

卷一百二十九

大學衍義補卷第一

治國平天下之要

正朝廷

總論朝廷之政

臣按宋儒真德秀大學衍義格物致知之

要既有所謂審治體者矣而此治國平天

下之要又有正朝廷而總論朝廷之政何

也蓋前之所審者治平之體言其理也此

治平之政言其事也一主於知

蓋必知於前而後能行於後後

書名 大學衍義補一百六十卷首一卷目二卷 正德元年刊本
撰者 明 丘濬 撰
卷 卷一百二十九
內容分類 子 儒家 議論經濟-明
索書號 大木-總類-政論-諸子-45
編號 C4491800

[彩色首頁1](#)

[東洋文化研究所漢籍目錄 編號: C4491800](#)

[東洋文化研究所漢籍目錄所藏漢籍善本文影像資料庫 索書號: 大木-總類-政](#)

[論-諸子-45 漢籍善本文影像資料庫文本大學衍義補一百六十卷首一卷目二卷 正德元年](#)

[刊本](#)

版權所有: [東京大學 東洋文化研究所](#)

[使用上的注意事項](#)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 1 2 3 4 5 6 7 8 9 4



學衍義補卷第一百二十九

四六四庫

嚴武備

將帥之任上之下之

莊子曰君子遠使之而觀其忠近使之而觀其敬煩使之而觀其能卒然問焉而觀其知急與之期而觀其信委之以財而觀其仁告之以危而觀其節醉之以酒而觀其則雜之以處而觀其色九徵至不肖人得矣

臣按此九徵者莊周以爲子之言引之以爲泛觀人之法而六韜之論選將亦以八徵爲太

公之言所謂八徵者問之以言以觀其諱窮之
以辭以觀其變與之間謀以觀其誠明白顯問
以觀其德使之以財以觀其廉試之以色以觀
其貞告之以難以觀其勇醉之以酒以觀其態
其言與周蓋相出入雖非太公孔子之言然人
君選將參以二家之說而驗之則其人之賢不
肖亦可得而彷彿矣

尉繚子曰凡將理官也萬物之主也不私於一人夫
能無私於一人故萬物至而制之萬物至而命之

臣按理官者掌刑獄之官也夫掌刑獄之官必

無一毫之私以制人之死命然後可以為理官
為將之道亦猶是也

又曰夫能利上究賞下流此將之武也故人主重將
夫將提鼓揮袍音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在亡安老在
於袍端柰何無重將也

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後無敵於前

臣按天下之道二吉與凶反順與逆反生與死

反。所謂吉順生。人之所欲也。凶逆死。人之所惡也。於人所惡之事。非不得已。烏可以用之哉。是故國不得已而後至於用兵。士不得已而後至於將兵。可一而不可再。可暫而不可常。所謂無天於上。無地於下。無主於後。豈真無哉。甚言國之用將。不可有制於中。而士之為將。亦不可有所制於外耳。

將受命之日。忘其家。張軍宿野。忘其親。接袍而鼓。忘其身。是起臨戰。左右進劔。起曰。將專主。旗鼓爾。臨難決疑。揮兵指刃。此將事也。一劔之任。非將事也。

臣按將者。三軍之司命。國家之輔佐也。豈一劔之任哉。以一劔為任。史所謂劔客也。

六韜曰。故兵者。國之大事。存亡之道。命在於將。將者。國之輔。先王之所重也。故置將不可不察也。

將不仁。則三軍不親。將不勇。則三軍不銳。將不智。則三軍大疑。將不明。則三軍大傾。將不精微。則三軍失其機。將不常戒。則三軍失其備。將不強力。則三軍失其讎。故將者。人之司命。三軍與之俱治。與之俱亂。得賢將者。兵彊國昌。不得賢將者。兵弱國亡。

臣按古今論治者。皆知相為國之輔。而不知將

亦國之輔也。蓋國之有將相，如人之有兩手，為之有兩翼，闕一不可相得其人。則國體正而安，將得其人，則國勢彊而固。是故治忽在乎文，文之所以循相之輔也。彊弱由乎武，武之所以周將之輔也。

三略曰：出軍行師，將在自專。進退內御，則功難成。

臣按：將能而君不御者勝，人君擇將當以未用之先詳審徵驗，然後用之。既用之後，付以便宜之權，俾其隨機制勝可也。苟進退皆從內制，非獨將之功不成，而君之心亦勞矣。

孫子曰：夫將者，國之輔也。輔周則國強，輔隙則國弱。

臣按：輔之為言，夾車之木也。車非輔則無蔽，國非將則無威。然為將者必才智全而無欠闕，謀猷密而無罅隙。然後其國強焉。不然，中有空而不全，外有間而可入，則威不立，威不立則勢不振，勢不振則日流於衰弱矣。

漢高祖為漢王時，初得韓信，欲以為大將，呼信拜之。蕭何曰：王素嫚無禮，今拜大將如呼小兒，此乃信所以去也。王必欲拜之，擇日齋戒，設壇場具禮，乃可耳。王許之，諸將皆喜，人人各自以為得大將至，拜乃韓

信也。一軍皆驚。

臣按古者豪傑之士。上之人必待之以殊禮。然後肯盡忠竭力。以為我用。苟待之以常調。則彼亦以常人自居。雖有奇才異能。曷以自見哉。
漢王使酈食其往說魏王豹。且召之。豹不聽。漢王問食其。魏大將誰也。對曰。栢直。王曰。是口尚乳臭。安能當還信騎將誰也。曰。馮敬。曰。是秦將馮無擇子也。雖賢不能當灌嬰。故卒將誰也。曰。項它。曰。不能當曹參。吾無慮矣。

臣按古人之遣將。必問敵之將何人。先料彼之

將與已之將相當否。然後遣之。因其所任。則可以逆計其勝負。不待臨戰陳而後決也。

文帝前十一年。匈奴寇狄道。時匈奴數為邊患。太子家令鼂錯上言兵事曰。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。

臣按錯言有必勝之將。無必勝之民。林林者皆民也。民之稟賦有強有弱。有智有愚。有勇有怯。編集為兵。精而擇之。教而練之。作而起之。則皆良兵。而可以取勝矣。然非求於林林之衆。而用

其糾糾之良雖有其人而不能以自奮雖多亦奚以為哉是故必得一二之良然後可以成千萬之勝然千萬人之中群居而混處未易以識之也然欲識而拔之其不以遠而遺不以賤而棄不以讎而疎不以罪而廢是故管仲射鉤齊桓任之以伯孟明三敗秦穆救之以勝穰苴拔於寒微吳起用於羈旅樂毅之疎賤孫武之瓦合韓信之怯懦黥布之徒隸衛青人奴去病假子孔明不親戎服杜預不便鞍馬鄧艾以參軍平蜀李靖用於罪累李勣收於降附是豈以形

貌閱閱計其間哉

錯又言曰器械不利以其卒予敵也卒不可用以其將予敵也將不知兵以其主予敵也君不擇將以其國予敵也四者兵之至要也

臣按錯謂器械利卒可用將知兵君擇將四者為兵之至要臣愚以為四要之中而君擇將一者尤為四要中之至要者焉蓋將得其人則士卒用命而器械無有不精利者矣夫以有能之將統用命之卒用精利之器則兵威振國勢彊而四夷服矣

光武敕馮異曰三輔遭王莽更始之亂重以赤眉延
岑之酷元元塗炭無所依訴今之征伐非必略地屠
城要在平定安集之耳諸將非不健闘然好虜掠御
本能御史士念自脩敕無為郡縣所苦

臣按光武所謂征伐非必略地屠城要在平定
安集之耳斯言也天地父母之心也夫人君興
師旅以征伐所以除盜而安民也然盜豈自外
至哉即民之為也平定安集則民去盜而復為
民矣為將者必掠而屠之以張威立功盜則除
矣而民亦從而損焉光武之為此言真知帝王

用兵之旨也哉

獻帝時夏侯淵戰雖數勝魏王操常戒之曰為將當
有怯弱時不可但恃勇也將當以勇為本行之少智
計若但任勇一匹夫敵耳

臣按為將之道不過乎智勇二者而已勇以決
其行智以運其用蓋當夫受命決戰之時無敵
於前無君於後奮發而剛強固是勇也然而必
有怯弱之時焉則是智而已矣

諸葛亮曰有制之兵無能之將不可敗也無制之兵
有能之將不可勝也

李靖曰。兵卒有制。雖庸將未敗。若兵卒自亂。雖賢將危之。

戴溪曰。所謂制者。何紀律是也。兵有紀律。則主帥威立。而令行。士卒心一。而力齊。勇者不能獨進。怯者不能獨退。左右前後如手足。背腹之相為用。以守則固。以攻則取。以戰則克。舍此雖太公莫之能行矣。

臣按。兵貴有制。將貴有能。兵之制否。在乎將之能否。是以君之擇將。必求其能不能者。決不可用焉。武侯之言。甚言兵之不可無制耳。非謂將

之可以無能也。將既無能。又焉用彼哉。由是觀之。選將之道。在乎用其能而已。蓋人各有能。因其能而用之。彼能擴其所能。以充其所不能。使皆能焉。而又盡合衆人之能。以為一己之能用。此有能之將而統。夫有制之兵。進退分合。左右以之。無敵於天下矣。

宋文帝與徐湛之等議伐魏。沈慶之曰。治國譬如治家。耕當問奴。織當問婢。陛下今欲伐國。而與白面書生輩謀之事。何由濟。

戴溪曰。兵家之用。情狀萬變。自非素所更嘗。雖使

良平處之。亦未能灼見其利害而逆斷其成敗。古者創業中興之君。天下雖已平定。必有老成宿將相與圖回廟堂。彼於用兵皆身所涉歷。不但耳聞目見而已。故謀必中。機會而動。必收成功。迨至後世承平。武事廢弛。而天子左右前後。率多不出都城。坐取卿相之人。往往耳未嘗聞金鼓。目未嘗見旌旗。兵之利害成敗。何從知之。邊陲卒有警急。而資其發縱。指示是猶訪織於奴。問耕於婢。豈不顛倒錯亂而失其所措哉。

臣按國家不可無老臣。而於將臣猶不可無不

可以其老而忽之也。古語有之。智如禹湯。不如更嘗。又曰。百聞不如一見。老將更嘗軍事。多矣。雖其辨論計慮。未必竦動衆人。而出其表。然其所言論。皆其所更嘗。非無徵者。故趙充國既罷。就第。朝廷每有四夷大議。常與參兵謀。問籌策。其後段會宗為烏孫所圍。亦召陳湯問之。得此意也。

元魏明帝孝禺中。右民郎路思令上疏。以為師出有功。在於將帥得其人。竊以此年將帥多寵貴子孫。銜杯躍馬。志逸氣浮。軒眉攘腕。以攻戰自許。及臨大敵。

憂怖交懷。雄圖銳氣。一朝頓盡。乃令羸弱在前。以當寇彊。壯居後。以衛身。兼復器械不精。進止無節。以當負險之衆。敵數戰之虜。欲其不敗。豈可得哉。夫德可以感義。夫恩可以勸死士。今若黜陟幽明。賞罰善惡。先遣辯士。曉以禍福。如其不悛。以順討逆。如此則何異厲蕭斧。以伐朝菌。鼓洪爐而燎毛髮哉。

臣按思令此疏。雖言當世之弊。然後世世將之弊。惟取其官與世。不復問其人。果何以將否。僥倖無事。徒以備員。彼騃魯不自知。苟快目前。不顧後患。固不足責矣。而有國家者。承祖宗百戰

之餘。所得之境土。而付之騃童庸豎。一旦有事。彼豈能支之哉。

唐太宗時。拜州大都督。長史李世勣。在州十六年。令行禁止。民夷懷服。太宗曰。隋煬帝勞百姓。築長城以備突厥。卒無所益。朕惟置李世勣於晉陽。而邊塵不驚。其為長城。豈不壯哉。

臣按秦築長城。以備虜。延長數萬里。役死百萬人。太宗以一人而當千萬里之衝。而衛千萬人之命。其過於長城。遠矣。

唐太宗謂李靖曰。當今將帥。惟李勣。道宗薛萬徹。孰

堪大用。靖對曰：陛下嘗言勸道宗用兵不大勝，亦不大敗，萬徹若不大勝，即須大敗。臣思聖言不求大勝，亦不大敗者，節制之兵也。或大勝，或大敗者，幸而成功者也。故孫武曰：善戰者立於不敗之地，而不失敵之敗也。節制在我云耳。

臣按王者用兵，貴乎有節制。彼幸而勝，亦幸而不敗，皆非有成算者也。是故有節制以不敗有成算以取勝，是謂萬全之師。

陸贄言于德宗曰：將貴專謀，兵以奇勝。軍機遙制，則失變；戎帥稟命，則不威。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，故軍敗則死，衆戰勝則策勳，不用刑而師律貞，不勞慮而武功立。其於委任之體，豈不博大。責成之利，豈不精覈哉！自昔帝王之所以夷大艱，成大業者，由此道也。其或疑於委任，以制斷由已，為大權昧於責成，以指麾順旨為良將，鋒鏑交於原野，而決策於九重之中，機會變於斯須，而定計於千里之外，違令則失順，從令則失宜。失順時挫君之嚴，失宜則敗君之衆。用舍相礙，否臧皆凶。上有掣肘之譏，下無死綏之志。其於分畫之道，豈不兩傷。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。由此道也。茲道得失。兵家大樞。當今事宜所繫尤切。陛下宜俯徇新意。因而委之。敦以付授之義。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。深其託以示誠。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。志氣何啻百倍哉。

臣按贊所謂敦以付授之義。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。此可以為人主委任將臣之法。至謂所賜詔書。務從簡要。慎其言以取重。深其託以示誠。此可以為人主賜詔將臣之法。凡代王言者。不可不知也。末言君上之權。特異臣下。惟不自用。乃能用人。其要在於順物情。其契在於通時變。此數語者。非但用以制軍馭將。凡處天下事。皆所當然。

贊又言曰。自昔能建竒功。或拯危厄。未必皆是絜矩之士。溫良之徒。驅駕擾馴。惟在所馭。朝稱兇悖。夕謂

忠絕始為寇讎終作卿相知陳平無行而不棄忿韓
信自王而遂封蒯通以析理獲全雍齒以積恨先賞
四者皆漢高祖所用此漢祖所以恢帝業也置射鉤之賊而任
其才齊桓用管仲釋斬祛之怨以免於難晉文公用寺人披此桓
文所以弘霸功也然則當事之要雖罪惡不得不容
適時之宜雖仇讎不得不用陛下必欲精求素行追
扶宿疵則是改過不足以補愆自新不足以贖罪凡
今將吏豈得盡無疵瑕人皆省思孰免疑畏又况阻
命之輩脅從之流自知負恩安敢歸化孔子曰人而
不仁疾之已甚亂也君陳曰無忿疾于頑

臣按自古聖賢有改過之說而用人者亦曰使
功不如使過况乎用兵戎之士而又當有事之
秋尤不當責以全而求其疵也

宋蘇洵曰議者常曰將與相均將特一大有司耳非
相侔也國有征伐而後將權重有征伐無征伐相皆
不可一日輕相賢邪則群有司皆賢而將亦賢矣將
賢邪相雖不賢將不可易也故曰將特一大有司耳
非相侔也

臣按將相二者皆國家之大臣天下安危治亂
所繫者也洵謂有征伐而後將權重此攻戰之

將也。戰必勝，攻必取。如此之將，必待臨事而後見其能。此誠不得與相侔。若夫折衝精神之將，侍夫環衛而姦盜自清，處夫朝廷而邊鄙自靖，雖無攻戰之事，自有廓清之功。將而如此，其功豈下於相哉。

蘇軾曰：今之論者，以為武舉方略之類，適足以開僥倖之門，而天下之實才，然不可以求得。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，使天下之士不復以真術進，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，子玉治兵於蔿，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。武舉方略之類，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

臣按。軾謂欲觀將帥之才否。莫如治兵之不可欺。真有見之言也。夫試之以空言。角之以一技。誠未見其必然也。惟試之以一官使之臨衆。而滋事。則才否見矣。才則用之。否則否。

蘇轍曰。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。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。故我宋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。

臣按。天下事無全利。亦無全害。擇其利多而無害者為之。斯可矣。然所謂利者。非便於己私之

謂也。使天下之人皆受其利宜而無禍害是也。是以君子貴乎講學以明理公心以處事。

轍又曰太祖用李漢超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。賙人之急如恐不及是以死力之士貪其金錢捐軀命員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輒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須在焉而監司又伺其出入而繩之以法至於用間則曰官給茶絲夫百餅之茶數束之絲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採疑似之事其行不過於出境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詳其計之也熟矣故臣願陛下復脩其成法擇任將帥而厚之以財使多養間諜之士以為耳目耳目既明雖有疆敵而不敢輒近

臣按輒此言曲盡用將之道朝廷用將而能假之以權豐之以財而不繩之以文法小故則將得以盡其用矣宋太祖起自戎行蓋躬自為將

者也故知為將之道一旦居人上用所以將兵者以將將此所以將盡其才而國賴其用也歟

以上總論將帥

以上將帥之任上之