

### 一. 治国

治国之政，其犹治家。治家者，务立其本，本立则末正矣。夫本者，倡始也；末者，应和也。倡始者，天地也；应和者，万物也。万物之事，非天不生，非地不长，非人不成。故人君举措应天，若北辰为之主，台辅为之臣佐，列宿为之官属，众星为之人民。是以北辰不可变改，台辅不可失度，列宿不可错缪，此天之象也。故立台榭以观天文，郊祀、逆气以配神灵，所以务天之本也；耕农、社稷、山林、川泽，祀祠祈福，所以务地之本也；庠序之礼，八佾之乐，明堂辟雍，高墙宗庙，所以务人之本也。故本者，经常之法，规矩之要。圆凿不可以方柄，铅刀不可以砍伐，此非常用之事不能成其功，非常用之器不可成其巧。故天失其常，则有逆气；地失其常，则有枯败；人失其常，则有患害。《经》曰：「非先王之法服不敢服。」此之谓也。

### 二. 君臣

君臣之政，其犹天地之象，天地之象明，则君臣之道具矣。君以施下为仁，臣以事上为义。两心不可以事君，疑政不可以授臣。上下好礼，则民易使；上下和顺，则君臣之道具矣。君以礼使臣，臣以忠事君。君谋其政，臣谋其事。政者，正名也；事者，劝功也。君劝其政，臣劝其事，则功名之道俱立矣。是故，君南面向阳，着其声响；臣北面向阴，见其形景。声响者，教令也；形景者，功效也。教令得中则功立，功立则万物蒙其福。是以三纲六纪有上中下。上者为君臣，中者为父子，下者为夫妇，各修其道，福祚至矣。君臣上下，以礼为本；父子上下，以恩为亲；夫妇上下，以和为安。上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上乱下逆。故君惟其政，臣惟其事，是以明君之政修，则忠臣之事举。学者思明师，仕者思明君。故设官职之全，序爵禄之位，陈璇玑之政，建台辅之佐；私不乱公，邪不干正，此治国之道具矣。

### 三. 视听

视听之政，谓视微形，听细声。形微而不可见，声细而不可闻，故明君视微之几，听细之大，以内和外，以外和内。故为政之道，务于多闻，是以听察采纳众下之言，谋及庶士，则万物当其目，众音佐其耳。故《经》云：「圣人无常心，以百姓为心。」目为心视，口为心言，耳为心听，身为心安。故身之

有心，若国之有君，以内和外，万物昭然。观日月之形，不足以为明；闻雷霆之声，不足以为听，故人君以多见为智，多闻为神。夫五音不闻，无以别宫商；五色不见，无以别玄黄。盖闻明君者，常若昼夜，昼则公事行，夜则私事兴。或有吁嗟之怨而不得闻，或有进善之忠而不得信。怨声不闻，则枉者不得伸；进善不纳，则忠者不得信，邪者容其奸。故《书》云：「天视自我民视，天听自我民听。」此之谓也。

#### 四. 纳言

纳言之政，谓为谏诤，所以采众下之谋也。故君有诤臣，父有诤子，当其不义则诤之，将顺其美，匡救其恶。恶不可顺，美不可逆；顺恶逆美，其国必危。夫人君拒谏，则忠臣不敢进其谋，而邪臣专行其政，此为国之害也。故有道之国，危言危行；无道之国，危行言孙，上无所闻，下无所说。故孔子不耻下问，周公不耻下贱，故行成名著，后世以为圣。是以屋漏在下，止之在上，上漏不止，下不可居矣。

#### 五. 察疑

察疑之政，谓察朱紫之色，别宫商之音。故红紫乱朱色，淫声疑正乐。乱生于远，疑生于惑。物有异类，形有同色。白石如玉，愚者宝之；鱼目似珠，愚者取之；狐貉似犬，愚者蓄之；栝蒌似瓜，愚者食之。故赵高指鹿为马，秦王不以为疑；范蠡贡越美女，吴王不以为惑。计疑无定事，事疑无成功。故圣人不可以意说为明，必信夫卜，占其吉凶。《书》曰：「三人占，必从二人之言。」而有大疑者，「谋及庶人」。故孔子云：「明君之治，不患人之不知，患不知人也」不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下；不患贱不知贵，惟患贵不知贱。故士为知己者死，女为悦己者容，马为策己者驰，神为通己者明。故人君决狱行刑，患其不明。或无罪被辜，或有罪蒙恕；或强者专辞，或弱者侵怨；或直者被枉，或屈者不伸；或有信而见疑，或有忠而被害，此皆招天之逆气，灾暴之患，祸乱之变。惟明君治狱案刑，问其情辞，如不虚不匿，不枉不弊，观其往来，察其进退，听其声响，瞻其看视。形惧声哀，来疾去迟，还顾吁嗟，此怨结之情不得伸也。下瞻盗视，见怯退还，喘息却听，沉吟腹计，语言失度，来迟去速，不敢反顾，此罪人欲自免也。孔子曰：「视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！」

#### 六. 治人

治人之道，谓道之风化，陈示所以也。故《经》云：「陈之以德义而民与行，示之以好恶而民知禁。」日月之明，众下仰之；乾坤之广，万物顺之。是以尧、舜之君，远夷贡献；桀、纣之君，诸夏背叛；非天移动其人，是乃上化使然也。故治人犹如养苗，先去其秽。故国之将兴，而伐于国，国之将衰，而伐于山。明君之治，务知人之所患，皂服之吏，小国之臣。故曰：皂服无所不克，莫知其极，克食于民，而人有饥乏之变，则生乱逆。唯劝农业，无夺其时；唯薄赋敛，无尽民财。如此，富国安家，不亦宜乎？

夫有国有家者，不患贫而患不安。故唐、虞之政，利人相逢，用天之时，分地之利，以豫凶年，秋有余粮，以给不足，天下通财，路不拾遗，民无去就。故五霸之世，不足者奉于有余。故今诸侯好利，利兴民争，灾害并起，强弱相侵，躬耕者少，末作者多，民如浮云，手足不安。《经》云：「不贵难得之货，使民不为盗；不贵无用之物，使民心不乱。」各理其职，是以圣人之政治也。古者，齐景公之时，病民下奢侈，不遂礼制。周秦之宜，去文就质，而劝民之有利也。夫作无用之器，聚无益之货；金银璧玉，珠玕翡翠，奇珍异宝，远方所出，此非庶人之所用也。锦绣纂组，绮罗绫縠，玄黄衣帛，此非庶人之所服也。雕文刻镂，伎作之巧，难成之功，妨害农事，輜辘出入，袍裘索襪，此非庶人之所饰也。重门画兽，萧墙数仞，冢墓过度，竭财高尚，此非庶人之所居也。《经》云：「庶人之所好者，唯躬耕勤苦，谨身节用，以养父母。」制之以财，用之以礼，丰年不奢，凶年不俭，素有蓄积，以储其后，此治人之道，不亦合于四时之气乎？

## 七. 举措

举措之政，谓举直措诸枉也。夫治国犹于治身：治身之道，务在养神；治国之道，务在举贤；是以养神求生，举贤求安。故国之有辅，如屋之有柱；柱不可细，辅不可弱；柱细则害，辅弱则倾。故治国之道，举直措诸枉，其国乃安。夫柱以直木为坚，辅以直士为贤；直木出于幽林，直士出于众下。

故人君选举，必求隐处，或有怀宝迷邦，匹夫同位；或有高才卓绝，不见招求；或有忠贤孝弟，乡里不举；或有隐居以求其志，行义以达其道；或有忠质于君，朋党相谗。尧举逸人，汤招有莘，周公采贱，皆得其人，以致太平。故人君悬赏以待功，设位以待士，不旷庶官，辟四门以兴治务，玄纁以聘幽隐，天下归心，而不仁者远矣。夫所用者非所养，所养者非所用；贫陋为下，财色为上；谗邪得志，忠直远放，玄纁不行，焉得贤辅哉？若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。为人择官者，乱；为官择人者，治。是以聘贤求士，犹嫁娶之道也。未有自嫁之女，出财

为妇。故女慕财聘而达其贞，士慕玄纁而达其名，以礼聘士，而其国乃宁矣。

## 八. 考黜

考黜之政，谓迁善黜恶。明主在上，心昭于天，察知善恶，广及四海，不敢遗小国之臣，下及庶人，进用贤良，退去贪懦，明良上下，企及国理，众贤雨集，此所以劝善黜恶，陈之休咎。故考黜之政，务知人之所苦。

其苦有五：或有小吏因公为私，乘权作奸；左手执戈，右手治生；内侵于官，外采于民，此所苦一也。或有过重罚轻，法令不均；无罪被辜，以致灭身；或有重罪得宽，扶强抑弱，加以严刑，枉责其情，此所苦二也。或有纵罪恶之吏，害告诉之人，断绝语辞，蔽藏其情，掠劫亡命，其枉不常，此所苦三也。或有长吏数易守宰，兼佐为政，阿私所亲，枉克所恨，逼切为行，偏颇不承法制，更因赋敛，傍课采利，送故待新，夤缘征发，诈伪储备，以成家产，此所苦四也。或有县官慕功，赏罚之际，利人之事，买卖之费，多所裁量，专其价数，民失其职，此所苦五也。凡此五事，民之五害。有如此者，不可不黜，无此五者，不可不迁。故《书》云：「三载考绩，黜陟幽明。」

## 九. 治军

治军之政，谓治边境之事，匡救大乱之道，以威武为政，诛暴讨逆，所以存国家、安社稷之计。是以有文事，必有武备，故含血之蠹，必有爪牙之用，喜则共戏，怒则相害；人无爪牙，故设兵革之器，以自辅卫。

故国以军为辅，君以臣为佐；辅强则国安，辅弱则国危，在于所任之将也。非民之将，非国之辅，非军之主。故治国以文为政，治军以武为计；治国不可以不从外，治军不可以不从内。内谓诸夏，外谓戎狄。戎狄之人，难以理化，易以威服。礼有所任，威有所施。是以黄帝战于涿鹿之野，唐尧战于丹浦之水；舜伐有苗，禹讨有扈，自五帝三王至圣之主，德化如斯，尚加之以威武，故兵者凶器，不得已而用之。

夫用兵之道，先定其谋，然后乃施其事。审天地之道，察众人之心，习兵革之器，明赏罚之理，观敌众之谋，视道路之险，别安危之处，占主客之情，知进退之宜，顺机会之时，设守御之备，强征伐之势，扬士卒之能，图成败之计，虑生死之事，然后乃可出军任将，张擒敌之势，此为军之大略也。夫将者，人之司命，国之利器，先定其计，然后乃行。其令若漂水暴流，其获若鹰隼之击物；静若弓弩之张，动如机关之发，所向者破，而勅敌自灭。

将无思虑，士无气势，不齐其心，而专其谋，虽有百万之众，而敌不惧矣。非讎不怨，非敌不战。工非鲁般之目，无以见其工巧；战非孙武之谋，无以

出其计运。夫计谋欲密，攻敌欲疾，获若鹰击，战如河决，则兵未劳而敌自散，此用兵之势也。故善战者不怒，善胜者不惧。是以智者先胜而后求战，闇者先战而后求胜；胜者随道而修途，败者斜行而失路，此顺逆之计也。

将服其威，士专其力，势不虚动，运如圆石，从高坠下，所向者碎，不可救止。是以，无敌于前，无敌于后，此用兵之势也。

故军以奇计为谋，以绝智为主；能柔能刚，能弱能强，能存能亡；疾如风雨，舒如江海；不动如泰山，难测如阴阳；无穷如地，充实如天；不竭如江河，终始如三光，生死如四时，衰旺如五行；奇正相生，而不可穷。故军以粮食为本，兵以奇正为始，器械为用，委积为备。故国困于贵买，贫于远输。攻不可再，战不可三，量力而用，用多则费。罢去无益，则国可宁也；罢去无能，则国可利也。

夫善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。故善攻者不以兵革，善守者不以城郭。是以，高城深池，不足以为固；坚甲锐兵，不足以为强。敌欲固守，攻其无备；敌欲兴阵，出其不意。我往敌来，谨设所居；我起敌止，攻其左右。量其合敌，先击其实。不知守地，不知战日，可备者众，则专备者寡。以虑相备，强弱相攻，勇怯相助，前后相赴，左右相趋，如常山之蛇，首尾俱到，此救兵之道也。故胜者全威，谋之于身，知地形势，不可豫言。

议之知其得失，诈之知其安危，计之知其多寡，形之知其生死，虑之知其苦乐，谋之知其善备。故兵从生击死，避实击虚。山陵之战，不仰其高；水上之战，不逆其流；草上之战，不涉其深；平地之战，不逆其虚；道上之战，不逆其孤。此五者，兵之利，地之所助也。

夫军成于用势，败于谋漏；饥于运输，渴于躬井；劳于烦扰，佚于安静；疑于不战，惑于见利；退于刑罚，进于赏赐；弱于见逼，强于用势；困于见围，惧于先至；惊于夜呼，乱于闇昧；迷于失道，穷于绝地；失于暴卒，得于豫计。

故立旌旗以视其目，击金鼓以鸣其耳，设斧钺以齐其心，陈教令以同其道，兴赏赐以劝其功，行诛伐以防其伪。昼战不相闻，旌旗为之举；夜战不相见，火鼓为之起；教令有不从，斧钺为之使。

不知九地之便，则不知九变之道。天之阴阳，地之形名，人之腹心，知此三者，获处其功。知其士乃知其敌；不知其士，则不知其敌；不知其敌，每战必殆。故军之所击，必先知其左右士卒之心。五间之道，军之所亲，将之所厚；非圣智不能用，非仁贤不能使。五间得其情，则民可用，国可长保。故兵求生则备，不得已则斗；静以理安，动以理威；无恃敌之不至，恃吾之不可击。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，以实待虚，以生待死，以众待寡，以旺待衰

，以伏待来。整整之旌，堂堂之鼓，当顺其前，而覆其后；固其险阻，而营其表，委之以利，柔之以害，此治军之道全矣。

## 十. 赏罚

赏罚之政，谓赏善罚恶也。赏以兴功，罚以禁奸；赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。故赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣怨，罚妄加则直士恨，是以羊羹有不均之害，楚王有信谗之败。

夫将专持生杀之威：必生可杀，必杀可生，忿怒不详，赏罚不明，教令不常，以私为公，此国之五危也。赏罚不明，教令有不从；必杀可生，众奸不禁；必生可杀，士卒散亡；忿怒不详，威武不行；赏罚不明，下不劝功；政教不当，法令不从；以私为公，人有二心。故众奸不禁，则不可久；士卒散亡，其众必寡；威武不行，见敌不起；下不劝功，上无强辅；法令不从，事乱不理；人有二心，其国危殆。故防奸以政，救奢以俭；忠直可使理狱，廉平可使赏罚。赏罚不曲，则人死服。路有饥人，厩有肥马，可谓亡人而自存，薄人而自厚。故人君先募而后赏，先令而后诛，则人亲附，畏而爱之，不令而行。赏罚不正，则忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。赏赐不避怨讎，则齐桓得管仲之力；诛罚不避亲戚，则周公有杀弟之名。《书》云：「无偏无党，王道荡荡；无党无偏，王道平平。」此之谓也。

## 十一. 喜怒

喜怒之政，谓喜不应喜无喜之事，怒不应怒无怒之物；喜怒之间，必明其类。怒不可犯无罪之人，喜不纵可戮之士；喜怒之际，不可不详。喜不可纵有罪，怒不可戮无辜；喜怒之事，不可妄行。行其私而废其功，将不可发私怒，而兴战必用众心，苟合以私忿而合战，则用众必败。怒不可以复悦，喜不可以复怒，故以文为先，以武为后。先胜则必后负，先怒则必后悔；一朝之忿，而亡其身。故君子威而不猛，忿而不怒，忧而不惧，悦而不喜。可忿之事，然后加之威武，威武加则刑罚施，刑罚施则众奸塞。不加威武，则刑罚不中；刑罚不中，则众恶不理，其国亡。

## 十二. 治乱

治乱之政，谓省官并职，去文就质也。夫绵绵不绝，必有乱结；纤纤不伐，必成妖孽。夫三纲不正，六纪不理，则大乱生矣。故治国者，圆不失规，方不失矩，本不失末，为政不失其道，万事可成，其功可保。夫三军之乱，纷纷

扰扰，各惟其理。明君治其纲纪，政治当有先后。先理纲，后理纪；先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理上，后理下；先理身，后理人。是以理纲则纪张，理令则罚行，理近则远安，理内则外端，理本则末通，理强则弱伸，理大则小行，理上则下正，理身则人敬，此乃治国之道也。

### 十三. 教令

教令之政，谓上为下教也。非法不言，非道不行，上之所为，人之所瞻也。夫释己教人，是谓逆政；正己教人，是谓顺政。故人君先正其身，然后乃行其令。身不正则令不从，令不从则生变乱。故为君之道，以教令为先，诛罚为后；不教而战，是谓弃之。先习士卒用兵之道，其法有五：一曰：使目习其旌旗指麾之变，纵横之术；二曰：使耳习闻金鼓之声，动静行止；三曰：使心习刑罚之严，爵赏之利；四曰：使手习五兵之便，斗战之备；五曰：使足习周旋走趋之列，进退之宜；故号为五教。

教令军陈，各有其道。左教青龙，右教白虎，前教朱雀，后教玄武，中央轩辕。大将军之所处，左矛右戟，前盾后弩，中央旗鼓。旗动俱起，闻鼓则进，闻金则止，随其指挥，五陈乃理。正陈之法，旗鼓为之主：一鼓，举其青旗，则为直陈；二鼓，举其赤旗，则为锐陈；三鼓，举其黄旗，则为方陈；四鼓，举其白旗，则为圆陈；五鼓，举其黑旗，则为曲陈。直陈者，木陈也；锐陈者，火陈也；方陈者，土陈也；圆陈者，金陈也；曲陈者，水陈也。此五行之陈，辗转相生，冲对相胜，相生为救，相胜为战；相生为助，相胜为敌。凡结五陈之法，五五相保，五人为一长，五长为一师，五师为一枝，五枝为一火，五火为一撞，五撞为一军，则军士具矣。夫兵利之所便，务知节度。短者持矛戟，长者持弓弩，壮者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给粮牧，智者为谋主。乡里相比，五五相保，一鼓整行，二鼓习陈，三鼓起食，四鼓严办，五鼓就行。闻鼓听金，然后举旗，出兵以次第，一鸣鼓三通，旌旗发扬，举兵先攻者赏，却退者斩，此教令也。

### 十四. 斩断

斩断之政，谓不从教令之法也。其法有七：一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。当断不断，必受其乱，故设斧钺之威以待，不从令者，诛之。军法异等，过轻罚重，令不可犯，犯令者斩。期会不到，闻鼓不行，乘宽自留，避回自止，初近后远，唤名不应，车甲不具，兵器不备，此为轻军，轻军者斩。受令不传，传令不审，迷惑吏士，金鼓

不闻，旌旗不睹，此谓慢军，慢军者斩。食不禀粮，军不省兵，赋赐不均，阿私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头首，以获其功，此谓盗军，盗军者斩。变改姓名，衣服不鲜，旌旗裂坏，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不坚，矢不着羽，弓弩无弦，法令不行，此为欺军，欺军者斩。闻鼓不进，闻金不止，按旗不伏，举旗不起，指挥不随，避前向后，纵发乱行，折其弓弩之势，却退不斗，或左或右，扶伤举死，自托而归，此谓背军，背军者斩。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，车骑相连，咽塞路道，后不得先，呼唤喧哗，无所听闻，失乱行次，兵刃中伤，长短不理，上下纵横，此谓乱军，乱军者斩。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，不得越次，强入他伍，干误次第，不可呵止，度营出入，不由门户，不自启白，奸邪所起，知者不告，罪同一等，合人饮酒，阿私取受，大言警语，疑惑吏士，此谓误军，误军者斩。斩断之后，此万事乃理也。

### 十五. 思虑

思虑之政，谓思近虑远也。夫人无远虑，必有近忧，故君子思不出其位。思者，正谋也；虑者，思事之计也。非其位不谋其政，非其事不虑其计。大事起于难，小事起于易。故欲思其利，必虑其害；欲思其成，必虑其败。是以九重之台，虽高必坏。故仰高者不可忽其下，瞻前者不可忽其后。是以秦穆公伐郑，二子知其害；吴王受越女，子胥知其败；虞受晋璧马，宫之奇知其害；宋襄公练兵车，目夷知其负。凡此之智，思虑之至，可谓明矣。夫随覆陈之轨，追陷溺之后，以赴其前，何及之有？故秦承霸业，不及尧舜之道。夫危生于安，亡生于存，乱生于治。君子视微知着，见始知终，祸无从起，此思虑之政也。

### 十六. 阴察

阴察之政，譬喻物类，以觉悟其意也。外伤则内孤，上惑则下疑；疑则亲者不用，惑则视者失度；失度则乱谋，乱谋则国危，国危则不安。是以思者虑远，远虑者安，无虑者危。富者得志，贫者失时，甚爱太费，多藏厚亡，竭财相买，无功自专，慢事众者烦，烦生于怠。船漏则水入，囊穿则内空；山小无兽，水浅无鱼，树弱无巢；墙坏屋倾，堤决水漾；疾走者仆，安行者迟；乘危者浅，履冰者惧，涉泉者溺，遇水者渡，无楫者不济，失侣者远顾，赏罚者省功，不诚者失信。唇亡齿寒，毛落皮单。阿私乱言，偏听者生患。善谋者胜，恶谋者分。善之劝恶，如春雨泽。麒麟易乘，驽骀难习。不视者盲，不听者聋。根伤则叶枯，叶枯则花落，花落则实亡。柱细则屋倾，本细则末挠，下小

则上崩。不辨黑白，弃土取石，虎羊同群。衣破者补，带短者续。弄刀者伤手，打跳者伤足。洗不必江河，要之却垢；马不必骐驎，要之疾足；贤不必圣人，要之智通。总之，有五德：一曰禁暴止兵，二曰赏贤罚罪，三曰安仁和众，四曰保大定功，五曰丰饶拒谗，此之谓五德。