後能以國寧。勿已者。朋其可

乎。朋之為人也。動必量力。舉必量技。言終喟然而

歎曰。天之生朋。以為夷吾舌也。其身死。舌焉得生

按臣仲言謂也言江黃近楚已收後君必歸二國於楚使楚知服已而不伐若不歸楚為齊私國楚必伐之盟不救固不可若救則遂與師旅而致亂矣

哉。言朋亦將隨已早亡不得久理齊政故管仲曰。哀歎也以先知未然夷吾所以稱聖也

夫江黃之國近於楚。為臣死乎。二國既近於楚必臣於楚豈為齊臣

而必。君必歸之楚而寄之。以二國歸楚若寄託然則楚不得為私而齊猶

有君不歸楚。必私之。私之而不救也。則不可救之。

則亂自此始矣。楚既私二國二國有難齊必不救一為不救則不可救此救彼不臣

則構怨矣。故桓公曰諾。管仲又言曰。東郭有狗。嗷

嗷。旦暮欲齧我猴而不使也。今夫易牙。子之不能

愛。將安能愛君。君必去之。公曰諾。東郭之狗喻易牙言其人人殘忍

同於狗矣。猴謂以木連狗取聲為義。即國家也。管

言易牙終能亡國滅家。此不當使必須去之也。管

子又言曰。北郭有狗嗷嗷。旦暮欲齧我豨而不使也。今夫豎刁。其身之不愛焉。能愛君。君必去之。公曰諾。管子又言曰。西郭有狗嗷嗷。旦暮欲齧我豨而不使也。今夫衛公子開方。去其千乘之太子而臣事君。是所願也。得於君者。是將欲過其千乘也。開方在衛當嗣君之位。今奔而事齊。則所望不。只千乘也。其意必得齊國。然後稱所望也。君必去之。桓公曰諾。管子遂卒。卒十月。隰朋亦卒。桓公去易牙。豎刁。衛公子開方。五味不至。於是乎復反。易牙。宮中亂。復反豎刁。利言卑辭不在側。復反衛。

公子開方。桓公內不量力。外不量交。而力伐四鄰。公薨。六子皆求立。易牙與衛公子內與豎刁。因共殺羣吏而立公子無虧。故公歿七日不斂。九月不葬。孝公奔宋。宋襄公率諸侯以伐齊。戰于廩。大敗齊師。殺公子無虧。立孝公而還。襄公立十三年。桓公立四十二年。

地圖第二十七

凡兵主者。必先審知地圖。輾轉之險。

短語一
謂路形若輾轉而又輾曲。緜

氏東南有轅濫車之水。其水深渺能泛車名山通谷經川。

謂常川也陵陸丘阜之所在。苴草林木蒲葦之所茂。草

謂其草深茂能有所覆藏道里之遠近。城郭之大小。名邑廢邑。

困殖之地。困謂其地堯堯不可種藝。殖謂壤田可播殖者也。必盡知之。此

皆兵主所當知地形之出入相錯者。盡藏之。藏謂苞蘊在心然後

可以行軍襲邑。舉錯知先後。不失地利。此地圖之

常也。人之衆寡。士之精麤。器之功苦。盡知之。此乃

知形者也。形謂兵之形知形不如知能。知能不如知意。

故主兵必參具者也。主明。相知將能之。謂參具。明智

二者合故故將出令。發士期。有日數矣。宿定所

征伐之國。宿猶先也使羣臣大吏父兄便辟左右。不能

議成敗。人主之任也。事之成敗明王獨斷。於心故其臣不能議論功勞。

行賞罰。不敢蔽賢。不敢蔽賢能有私行。用貨財供給軍

之求索。言相室或用私財供軍所求若寶嬰李牧之爲也使百吏肅敬。不

敢解怠行邪。以待君之令。相室之任也。繕器械。選

練士。爲教服。設教令使士服習連什伍。使其什伍各相編

知天下。審御機數。此兵主之事也。

參患第二十八。太彊亦有患。太弱亦有患。必參詳彊弱之中。自致於無患也。

短語二

凡人主者。猛毅則伐。懦弱則殺。猛毅者何也。輕誅
殺人之謂。猛毅。懦弱者何也。重誅殺人之謂。懦弱。
此皆有失彼此。凡輕誅者殺不辜。而重誅者失有
辜。故上殺不辜。則道正者不安。上失有罪。則行邪
者不變。道正者不安。則才能之人去亡。行邪者不
變。則羣臣朋黨。才能之人去亡。則宜有外難。能士
必構鄰來伐羣臣朋黨。則宜有內亂。羣臣朋黨則
故有外難也故曰。猛毅者伐。懦弱者殺也。君之所
殺常因是生。故有內亂也。

以卑尊國之所以安危者。莫要於兵。故誅暴國必
以兵。禁辟民必以刑。然則兵者外以誅暴。內以禁
邪。故兵者尊主安國之經也。不可廢也。若夫世主
則不然。外不以兵而欲誅暴。則地必虧矣。無兵誅
內侵故內不以刑而欲禁邪。則國必亂矣。無刑禁
地虧上侵故。故凡用兵之計。三驚當一至。驚謂耀威示
國亂懼如此者。三可當一。三至當一軍。師之三至可
師之一至敵國當一戰。軍之三用可。故一期之師。十年之蓄積。殫
師行一期能盡。一戰之費。累代之功。盡。傾國一戰。
十年之蓄積。一戰之費。累代之功。盡。傾國一戰。

之。今交刃接兵而後利之。則戰之自勝者也。交刃必卒喪刃折貨財空耗雖未被敵勝先已自勝。攻城圍邑。主人易子而食之。析骸而爨之。則攻之自拔者也。主人食子爨骸攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先已自是以聖人小征而大匡。不失天時。不空地利。用日維夢。其數不出於計。小征謂誅暴國大匡謂正天下既合天時又得地利用吉日襲吉夢其數從何而生皆出於計也故計必先定而兵出於竟。計未定而兵出於竟。則戰之自敗。攻之自毀者也。得衆而不得其心。則與獨行者同實。不得其心則叛也兵不完利。與

後音戰詩云 後馳孔甚

無操者同實。甲不堅密。與伐者同實。伐謂無甲單衣者弩不可以及遠。與短兵同實。射而不能中。與無矢者同實。中而不能入。與無鏃者同實。將徒人。與伐者同實。徒人謂無兵甲者伐單也人雖衆無兵甲則與單人同也短兵待遠矢。與坐而待死者同實。遠矢至短兵不能應則坐而受死也故凡兵有大論。必先論其器。論其士。論其將。論其主。故曰。濫惡不利者。以其士予人也。士不可用者。以其將予人也。將不知兵者。以其主予人也。主不積務於兵者。以其國予人也。故一器成。往夫具。而天下無戰

管子

卷第十

十一

願言刻

驚夫智謀驚
衆之夫游夫
才辨游說之
人也

心。一器謂師之器其器既成敢往之二器成。驚夫

具。而天下無守城。二器謂軍之器其器既成驚敵

也。三器成。游夫具。而天下無聚衆。三器謂一國之

務之夫又具則天下所謂無戰心者。知戰必不勝

故曰無戰心。所謂無守城者。知城必拔。故曰無守

城。所謂無聚衆者。知衆必散。故曰無聚衆。

制分第二十九

短語三

凡兵之所以先爭。謂欲用兵所當先聖人賢士不

為愛尊爵。有聖人賢士則以尊道術知能不為愛

官職。有道術智能則巧伎勇力不為愛重祿。聰耳

明目。不為愛金財。故伯夷叔齊非於死之日而後

有名也。其前行多修矣。由前行多修武王非於甲

子之朝而後勝也。其前政多善矣。由前政多善故

大故小征千里徧知之。小征謂以諸侯之衆有所

里者今既舉衆而征已國與築堵之牆。十人之聚。

敵國皆當知之。故徧知千里。築堵之牆。或十人

日五間之。間謂私候之假令築一堵之牆或十人

以不徧。大征徧知天下。大征謂以天下之衆有所

編知天日一聞之散金財用聰明也。夫動眾當令
 下也。候之其間候之也或散金財有故善用兵者無溝
 壘而有耳目。溝壘防禦小兵不呼傲不苟聚不妄
 行不强進呼傲則敵人戒苟聚則眾不用。無事徒
 不用若周幽之偽烽也。聚眾必妄行則羣卒困强進則銳士挫故凡
 用兵者攻堅則軻。軻牢固之名也所攻乘瑕則神。
 瑕謂虛脆也所乘既攻堅則瑕者堅。所攻雖堅能
 脆繆然瓦解故若神攻堅則瑕者堅。令脆者則以
 士卒堅乘瑕則堅者瑕。所乘雖脆却為堅者故堅
 强故也。士卒脆弱故也故堅
 其堅者瑕其瑕者。謂强卒攻堅屠牛坦朝解九牛

從請屬句

按待即上圍
意注非當待
字為句

而刀可以莫鐵。莫猶則刀游鬪也。刀游理間故天
 道不行屈不足。用兵者必順天道若及天從人事
 荒亂以十破百。敵國人事既荒目器備不行以半
 擊倍。敵國器備不可施行故軍爭者不行於完
 城池。行謂先規之也欲以軍爭而有道者不行於
 無君。規彼無君亦故莫知其將至也。既不先規以
 知其至而不可圍莫知其將去也。潛襲所以不
 將去楚幕。不可圍者必潛
 有鳥之比去而不可止敵人雖眾不能止。去既不
 能止待治者所道富也治而未必富也。有所待而

列

然未必能富。必知富之事。然後能富。富者所道強也。而富未必強也。富者其道當強也。而未必能強也。必知強之數。然後能強。強者所道勝也。而強未必勝也。必知勝之理。然後能勝。勝者所道制也。而勝未必制也。必知制之分。然後能制。是故治國有器。富國有事。強國有數。勝國有理。制天下有分。

君臣上第三十

短語四

為人君者。修官上之道而不言其中。君在衆常之上。但修此備

上之道而已。至於官中之事。則有司存。非所言也。為人臣者。比官中之事

而不言其外。比謂校次之也。若言官外則為越職。君道不明。則受令

者疑。權度不一。則修義者惑。民有疑惑貳豫之心。

而上不能匡。則百姓之與間。間謂隔礙不通也。人

其所與為多。礙而不通也。猶揭表而令之止也。揭舉也。表謂以

示也。既使舉於表。又令止之。是亦不一也。故以泥人心之疑也。是故能象其道於

國家。加之於百姓。而足以飾官化下者。明君也。象

也。謂能本道而立法。能上盡言於主。下致力於民。而足以修

義從令者。忠臣也。上惠其道。下敦其業。上下相希。

言相希准以為法也。若望參表，則邪者可知也。參表謂立表所以參驗曲直。

吏嗇夫任事。吏嗇夫謂檢束羣吏之官也。若督郵之比也。人嗇夫任教。

人嗇夫亦謂檢束百姓之官。教在百姓，論在不撓。謂百姓有不從教論其罪。

罰不撓法。賞在信誠，體之以君臣。其誠也，以守戰。

既賞信罰必君臣合體莫不至誠。如此，則人嗇夫

之事究矣。吏嗇夫盡有訾程事律。訾限也。程准也。事律謂每事據

律而論法，辟衡權斗斛。文劾不以私論，而以事為

正。辟刑也。文劾言據文而舉劾，謂論法刑已下皆據事以為正，不曲從其私也。如此，則

吏嗇夫之事究矣。人嗇夫成教，吏嗇夫成律之後

則雖有敦慤忠信者，不得善也。人嗇夫之教既成，則人皆忠信，故無

有獨得善者也。而戲豫怠傲者，不得敗也。吏嗇夫之律既成，人皆懼法，不

敢為非，雖有豫怠，不得為敗也。如此，則人君之事究矣。是故為人

君者，因其業。謂因人嗇夫之業也。乘其事。謂乘吏嗇夫之事。而稽之

以度。又以國之法度考此二者。有善者，賞之以列爵之尊，田地

之厚，而民不慕也。善者不敢橫慕。有過者，罰之以

廢亡之辱，僇死之刑，而民不疾也。過自應罰，故殺

生不違，而民莫遺其親者。或罰而殺之，或賞而生之，皆不違其理，則人知

主德之有常不輕為去就故人不遺其親也此唯上有明法而下有常

事也。

天有常象懸象著明地有常形山澤通氣人有常

禮尊君父卑臣子其儀不易一設而不更此謂三常兼而一之。

人君之道也人君無官兼統衆官故曰兼而一之分而職之各有司存

臣之事也。君失其道無以有其國。臣失其事無以

有其位。然則上之畜下不妄而下之事上不虛矣。

上之畜下不妄則所出法制度者明也。下之事上

不虛則循義從令者審也。上明下審上下同德代

相序也。代更也謂上明下審更相序君不失其威下不曠其產

而莫相德也。君以威覆下下以產供上各有所恃故不相德是以上之人

務德而下之人守節義禮成形於上而善下通於

民則百姓上歸親於主而下盡力於農矣。故曰君

明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體。上下各得

也。其體而外內別也。民性因而三族制也。三族謂農

因上下有體內外有別夫為人君者。廢德於人者

也。君者以為人臣者。仰生於上者也。臣者仰

上者。量功而食之以足。量其功之多少制祿為人

君而為人

君而為人

君而為人

臣者。受任而處之。以教。受任者必設教布政有均。民足於產。則國家豐矣。以勞受祿。則民不幸生。有勞者必得祿人則

致死以立功不刑罰不頗。則下無怨心。名正分明。微倖而偷生也

則民不惑於道。刑名職分明則道不惑也道也者。上之所以

導民也。是故道德出於君。德從君出制令傳於相。令因相傳

事業程於官。官各以其事業程於君也百姓之力也。胥令而動

者也。胥視也。視令而動則所舉不妄

是故君人也者。無賢如其言。君以言制下無言則下無所稟令故言最

也。賢人臣也者。無愛如其力。臣則宣力事君故言下

力上。君言下於臣臣力上於君也而臣主之道畢矣。是故主畫

之。相守之。畫謂分別其所授事君既畫其事相則守而行之也相畫之。官守

之。官畫之。民役之。官既畫之人則役力以行其事則又有符節印

璽典法策籍以相揆也。符節印璽所以示其信也典法策籍所以示之制也

凡此可以考其真偽定其是非故曰以相揆也此明公道而滅姦偽之術

也。論材量能。謀德而舉之。謀知其德然後舉用之上之道也。

專意一心。守職而不勞。不以職事為勞苦下之事也。為人

君者。下及官中之事。則有司不任。下及官中之事則君奪臣職故

有司不任也為人臣者。上共專於上。則人主失威。臣當上供

續曰此言臣辱君職供其專令

從君之命今乃專是故有道之君正其德以蒞民

而不言智能聰明者下之職也所以用

智能聰明者上之道也謂用下之上之人明其道

下之人守其職上下之分不同任而復合為一體

君為元首臣為股肱故曰一體是故知善人君也知善則謀慮深遠故可以為人

也君身善人役也身善則材能可任故為人役也君身善則不公矣

故不公人君不公常惠於賞而不忍於刑

不公則不識理之正是國無法也治國無法則民

朋黨而下比飾巧以成其私法制有常則民不散

而上合竭情以納其忠是以不言智能而順事治

國患解大臣之任也不言於聰明而善人舉姦偽

誅視聽者眾也是以為人君者坐萬物之原而官

諸生之職者也謂授諸生之官而任之以選賢論

材而待之以法舉而得其人坐而收其福不可勝

收也得人則福多故不可勝收官不勝任犇走而奉其敗事不

可勝救也不勝任則敗廣故不可勝救而國未嘗乏於勝任之

士上之明適不足以知之是以明君審知勝任之

臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在主而

已矣。故曰。主身者。正德之本也。官治者。耳目之制也。官稟君命而後行若耳目待上制而後用故曰官者耳目之制身立而民化。德

正而官治。治官化民。其要在上。是故君子不求於民。立身正德而已是以上及下之事謂之矯。及猶預也矯偽也上預下

事則偽有餘而實不足也下及上之事謂之勝。下預上事則威權勝君故也為上而矯。悖也。為下而勝。逆也。國家有悖逆反

之行。背逆有土主民者失其紀也。

是故別交正分之謂理。別上下之交順理而不失

之謂道。道德定而民有軌矣。有道之君者。善明設

法而不以私防者也。而無道之君。既已設法。則舍法而行私者也。為人上者。釋法而行私。則為人臣

者。援私以為公。公道不違。則是私道不違者也。臣

所以為公者乃是私也名曰不違公道更是不違私道也行公道而託其私焉。寢久而不知。姦心得無積乎。既久行私而不知則

姦心豈復無積乎姦心之積也。其大者有侵偏殺上之禍。其小者有比周内爭之亂。此其所以然者。由主德

不立而國無常法也。主德不立。則婦人能食其意。君意委曲隨於女謁若食之充口故曰婦人能食其意國無常法。則大臣敢

侵其勢。大臣假於女之能以規主情。假因也。因女之能食主意。

以規度主情也。婦人嬖寵。假於男之知以援外權。婦人既得

君之嬖寵。又因大臣之智以引其外權。則何為而不成也。於是乎外夫人而危

太子。女寵既隆。又挾大臣之助。故夫人被外。太子見危。兵亂內作。以召外

寇。此危君之徵也。

是故有道之君。上有五官以牧其民。則眾不敢踰

軌而行矣。下有五橫以揆其官。則有司不敢離法

而使矣。橫謂糾察之官。得入人罪者。也。五官各有其橫。曰五橫。朝有定度。衡

儀以尊主位。正。衡。衣服。緡。纒。盡有法度。度緡纒古。衣冕字。則君

體法而立矣。體猶依也。君據法而出令。有司奉命而行

事。百姓順上而成俗。著久而為常。著明而且久。積習而為常也。

犯俗離教者。眾共姦之。眾以離教為姦。而罪之也。則為上者佚

矣。天子出令於天下。諸侯受令於天子。大夫受令

於君。子受令於父母。下聽其上。弟聽其兄。此至順

矣。衡石一稱。斗斛一量。丈尺一綽制。所謂同律度量衡也。綽古

准字。准節律度量也。謂丈尺各有准限也。戈兵一度。書同名。車同軌。此

至正也。從順獨逆。從正獨辟。此猶夜有求而得火

也。眾皆從順。而有獨逆者。眾皆從正。而有獨僻者。必為順正者所伏也。姦偽之人。無

所伏矣。此先王之所以一民心也。是故天子有善，讓德於天，諸侯有善，慶之於天子。諸侯有善讓於天子而慶也。大夫有善，納之於君，民有善，本於父，慶之於長老。此道法之所從來，是治本也。道法以讓為主。是故歲一言者，君也。謂正歲之朝，布之縣象。時省者，相也。月稽者，官也。務四支之力，修耕農之業，以待令者，庶人也。是故百姓量其力於父兄之間，聽其言於君臣之義，而官論其德能而待之。謂百吏之官各論其德能以待君命。大夫比官中之事，不言其外，而相為常具以給之。具論衆官相之法，制也。

總要者，相無常官，所以官謀士，量實義美，匡請所疑。士事也，官各謀其職事也。又當量實宜其有美善者，用匡於所疑，必陳而請之也。而君發其明府之法，瑞以稽之。府謂百吏所居之官曹，明府之法，瑞君所與臣為信者，珪璧之屬也。又必合其瑞以考之也。立三階之上，南面而受要。君之路寢前有三階，要謂百吏之目也。是以上有餘日，受要故有餘日，而官勝其任，故能勝任。時令不淫，而百姓肅給。言其敬而供上。唯此上有法制，下有分職也。道者，誠人之姓也，非在人也。姓生也，言道立人之在，而聖王明君善知而道之者也。道猶言也，聖王善知道理，故言。

而相告也。是故治民有常道。而生財有常法。道也者。萬物之要也。為人君者。執要而待之。則下雖有姦偽之心。不敢殺也。不敢殺君夫道者。虛設。道無形而善應故曰。虛設。其人在則通。其人亾則塞者也。非茲是無以理人。非茲是無以生財。前茲是謂其道民治財育。其福歸於上。是以知明君之重道法。而輕其國也。得道之真以理身緒餘以理國家故重道。而輕國。故君一國者。其道君之也。道可為君王天下者。其道王之也。道可王故大王天下。小君一國。其道臨之也。其道足以臨國與天下也是以其所欲者。能得

按將與之二句是留賞罰

諸民。若之所欲人其所惡者。能除諸民。君之所惡亦順之而除。所欲者。能得諸民。故賢材遂。所惡者。能除諸民。故姦偽省。如冶之於金。陶之於埴。制在工也。廢置之由君若金埴之由工也。

是故將與之。惠厚不能供。謂欲與人雖有惠厚之意財不能供將殺之。嚴威不能振。謂欲殺人以致其理然而嚴威不能振也。

能振。惠厚不能供。聲實有間也。或有聲無實或有實無聲聲實間礙

故不供。有善者不留其賞。故民不私其利。善必得賞私利

何有過者不宿其罰。故民不疾其威。宿猶停也罰得其過則人

不疾其威。威罰之制。無踰於民。因人所欲罰而罰疾怨也。

則人歸親於上矣。如天雨然。澤下尺。生上尺。澤從上降。潤有一尺。則苗從下生。上引一尺。澤下降。苗上引。猶君恩下流。人心上就也。

不官。事人不事。獨立而無稽者。人主之位也。君者與人之官。而不自官。授人之事。而不自事。獨立於無過之地。臣下莫得而稽之。如此者。人主之位也。

王之在天下也。民比之神明之德。先王善牧之於

民者也。夫民別而聽之則愚。別而聽之。則各信其合而聽之。則聖。合而聽之。則得失相輔。可否相濟。勿荒之言。賢聖不能易。故聖也。

雖有湯武之德。復合於市人之言。是以明君順人

心。安情性。而發於衆心之所聚。聚謂同所歸。湊是以令出而不稽。稽留也。

刑設而不用。人不犯法。故無所用刑。先王善與

民為一體。以百姓心為一體。心故曰一體。與民為一體。則是以國守

國。以民守民也。一國同一心。萬人同一意。然則民不便為非矣。為非則失利。故不便。

雖有明君。百步之外。聽而不聞。耳聽有間之堵牆。窺而不見也。目視有所窮。

而名為明君者。君善用其臣。臣善納其忠也。君能善用臣。能善納則見耳自不壅。非明而何也。

信以繼信。善以傳善。君信而臣繼之。君善而臣傳之。

是以四海之內。可得而治。是以明君之舉其下也。

管子

管子

管子

管子

管子

管子

管子

盡知其短長。知其所不能益。若任之以事。夫任人必擇其可。否君之舉臣亦猶是也。賢人之臣其主也。盡知短長。與身力之所不至。謂知君之短長。及其身力所不至也。若量能而授官。夫授人官者亦擇其可。否臣之擇事亦猶是也。上以此畜下。擇其可畜下。而畜之。以此事上。擇其可事。而事之。上下交期於正。君有賢臣。臣有令主。欲求不正其可得乎。則百姓男女皆與治焉。君臣正則百姓無自為淫僻也。

管子卷第十 終

管子卷第十一

唐司空房 玄齡 注

君臣下第三十一 小稱第三十二

四稱第三十三 正言第三十四

君臣下第三十一

短語五

古者未有君臣上下之別。未有夫婦妃匹之合。獸處羣居。以力相征。若野獸之處。以羣而居。力強者征於弱也。於是智者詐愚。彊者凌弱。老幼孤獨不得其所。故智者假衆