

羣書日治要

卅卅二



羣書治要卷第三十一

秘書監鉅鹿男臣魏徵等奉勅撰

六韜 陰謀 鬻子

六韜

序

文王田乎渭之陽見太公坐茅而釣問之曰子樂得魚耶太公曰夫釣以求得也其情深可以觀大矣文王曰願聞其情太公曰夫魚食其餌乃牽於緝人食其祿乃服於君故以餌取魚魚

可殺以祿取人人可竭以家取國國可拔以國  
取天下天下可畢也天下者非一人之天下天  
下之天下也與天下同利者則得天下擅天下  
之利者失天下天有時地有財能與人共之者  
仁也仁之所在天下歸之免人之死解人之難  
救人之患濟人之急者德也德之所在天下歸  
之與人同憂同樂同好同惡者義也義之所在  
天下歸之凡人惡死而樂生好得而歸利能生  
利者道也道之所在天下歸之

文韜

文王問太公曰天下一亂一治其所以然者何  
天時變化自有之乎太公曰君不肖則國危而  
民亂君賢聖則國家安而天下治禍福在君不  
在天時文王曰古之賢君可得聞乎太公曰昔  
帝堯上世之所謂賢君也堯王天下之時金銀  
珠玉弗服錦繡文綺弗衣奇怪異物弗視玩好  
之器弗寶淫佚之樂弗聽宮垣室屋弗崇茅茨  
之蓋不剪衣履不敝盡不更爲滋味重累不食

不以役作之故留耕種之時削心約志從事乎  
無爲其自奉也甚薄役賦也甚寡故萬民富樂  
而無飢寒之色百姓戴其君如日月視其君如  
父母文王曰大哉賢君之德矣

文王問太公曰願聞爲國之道太公曰愛民文  
王曰愛民奈何太公曰利而勿害成而勿敗生  
而勿殺與而勿奪樂而勿苦喜而勿怒文王曰  
奈何太公曰民不失其所務則利之也農不失  
其時業則成之也省刑罰則生之也薄賦斂則

與之也無多宮室臺池則樂之也吏清不苛則  
喜之也民失其務則害之也農失其時則敗之  
也無罪而罰則殺之也重賦斂則奪之也多營  
宮室遊觀以疲民則苦之也吏爲苛擾則怒之  
也故善爲國者御民如父母之愛子如兄之慈  
弟也見之飢寒則爲之哀見之勞苦則爲之悲  
文王曰善哉

文王問於太公曰賢君治國何如對曰賢君之  
治國其政平吏不苛其賦斂節其自奉薄不以

私善害公法賞賜不加於無功刑罰不施於無罪不因喜以賞不因怒以誅害民者有罪進賢者有賞後宮不荒女謁不聽上無淫匿下無陰害不供宮室以費財不多遊觀臺池以罷民不雕文刻鏤以逞耳目官無腐蠹之藏國無流餓之民也文王曰善哉

文王問師尚父曰王人者何上何下何取何去何禁何止尚父曰上賢下不肖取誠信去詐僞禁暴亂止奢侈故王人者有六賊七害六賊者

作業作  
勢作任  
氣作業  
恐字誤  
吏威作  
王之威

一曰大作宮殿臺池遊觀淫樂歌舞傷王之德二曰不事農桑作業作勢遊俠犯歷法禁不從吏教傷王之化三曰結連朋黨比周爲權以蔽賢智傷王之權四曰抗智高節以爲氣勢傷吏威五曰輕爵位賤有司羞爲上犯難傷功臣之勞六曰強宗侵奪凌侮貧弱傷庶民矣七害者一曰無智略大謀而以重賞尊爵之故強勇輕戰僥倖於外王者慎勿使將二曰有名而無用出入異言揚美掩惡進退爲巧王者慎勿與謀

揚美掩  
惡作掩  
善揚惡

三曰朴其身躬、惡其衣服、語無爲以求名、言無欲以求得、此僞人也。王者慎勿近。四曰博文辨辭、高行論議、而非時俗、此姦人也。王者慎勿寵。五曰果敢輕死、苟以貪得尊爵重祿、不圖大事、待利而動、王者慎勿使。六曰爲雕文刻鏤、技巧華飾、以傷農事、王者必禁之。七曰爲方伎咒詛、作蠱道鬼神、不驗之物、不詳訛言、欺詐良民、王者必禁止之。故民不盡其力、非吾民、士不誠信、而巧僞、非吾士、臣不忠諫、非吾臣、吏不平潔愛

宰相作  
相一字  
下同

散其精  
作隱其  
情恐是

人、非吾吏、宰相不能富國強兵、調和陰陽、以安萬乘之主、簡練羣臣、定名實、明賞罰、令百姓富樂、非吾宰相也。故王人之道、如龍之首、高居而遠望、徐視而審聽、神其形、散其精、若天之高不可極、若川之深不可測也。

文王問太公曰、君務舉賢、而不獲其功、世亂愈甚、以致危亡者、何也。太公曰、舉賢而不用、是有舉賢之名也、無得賢之實也。文王曰、其失安在。太公曰、其失在好用世俗之所譽、不得其真賢。

文王曰、好用世俗之所譽者何也、太公曰、好聽世俗之所譽者、或以非賢爲賢、或以非智爲智、或以非忠爲忠、或以非信爲信、君以世俗之所譽者爲賢智、以世俗之所毀者爲不肖、則多黨者進、少黨者退、是以羣邪比周而蔽賢、忠臣死於無罪、邪臣以虛譽取爵位、是以世亂愈甚、故其國不免於危亡、文王曰、舉賢奈何、太公曰、將相分職、而各以官舉人、案名察實、選才考能、令能當其名、名得其實、則得賢人之道、文王曰、善哉、

文王問太公曰、願聞治國之所貴、太公曰、貴法令之必行、必行則治道通、通則民太利、太利則君德彰矣、君不法天地而隨世俗之所善、以爲法、故令出必亂、亂則復更爲法、是以法令數變、則羣邪成俗、而君沈於世、是以國不免危亡矣、文王問太公曰、願聞爲國之大失、太公曰、爲國之大失、作而不法、法、國君不悟、是爲大失、文王曰、願聞不法法、國君不悟、太公曰、不法法、則令

不行令不行則主威傷不法法則邪不止邪不止則禍亂起矣不法法則刑妄行刑妄行則賞無功不法法則國昏亂國昏亂則臣爲變不法法則水旱發水旱發則萬民病君不悟則兵革起兵革起則失天下也

文王問太公曰人主動作舉事善惡有福殃之應鬼神之福無太公曰有之主動作舉事惡則天應之以刑善則地應之以德逆則人備之以力順則神授之以職故人主好重賦斂大宮室

多遊臺則民多病温霜露殺五穀絲麻不成人主好田獵擊戈不避時禁則歲多大風禾穀不實人主好破壞名山壅塞大川決通名水則歲多大水傷民五穀不滋人主好武事兵革不息則日月薄蝕太白失行故人主動作舉事善則天應之以德惡則人備之以力神奪之以職如響之應聲如影之隨形文王曰誠哉

文王問太公曰君國主民者其所以失之者何也太公曰不慎所與也人君有六守三寶六守



轉作專

者一曰仁二曰義三曰忠四曰信五曰勇六曰  
謀是謂六守文王曰慎擇此六者奈何太公曰  
富之而觀其無犯貴之而觀其無驕付之而觀  
其無轉使之而觀其無隱危之而觀其無恐事  
之而觀其無窮富之而不犯者仁也貴之而不  
驕者義也付之而不轉者忠也使之而不隱者  
信也危之而不恐者勇也事之而不窮者謀也  
人君慎此六者以爲君用君無以三寶借人以  
三寶借人則君將失其威大農大工大商謂之

三寶六守長則國昌三寶完則國安

文王問太公曰先聖之道可得聞乎太公曰義  
勝欲則昌欲勝義則亡敬勝怠則吉怠勝敬則  
滅故義勝怠者王怠勝敬者亡

武王問太公曰桀紂之時獨無忠臣良士乎太  
公曰忠臣良士天地之所生何爲無有武王曰  
爲人臣而令其主殘虐爲後世笑可謂忠臣良  
士乎太公曰是諫者不必聽賢者不必用武王  
曰諫不聽是不忠賢而不用是不賢也太公曰

不然諫有六不聽強諫有四必亡賢者有七不用武王曰願聞六不聽四必亡七不用太公曰主好作宮室臺池諫者不聽主好忿怒妄誅殺人諫者不聽主好所愛無功德而富貴者諫者不聽主好財利巧奪萬民諫者不聽主好珠玉奇怪異物諫者不聽是謂六不聽四必亡一曰強諫不可止必亡二曰強諫知而不肯用必亡三曰以寡正強正衆邪必亡四曰以寡直強正衆曲必亡七不用一曰主弱親強賢者不用二

曰主不明正者少邪者衆賢者不用三曰賊臣在外奸臣在內賢者不用四曰法政阿宗族賢者不用五曰以欺爲忠賢者不用六曰忠諫者死賢者不用七曰貨財上流賢者不用

武王伐殷得二丈夫而問之曰殷之將亡亦有妖乎其一人對曰有殷國嘗雨血雨灰雨石小者如椎大者如箕六月雨雪深尺餘其一人曰是非國之大妖也殷君喜以人餽虎喜割人心喜殺孕婦喜殺人之父孤人之子喜奪喜誣以

信爲欺、欺者爲真、以忠爲不忠、忠諫者死、阿諛者賞、以君子爲下、急令暴取、好田獵、出入不時、喜治宮室、脩臺池、日夜無已、喜爲酒池肉林、糟丘、而牛飲者三千、飲人無長幼之序、貴賤之禮、喜聽讒、用舉無功者賞、無德者富、所愛專制而擅令、無禮義、無忠信、無聖人、無賢士、無法度、無升斛、無尺丈、無稱衡、此殷國之大妖也。

武韜

文王在艷、召太公曰、商王罪殺不辜、汝尚助余

憂民、今我何如、太公曰、王其脩身下賢、惠民以觀天道、天道無殃、不可以先唱、人道無災、不可以先謀、必見天殃、又見人災、乃可以謀、與民同利、同病相救、同情相成、同惡相助、同好相趣、無甲兵而勝、無衝機而攻、無渠塹而守、利人者天下啓之、害人者天下閉之、天下非一人之天下也、取天下若逐野獸、得之而天下皆有分肉、若同舟而濟、濟則皆同其利、舟敗皆同其害、然則皆有啓之、無有閉之矣、無取於民者、取民者也。

俛作耳  
過作愚  
是

無取於國者、取國者也、無取於天下者、取天下者也、取民者、民利之、取國者、國利之、取天下者、天下利之、故道在不可見、事在不可聞、勝在不可知、微哉、微哉、鷲鳥將擊、舁飛翕翼、猛獸將擊、俛耳俯伏、聖人將動、必有過色、唯文唯德、誰為之惑、弗觀弗視、安知其極、今彼殷商、眾口相惑、吾觀其野草、茅勝穀、吾觀其羣、眾曲勝直、吾觀其吏、暴虐殘賊、敗法亂刑、而上下不覺、此亡國之時也、夫上好貨、羣臣好得、而賢者逃伏、其亂

至矣、太公曰、天下之人、如流水、鄣之則止、啓之則行、動之則濁、靜之則清、嗚呼、神哉、聖人見其所始、則知其所終矣、文王曰、靜之奈何、太公曰、夫天有常形、民有常生、與天下共其生、而天下靜矣、

文王在岐、周召太公曰、爭權於天下者、何先、太公曰、先人人與地稱、則萬物備矣、今君之位尊矣、待天下之賢士、勿臣而友之、則君以得天下矣、文王曰、吾地小而民寡、將何以得之、太公曰

可天下有地賢者得之天下有粟賢者食之天下有民賢者收之天下者非一人之天下也莫常有之唯賢者取之夫以賢而爲人下何人不與以貴從人曲直何人不得屈一人之下則申萬人之上者唯聖人而後能爲之文王曰善請著之金板於是文王所就而見者六人所求而見者七十人所呼而友者千人

文王曰何如而可以爲天下太公對曰大蓋天下然後能容天下信蓋天下然後可約天下仁蓋天下然後可以求天下恩蓋天下然後王天下權蓋天下然後可以不失天下事而不疑然後天下恃此六者備然後可以爲天下政故利天下者天下啓之害天下者天下閉之生天下者天下德之殺天下者天下賊之徹天下者天下通之窮天下者天下仇之安天下者天下恃之危天下者天下灾之天下者非一人之天下唯有道者得天下也

武王問太公曰論將之道奈何太公曰將有五

用作任

才十過所謂五才者、勇智仁信忠也、勇則不可  
 犯、智則不可亂、仁則愛人、信則不欺人、忠則無  
 二心、所謂十過者、將有勇而輕死者、有急而心  
 速者、有貪而喜利者、有仁而不忍於人者、有智  
 而心怯者、有信而喜信於人者、有廉潔而不愛  
 民者、有智而心緩者、有剛毅而自用者、有悞心  
 而喜用人者、勇而輕死者、可暴也、急而心速者、  
 可久也、貪而喜利者、可遺也、仁而不忍於人者、  
 可勞也、智而心怯者、可窘也、信而喜信於人者、

可誑也、廉潔而不愛人者、可侮也、智而心緩者、  
 可襲也、剛毅而自用者、可事也、悞心而喜用人  
 者、可欺也、故兵者國之大器、存亡之事、命在於  
 將也、先王之所重、故置將不可不審察也、

無微察  
二字

貪作廉  
是

武王問太公曰、王者舉兵、欲簡練英雄、知士之  
 高下、為之奈何、太公曰、知之有八徵、一曰、微察  
 問之、以言觀其辭、二曰、窮之以辭、以觀其變、三  
 曰、與之間諜、以觀其誠、四曰、明白顯問、以觀其  
 德、五曰、使之以財、以觀其貪、六曰、試之以色、以

觀其貞七曰告之以難觀其勇八曰醉之以酒以觀其態八徵皆備則賢不肖別矣

龍韜

武王曰士高下豈有差乎太公曰有九差武王曰願聞之太公曰人才參差大小猶斗不以盛石滿則棄矣非其人而使之安得不殆多言多語惡口惡舌終日言惡寢臥不絕爲衆所憎爲人所疾此可使要問閭里察奸伺猾權數好事夜臥早起雖遠不悔此妻子將也先語察事實

長希言賦物平均此十人之將也切切截截不用諫言數行刑戮不避親戚此百人之將也訟辨好勝疾賊侵陵斥人以刑欲正一衆此千人之將也外貌咋咋言語切切知人飢飽習人劇易此萬人之將也戰戰慄慄日慎一日近賢進謀使人以節言語不慢忠心誠必此十萬之將也溫良實長用心無兩見賢進之行法不枉此百萬之將也動動紛紛隣國皆聞出入居處百姓所親誠信緩大明於領世能教成事又能救

敗上知天文下知地理四海之內皆如妻子此英雄之率乃天下之主也

授下有將  
治字似衍

武王問太公曰立將之道奈何太公曰凡國有難君避正殿召將而詔之曰社稷安危一在將軍將軍受命乃齋於太廟擇日授斧鉞君入廟西面而立將軍入北面立君親操鉞持其首授其柄曰從此以往上至於天將軍制之乃復操斧持柄授將其刃曰從此以下至於泉將軍制之既受命曰臣聞治國不可從外治軍不可從

為明下  
舊有何  
以為審  
四字刪  
之

中御二心不可以事君疑志不可以應敵臣既受命專斧鉞之威不敢還請願君亦垂一言之命於臣君不許臣臣不敢將君許之乃辭而行軍中之事不可聞君命皆由將出臨敵決戰無有二心若此無天於上無地於下無敵於前無主於後是故智者為之慮勇者為之鬪氣厲青雲疾若馳騫兵不接刃而敵降服

武王問太公曰將何以為威何以為明何以為禁止而令行太公曰以誅大為威以賞小為明



以罰審爲禁止而令行故殺一人而三軍振者  
殺之賞一人而萬人說者賞之故殺貴大賞貴  
小殺及貴重當路之臣是刑上極也賞及牛馬  
廝養是賞下通也刑上極賞下通是將威之所  
行也夫殺一人而三軍不聞殺一人而萬民不  
知殺一人而千萬人不恐雖多殺之其將不重  
封一人而三軍不悅爵一人而萬人不勸賞一  
人而萬人不欣是爲賞無功貴無能也若此則  
三軍不爲使是失衆之紀也

士卒二  
字似衍

武王問太公曰吾欲令三軍之衆親其將如父  
母攻城爭先登野戰爭先赴聞金聲而怒聞鼓  
音而喜爲之奈何太公曰將有三禮冬日不服  
裘夏日不操扇天雨不張蓋幕名曰三禮也將  
身不服禮無以知士卒之寒暑出隘塞犯泥塗  
將必下步名曰力將將身不服力無以知士卒  
之勞苦士卒軍皆定次將乃就舍炊者皆熟將  
乃敢食軍不舉火將亦不火食名曰止欲將不  
身服止欲無以知士卒之飢飽故上將與士卒

共寒暑、共飢飽、勤苦，故三軍之衆聞鼓音而喜，聞金聲而怒矣。高城深池，矢石繁下，士爭先登，白刃始合，士爭先赴，非好死而樂傷，爲其將念其寒、苦之極，知其飢飽之審，而見其勞苦之明也。

資作勢

傳作發

成作至

武王問太公曰：攻伐之道奈何？太公曰：資因敵家之動，變生於兩陣之間，奇正傳於無窮之源，故至事不語，用兵不言，其事之成者，其言不足聽；兵之用者，其狀不足見，倏然而往，忽然而來。

轉作專

人作國

成作克

用莫大

於必成

似衍

勝莫之

勝作謀

善作智

能獨轉而不制者也。善戰者，不待張軍，善除患者，理其未生；善勝敵者，勝於無形；上戰無與戰矣。故爭於白刃之前者，非良將也；備於已失之後者，非上聖也；智與衆同，非人師也；伎與衆同，非國工也；事莫大於必成，用莫大於必成，用莫貴於玄眇，動莫神於不意，勝莫大於不識。夫必勝者，先見弱於敵而後戰者也；故事半而功自倍，兵之害，猶豫最大；兵之災，莫大於狐疑。善者見利不失，遇時不疑，失利後時，反受其災。善者

擇作失

起作赴

從而不得巧者一決而不猶豫故疾雷不及掩耳卒電不及瞬目起之若驚用之若狂當之者破近之者亡孰能待之武王曰善

武王問太公曰凡用兵之極天道地利人事三者孰先太公曰天道難見地利人事易得天道在上地道在下人事以飢飽勞逸文武也故順天道不必有吉違之不必有害失地之利則士卒迷惑人事不和則不可以戰矣故戰不必任天道飢飽勞逸文武最急地利爲寶王曰天道

鬼神順之者存逆之者亡何以獨不貴天道太公曰此聖人之所生也欲以止後世故作爲譎書而寄勝於天道無益於兵勝而衆將所拘者九王曰敢問九者奈何太公曰法令不行而任侵誅無德厚而用日月之數不順敵之強弱幸於天道無智慮而候氛氣少勇力而望天福不知地形而歸過敵人怯弗敢擊而待龜筮士卒不募而法鬼神設伏不巧而任背向之道凡天道鬼神視之不見聽之不聞索之不得不可以

治勝敗不能制死生故明將不法也

太公曰天下有粟聖人食之天下有民聖人收之天下有物聖人裁之利天下者取天下安天下者有天下愛天下者久天下仁天下者化天下、

虎韜

武王勝殷召太公問曰今殷民不安其處奈何使天下安乎太公曰夫民之所利譬之如冬日之陽夏日之陰冬日之從陽夏日之從陰不召

自來故生民之道先定其所利而民自至民有三幾不可數動動之有凶明賞則不足不足則民怨生明罰則民懾畏民懾畏則變故出明察則民擾民擾則不安其處易以成變故明王之民不知所好不知所惡不知所從不知所去使民各安其所生而天下靜矣樂哉聖人與天下之人皆安樂也武王曰爲之奈何太公曰聖人守無窮之府用無窮之財而天下仰之天下仰之而天下治矣神農之禁春夏之所生不傷不

害謹修地利以成萬物無奪民之所利而農順其時矣任賢使能而官有材而賢者歸之矣故賞在於成民之生罰在於使人無罪是以賞罰施民而天下化矣

犬韜

武王至殷將戰紂之卒握炭流湯者十八人以牛爲禮以朝者三千人舉百石重沙者二十四人趨行五百里而矯矛殺百步之外者五千人介士億有八萬武王懼曰夫天下以紂爲大以

周爲細以紂爲衆以周爲寡以周爲弱以紂爲強以周爲危以紂爲安以周爲諸侯以紂爲天子今日之事以諸侯擊天子以細擊大以少擊多以弱擊強以危擊安以此五短擊此五長其可以濟功成事乎太公曰審天子不可擊審大不可擊審衆不可擊審強不可擊審安不可擊王大恐以懼太公曰王無恐且懼所謂大者盡得天下之民所謂衆者盡得天下之衆所謂強者盡用天下之力所謂安者能得天下之所欲

所謂天子者天下相愛如父子此之謂天子今日之事爲天下除殘去賊也周雖細曾殘賊一人之不當乎王大喜曰何謂殘賊太公曰所謂殘者收天下珠玉美女金錢綵帛狗馬穀粟藏之不休此謂殘也所謂賊者收暴虐之吏殺天下之民無貴無賤非以法度此謂賊也

武王問太公曰欲與兵深謀進必斬敵退必克全其略云何太公曰主以禮使將將以忠受命國有難君召將而詔曰見其虛則進見其實則避勿以三軍爲貴而輕敵勿以授命爲重而苟進勿以貴而賤人勿以獨見而違衆勿以辯士爲必然勿以謀簡於人勿以謀後於人士未坐勿坐士未食勿食寒暑必同敵可勝也

陰謀

武王問太公曰賢君治國教民其法何如太公對曰賢君治國不以私害公賞不加於無功罰不加於無罪法不廢於仇讎不避於所愛不因怒以誅不因喜以賞不高臺深池以役下不雕

孕恐勝  
誤

文刻畫以害農、不極耳目之欲以亂政、是賢君之治國也。不好生而好殺、不好成而好敗、不好利而好害、不好與而好奪、不好賞而好罰、妾孕爲政、使內外相疑、君臣不和、拓人田宅、以爲臺觀、發人丘墓、以爲苑囿、僕媵衣文繡、禽獸犬馬與人同食、而萬民糟糠不厭、裘褐不完、其上不知而重斂、奪民財物、藏之府庫、賢人逃隱於山林、小人任大職、無功而爵、無德而貴、專恣倡樂、男女昏亂、不恤萬民、違陰陽之氣、忠諫不聽、信

用邪佞、此亡國之君治國也。

武王問太公曰、吾欲輕罰而重威、少其賞而勸善多、簡其令而衆皆化、爲之何如、太公曰、殺一人千人懼者、殺之、殺二人而萬人懼者、殺之、殺三人三軍振者、殺之、賞一人而千人喜者、賞之、賞二人而萬人喜者、賞之、賞三人三軍喜者、賞之、令一人千人得者、令之、禁二人而萬人止者、禁之、教三人而三軍正者、教之、殺一以懲萬、賞一而勸衆、此明君之威福也。

武王問太公曰、吾欲以一言與身相終、再言與天地相永、三言爲諸侯雄、四言爲海內宗、五言傳之天下無窮、可得聞乎、太公曰、一言與身相終者、內寬而外仁也、再言與天地相永者、是言行相副、若天地無私也、三言爲諸侯雄者、是敬賢用諫、謙下於士也、四言爲海內宗者、敬接不肖、無貧富、無貴賤、無善惡、無憎愛也、五言傳之天下無窮者、通於否泰、順時容養也、

武王問尚父曰、五帝之戒可聞乎、尚父曰、黃帝之時、戒曰、吾之居民上也、搖搖恐夕不至、堯之居民上、振振如臨深川、舜之居民上、兢兢如履薄冰、禹之居民上、慄慄恐不滿日、湯之居民上、戰戰恐不見旦、王曰、寡人今新并殷、居民上、翼翼懼不敢怠、

鬻子

君子不與人之謀、則已矣、若與人謀之、則非道無由也、故君子之謀、能必用道、而不能必見受也、能必忠、而不能必入也、能必信、而不能必見



信也。君子非仁者，不出之於辭，而施之於行，故非非者，行是而惡惡者，行善而道諫矣。

文王問於鬻子曰：敢問人有大忌乎？對曰：有。文王曰：敢問大忌奈何？鬻子對曰：大忌，知身之惡而不改也。以賊其身，乃喪其軀，有行如此之謂大忌也。昔之帝王，其所以爲明者，以其吏也。昔之君子，其所以爲功者，以其民也。力生於民，而功最於吏，福歸於君，民者至庠也。而使之取吏焉，必取所愛，故十人愛之，則十人之吏也；百人

愛之，則百人之吏也；千人愛之，則千人之吏也；萬人愛之，則萬人之吏也。周公曰：吾聞之於政也，知善不行者，則謂之狂；知惡不改者，則謂之惑。夫狂與惑者，聖王之戒也。不肖者不自謂不肖，而不肖見於行；不肖者雖自謂賢，人猶皆謂之不肖也。愚者不自謂愚，而愚見於言；愚者雖自謂智，人猶皆謂之愚也。禹之治天下也，以五聲聽，門懸鐘鼓鐸磬，而置鞀以待四海之士，爲銘於筍簾曰：教寡人以道者，擊鼓；教寡人以義

者擊鐘教寡人以事者振鐸告寡人以憂者擊磬語寡人以訟獄者揮鞞此之謂五聲是以禹嘗據一饋而七起日中而不暇飽食曰吾不恐四海之士留於道路吾恐其留吾門廷也是以四海之士皆至是以禹朝廷間可以羅雀者夫卿相無世賢者有之國無因治智者理之智者非一日之志也治者非一日之謀也治志治謀在於帝王然後民知所保而知所避發政施令為天下福者謂之道上下相親謂之和民不求

舊無不行其器者五字補之

而得所欲謂之信除天下之害謂之仁仁與信和與道帝王之器也凡萬物皆有器故欲有為而不行其器者不成也欲王者亦然不用帝王之器者亦不成也

昔者魯周公使衛康叔往守於殷戒之曰與殺不辜寧失有罪無有無罪而見誅無有有功而不賞戒之封誅賞之慎焉

羣書治要卷第三十一

羣書治要卷第三十二

秘書監鉅鹿男臣魏徵等奉 勅撰

管子

管夷吾

牧民

凡有地牧民者務在四時守在倉廩倉廩實則知禮節衣食足則知榮辱上服度則六親固四維張則君令行四維不張國乃滅亡國有四維一維絕則傾二維絕則危三維絕則覆四維絕則滅傾可正也危可安也覆可起也滅不可復

錯也。四維：一曰禮，二曰義，三曰廉，四曰耻。政之所行，在順民心；政之所廢，在逆民心。民惡憂勞，我逸樂之；民惡貧賤，我富貴之；民惡危墜，我存安之；民惡滅絕，我生育之。能逸樂之，則民爲之憂勞；能富貴之，則民爲之貧賤；能存安之，則民爲之危墜；能生育之，則民爲之滅絕。故刑罰不足以恐其意，殺戮不足以服其心。故刑罰繁而意不恐，則令不行矣；殺戮衆而心不服，則上位危矣。故從其四欲，則遠者自親；行其四惡，則近

者叛之。故知與之爲取者，政之寶也；措國於不傾之地，積於不涸之倉，藏於不竭之府，下令於流水之原，使民於不爭之官，明必死之路，開必得之門，不爲不可成，不求不可得，不處不可久，不行不可復。措國於不傾之地，授有德也；積於不涸之倉，務五穀也；藏於不竭之府，養桑麻育六畜也；下令於流水之原，令順民心也；使民於不爭之官，使民各爲其所長也；明必死之路，嚴刑罰也；開必得之門，信慶賞也。不爲不可成，量

民力也、不求不可得、不彊民以其所惡也、不處不可久、不偷取壹世也、不行不可復、不欺其民也、如地如天、何私何親、如月如日、維君之節、御人之轡、在上之所貴、導民之門、在上之所先、召民之路、在上之所好、惡故君求之、則臣得之、君嗜之、則臣食之、君好之、則臣服之、無蔽汝惡、無異汝度、賢者將不汝助、言室滿室、言堂滿堂、是謂聖王、城郭溝渠、不足以固守、兵甲勇力、不足以應敵、博地多財、不足以有衆、唯有道者、能

備患於未形也、天下不患無財、患無人以分之、故知時者可立、以爲長、無私者可置、以爲政、審於時而察於用、而能備官者、可奉以爲君也、緩者後於事、去於財者失所親、信小人者失士、

形勢

言而不可復者、君不言也、行而不可再者、君不行也、凡言而不可復、行而不可再者、有國者之大禁也、

權脩

萬乘之國兵不可以無主土地博大野不可以無吏百姓殷衆官不可以無長操民命朝不可以無政地博而國貧者野不闢也民衆而兵弱者民無取也故末產不禁則野不闢賞罰不信則民無取野不闢民無取外不可以應敵內不可以固守地闢而國貧者舟輿飾臺榭廣也賞罰信而兵弱者輕用衆使民勞也民勞則力竭賦歛厚則下怨上民力竭則令不行下怨上令

不行而求敵勿謀己不可得也欲爲天下者必重用其國欲爲其國者必重用其民欲爲其民者必重盡其力無以畜之則往而不可止也無以牧之則處而不可使也遠人至而不去則有以畜之也民衆而可壹則有以牧之也見其可也喜之有徵見其不可也惡之有刑賞罰信於其所見雖其所不見其敢爲之乎見其可也喜之無徵見其不可也惡之無刑賞罰不信於其所見而求其所不見之爲之化不可得也地之

本書正  
作止

生財有時，民之用力有倦，而人君之欲無窮，以  
有時與有倦，養無窮之君，而度量不生於其間，  
則上下相疾矣。故取於民有度，用之有正，國雖  
小必安，取於民無度，用之無正，國雖大必危。身  
者治之本也，故上不好本事，則末產不禁，末產  
不禁，則民緩於時事，而輕地利；輕地利而求田  
野之闢，倉廩之實，不可得也。商賈在朝，則貨財  
上流，婦言人事，則賞罰不信，男女無別，則民無  
廉耻，而求百姓之安，兵士之死，節不可得也。朝

兵作難

下賤侵  
節作上  
下凌節

廷不肅，貴賤不明，長幼不分，度量不審，衣服無  
等，下賤侵節，而求百姓之尊，主政令不可得也。  
上好詐謀，間欺臣下，賦斂競得，使民偷壹，則百  
姓疾怨，而求下之親，上不可得也。有地不務本  
事，君國不能壹民，而求宗廟社稷之無危，不可  
得也。一年之計，莫如樹穀，十年之計，莫如樹木，  
終身之計，莫如樹人。

立君作  
立政

立君

君之所審者三：一曰德不當其位，二曰功不當

其祿三曰能不當其官此三本者治亂之原也故國有德義未明於朝者則不可加於尊位功力未見於國者則不可與重祿臨事不信於民者則不可使任大官故德厚而位卑者謂之過德薄而位尊者謂之失寧過於君子而無失於小人過於君子其爲怨淺矣失於小人其爲禍深矣君之所慎者四一曰大位不至仁不可授國柄二曰見賢不能讓不可與尊位三曰罰避親貴不可使主兵四曰不好本事不務地利而

位作德

輕賦斂不可與都邑此四務者安危之本也故曰卿相不得衆國之危也大臣不和同國之危也兵主不足畏國之危也民不懷其產國之危也故大德至仁則操國得衆見賢能讓則大臣和同罰不避親貴則威行於鄰敵好本事務地利則民懷其產矣

七法

言是而不能立言非而不能廢有功而不能賞有罪而不能誅若是而能理民者未之有也是



必立非必廢有功必賞有罪必誅若是治安矣  
五輔

古之聖王所以取明名廣譽厚功大業顯於天下  
下不忘於後世非得人者未之嘗聞也暴主之  
所以失國家危社稷覆宗廟滅於天下非失人  
者未之嘗聞也今有土之君皆處欲安動欲威  
戰欲勝守欲固大者欲王天下小者欲霸諸侯  
而不務得人是以小者兵挫而地削大者身死  
而國亡故曰人不可不務也此天下之極也曰

教之下  
有以政  
二字

然則得入之道莫如利之利之道莫如教之故  
善為政者田疇墾而國邑實朝廷間而官府治  
公法行而私曲止倉廩實而囷圀空賢人進而  
姦民退其君子上忠正而下諂諛其士民貴武  
勇而賤得利其庶人好耕農而惡飲食於是財  
用足而食飲薪菜饒是故上必寬裕而有解舍  
下必聽從而無疾怨上下和同而有禮義故處  
安而動威戰勝而守固不能為政者田疇荒而  
國邑虛朝廷兇而官府亂公法廢而私曲行倉

舊無其  
庶人至  
聽從三  
十七字  
補之

廩虛而囷圀實賢人退而姦民進其君子上詔  
諛而下忠正其士民貴得利而賤武勇其庶人  
好飲食而惡耕農於是財用匱而食飲薪菜乏  
上彌殘苟而無解舍下愈覆驚而不聽從上下  
交引而不和同故處不安而動不威戰不勝而  
守不固是以小者兵挫而地削大者身死而國  
亡以此觀之則政不可不慎也

法法

聞賢而不舉殆也聞善而不索殆也見能而不

使殆也親仁而不固殆也同謀而離殆也人主

不周密則正言直行之士危正言直行之士危

則人主孤而無內人主孤而無內則人臣黨而

成羣使人主孤而無內人臣黨而成羣者此非

人臣之罪也人主之過也號令已出又易之禮

義已行又止之度量已制又遷之刑法已措又

移之如是則賞慶雖重民不勸也殺戮雖繁民

不畏也使賢者食於能鬪士食於功賢者食於

能則上尊而民從鬪士食於功則卒輕患而微

敵二者設於國則天下治而主安矣

凡赦者小利而大害者也故久而不勝其禍無赦者小害而大利者也故久而不勝其福故赦者奔馬之委轡也無赦者痤疽之砭石也先王制軒冕足以著貴賤不求其觀也使君子食於道小人食於力君子食於道則上尊而民順小人食於力則財厚而養足

凡人君之所以爲君者勢也勢在下則君制於臣勢在上則臣制於君故君臣之易位勢在下也故曰堂上遠於百里堂下遠於千里門廷遠於萬里今步者一日百里之情通矣堂上有事十日而君不聞此所謂遠於百里也步者十日千里之情通矣堂下有事一月而君不聞此所謂遠於千里也步者百日萬里之情通矣門廷有事暮年而君不聞此所謂遠於萬里也故請入而不出謂之滅出而不入謂之絕入而不至謂之侵出而道止謂之壅滅絕侵壅之君者非杜其門而守其戶也爲政之有所不行也政者

正也。聖人明正以治國，故正者所以止過而逮不及也。過與不及皆非正也。非正則傷國一也。勇而不義傷兵，仁而不法傷正，故軍之敗也，生於不義，法之侵也，生於不正。故言有辯而非務者，行有難而非善者，故言必中務，不苟爲辯，行必思善，不苟爲難。規矩者，方圓之正也。雖有巧目利手，不如拙規矩之正。方圓也，故巧者能生規矩，不能廢規矩。而正。方圓，聖人能生法，不能廢法而治國。故雖有明智高行，背法而治，是廢

至作用

規矩而正。方圓也。賢人不至，謂之蔽。忠臣不至，謂之塞。令之不行，謂之障。禁而不止，謂之逆。蔽塞障逆之君者，不杜其門而守其戶也。爲賢者之不至，令之不行也。凡民從上也，不從口之所言，從情之所好也。上好勇則民輕死，上好仁則人輕財，故上之所好，民必甚焉。是故明君知民之必以上爲心也，故置法以自治，立義以自正也。故上不行則民不從，是以有道之君，行法脩制，公國壹民，以聽於世。忠臣直進，以論其能。明

義作儀

經作經

君不以祿爵私所愛、忠臣不誣能以干爵祿、君不私國、臣不誣能、行此道者、雖未大治、正民之徑也。

中匡

管仲朝、公曰、寡人願聞國君之信、對曰、民愛之、隣國親之、天下信之、此國君之信、公曰善、請問信安始而可、對曰、始於為身、中於為國、成於為天下、公曰、請問為身、對曰、道血氣以求長年、長心長德、此為身也、遠舉賢人、慈愛百姓、此為國

也、法行而不苛、刑廉而不赦、此為天下也。

小匡

桓公自莒反于齊、使鮑叔牙為宰、辭曰、君有加惠於其臣、使臣不凍餒、則是君之賜也、若必治國家、則非臣之所能也、其唯管夷吾乎、臣之所不如、管夷吾者、五寬、惠愛民、臣不如也、治國、不失柄、臣不如也、忠信可結於諸侯、臣不如也、制禮義可法於四方、臣不如也、介冑執枹、立於軍門、使百姓皆加勇、臣不如也、夫管子、民之父母

也將欲治其子，不可以弃其父母。公曰：管夷吾親射寡人，中鉤殆於死，今乃用之，可乎？鮑叔曰：彼爲其君也，君若宥而反之，其爲君亦猶是也。公使人請之，魯囚管仲以與齊。桓公親迎之郊，遂與歸，禮之于廟，而問爲政焉。管仲相三月，請論百官。公曰：諾。管仲曰：升降揖讓，進退閑習，臣不如隰朋。請立以爲大行。闢土聚粟，盡地之利，臣不如甯戚。請立以爲司田。平原廣牧，車不結轍，士不旋踵，鼓之而三軍之士視死如歸，臣不

如王子城父。請立以爲大司馬。決獄折中，不殺不辜，不誣無罪，臣不如賓胥無。請立以爲大理。犯君顏色，進諫必忠，不避死亡，不撓貴富，臣不如東郭牙。請立以爲大諫之官。此五子者，夷吾一不如。然君若欲治國彊兵，則五子者存。若欲霸王，夷吾在此。桓公曰：善。

霸形

桓公在位，管仲隰朋見立有間，有貳鴻飛而過之。桓公歎曰：今彼鴻鵠有時而南，有時而北，四

方無遠所欲至焉寡人之有仲父猶飛鴻之有羽翼也若濟大水有舟楫也仲父不壹言教寡人乎管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則必從其本事矣桓公曰敢問何謂其本管子對曰齊國百姓公之本也民甚憂饑而稅斂重民甚懼死而刑政險民甚傷勞而上舉事不時輕其稅斂則民不憂饑緩其刑政則民不懼死舉事以時則民不傷勞桓公曰寡人聞命矣

霸言

闕作門  
勞作營

夫明王之所輕者馬與玉其所重者政與軍然輕與人政而重與人馬輕與人軍而重與人玉重宮闕之勞而輕四境之守其所以削也聖人能輔時不能違時智者善謀不如當時精時者日少而功多夫謀無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎守其時以備待時以時興事德利百姓威振天下令行而不拂近無不服遠無不聽

戒

管子復於桓公曰、任之重者莫如身、塗之畏者莫如口、期之遠者莫如年、以重任、行畏塗、至遠期、唯君子爲能及矣、

君臣

國之所以亂者四、內有疑妻之妾、此宮亂也、庶有疑嫡之子、此家亂也、朝有疑相之臣、此國亂也、任官無能、此衆亂也、四者無別、主失其體、羣官朋黨、以懷其私、則失疆矣、故妻必定、子必正、相必直立、以聽官、必忠信以敬、

疆作族

小稱

管子曰、身不善之患、無患人、莫己知、民之觀也、察矣、不可遁逃、故我有善、則立譽我、我有過、則立毀我、當人之毀譽也、則莫歸問於家矣、故明王有過、則反之於身、有善、則歸之於民、有過、而反之身、則身懼、有善、而歸之民、則民喜、往喜民、來懼身、此明王之所以治民也、今夫桀紂、則不然、有善、則反之於身、有過、則歸之於民、有過、而歸之於民、則民怒、有善、而反之於身、則身驕、往



怒民來驕身此其所以失身也可無慎乎

管仲有病桓公往問之曰仲父之病病矣若不  
可諱將何以詔寡人管仲對曰臣願君之遠易  
牙豎刁堂巫公子開方夫易牙以調味事公公  
曰唯烝嬰兒之未嘗也於是烝其首子而獻之  
公人情非不愛其子也於子之不愛將何有於  
公公喜宮而妬豎刁自刑而爲公治內人情非  
不愛其身也於身之不愛將何有於公公子開  
方事公十五年不歸視其親於親之不愛焉能

有於公桓公曰善管仲死已葬公召四子者廢  
之逐堂巫而苛病起逐易牙而味不至逐豎刁  
而宮中亂逐公子開方而朝不治桓公曰嗟聖  
人固有悖乎乃復四子者處期年四人作難圍  
公一室十日不通公曰嗟死者無知則已若有  
知吾何面目以見仲父於地下乃援素幘以裹  
首而絕死十一日蟲出於戶葬以揚門之扇以  
不終用賢也

桓公管仲鮑叔牙甯戚四人飲飲酣桓公謂叔

牙曰、盍不起爲寡人壽乎、叔牙奉杯而起曰、使公無忘出而在於莒、使管仲無忘束縛在於魯也、使甯戚無忘飯牛車下也、桓公避席再拜曰、寡人與二大夫能無忘夫子之言、則國之社稷必不危矣、

治國

凡治國之道、必先富民、民富則易治也、民貧必難治、奚以知其然也、民富則安鄉重家、安鄉重家則敬上畏罪、敬上畏罪則易治也、民貧則危

必作則

必作常

鄉輕家、危鄉輕家則敢凌上犯禁、凌上犯禁則難治也、故曰、治國常富而亂國必貧、是以善爲國者、必先富民、然後治之、昔者七十九代之君、法制不壹、號令不同、然俱王天下者、何也、必國富而粟多也、夫富國多粟、生於農、故先王貴之、凡爲國之急者、必先禁末作文巧、末作文巧、禁則民無所遊食、民無所遊食、則必農、民事農、則富、先王者、善爲民除害興利、故天下之民歸之、所謂興利者、利農事也、所謂除害者、禁害農事

必行下  
舊無上  
令至必  
止十二  
字補之

也國富則安鄉家安鄉家則雖變俗易習敵眾  
移民至於殺之而不怨也民貧則輕家易去輕  
家易去則上令不能必行上令不能必行則禁  
不能必止禁不能必止則戰不必勝守不必固  
矣夫令不必行禁不必止戰不必勝守不必固  
命之曰寄生之君此由不利農少粟之害也粟  
者王者之本事也人主之大務治國之道也

桓公問

齊桓公問管子曰吾念有而勿失得而勿忘為

舊無解  
字加之

之有道乎對曰勿創勿作時至而隨無以私好  
惡害公正察民所惡以自為戒黃帝立明臺之  
議堯有衢室之問舜有告善之旌禹立諫鼓於  
朝湯有總街之庭以觀民誹也此古聖帝明王  
所以有而勿失得而勿忘者也

形勢解

人主之所以令則行禁則止者必令於民之所  
好而禁於民之所惡也民之情莫不欲生而惡  
死莫不欲利而惡害也故上令於生利人則令

行禁於殺害人則禁止矣令之所以行者必民樂其政也而令乃行故曰貴有以行令也

人主之所以使下盡力而親上者必爲天下致利除害也故德澤加於天下惠施厚於萬物父子得以安羣生得以育故萬民驩盡其力而樂爲上用入則務本疾作以實倉廩出則盡節死敵以安社稷雖勞苦卑辱而不敢告也民利之則來害之則去民之從利也如水之走下於四旁無擇也故欲來民者先起其利雖不召而民

自至設其所惡雖召之而民不可來也菑民如父母則民親愛之導民純厚遇之有實雖不言曰吾親民而民親矣菑民如仇讎則民疏之導之不厚遇之無實雖言曰吾親民民不親也聖人擇可言而後言擇可行而後行偷得利而後有害偷得樂而後有憂者聖人不爲也故聖人擇言必顧其累擇行必顧其憂

聖人之求事也先論其理義計其可否故義則求之不義則止可則求之不可則止故其所得

事者常爲身寶、小人求事也不論其理義不計其可否、不義亦求之、不可亦求之、故其所得事者未嘗爲賴也、故曰必得之事不足賴也、人主者溫良寬厚則民愛之、整齊嚴莊則民畏之、故民愛之則親、畏之則用、夫民親而爲用、主之所急也、故曰且懷且威則君道備矣、

人主能安其民則民事其主、如事其父母、故主有憂則憂之、有難則死之、人主視民如土則民不爲用、主有憂則不憂、有難則不死、故曰莫樂

之則莫哀之、莫生之則莫死之、

民之所以守戰至死而不衰者、上之所以加施於民者厚也、故上施厚則民之報上亦厚、上施薄則民之報上亦薄、故薄施而厚責、君不能得於臣、父不能得於子、

民之從有道也、如饑之先食也、如寒之先衣也、如暑之先陰也、故有道則民歸之、無道則民去之、故道在身則言自順、行自正、事君自忠、事父自孝、遇人自理、天之道滿而不溢、盛而不衰、明

主法象天道故貴而不驕富而不奢故能長守  
富貴久有天下而不失也故曰持滿者與天  
明主救天下之禍安天下之危者也必待萬民  
之爲用也而後能爲之故曰安危者與人地大  
國富民衆兵彊此盛滿之國也雖已盛滿無德  
厚以安之無度數以治之則國非其國而民非  
其民也故曰失天之度雖滿必涸臣不親其主  
百姓不信其吏上下離而不和故雖自安必且  
危之故曰上下不和雖安必危

古者三王五伯皆人主之利天下者也故身貴  
顯而子孫被其澤桀紂幽厲皆人主之害天下  
者也故身困傷而子孫蒙其禍故曰疑今者察  
之古不知來者視之往

古者武王地方不過百里戰卒之衆不過萬人  
然能戰勝攻取立爲天子而世謂之聖王者知  
爲之術也桀紂貴爲天子富有海內地方甚  
大戰卒甚衆然而身死國亡爲天下戮者不知  
爲之術也故能爲之則小可以爲大賤可以

爲貴不能爲之則雖爲天子人猶奪之  
明王度量人力之所能爲而後使焉故令於人  
之所能爲則令行使於人之所能爲則事成亂  
主不量人力令於人之所不能爲故其令廢使  
於人之所不能爲故其事敗夫令出而廢舉事  
而敗此疆不能之罪也

明主不用其智而任聖人之智不用其力而任  
衆人之力故以聖人之智思慮者無不知也以  
衆人之力起事者無不成也能自去而因天下

國舊作  
圖改之

之智力起則身逸而福多亂主獨用其智而不  
任聖人之智獨用其力而不任衆人之力故其  
身勞而禍多故曰獨任之國勞而多禍

明主者人未之見而皆有親心焉者有使民親  
之之道也故其位安而民往之故曰未之見而  
親焉可以往矣

人主出言不逆於民心不悖於理義其所言足  
以安天下者也人唯恐其不復言也出言而離  
父子之親疏君臣之道害天下之衆此言之不

舊無行  
發之行  
字補之

可復者也故明君不言也

人主身行方正使人有理遇人有禮行發於身而爲天下法式人唯恐其不復行也身行不正使人暴虐遇人不信行發於身而爲天下笑者此不可復之行也故曰行而不可再者君不行也

言之不可復者其言不信也行之不可再者其行暴賊也故言而不信則民不附行而暴賊則天下怨民不附天下怨此滅亡之所從生也故

明主禁之故曰凡言行之不可復者有國者之大禁也

板法解

治國有三器亂國有六攻明君能勝六攻而立三器故國治不肖君不能勝六攻而立三器故國不治三器者何也曰號令也斧鉞也祿賞也六攻者何也曰親也貴也貨也色也巧佞也玩好也三器之用何也曰非號令無以使下非斧鉞無以威衆非祿賞無以勸民六攻之敗何也



曰雖不聽而可以得存雖犯禁而可以得免雖無功而可以得富夫國有不聽而可以得存者則號令不足以使下有犯禁而可以得免者則斧鉞不足以威衆有無功而可以得富者則祿賞不足以勸民號令不足以使下斧鉞不足以威衆祿賞不足以勸民則人君無以自守也

明法解

明主者審於法禁而不可犯也察於分職而不可亂也故羣臣不敢行其私貴臣不得蔽賤近

者不得塞遠孤寡老弱不失其職此之謂治國故曰所謂治國者主道明也

法度者主之所以制天下而禁姦邪也私意者所以生亂長姦而害公正也故法度行則國治私意行則國亂明主雖心之所愛而無功者弗賞也雖心之所憎而無罪者弗罰也案法式而驗得失非法度不留意焉故曰先王之治國也不濫意於法之外

賞罰作  
其當宜

明主之治國也案賞罰行其正理其當賞者羣

臣不得辭也。其當罰者，羣臣弗敢避也。夫賞功  
誅罪者，所以爲天下致利除害也。草茅弗去，則  
害禾穀；盜賊弗誅，則傷良民。夫舍公法而行私  
惠，則是利姦邪而長暴亂也。行私惠而賞無功，  
則是使民偷幸而望於上也。行私惠而赦有罪，  
則是使民輕上而易爲非也。夫舍公法用私惠，  
明主弗爲也。故曰：不爲惠於法之內。

權衡者，所以起輕重之數也。然而人弗事者，非  
心惡利也。權不能爲之多少，其數而衡不能爲  
之輕重，其量也。人知事權衡之無益，故弗事也。  
故明主在上位，則官不得枉法，吏不得爲私，民  
知事吏之無益，故貨財不行於吏。權衡平正而  
待物，故姦詐之人不得行其私。故曰：有權衡之  
稱者，不可欺以輕重也。

尺寸尋丈者，所以得短長之情也。故以尺寸量  
短長，則萬舉而萬不失矣。是故尺寸之度，雖富  
貴衆彊，不爲益長；雖卑辱貧賤，弗爲損短。公平  
而無所偏，故姦詐之人弗能誤也。故曰：有尋丈

之數者不可差以長短、凡所謂忠臣者務明法術、日夜佐主明於度數之理、以治天下者也、姦邪之臣知法術明之必治也、治則姦臣困、而法術之士顯、是故姦邪之所務事者、使法無明、主無寤、而已得所欲也、故方正之臣得用、則姦邪之臣困傷矣、是方正之與姦邪、不兩進之勢也、姦邪之在、主之側者、不能勿惡之、惟惡之則必候主間、而日夜危之人、主弗察而用其言、則忠臣無罪而困死、姦臣無

功而富貴、故曰忠臣死於非罪、而邪臣起於非功、

富貴尊顯、久有天下、人主莫弗欲也、令行禁止、海內無敵、人主莫弗欲也、蔽欺侵陵、人主莫不惡也、失天下滅宗廟、人主莫不惡也、忠臣之欲明法術、以致主之所欲、而除主之所惡者也、姦臣之擅主者、有以私危之、則忠臣無從進、其公正之數矣、故曰所死者非罪、所起者非功、然則爲人臣者、重私而輕公矣、

明主之擇賢人也。言勇者試之以軍，言智者試之以官。試於軍而有功者，則舉之；試於官而事治者，則用之。故以戰攻之事定勇怯，以官職之治定愚智。故勇怯愚智之見也，如白黑之分。亂主則不然，聽言而不試，故妄言者得用，任人而不課，故不肖者不困。故明主以法案其言而求其實，以官任其身而課其功，專任法不自舉焉。故曰：先王之治國也，使法擇人，弗自舉也。凡所謂功者，安主上利萬民者也。夫破軍殺將，

戰勝攻取，使主無危亡之憂，而百姓無死虜之患，此軍士之所以爲功者也。奉主法治境內，使疆不凌弱，衆不暴寡，萬民歡盡其力，而奉養其主，此吏之所以爲功也。匡主之過，救主之失明，理義以導其主，主無邪僻之行，蔽欺之患，此臣之所以爲功也。故明主之治也，明分職而課功，勞有功者賞，亂治者誅，誅賞之所加，各得其宜，而主不自與焉。故曰：使法量功，不自度也。明主之治也，審是非，察事情，以度量案之，合於

法則行不合於法則止功充其言則賞不充則  
誅故言智能者必有見功而後舉之言惡敗者  
必有見過而後廢之如此則士上通而莫之能  
妬不肖者困廢而莫之能舉故曰能不可蔽而  
敗不可飾也

輕重

管子入復桓公曰終歲之租金四萬二千金請  
以一朝素賞軍士桓公卽諾期於秦舟之野朝  
軍士桓公卽壇而立管子執枹而揖軍士曰誰

卽作曰

舊無下  
千人之  
長四字  
補之下  
千人上  
疑脫曰  
字

能陷陣破衆者賜之百金三問不對有一人秉  
劍而前問曰幾何人之衆也管子曰千人之衆  
曰千人之衆臣能陷之賜之百金管子又曰兵  
接弩張誰能得卒長者賜之百金問曰幾何人  
卒之長也管子曰千人之長千人之長臣能得  
之賜之百金管子又曰誰能聽旌旗之所指而  
得執將首者賜之千金言能得者累千人賜之  
人千金其餘言能外斬首者賜之人十金一朝  
素賞四萬二千金廓然虛桓公惕然大息曰吾

曷以識此管子曰君勿患且使外爲名於其內鄉爲功於其親家爲德於其妻子若此則士必爭名報德無北之意矣吾舉兵而攻破其軍并其地則非特四萬二千金之利也公曰諾乃戒大將曰百人之長必爲之朝禮千人之長必拜而送之降兩級其有親戚者必遺之酒四石肉四鼎其無親戚者必遺其妻子酒三石肉三鼎行教半歲父教其子兄教其弟妻諫其夫曰見禮若此不死列陣可以反於鄉乎桓公終舉兵攻萊戰於莒鼓旗未相望而萊人大遁故遂破其軍兼其地而虜其將故未列地而封未出金而賞破萊軍并其地禽其君此素賞之計也

羣書治要卷第三十二

