

將紀卷之二十三

豫章 李材 孟誠甫

門人 徐即登 獻和

富春 馬邦良 君遂

新喻 張喬松 爾操 梓

論將

尉繚子

不暴甲而勝者主勝也 陳而勝者將勝也 兵起非可以忿也 見勝則興 不見勝則止 患在百



里之內不起一日之師患在千里之內不起
一月之師患在四海之內不起一歲之師將
若上不制於天下不制於地中不制於人寬
不可激而怒清不可事以財夫心狂目盲耳
聾以三悖率人者難矣

古者士有什伍車有偏列鼓鳴旗麾先登者未
嘗非多力國士也先死者亦未嘗非多力國
士也損敵一人而損我百人此資敵而傷我
甚焉世將不能禁征役分軍而外歸或臨戰
自北則逃傷甚焉世將不能禁殺人於百步
之外者弓矢也殺人於五十步之內者矛也
也將已鼓而士率相囂物矢折矛抱戟利後
發戰有此數者內自敗也世將不能禁士失
什伍車失行列奇兵捐將而走大衆亦走世
將不能禁夫將能禁此四者則高山陵之深
水絕之堅陳犯之不能禁此四者猶亡舟楫
絕江河不可得也

有提十萬之衆而天下莫當者誰曰桓公也有

提七萬之師而天下莫當者誰曰吳起也有
提三萬之師而天下莫當者誰曰武子也今
天下諸國士所率無不及二十萬之衆者其
不能濟功名者不明乎禁舍開塞也

夫將之所以戰者民也民之所以戰者氣也氣
實則闢氣奪則走刑未加兵未接而所以奪
者五一曰廟勝之論二曰受命之論三曰踰
垠之論四曰深溝高壘之論五曰舉陳加刑

之論其五者料敵而後動是以擊虛奪之也

善用兵者能奪人而不奪於人奪者心之
機也令者一衆心也令不審則數變數變則
令雖出衆不信矣故今之法小過無更小
疑無中變故上無疑令則衆不二聽動無疑
事則衆不二志未有不信其心而能得其力
者也未有不得其力而能致其死戰者也
將帥者心也群下者支節也其心動以誠則支
節必力其心動以疑則支節必背夫將不心
制率不節動雖勝幸勝也非攻權也大民無

兩畏也畏我侮敵畏敵侮我見侮者敗二威者勝凡將能其道者吏畏其將也吏畏其將者民畏其吏也民畏其吏者敵畏其民也是故知勝敗之道者必先知畏侮之權夫不愛說其心者不我用也不嚴畏其心者不我舉也愛在下順威在上立愛故不二威故不犯故善將者愛與威而已

夫將威在於不變惠在於因時機在於應事戰

在於治氣攻在於意素守在於外勅無過在於策數無困在於豫謀行在於畏小志在於

治大除害在於敢斷得衆在於下人悔在於

任疑孽在於屠戮偏在於多私不祥在於惡

聞已過不度在於竭民財不明在於受聞不

實在於輕發固陋在於離賢禍在於好利害

在於親小人亡在於無所守危在於無號令

夫將者上不制於天下不制於地中不制於人

故兵者凶器也爭者逆德也將者死官也故

不得已而用之無天於上無地於下無主於

前無敵於前一人之兵如狼如虎如風如雨
如雷如霆震震冥冥天下皆驚勝兵似水夫
水至柔弱者也然所觸丘陵必為之崩無異
也性專而觸誠也今以莫邪之利犀兕之堅
三軍之衆有所竒正則天下莫當其戰矣
將受命之日忘其家張軍宿野忘其親援枹而
鼓忘其身吳起臨戰左右進劍起曰將專主
旗鼓爾臨難決疑揮兵指刃此將事一劍之

任非將事也

凡將理官也萬物之主也不私於一人夫能
私於一人故萬物至而制之萬物至而命之
夫將提鼓揮枹臨難決戰接兵角刃鼓之而當
則賞功立名鼓之而不當則身死國亡是興
亡安危應在枹端柰何無重將也

淮南子

夫兵之所以佐勝者衆而所以必勝者寡甲堅
兵利車固馬良畜積給足士卒殷軫討軍之
大資也而勝亡焉明於星辰之運刑德奇賅

之數背嚮左右之便此戰之助也而全亡焉
 良將之所以必勝者恒有不原之智不道之
 道難以衆同也夫論除謹動靜時吏率辨兵
 甲治正行伍連什伯明鼓旗此尉之官也前
 後知險易見敵知難易發斥不忘遺此候之
 官也隧路亟行輜治賦丈均處軍輯井甯通
 此司空之官也收藏於後遷舍不離無淫輿
 無遺輜此輿之官也凡此五官之於將也猶
 身之有肢手足也必擇其人技能其才使
 官勝其任人能其事告之以政申之以令使
 之若虎豹之有爪牙飛鳥之有六翮莫不為用
 夫兵靜則固專一則威分決則勇氣疑則北力
 分則弱故能分人之兵疑人之心則鎗銖有
 餘不能分人之兵疑人之心則數倍不足故
 紂之率百萬之心武王之率三千人皆專為
 一故千人同心則得千人力萬人異心則無
 一人之用將率吏民動靜如身乃可以應敵
 合戰故計定而發分決而動將無疑謀率無

一心動無墮容口無虛言事無嘗試無敵心
敏發動必亟故將以民為體而民以將為心
心誠則支體親力心疑則支體撓北心不專
一則體不節動將不誠心則卒不勇敢故良
將之卒若虎之牙若兕之角若鳥之羽若蚘
之足可以行可以舉可以噬可以觸強而不
相敗衆而不相害一心以使之也

兵之所隱議者天道也所圖畫者地形也所明

言者人事也所以決勝者鈐勢也故上將之
用兵也上得天道下得地利中得人心乃行

之以機發之以勢是以無破軍敗兵及至中
將上不知天道下不知地利專用與勢雖

未必能萬全勝鈐必多矣下將之用兵也博

聞而自亂多知而自疑居則恐懼發則猶豫

是以動為人禽矣今使兩人接刃巧拙不異

而勇士必勝者何也其行之誠也夫以巨斧

擊桐薪不待利時良日而後破之加巨斧於

桐薪之上而無人力之捧雖順招搖扶刑也

而弗能破者以其無勢也故水激則悍火激則遠

鼓不與於五音而為五音主水不與於五味而為五味調將軍不與於五官之事而為五官督故能調五音者不與五音者也能調五味者不與五味者也能治五官之事者不可揆度者也是故將軍之心滔滔如春廣廣如夏湫湫如秋典凝如冬因形而與之化隨時而與之移夫景不為曲物直響不為清音濁觀彼之所以來各以其勝應之是故扶義而推理而行掩節而斷割因資而成功使彼知吾所出而不知吾所入知吾所舉而不知吾所集始如狐狸彼故輕來合如兕虎敵故奔走夫飛鳥之擊也俛其首猛獸之懼也匿其爪虎豹不外其爪而噬不見齒故用兵之道示之以柔而迎之以剛示之以弱而乘之以強為之以歛而應之以張將欲西而示之以東先忤而後合前冥而後明若鬼之無迹若

將將總

卷二十三

七

揚一

水之無創。故所鄉非所之也。所見非所謀也。舉措動靜莫能識也。若雷之擊不可為備。所用不復。故勝可百全。與玄明道莫知其間。是謂至神。

古之善將者必以其身先之。暑不張蓋。寒不被裘。所以程寒暑也。險隘不乘上陵。必下。所以齊勞佚也。軍食熟然後敢食。軍井通然後敢飲。所以同饑渴也。合戰必立大射之所。及所以共積愛擊積憎。何故而不勝也。常以積德擊積怨。

將者必有三隧。四義。五行。十守。所謂三隧者。上知天道。下習地形。中察人情。所謂四義者。以國不負兵為主。不顧身見難。不畏死。決疑不辟罪。所謂五行者。柔而不可卷也。剛而不可折也。仁而不可犯也。信而不可欺也。勇而不可凌也。所謂十守者。神清而不可濁也。謀遠而不可慕也。操固而不可遷也。知明而不可蔽也。不貪於貨。不淫於物。不盪於辯。不推於

方不可喜也不可怒也是謂至於窈窈冥冥孰知其情發必中銓言必合數動必順時解必中腴通動靜之機明開塞之節審舉措之利害若合符節疾如擴弩勢如發矢一龍一蛇動無常體莫見其所中莫知其所窮攻則不可守守則不可攻

夫將者必獨見獨知獨見者見人所不見也獨知者知人所不知也見人所不見謂之明知人所不知謂之神神明者先勝者也先勝者守不可攻攻不可勝攻不可守虛實是也上下有隙將吏不相得所持不直率心積不服所謂虛也主明將良上下同心氣意俱起所謂實也若以水投火所當者陷所薄者移卒卒不相通而勝相奇者虛實之謂也

蓋聞子發之戰進如激矢合如雷電解如風雨其之中規方之中矩破敵陷陳莫能乖御澤滅必克攻城必下彼非輕生而樂死務在於前遺利於後故名立而不隨此自強而成功

梅梅紀

卷五十三

七

劉

者也是故田疇不易困倉不盈官御不厲心
意不精將相不強功烈不成侯王懈惰後世
無名

楊子

或曰子將六師則誰使曰御得其道則天下狙
詐咸作使御失其道則天下狙詐咸作敵故
有天下者審其御而已矣

或問楚敗垓下方死曰天也諒乎曰漢屈群策
群策屈群力楚散群策而自屈其力屈人者
克自屈者負天曷故焉

文中子

楊素謂子曰天子求善禦邊者素聞惟賢知賢
敢問夫子子曰羊祜陸遜仁人也可使素曰
已死矣何可復使子曰今公能為羊陸之事
則可如不能廣求何益通聞邇者悅遠者來
折衝樽俎可矣何必臨邊也

李衛公兵法

太宗曰諸葛亮言有制之兵無能之將不可敗

也無制之兵有能之將不可勝也朕疑此談非極致之論靖曰武侯有所激云爾臣按孫子曰教習不明吏卒無常陳兵縱橫口亂自古亂軍引勝不可勝紀夫教道不明者言教闕無古法也吏卒無常者言將臣權任無久職也亂軍引勝者言已自潰散非敵勝之也是以武侯言兵卒有制雖庸將未敗若兵卒自亂雖賢將危之又何疑焉太宗曰教闕之法信不可忽靖曰教得其道則士樂為用教不

得法雖朝督暮責無益於事矣臣所以區區古制皆纂以圖者庶乎成有制之兵也

太宗曰兵有分有聚各貴適宜前代事迹孰為善此者靖曰符堅總百萬之衆而敗於淝水此兵能合不能分之所致也吳漢討公孫述與副將劉尚分屯相去二十里述來攻漢尚出合擊大破之此兵分而能合之所致也太公曰分不分為縻軍聚不聚為孤旅太宗曰然符堅初得王猛實知兵遂取中原及

堅果敗此縻軍之謂乎吳漢為光武所任兵
不遁制故漢果平蜀此不陷孤旅之謂也從
失事迹足為世鑑

正兵受之於君奇兵將所自出法曰令素行以
教其民者則民服此受之於君也又曰兵不
豫言君命有所不受此將所自出者也兵將
正而無奇則守將也奇而無正則鬪將也奇
正皆得國之輔也

子文

秋楚成得臣帥師伐陳討其貳於宋也遂取焦
夷城頓而還子文以為之功使為令尹叔伯
曰子若國何對曰吾以靖國也夫有大功而
無貴仕其人能靖者與有幾

里克

晉侯使太子申生伐東山臯落氏里克諫曰太
子奉冢祀社稷之粢盛以朝夕視君膳者也
故曰冢子君行則守有守則從從曰撫軍守
曰監國古之制也夫帥師專行謀誓軍旅君

與國政之所圖也非太子之事也師在制命而已稟命則不威專命則不孝故君之嗣適不可以帥師君失其官帥師不威將焉用之且臣聞阜落氏將戰君其舍之

趙盾

趙宣子言韓獻子於靈公以為司馬河曲之後趙孟使人以其乘車干行獻子執而戮之衆咸曰韓厥必不沒矣其主朝升之而莫幾其車其誰安之宣子召而禮之曰吾聞事君者比而不黨夫周以舉義比也舉以私黨也夫軍事無犯犯而不隱義也吾言汝於君懼汝不能也舉而不能黨孰大焉事君而黨吾何以從政吾故以是觀汝汝勉之苟從是行也臨長晉國者非汝其誰皆告諸大夫曰二三子可以賀我矣吾舉厥也而中吾乃今知免於罪矣

晉樂王鮒

晉平公時范宣子為政逐欒盈知起中行吾州

綽邢蒯皆樂氏之黨也出奔齊樂王鮒言于宣子曰盍反州綽邢蒯勇士也宣子曰彼樂氏之勇也余何獲焉樂王鮒曰子為彼樂氏乃亦子之勇也

伍參

楚子北師次于郟沈尹將中軍子重將左子反將右將飲馬於河而歸聞晉師既濟王欲還嬖人伍參欲戰令尹南轅及旃伍參言於王曰晉之從政者新未能行令其佐先穀劉恢不仁未肯用命其三帥者專行不獲聽而進上衆誰適從此行也晉師必敗且君而逃臣若社稷何王病之告令尹改乘轅而北之敗晉師于郟

張侯

鞏之戰卻克傷於矢流血及屨未絕鼓音曰余病矣張侯曰自始合而矢貫余手及肘余折以御左輪朱綬豈敢言病吾子忍之鄭丘緩曰自始合苟有險余必下推車子豈識之然

子病矣張侯曰師之耳目在吾旗鼓進退從之此車一人殿之可以集事若之何其以病敗君之大事也櫜甲執兵固即死也病未及之吾子勉之左秉轡右援枹而鼓馬逸不能止師從之齊師敗績

叔孫豹

季武子為三軍叔孫穆子曰不可天下作師公帥之以征不德元侯作師卿帥之以承天子儲大夫無卿無軍帥賦以從諸侯是以上能征下下無姦慝今我小侯也處大國之間繕貢賦以共從者猶懼有討若為元侯之所作以怒大國無乃不可乎弗從遂作中軍自是齊楚代討於魯

蔡聲子

聲子通使於晉還如楚令尹子木與之語問晉故焉且曰晉大夫與楚孰賢對曰晉卿不如楚其大夫則賢皆卿材也如杞梓皮革自楚

往也雖楚有材晉實用之子木曰夫獨無族
姻乎對曰雖有而用楚材實多歸生聞之善
為國者賞不僭而刑不濫賞僭則懼及淫人
刑濫則懼及善人若不幸而過寧僭無濫與
其失善寧其利淫無善人則國從之詩曰人
之云亡邦國殄瘁無善人之謂也故夏書曰
與其殺不辜寧失不經懼失善也商頌有之
曰不僭不濫不敢怠皇命于下國封建厥福
此湯所以獲天福也古之治民者勸賞而畏
刑民不倦賞以春夏刑以秋冬是以刑賞
為之加膳加膳則飫賜以此知其勸賞也將
刑為之不舉不舉則徹樂此以知其畏刑也
夙興夜寐朝夕臨政此以知其恤民也二者
禮之大節也有禮無敗今楚多淫刑其大夫
逃死於四方而為之謀主以害楚國不可救
瘵所謂不能也子儀之亂析公奔晉晉人寘
諸戎車之殿以為謀主繚角之役晉將遁矣
析公曰楚師輕窳易震蕩也若多鼓鈞聲以

齊子見

卷二十三

廿七

三原九

夜軍之楚師必遁晉人從之楚師宵潰晉遂
侵蔡襲沈獲其君敗申息之師于桑隧獲申
麗而還鄭於是不敢南面楚失華夏則析公
之為也雍子之父兄譖雍子君與大夫不善
是也雍子奔晉晉人與之郤以為謀主彭城
之役晉楚遇於靡角之谷晉將遁矣雍子發
命於軍曰歸老幼反孤疾二人復歸一人簡
兵蒐乘秣馬蓐食師陳楚次明日將戰行歸
者而逸楚囚楚宵潰晉降彭城而歸諸宋以
魚石歸楚失東夷子辛死之則雍子之為也
子反與子靈爭夏姬而雍害其事子靈奔晉
晉人與之邢以為謀主扞禦北狄通吳於晉
教吳叛楚教之乘車射御驅侵使其子狐庸
為吳行人焉吳於是伐巢取駕克棘入州來
楚罷於奔命至今為患則子靈之為也若敖
之亂伯賁之子賁皇奔晉晉人與之苗以為
謀主鄢陵之役楚晨壓晉軍而陳晉將遁矣
苗賁皇曰楚師之良在其中軍主族而已若

寒井夷竈成陳以當之樂范易行以誘之中
行二郤必克二穆吾乃四萃於其王族必大
敗之晉人從之楚師大敗王夷師燔子反死
之鄭叛吳興楚失諸侯則苗賁皇之為也子
木曰是皆然矣聲子曰今又有甚於此椒舉
娶於申公子牟子牟得戾而亡君大夫謂椒
舉女實造之懼而奔鄭引領南望曰庶幾赦
余亦弗圖也今在晉矣晉人將與之縣以比
叔向彼若謀害楚國豈不為患乎木懼言諸
王益其祿爵而復之

孔子

衛侯使孫良夫石稷甯相向禽將侵齊與齊師
遇石子欲還孫子曰不可以師伐人遇其師
而還將謂君何若知不能則如無出今既遇
矣不如戰也石成子曰師敗矣子不少須衆
懼盡次于鞠居新築人仲叔于奚救孫桓子
桓子是以免既衛人賞之以邑辭請曲縣繁
纓以朝許之仲尼聞之曰惜也不如多與之

邑唯器與名不可以假人。君之所司也。名以出信，信以守器，器以藏禮，禮以行義，義以生利，利以平民政之大節也。若以假人，與人政也。政亡則國家從之，弗可止也已。

文種

越王勾踐棲於會稽之上，乃號令三軍曰：「凡我父兄昆弟及國子姓，有能助寡人謀而退吳者，吾與之共知。」越國之政大夫種進對曰：「臣聞之：賈人夏則資皮，冬則資絺；旱則資舟，水則資車，以待之也。夫雖無四方之憂，然謀臣與爪牙之士不可不養而擇也。譬如蓂莖，時雨既至，必求之；今君王既棲於會稽之上，然後乃求謀臣，無乃後乎？」勾踐曰：「苟得聞子大夫之言，何後之有？」執其手而與之謀，遂使之行成於吳。

申包胥

夫戰，知為始，仁次之，勇次之。不知則不知，民之極，無以銓度天下之衆寡。不仁則不能與。

軍共饑勞之殃不勇則不能斷疑以發大計
子思

子思言苟變於衛侯曰其材可將五百乘公曰
吾知其可將然變也嘗為吏賦於民而食人
二鷄子故弗用也子思曰夫聖人之官人猶
匠之用木也取其所長棄其所短故杞梓連
抱而有數尺之朽良工不棄今君處戰國之
世選爪牙之士而以二郊棄干城之將此不
可使聞於鄰國也公再拜曰謹受教矣

魯仲連

單將攻翟往見魯仲子仲子曰將軍攻翟不
能下也田單曰臣以五里之城七里之郭敗
亡餘卒破萬乘之燕復齊墟攻翟而不下何
也上車弗謝而去遂攻翟三月而不克之也
齊嬰兒謠曰大冠若箕脩劍柱頤攻翟不能
下壘枯骨成丘田單乃懼而問魯仲子曰先
生謂單不能下翟請聞其說魯仲子曰將軍
之在即墨坐而織黃立則杖插為士卒侶曰

可往矣宗廟亡矣亡日尚矣歸於何黨矣當
此之時將軍有死之心而士卒無生之氣聞
若言莫不揮泣奮臂而欲戰此所以破燕也
當今將軍東有夜色之奉西有菑上之虞黃
金橫帶而馳乎淄渚之間有生之樂無死之
心所以不勝也田單曰單有心先生志之矣
明日乃勵氣循城立於矢石之所援枹鼓之
在人乃下

季子

公孫衍為魏將與其將曰需不善季子為衍計
梁王曰獨不見夫服牛驂驥乎不可以行百
步今王與衍為可使將故用之也而聽相之
計是服牛驂驥也牛馬俱死而不能成其功
王之國必傷矣願王察之

鄭同

鄭同北見趙王趙王曰子南方之博士也何以
教之鄭同曰臣南方草鄙之人也何足問雖
然王致之于前安敢不對乎臣少之時親嘗

教以兵趙王曰寡人不好兵鄭同因撫手仰
 天而咲曰兵固天下之狙喜也臣故意大王
 不好也臣亦嘗以兵說魏王魏王亦曰寡人
 不喜臣曰王之行能如許由乎許由無天下
 之累故不愛也今王既受先王之傳欲宗廟
 之安壤地不削社稷之血食乎王曰然今有
 人操隋侯之珠持丘之環萬金之財時宿于
 野內無孟賁之威荆慶之斷外無弓弩之禦
 不出宿夕人必危之矣今有強貪之國臨王
 之境索王之地告以理則不可說以義則不
 聽王非戰國守禦之具其何以當之王若無
 兵鄰國得志矣趙王曰寡人請奉教

門

人

李盧

弘

頰進校

將將紀卷之二十四

豫章

李

林以誠甫

著

門人徐即登獻和

蒼梧

楊際會士遇

攜李

王建中銘新

梓

論將

飛錯

兵法曰有必勝之將無必勝之民繇此觀之安
邊境立功名在於良將不可不擇也臣又聞

用兵臨戰合必之急者三一曰得地形二曰
卒服習三曰器用相兵法步兵車騎弓弩長
戟矛鉞劍楯之地各有所宜不得其宜者十
不當一士不選練卒不服習起居不精動靜
不集趨利弗及避難不畢前擊後解與金鼓
之音相失此不習勒卒之過也百不當十兵
不完利與空手同甲不堅密與袒裼同弩不
可以及遠與短兵同射不能中與無矢同中
不能入與無鏃同此將不省兵之禍也五不
當一故兵法曰器械不利以其卒與敵也卒
不可用以其將予敵也將不知兵以其主與
敵也君不擇將以其國予敵也四者兵之至
要也

路思令北魏右民郎

師出有功在於將得其人比年多寵貴子孫銜
杯躍馬志逸氣浮軒眉攘腕便以攻戰自許及
臨大敵憂怖交懷雄圖銳氣一朝損盡乃今羸弱在
前當寇疆壯居後衛身無復器械不精進止

無節以當負險之衆事何由濟夫德可感我
夫恩可勸死士今若黜幽陟明賞信罰必先
遣辯士曉以禍福如其不悛以順討逆如此
則何異屬蕭斧以伐朝菌鼓洪爐而燎毛髮
哉

袁翻北魏廷尉少卿

此者緣邊州郡官不擇人惟論資級或值貪汙
之人廣開戍邏多置帥領或用其左右姻親
或受人貨財請囑皆無防寇之心惟有聚歛
之意其勇力之兵驅令抄掠如有執獲奪為
己富其羸弱老小之輩微解金鈇之工少開
草木之作無不搜營窮壘苦役百端自餘或
伐木深山或芸草平陸販貿往還相望道路
此等祿既不多費亦有限皆收其實絹給其
虛粟窮其力薄其衣用其功節其食綿冬歷
夏加之疾苦死於溝瀆者什常七八是以鄰
敵伺間擾我疆場皆由邊任不得其人故也
自今以後南北邊諸藩及所統郡縣府佐統

軍至于成主皆令朝臣王公已下各舉所知
必選其材不拘階級若稱職及敗官并所舉
之人隨時賞罰

陸贄

自頃權移於下柄失於朝將之號令既鮮克行
之於軍國之典常又不能施之於將務相遵
養苟度歲時欲賞一有功翻慮無功者反側
欲罰一有罪復慮同惡者憂虞罪以隱忍而
不彰功以嫵疑而不賞姑息之道乃至於斯
故使忘身效節者獲誚於等夷率衆先登者
取怨於士卒債軍蹙國者不懷於愧畏緩救
失期者自以為智能此義士所以痛心勇士
所以解體御將若斯可謂謀責虧受矣
吐蕃舉國勝兵纔當中國十數大郡動則中國
懼其衆而不敢抗靜則中國憚其彊而不敢
侵厥理何哉良以中國之節制多門蕃醜之
統帥專一故也夫統帥專一則人心不分人
心不分則號令不貳號令不貳則進退可齊

進退可齊則疾徐如意疾徐如意則機會靡
愆機會靡愆則氣勢自壯斯乃以少為衆以
弱為強者也開元天寶之間控禦西北兩蕃
唯朔方河西隴右三節度而已中興以來未
遑外討抗制兩蕃者亦朔方涇原隴右河東
四節度而已自頃分朔方之地建牙擁節者
凡三使焉其餘鎮軍數且四十皆承特詔委
寄各降中貴監臨人得抗衡莫相稟屬每俟
邊書告急方令計會用兵既無軍法下臨唯
以客禮相待夫兵以氣為用者也氣聚則
威散則消合則威折則弱今之邊備勢弱氣
消可謂力分於將多矣

凡欲選任將帥必先考察行能可者遣之不可
者退之疑者不使使者不疑故將在軍君命
有所不受自頃邊軍去就裁斷多出宸衷選
置戎臣先求易制多其部以分其力輕其任
以弱其心遂令分閫責成之義廢弛緩任咎
之志衰一則聽命二則聽命爽於軍情亦聽

命垂於事宜亦聽命若所置將帥必取於承
順無違則如斯可矣若有意乎平兇靖難則
不可也夫兩疆相接兩軍相持事機之來間
不容髮蓄謀而俟猶恐失之臨時始謀固已
踈矣况乎千里之遠九重之深陳述之難明
聽覽之不一欲其事無遺策雖聖者亦有所
不能焉設使謀慮能周其如權變無及戎虜
馳突迅如風颺驛書上聞旬月方報守土者
以兵寡不敢抗敵分鎮者以無詔不肯出師
逡遛之間寇已奔逼托於救援未至各且閉
壘自全牧馬屯牛鞠為椎剽嗚夫樵婦整作
俘囚雖詔諸鎮發兵惟以虛聲應援互相瞻
顧莫敢遮邀賊既縱掠退歸此乃陳功告捷
其喪敗則滅百而為一其俘馘則張百而成
千將帥既幸於總制在朝不憂罪累陛下又
以為大權由已不究事情用師若斯可謂機
失於遙制矣

將貴專謀兵以奇勝軍機遙制則失變戎帥稟

命則不成是以古之賢君選將而任分之於
閫誓莫干也授之以鉞俾專斷也夫然故雷
敗則死衆戰勝則策勳不用刑而帥律貞不
勞慮而武功立其於委任之體豈不博大哉
責成之制豈不精覈哉自昔帝王之所以夷
大衆成大業者用此道也其或疑於委任以
制斷由已為攬權昧于責成以枯鹿順旨為
良將鋒鏑交於原野而決策于九重之中機
會變於斯頃而定計於千里之外違今則失
順從今則失宜失宜則挫君之嚴失宜則敗
君之衆用舍相礙各臧皆凶上有掣肘之議
下無死綬之志其於分畫之道豈不兩傷哉
經綸之術豈不都繆哉自昔帝王之所以長
亂繁刑喪師蹙國者用此道也茲道得失兵
家大樞當今事宜所繫尤切陛下宜俯徇斯
意因而委之敷以付授之義固以親信之恩
假以便宜之權待以殊常之賞其餘細故悉
勿開言所賜詔書務從簡要慎其言以取重

行等七

卷四

七

百

深其托以示誠言見重則君道尊託以誠則人心感尊則不嚴而衆服感則不令而事成其勢當令智者騁謀勇者奮力小大成極其分賢愚各適其懷將自效忠兵自樂戰與夫迫於驅制不得已而從之者志氣何啻百倍於自昔能建奇功或拯危厄未必皆絜矩之士溫良之徒驅駕稷馴惟在所馭朝稱兇悖夕謂忠統始為寇讐終作卿相知陳平無行而不棄彭越信自王而復封蒯通以析理獲全雍齒以積恨先賞此漢祖所以恢帝業也置身鈞之賊而任其才釋斬祛之怨以免於難此桓文所以弘霸功也然則當事之要雖罪惡不得不容適時之宜雖仇讐不得不用陛下必精求素行追抉宿疵此是改過不足以補愆自効不足以贖罪凡今將吏豈得無疵人皆省思孰免疑畏又况阻命之輩脇從之流自知負恩安敢歸化孔子曰人而不仁疾之已甚亂也若陳曰無忿疾于頑

水滸紀

卷三十四

七

尚

凡欲選任將帥必先考察行能然後指以所授
之方語以所委之事令其自揣可否自陳規
模須某色甲兵藉某人參佐要若干士馬用
若干資糧某處置營某時成績始終要領悉
俾經綸於是觀其計謀校其聲實若謂材無
足取言不可行則當退之於初不宜貽慮於
其後也若謂志氣足任方畧可施則當要之
於終不宜掣肘於其間也夫如是則疑者不
使使者不疑勞神於選材端拱於委任既委
其事既足其求然後可以覈其否臧行其賞
罰受其賞者不以為濫當其罰者無得而辭
付受之柄既專苟且之心自息是以古之遣
將帥者君親推轂而命之曰自聞以外將軍
裁之又賜鈇鉞示令專斷故軍容不入國國
容不入軍將在軍君命有所不受誠謂機宜
不可以遠決號令不可以兩從未有委任不
專而望其克敵成功者也

杜牧

牧憤河朔三鎮之桀驁而朝廷議者專事姑息
乃作書名曰罪言又傷府兵廢壞作原十六
衛以為有國者不能無兵居外則叛居內則
篡使外不叛內不篡古今已還法術最長者
其置府立衛乎近代已來於其將也黷復為
甚率皆市兒輩多費金玉負倚幽陰折券交
貨所能致也絕不識父兄禮義之教復無慄
慨感激之氣百城千里一朝得之其疆桀悖
恃者則撓削法制不使縛已斬族忠良不使
違已力一勢便固不為其陰泥巧狡者亦
能家箠口歛委於郡倖由卿市公去都得郡
四履所治指為別館或一夫不幸而壽則屢
割生人畧市天下是以天下兵亂不息齊人
乾耗靡不由是

宋太祖

帝嘗謂近臣曰安邊御衆須是得人若分邊寄
者能察上心則必優恤其家屬厚其爵祿多
與公錢賜其石券號勇以為爪牙財用豐盈

方能集事雖減後宮之數極於儉約為備邊
費亦何惜乎

宋太宗

太宗嘗與寇準言及將帥上曰將帥之畧誠難
以責之備但量能用上自節旄下至二千
石第其功效而較之微勞盡甄下情必達下
情必達則無猜貳之嫌微勞盡甄則無觖望
之釁所以各務忠孝而固疆位恃亂不得而
萌也

錢若水

竊謂安邊之術惟法太祖制置最得其宜以郭
進在邢州李漢超在關南何繼筠在鎮定賀
惟忠在易州李謙溥在隰州姚內斌在慶州
董遵誨在通遠軍王彥昇在原州俱止緣巡
檢之名不加行營部署之號且皆十餘年不
易任立功惟厚加之賞不益其位終其身有
不至觀察使者至位不高則朝廷易制任不易
則邊事盡知然後授以聖謀來則掩殺去則

勿追所以十七年中西北兩蕃不聞犯塞今
但率循故事慎揀才臣分守要郡罷部署之
號使不相統轄置巡檢之名俾遞相救應出
則擊寇入則守城數年之間邊烽保息警矣
夫戰守不同心將不能料敵重兵在外輕兵在
內則今之所患也臣願陛下選智謀可以任
邊郡者聽召壯士以為部曲而官為廩給之
又募民為招收軍厚其糧賜蠲其租賦彼供
輸兩地各有親屬則敵之動息得以知之如
是則上下同心將能料敵而在外者皆輕兵矣然無
以統衆則不能用衆無以制勝則不能必勝
故必擇大臣領近鎮提重兵以專閫外之事
有警則督戰已事則班師既無舉兵之名又
得馭兵之要三軍同力上下一心備禦之方
舉在此矣若乃患民力之困則廣邊地之營
田患戍卒之驕則嚴將帥之法令古語有之
曰法不可移令不可違又曰功不勸謂之止
善罪不懲謂之縱惡昔太祖用郭進守西山

遣戍卒必戒之曰汝謹奉法我猶赦汝郭進
殺汝矣其假借如此故郭進所至兵未嘗小
劔臣願陛下推太祖所以待進之心而待諸
將則法令不患不嚴勸懲不患不至矣

范仲淹

邊關將領常苦乏人國家奄有四海豈需異代
蓋所以選之者未精用之者未至耳今諸軍
諸班必有勇知之人多被管軍臣僚遞互拜
壓不得進用坐之衰老乞督諸班中搜羅
各舉一名不令將校長行武藝或勳
膽畧出衆遷轉於邊上任使將來頗立戰功
則明賞舉主或屢敗軍事亦與連坐

歐陽脩

語云將相無種故或出於奴僕或出於軍卒或
出於盜賊國家求將之意雖勞選將之路太
狹今詔近臣舉將才而限以資品則英豪之
士在下位者不可得矣試將才者限以弓馬
一夫之勇則智畧萬人之敵皆遺之矣山林

奇傑之士召而至者以其貧賤而薄之不過與一主簿借職使其快快而去則古之屠釣販牛之傑皆激怒而失之矣至於無人可使寧將龍鍾跛躄庸懦暗劣之徒委之要地授以兵柄三尺童子皆為朝廷危之議者不知取將無術但云當今無將臣願陛下單去舊弊奮然精求有賢勞之士不須限以下位有智畧之人不必試以弓馬有山林之傑不可薄以貧賤惟陛下能以非常之禮待人亦必以非常之效報國

伏見唐及五代至於國朝征伐四方立功行陳其間名將多出軍卒只於軍中自可求將其法先取近下禁軍至廂軍中年少有力者不拘等級因其伎同者每百人圍為一隊而教之較其技精而最勇者百人之中必有一人矣得之以為隊將合十隊將而又教之較其技精而最勇者十人之中必有一人矣得之以為裨將合十裨將而又教之又於其中擇

其識見知變通者十人之中必有一人矣得
之以為大將此一人之技勇乃萬人之選又
於其中擇有智謀者以輔之臣所謂只於軍
中自可求將者此也

富弼宋仁宗時

宜於太公廟建武學許文武官與白身歲得入
補聚自古兵書置學中縱其討習夫習武者
類讀太公孫吳穰苴諸書亦猶儒者之治六
經也宜今兼讀史傳博知古今勝敗之勢以
輔佐兵術之所不及兵術既精史傳既博然
後中年一考校三年一大比才者出試之不
才者仍許在學肄業

蘇洵宋仁宗時

寬則寵名譽之人急則用介冑之士今者所用
非所養所養非所用國家用兵之時購方畧
設武舉使天下屠沽健武皆能徒手攫取陞
下之官而兵休之日雖有超世之才而惜升
斗之祿臣恐天下有以窺朝廷也今之任為

將帥卒有急難而可使者誰也陛下之老將
曩之所謂戰勝而善守者今亡矣臣愚以為
可復武舉而為之新制以革其舊弊且昔之
所謂武舉者蓋竦矣其以弓馬得者不過挽
強引重市井之粗材而以策試中者亦皆記
錄章句區區無用之學又其取人太多天下
知兵者不宜如此之衆而待之又甚輕其第
下者不悉於隸役故其所得皆貪汙無行之
徒豪傑之士恥不忍就宜因貢士之歲使兩
省各舉其所聞有司試其可者而陛下親
之離畧之外便於弓馬可以出入險阻勇而
有謀者不過取一二人待以不次之位試以
守邊之任文有制科武有武舉陛下欲得將
相於此乎取之十人之中豈無一二斯亦足
以濟矣

人君御臣相易而將難將有二有賢將有才將
御賢將之術以信御才將之術以智漢之衛
霍趙充國唐之李靖李勣賢將也漢之韓信

黜布彭越唐之薛萬徹侯君集盛彥師才將
 也賢將既不多有得才者而任之可也苟又
 曰是難御則是不肖者而後可也結以重恩
 示以赤心美田宅豐飲食極其口腹耳目之
 欲而折之以威此先王所以御才將者也將
 之才有小大傑然於庸將之中者才小者也
 傑然於才將之中者才大者也才小志亦小
 才大志亦大人君當觀其才之小大而為制

御之術以稱其志

方平宋仁宗時

州帥之任宜久於職祖元中李漢超郭進賀惟
 忠等遠至二十年近亦八九年假以事權畧
 其細故不為間言趣有移易亦不驟與高官
 令志有所未滿不急於為今則不然武臣指
 邊郡為邊任特借為發身之地歷邊任者曾
 無才勞薄效不數年徑至橫行而又移換改
 易之速地形山川未及知軍員士伍未及識
 吏民士俗未及諳已復去矣願陛下鑒祖宗

故事重爵賞以待功勞責久任以觀能效
劉敞宋仁宗時

古王者之遣使命將也必為之設介貳置參佐
非獨以司紀綱廣謀策亦所以謹大事備不
虞也今擁數萬人之衆連四路之廣節制萬
里吉凶不可知而以單車臨之孤拱獨立俸
有疾病不測之憂無所仗託維持非所以為
計之備也夫狄青誠可將矣所控馭者廣所
寄荷者重而議不制副貳以為不便

蘇軾

今之論者以為武舉方畧適足以開僥倖之門
而天下之實才終不可以求得此二者皆過
也夫既已用天下之虛名而不較之以實至
其弊也又舉而廢其名使天下之士不復以
兵術進亦已過矣天下之實才不可以求之
於言語又不可以較之於武力獨見之於戰
耳戰不可得而試也是故見之於治兵子玉
治兵於為終日而畢鞭七人貫三人耳為賈

觀之以為剛而無禮知其必敗孫武始見試
以婦人而猶足以取信於闔閭使知其可用
故凡欲觀將帥之才否莫如治兵之不可欺
也今夫新募之兵驕而難令勇悍而不知戰
此真足以觀天下之才也武舉方畧之類以
來之新兵以試之觀其顏色和易則足以見
其氣約束堅明則足以見其威坐作進退各
得其所則足以見其能凡此者皆不可強也
故曰先之以無益之虛名而較之以可見之
實庶乎可得而用也

蘇轍

天下之事有此利也則必有此害天下之無全
利是聖人之所不能如之何也而聖人之所
能要在不究其利利未究而變其方使其害
未至而事已遷故能享天下之利而不受其
害者昔唐季五代之法豈不大利於世惟其
利已盡而不知變是以其害隨之而生故我
太祖太宗以為不可以長久而改易其政以

便一時之安為將者使其去兵權為兵者使不知將凡此皆所以杜天下之私恩而破其私計其意以為足以變五代豪將之風而非以為後世之可長用也故臣以為當今之勢不變其法無以求成功今夫欲人之成功必先捐兵以與人欲先捐兵以與人則先事於擇將擇將而得之苟誠知其忠雖捐天下以與之而無憂而况數萬之兵哉太祖用李漢殷馬仁瑀韓令坤賀惟忠何繼筠等五人使

備契丹用郭進武守琪李謙溥李繼勳等四人使備河東用趙贊姚內斌董遵誨王彥昇馮繼業等五人使備西羌皆厚之以關市之征饒之以金帛之賜其家屬之在京師者仰給於縣官貿易之在道路者不問其商稅故此十四人者皆富厚有餘其視棄財如棄糞土凋人之意如恐不及是以死力之士貪其金錢捐軀命冒患難深入敵國刺其陰計而效之至於飲食動靜無不畢見每有入寇必

先知之故其所備者寡而兵力不分敵之至
 者舉皆無得而有喪是以當此之時備邊之
 兵多者不過萬人少者五六千人以天下之
 大而三十萬兵足為之用今則不然一錢以
 上皆籍於三司有敢擅用謂之自盜而所謂
 公使錢多者不過數千緡百湏在焉而監司
 又伺其出入而繩之以法至於用間則曰官
 給茶綵夫百餅之茶數束之綵其不足以易
 人之死也明矣是以今之為間者皆不足恃
 聽傳聞之言極疑似之事其行不過於出
 而所問不過於熟戶苟有藉口以欺其將帥
 則止矣非有能知敵之至情者也敵之至情
 既不可得而知故嘗多屯兵以備不意之患
 以百萬之衆而常患於不足由此故也昔太
 祖起於布衣百戰以定天下軍旅之事其思
 之也精其計之也熟矣故臣願陛下復修其
 成法擇任將帥而厚之以財使多養間謀之
 士以為耳目耳目既明雖有強敵不敢輒近

此最方今之急務也

李綱宋高宗時

甲子以李綱兼御營使綱入對言曰今國勢不
遠靖康間遠甚然而可為者陛下英斷於上
群臣輯陸於下庶幾中興可圖今河東所失
者恒代太原澤潞汾晉餘郡猶存也河北所
失者不過真定懷衛瀋四州而已其餘三十
餘郡皆為朝廷守兩路士民兵將所以戴宋
者其心甚堅皆推豪傑以為首領多者數萬

少者亦不下萬人朝廷不因此時置司遣使
以慰撫之分兵以緩其危急臣恐糧盡力疲
坐受金人之困危迫無告必宜憤怨朝廷金
人因而用之則皆精兵也故莫若於河北置
招撫司河東置經制司擇有材畧者為之使
宣諭天子恩德所以不忍棄兩河之意有能
全一州復一郡者以為節度防禦團練使如
唐方鎮之制使自為守非惟絕其從敵之心
又資其禦敵之力使朝廷永無北顧之憂

此最今日之急務也帝善之問誰可任者綱
薦張所傳亮

岳飛宋高宗時

帝嘗從容與飛論及馬問曰卿得良馬否飛對
曰臣有二馬日啖芻豆數斗飲泉一斛然非
精潔即不受介而馳初不甚疾比行百里始
奮迅自午至酉猶可二百里褫鞍甲而不息
不汗若無事然此其受大而不苟取力裕而
不求逞致遠之材也不幸相繼以死今所乘
者日啖不過數升一秣不擇粟飲不擇泉攬
轡未安踴躍疾驅十百里力竭汗喘殆欲斃
然此其寡取易盈也進易窮駕鈍之材也帝
大稱善曰卿今議論極進大抵馴而易乘者
乃駕馬故不耐騎而易乏若就鞍之初不可
制御此乃馬之逸群者馳驟既遠則馬力始
生上問以語張浚浚曰人材亦猶是也但當
駕御用之耳上曰人材若只取庸常易悅者
何足以濟天下之事

朱熹宋孝宗時

諸將之求進也必先持克士卒以殖私財然後
以此自結於陛下之私人而所以姓名達于
陛下之貴將貴將得其姓名即以付之軍中
使自什伍以上節次保明稱其材武堪任將
帥然後具奏為牘而言之陛下之前陛下但
見其等級推先案牘具備則誠以為公薦而
可以得人矣而豈知其謂價輸錢已若晚唐
之債帥哉夫將者三軍之司命而其選置之
方垂刺如此則彼智勇材畧之人孰肯抑心
下氣於宦官宮妾之門而陛下所得以為將
帥者皆庸夫走卒而猶望其修明軍政激勸
士卒以強國勢豈不誤哉

門 虛 弘 進 校