



大學衍義補

自百二十八  
至百二十

0422  
76  
49





門仁12  
76  
卷49

大學衍義補卷之一百二十八

明

閣臣前國子監祭酒丘

經筵日講官左諭德陳仁

錫評閱

治國平天下之要

嚴武備

將帥之任

上上之

易師之辭曰師貞丈人吉无咎

程頤曰師之道以正為本興師動眾以毒天下而不以正民弗從也強驅之耳故師以貞為主其動雖正也帥之者必丈人則吉而无咎也丈人者尊



嚴之稱帥師。總衆非衆所尊信畏服。則安能得人。心之從。故司馬穰苴擢自微賤。授之以衆。乃以衆心未服。請莊賈爲將也。所謂丈人。不必素居崇貴。但其才謀德業。衆所畏服。則是也。如穰苴既誅莊賈。則衆心畏服。乃丈人矣。又如淮陰侯起於微賤。遂爲大將。蓋其謀爲有以使人尊畏也。

朱熹曰。師卦惟九二一陽居下卦之中。爲將之象。上下五陰順而從之。爲衆之象。九二以剛居下而用事。六五以柔居上而任之。爲人君命將出師之象。故其卦之名曰師。丈人。長老之稱。用師之道。利

於得正而任老成之人。乃得吉而无咎。

呂祖謙曰。丈人者。老成持重諳練之人。如趙充國之比。是也。二以一陽爲卦之主。猶將帥也。二雖剛中。必待五之應。猶將帥雖賢。必待君爲之應。然後能成功也。苟五不應。師變爲坎矣。將帥臨敵而上。無君之應。豈非天下之至險乎。

臣按。先儒謂用師之道。利於得正。則不正不利。可知矣。丈人則吉。而不任老成之人。則凶。可知矣。然師旣以正動。而又任夫老成之人。然非在上之人爲之主宰。則亦不能以成功也。

訓詁



大學衍義補 卷一百一十八 師九二在師中吉无咎王三錫命象曰在師中吉承天寵也王三錫命懷萬邦也

程頤曰師卦惟九二一陽為衆陰所歸五居君位是其正應二乃師之主專制其事者也居下而專制其事惟在師則可自古命將闡外之事得專制之在師專制而得中道故吉而无咎蓋恃專則失為下之道不專則无成功之理故得中為吉凡師之道威和並至則吉也既處之盡其善則能成功而安天下故王錫寵命至於三也六五在上既專倚任復厚其寵數蓋禮不稱則威不重而下不信

也。人臣之道於事无所敢專惟闡外之事則專制之。雖制之在已。然因師之力而能致者皆君所與而職當為也。在師中吉者以其承天之寵任也。天謂王也。人臣非君寵任之則安得專征之權而有成功之吉。象以二專主其事故發此義。王三錫以恩命褒其成功所以懷萬邦也。

郭忠孝曰威克厥愛允濟愛克厥威允罔功九二剛勝之將能用中焉是以有功而宜膺寵錫者也。丘富國曰上承天子之寵任而以兵權屬之錫命至三使之得專闡外之事王者用兵非得已嗜殺



豈其本心故三錫之命惟在於懷綏萬邦而已

臣按人臣無專制之義故受閫外之寄者有剛

中之德而又適時中之宜然後可也然必有王

者之錫命至於再至於三焉承天寵之優布懷

綏之德如後世所謂便宜行事者然後專之也

不然非吉善之道也故為臣受命必協乎中道

為君命將必錫以寵命則臣無專擅之過而君

無中制之失而師無有不利功無有不成者矣

六三師或輿尸凶象曰師或輿尸大无功也

程頤曰師旅之事任當專一二既以剛中之才為

上信倚必專其事乃有成功若或更使眾人主之

凶之道也輿尸眾主也軍旅之事任不專一覆敗

必矣倚付二三安能成功豈惟無功所以致凶也

楊時曰師之或以眾尸之也眾尸之稟命不一而

無功矣凶之道也六三上乘眾陰輿尸也故凶唐

九節度之師不立統帥雖李郭之善兵猶不免敗

衄則輿尸之凶可知

楊萬里曰河曲之師趙盾為將而令出趙穿邲之

師荀林父為將而令出先穀後世復有中人監軍

者師焉往而不敗



臣按朱氏本義解輿尸。為師徒撓敗。輿尸而歸。足以為犯非其分者之戒。今從程氏傳以輿尸為眾主者。以為人君倚任將帥之法。

六五。長子帥師。弟子輿尸。貞凶。象曰。長子帥師。以中行也。弟子輿尸。使不當也。

程頤曰。任將授師之道。當以長子帥師。二在下而為師之主。長子也。若以弟子眾主之。則所為雖正。亦凶也。弟子凡非長者也。自古任將不專。而致覆敗者。如荀林父邲之戰。唐郭子儀相州之敗。是也。長子以中正之德。合於上而受任以行。若復使其

餘者眾尸其事。是任使之不當也。其凶宜矣。

朱熹曰。長子九二也。弟子三四也。人君專於委任。若使君子任事。而又使小人參之。則是使之輿尸而歸。故雖貞而亦不免於凶也。

臣按。人君使其臣以統師。眾固不可以不審。尤不可以不專。不審則使非其人。或至於喪師。而辱國。得其人而任之。不專則事無統攝。或彼或此。而不歸於一。是亦覆敗之所由也。使一人焉。以為三軍之司命。人命之生死。疆場之得喪。國家之安危。皆繫於斯。苟使之而不當。使之當



矣而又使人參之皆足以致凶而取禍人君之使人固不可以不謹而況於任將授師乎

詩大明之八章曰牧野洋洋廣大貌檀車檀木為車煌煌鮮明

駟駟駟馬白腹彭彭強盛貌維師尚父時維鷹揚涼作亮佐助

也彼武王肆縱兵也伐大商會朝會戰之日清明

朱熹曰師尚父太公望為太師而號尚父也鷹揚

如鷹之飛揚而將擊言其猛也此章言武王師眾

之盛將帥之賢伐商以除穢濁不崇朝而天下清

明

臣按六經言將帥之勇者始見於此夫出征之

真師帥

事有虞氏固已命禹矣但其誓師之辭特數所

征者之惡及其不可不正之意未有指言其將

帥之勇者也有之始見此詩是以古今言將帥

者必以太公為首稱然其所以勇而猛者鷹揚

一言之外無他美焉蓋王者之師天下無敵譬

如鷲禽之擊羣小雛然所至披靡夫豈有當之

者哉此其所以為王者之師有征而無戰也

江漢詩曰江漢浮浮水盛貌武夫滔滔順流貌匪安匪遊

淮夷來求既出我車既設我旗匪安匪舒淮夷來鋪

也其二章曰江漢湯湯武夫泱泱武貌經營四方告成

大學衍義補 卷五 將帥之任上之 六



于王。四方既平。王國庶也。幸定時靡有爭。王心載寧。  
朱熹曰。淮夷夷之在淮上者也。宣王命召穆公平  
淮南之夷。詩人美之。

輔廣曰。其志專。其氣銳。有不戰戰必勝矣。

臣按。先儒謂讀此詩。見宣王能以天下之心為心。而召公受命以出征。又能以宣王之心為心。也。宣王之心。何心也。心乎寧天下也。何則。天下之所以不寧者。以爭心之未息也。爭心未息。則見利則奪。見便則乘。此王國所以靡定也。王國靡定。則強之攫而弱之食。王之心曷由而寧乎。

必欲王心寧。必須王國之定。必欲王國之定。必得滔滔洸洸之武夫。而經營四方。以告成于王。則四方平。而王國庶幾乎其定矣。宣王之用召穆公。穆公能體其欲寧天下之心。而為之經營。此王之心所以載寧也歟。

三公惟其  
人以堪出  
將入相也

常武之詩曰。赫赫明明。王命卿士。即皇父之官。南仲。此時大將。大祖。始。大師。兼官。皇父。之。整我。為宣王之自我。六師。以脩我戎。器既敬。既戒。惠此南國。其二章曰。王謂尹氏。甫命。程伯休父。周大夫。左右陳行。戒我師旅。率彼淮浦。省此徐土。不畱不處。三事就緒。三農之事。



朱熹曰。宣王自將以伐淮北之夷。而命卿士之謂南仲。為太祖兼大師。而字皇父者。整治其從行之六軍。脩其戎事。以除淮夷之亂。而惠此南方之國。詩人作此以美之。必言南仲太祖者。稱其世功。以美大之也。既命皇父。而又命程伯休父者。蓋王親命大師。以三公治其軍事。而使內史命司馬。以六卿副之耳。

楊時曰。聖主得賢臣。而弘功業。古人皆然也。昔宣王中興。有吉甫召虎。仲山甫之徒。以之伐玁狁。平淮夷。卒致再造之業。諸臣之力居多。易未濟六五之光。亦九四震用伐鬼方之力也。

臣按。古者六軍之制。軍將皆命卿。無事則將歸。卿列。有事則諸卿皆將。入則典司政本。出則經營四方。宣王之時。命召虎以平淮夷。而王心載寧。又命皇父及程伯休父。以省徐土。徐方為之震驚。然三臣者。皆世臣。虎則康公之子。皇父則南仲之世。程伯休父。則重黎氏之後也。世臣之於國。非獨有世功。且有世業。詩書禮樂。夙講於家庭。功勳閎闊。允孚於內外。耳目之見聞。有素。技藝之傳習。有常。一旦用之。必安詳閑雅。老成



持重不失於倉皇失律輕易誤國矣。

春秋閔公二年鄭棄其師。

胡安國曰按鄭詩清人刺文公也。高克好利而不顧其君文公惡之而不能遠使克將兵禦狄於境陳其師旅翱翔河上久而不召衆散而歸高克奔陳公子素惡高克進之不以禮文公退之不以道危國亡師之本故作是詩觀此則鄭棄其師可知矣。人君擅一國之名寵殺生予奪惟我所制爾使克不臣之罪已著按而誅之可也。情狀未明黜而遠之可也。愛惜其才以禮馭之可也。烏有假以兵

權委諸境土坐視其失伍離散而莫之恤乎。二三執政股肱心膂休戚之所同也不能進謀於君協志同力黜逐小人而國事至此是謂危而不持顛而不扶則將焉用彼相矣。晉出帝時景延廣專權諸藩擅命及桑維翰為相出延廣於外一制書所敕者十有五鎮無敢不從者。

高閔曰人君之使臣也知其賢而使之則功必成不知其不賢而使之則事必敗。夫不知其不賢而過使之至於敗事君子猶曰君不知之當自罪耳。況已知其不賢而強使之不獨陷其身又棄其民



乎。

吳澂曰。子曰。以不教民戰。是謂棄之。古人視民如赤子。故平日教之習戰。一旦不得已而用之。於軍旅。欲其完師而歸。一無所損也。今鄭無戰鬪之事。乃使其臣將兵於外。久而弗得歸。致其眾潰散。非棄其民而何哉。

臣按。高氏之言。用將之道。吳氏之言。用兵之道。胡氏所謂三策。則馭將之道也。人主惟不知其臣之不賢。而以為賢。故使之。知其不賢而使之者。蓋鮮矣。知其不賢而使之者。必其久掌兵權。

不可猝去。故不得已而使之。往往置嫌疑於心。而假以兵權。一旦事機彰露。而馴致於不可駕馭。亦有之矣。非但棄其師而已也。春秋書鄭棄其師。不但責其君。兼責其臣。後世有國家。與夫輔人之國家者。其尚以春秋為法。而謹其微。

左傳。僖公二十有七年。楚子成將圍宋。使子文治兵於睢。楚終朝而畢。不戮一人。子玉復治兵於蔿。楚終日而畢。鞭七人。貫三人耳。國老謂卿大夫之致仕者皆賀子文。子文飲之酒。蔣賈尚幼。後至。不賀。子文問之。對曰。不知所賀。子之傳政於子玉。曰。以靖國也。靖諸內而敗。



諸外所獲幾何言所得不補所失子玉之敗子之舉也舉以敗國將何賀焉子玉剛而無禮不可以治民過三百乘其不能以入矣苟入而賀何後之有

蘇軾曰薦賈論子玉過三百乘必敗而卻克自謂不如先大夫請八百乘將以用寡為勝抑以將多為賢也如淮陰侯言多多益辦是用眾亦不易古人以兵多敗者不可勝數如王尋苻堅哥舒翰者多矣子玉剛而無禮少與之兵或能戒懼而不敗邪

臣按用兵之道不可以無剛剛而有禮則其所

以為剛者得其中矣徒有其剛而無禮則是強復自用而已豈所謂剛者乎子玉之為人剛而無禮不可以治民以之一乘且不可況三百乘之多哉是知禮也者治三軍之本也子玉為人以一少年之薦賈知之而子文不之知楚子不之知是則知人誠難也而知將為尤難然則終無可知之理乎曰有觀其持身以禮治家以禮而治兵也又能以禮以一禮為三軍之約束譬則束茅葦焉數以億萬計而束之以一繩整然齊矣



楚子及諸侯圍宋。五國圍宋。宋公孫固如晉告急。狐偃曰：楚始得曹而新昏於衛，若伐曹衛，楚必救之，則齊宋免矣。於是乎蒐兵于彼廬。晉地。作三軍，謀元帥。趙衰曰：郤穀可。臣亟聞其言矣。說禮樂而敦詩書，詩書義之府也。禮樂德之則也。德義利之本也。夏書曰：賦納以言，明試以功，車服以庸。君其試之。乃使郤穀將中軍。

二十七年。

臣按：文武非二道也。為將者徒知戰陳而不知德義，則其所謂武者非聖人之武也。臯陶贊堯稱其乃武乃文，是武乃戡定禍亂之具，所以濟

文者也。為將者必講明禮樂詩書於平時，而以德義為之本。然後可以本兵柄而司三軍之命。所以然者，詩書禮樂文德之教也。必有文德以為武事之本，則其武乃止戈之武也。苟專以能戰鬪曉方略以為武，則武乃不仁之器，殺人之具矣。

月令孟秋之月，天子乃命將帥，選士。言其人。厲兵。言其器。簡練桀俊，專任有功，以征不義，誅誅暴慢。殘慢。以明好惡，順彼遠方。

方慤曰：才足以將物而勝之，謂之將；智足以帥人



而先之謂之帥。選士則人無不能於事。厲兵則器無不利於用。桀後簡之則無所不擇。練之則無所不熟。既選厲簡練之矣。苟非已試之效。則勝負猶未可知。故所任必在乎有功之人也。任有功矣。苟置疑貳於其間。則知者必不盡其謀。能者必不竭其力。故任之又欲其專也。凡此皆欲以征不義而已。無以覆下之謂暴。不能敬上之謂慢。詰以問其罪。誅以戮其人。所詰誅者暴慢。則好惡公而明矣。好惡得其明。則合天下之所願而無逆矣。

臣按。月令者。記一年十二月所行之政令也。是

以孟秋之月。盛德在金。天子乃命將帥。選士厲兵。又於所選士之中。簡擇其桀俊者。以練習之。以待不時之用。然既練習之矣。若夫有事之時。則又於桀俊之中。而任其有功者。蓋兵凶戰危。人之性命繫焉。國之安危關焉。必須嘗經戰陳。而屢著功勳者。然後用之。而用之又必專焉。謂之專者。付之以閫外之寄。權必歸於一人。事不從於中制也。然月令以此爲孟秋之令。豈每歲至此而皆出師遠征哉。蓋著爲此令。無事之時。豫於此月。而詔命將帥。選士厲兵。簡練桀俊。有



事之時必待此月而專任有功以征不義誅詰暴慢所以然者明好惡之所在使四方萬國咸知天子之所好者仁以恤下暴而肆虐者則惡之所好者忠以敬上慢而無禮者則惡之好惡既明人心順服無敢暴下慢上而為不義者也有不義者天子必命將帥征之每歲於是月而一申明焉孰敢違王好惡而于天之誅哉

荀子 莫大乎棄疑 疑謀 無悔而止矣 不可必也 故制號政令 欲嚴以威 術此

荀子孝成王趙君臨武君楚將請問為將孫卿荀子曰知莫大乎棄疑不用疑謀行莫大乎無過事莫大乎無悔至無悔而止矣不可必也故制號政令欲嚴以威術此

字

慶賞刑罰欲必以信術處舍收藏欲周以固術徒舉進退欲安以重欲疾以速術窺敵觀變欲潛以深欲伍以參伍參猶錯雜也五術遇敵決戰必道言也又吾所明無道吾所疑術夫是之謂六術無欲將而惡廢此無急勝而亡敗權無威內而輕外權無見其利而不顧其害權凡慮事欲熟而用財欲泰謂不悛賞五權夫是之謂五權所以不受命於主有三可殺而不可使處不完一可殺而不可使擊不勝二可殺而不可使欺百姓三夫是之謂三至凡受命於主而行三軍三軍既定百官得序羣物皆正則主不能喜敵不能怒夫是之



謂至臣。謂為臣之至當也。慮必先事而申之以敬。慎終如始。

終始如一。夫是之謂大吉。言無覆敗之禍。凡百事之成也。必

在敬之。其敗也。必在慢之。故敬勝怠則吉。怠勝敬則

滅。計勝欲則從。欲勝計則凶。戰如守。行如戰。有功如

幸。敬謀無壙。與曠同。敬事無壙。敬吏無壙。敬眾無壙。敬

敵無壙。夫是之謂五無壙。無壙言無須臾不敬也。慎行此六術。

五權。三至。而處之以恭敬。無壙。夫是之謂天下之將

則通於神明矣。

臣按荀卿論為將之道至矣。盡矣。所謂可殺而

不可欺。百姓敬謀。敬事。敬吏。敬眾。敬敵。而總以

一言曰。凡百事之成也。必在敬之。其敗也。必在

慢之。卿之此言。蓋有得於洙泗之餘論。而與孫

吳所著之書。專以權謀詐力者。不可同年語矣。

至若所謂戰如守。行如戰。有功如幸。斯三如者。

為將行兵。而能恆以此一敬存於心。念念在茲。

事事在茲。而又以是三如者。凡戰。凡行。凡有功。

皆如斯言。則永遠無覆敗之患。而可以方行於

天下矣。

以上論將帥之任。上上之

大學衍義補卷之一百二十八終







得矣。

臣按此九徵者莊周以為孔子之言引之以為泛觀人之法而六韜之論選將亦以八徵為太公之言所謂八徵者問之以言以觀其詳窮之以辭以觀其變與之間諜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

又曰夫能刑上究賞下流此將之武也故人主重將夫將提鼓揮枹音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存亡安危在於枹端奈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，援枹而鼓，忘其身，吳起臨戰，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



其職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鳥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備相之輔也疆弱由乎武武之所以周將之輔也

三略曰出軍行師將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彊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彊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。人人各自以爲得大將。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。以爲我用。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。安能當韓信騎將。誰也。曰。馮敬。曰。是秦將馮無擇子也。雖

賢不能當灌嬰步卒將。誰也。曰。項它。曰。不能當曹參。吾無患矣。

臣按。古人之遣將。必問敵之將何人。先料彼之將。與己之將相當否。然後遣之。因其所在。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。時匈奴數爲邊患。太子家令鼂錯上言。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。民之稟賦有彊有弱，有智有愚，有勇有怯。編集爲兵，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。雖多亦奚以爲哉？是故必得一二之良，然後可以成千萬之勝。然千萬人之中，羣居而混處，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，穆赦之以勝。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，是豈以形貌閎闊計其間哉？

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，四者爲兵之至要。臣愚以爲四要之中，而君擇將一者，尤爲四要中之至要者焉。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疆而四夷服矣。

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。諸將非不健鬪。然好虜掠。卿本能御吏士。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

寧流民  
云計

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。魏主操常戒之曰。為將當有怯弱時。不可但恃勇也。將當以勇為本。行之以智計。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。疆固是勇也。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爲一己之能用，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



大學後義補 卷五十一  
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尤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辯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爲烏孫所圍亦召陳湯問之得此意也



元魏明帝孝昌中。右民郎路思令上疏。以爲師出有功。在於將帥得其人。竊以比年將帥多寵貴。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。疆壯居後。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。彼駭魯不自知。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。而付之駭童庸豎。一旦有事。彼豈能支之哉。

唐太宗時。并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。其爲長城。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：陛下嘗言勣、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。

陸贄言於德宗曰：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，以制斷由己，爲大權昧於責成，以指麾順旨爲良將，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。失順則挫君之嚴。失宜則敗君之衆。用舍相礙。否臧皆凶。上有掣肘之譏。下無死綬之志。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。喪師感國者。由此道也。茲道得失。兵家大樞。當今事宜所繫尤切。陛下宜俯徇斯意。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。此可以爲人主委任將臣之法。至謂所賜詔書。務從簡要。慎其言。以取重深。其託以示誠。此可以爲人主賜詔將臣之法。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。自昔能建奇功。或拯危厄。未必皆是絜矩之士。溫良之徒。驅駕擾馴。惟在所馭。朝稱凶悖。夕謂忠純。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。無忿疾於頑。

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。太有司耳。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。則羣有司皆賢。而將亦賢矣。將賢邪。相雖不賢。將不可易也。故曰。將特一。太有司耳。



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。以爲武舉方略之類。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。子玉治兵於蔿。終日而畢。鞭七人。貫三人耳。蔿賈觀之以爲剛。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。使之臨衆而蒞事。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。以爲不可以長久而改易其政。以便一時之安。爲將者去其兵權。爲兵者使不知將。凡此皆所以杜天下之私恩。而破其私計。其意以爲足以變五代豪將之風。而非以爲後世之可長用也。故臣以爲當今之勢。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。而況數萬之兵哉。

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。

此馭將大略然恐誠

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

焉矣不何待杯酒釋兵權哉

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。矧人之急如恐不及。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。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嘗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。

臣按轍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

以上論將帥之任上之下

大學衍義補卷之一百二十九終

將帥之任上之下



Blank space with vertical lines for text.

大學衍義補卷之一百三十

明

閣臣前國子監祭酒丘濬進呈  
經筵日講官左諭德陳仁錫評閱

治國平天下之要

嚴武備

將帥之任中

左傳襄公三年晉侯悼也之弟楊干亂行亂行陳於曲

梁晉地魏絳戮其僕公必殺魏絳魏絳至授僕人書公

讀其書曰日君之使使臣斯司馬使臣為此司馬之官臣聞師

眾以順為武軍事有死無犯為敬君合會諸侯臣敢

大學衍義補 卷五 將帥之任 中



不敬君師不武執事不敬罪莫大焉。臣懼其死以及  
楊干無所逃罪不能致訓至於用鉞臣之罪重敢有  
不從以怒君心請歸死於司寇公跣而出曰寡人之  
言親愛也吾子之討軍禮也寡人有弟弗能教訓使  
于大命寡人之過也。

臣按此見魏絳能執法以肅軍禮而晉悼能容  
臣之執法以佐邦治。

漢高祖嘗從容與韓信言諸將能將兵多少上問曰  
如我能將幾何信曰陛下不過能將十萬上曰於君  
何如曰臣多多而益善耳上笑曰多多益善何為為

我禽信曰陛下不能將兵而善將將此乃信之所以  
為陛下禽也。

臣按將兵者一夫之能將將者萬乘之智君之  
於將猶將之於兵也。人君必能將將然後將效  
其力將必能將兵然後兵盡其技將能將兵而  
君又能將其將則任用得人而所向無不成功  
矣。苟為不然君之於將也惟因其職而用之而  
無駕馭之方是之謂遣將而非所以將將也將  
之於兵也惟以其勢而驅之而無節制之法是  
之謂出兵而非所以將兵也。駕馭之道奈何杜



甫詩曰。君王自神武。駕馭必英雄。高祖之馭。韓信可謂駕馭英雄矣。然非高祖之寬仁大度。性明達而好謀。能聽知人善。任使則亦不能以駕馭之也。較之易所謂神武不殺。雖不及。然亦庶幾乎。

光武征河北。祭遵爲軍市令。舍中兒犯法。遵格殺之。光武怒。命收遵。主簿陳副諫曰。遵奉法不避。是教令所行也。光武乃貫之。以爲刺姦將軍。謂諸將曰。當備祭遵。吾舍中兒犯法。尚殺之。必不私諸卿也。賈復與五校戰於真定。大破之。復創甚。光武大驚曰。

我所以不命賈復別將者。爲其輕敵也。果然失吾名將。聞其婦有孕。生女。邪我子娶之。生男。邪我女嫁之。不令其憂妻子也。復病尋愈。相見甚懽。

臣按。昔人謂光武善將將。關輔之役。不取諸將之健鬪。而獨遣馮異。荊州之事。以吳漢之不習舟師。而獨任岑彭。皆素知其才略。而明於授任。而又能感之以恩。假之以權。結之以心。觀賈復病傷。而恤其妻子。祭遵殺舍中兒。而戒飭諸將。及賈復之於寇恂。有部將誅戮之恥。則又爲之致禮。極懽。以消其怒。曰。天下未定。兩虎安得私。



鬪今日朕分之遂戮力同心以濟天下之難其御將亦多術矣。

光武時馮異專制關中後人有章言其威權至重帝以章示異異惶懼上書謝罪詔報曰將軍之於國家義為君臣恩猶父子何嫌何疑而有懼意

臣按人君之於臣最不可用智數而於武將尤不可蓋君臣上下當以誠心相感苟有一毫疑貳之心而懷機蓄智以相待則君臣有不終者矣光武於馮異可以為萬世人君推誠待下之法

晟贊之見  
可謂將相  
如手

唐德宗時以朱泚亂幸奉天見其反迹漸露李懷光以千里赴難不得朝頗恚恨屯兵不出戰德宗遣李晟李建徽楊惠元三節度與之聯屯晟懼為所并乃移屯陸贄上狀言太上消慝於未萌其次救失於始兆况乎事情已露禍難垂成委而不謀何以寧亂今因李晟願行便遣合軍同往託言晟兵素少慮為賊泚所邀藉此兩軍迭為犄角仍先諭旨密使促裝詔書至營即日進路懷光意雖不欲然亦計無所施是謂先人有奪人之心疾雷不及掩耳者也夫制軍御將所貴見情離合疾徐各有宜適當離者合之則召



亂當合者離之則寡功當疾而徐則失機當徐而疾則漏策得其要契其時然後舉無敗謀措無危勢

臣按當是時李晟既徙屯東渭橋後數日李懷光果并李建徽楊惠元兵惠元死之贄之料敵可謂明矣然贄所言非但可以施之於當時其所以制軍馭將之策離合疾徐之勢所謂得其要契其時者百世之下皆所當知者也

陸贄言於德宗曰尅敵之要在乎將得其人馭將之方在乎操得其柄將非其人者兵雖衆不足恃操失其柄者將雖才不爲用兵不足恃與無兵同將不爲

用與無將同將不能使兵國不能馭將非止費財玩寇之弊亦有不戢自焚之災自昔禍亂之興何嘗不由於此

臣按自古立國者必文武並用將相兼任然言相臣者不言馭而馭之爲言乃獨加之將兵之武臣蓋將之爲將以武毅爲事以彊毅爲任非人君有以駕馭之不能得其用也雖然此特霸王馭臣之術耳豈仁君待純臣之道哉夫古之所謂將臣者非求之於文臣之外用之以總庶政則謂之相用之以統軍旅則謂之將人君待



大學衍義補 卷之三  
之當如一誠心以信之直道以臨之任之云耳  
何名為馭哉

贊又曰遇敵而所守不固陳謀而其效靡成將帥則以資糧不足為詞有司復以供給無闕為解既相執證理合辯明朝廷每為含糊未嘗窮究曲直措理者吞聲而靡訴誣善者罔上而不慚馭將若斯可謂課責虧度矣課責虧度措置乖方將不得竭其才卒不得盡其力屯集雖衆戰陳莫前虜每越境橫行若涉無人之地遞相推倚無敢誰何虛張賊勢上聞則曰兵少不敵朝廷莫之省察惟務徵發益師無裨備禦

徵發益師而苛欽滿天下則一言足以表

之功重增供億之弊

臣按朝廷舉事當如青天白日一事不可放過而於制馭將帥尤不可含糊隱忍是故萬人之中而一卒被虜若無損也千里之地而一障被劫若無傷也然漸不可長微所當防功過不可不明是非不可不審是非審而功過明如是則萬里之遠如在几席之前萬夫之多悉在洞察之下措理者得以伸其蘊誣罔者不能行其私將見將無不竭其才卒無不盡其力矣

宋太祖嘗命有司為洛州防禦使郭進治第凡廳堂



悉用兩瓦有司言惟親王公主始得用此上曰郭進控扼西山逾十年使我無北顧憂我視進豈減兒女邪上寵異將帥多類此故能得其死力云

臣按宋祖視將帥不減其兒女大哉言乎帝王無間之仁也夫君以子道待其臣臣不以父道事其君君以家屬蓄其臣臣不以家事視其國非人也

太祖時內臣有逮事後唐者上問曰莊宗以英武定中原享國不久何也對曰莊宗好畋獵務姑息將士每出次近郊禁兵衛卒必控馬首告兒郎輩寒冷望

與救接莊宗卽隨其所欲給之蓋威令不行賞賚無節也上撫髀歎曰二十年來河戰爭取得天下不能用軍法約束此輩縱其無厭之求以茲臨馭誠爲兒戲朕今撫養士卒固不吝惜爵賞苟犯吾法惟有劔耳

臣按人君之於將臣待之不可不誠馭之不可不嚴太祖蓋得之矣

太祖以姚內斌爲慶州刺史謂近臣曰安邊御衆須是得人若分邊寄者能稟朕意則必憂恤其家屬厚其爵祿多與公錢聽其召募饒勇以爲爪牙苟財用



豐盈必能集事。朕雖減後宮之數。極於儉約。以備邊費。亦無所惜也。

臣按後世人主得用將之術者。首稱宋祖。觀其謂財用豐盈。必能集事。雖減後宮之數。極於儉約。以備邊費。亦無所惜。真知所輕重緩急。可以為百世帝王用將之法矣。

太祖時。郭進御軍嚴部。下整肅。上時遣戍卒。必諭之曰。汝輩當謹奉法。我猶赦汝。郭進殺汝矣。嘗有軍校詣闕訴進不法。事上。謂近臣曰。所訴事多非實。蓋進御下嚴甚。此人有過畏懼。而誣罔之耳。即命執以與

進。令自誅之。進方奉表謝會。北漢入寇。進謂其人曰。汝敢論我。信有膽氣。今捨汝罪。汝能掩殺此寇。則薦汝於朝廷。軍校果立功而還。

臣按人君用將而能任之以法。使其法之必行。則號令行而事無不集矣。後世人主往往許將臣以軍法從事。及其下有來訴其用法過度者。卻又責之。則為將者不知所守。而為其下者無所畏矣。然則奈何。曰。有來訴者。執以還之。他日別敕以戒之。可也。

乾德二年。王師征蜀。十二月。京師大雪。帝設氈帷於



大學衍義補 卷百三十一  
講武殿衣紫貂裘帽以視事。忽謂左右曰：「我被服如此，體尚覺寒。念西征將帥衝犯霜霰，何以堪處？」即解裘帽，遣中使馳驛齎賜王全斌，且諭旨：「諸將不能徧及全斌拜賜感泣。」

臣按宋太祖因深宮之寒而思邊塞之苦，臣下聞此安得不感歎而思盡其忠節哉！後世人主耳目所及猶不知恤，視此可以觸類而興思矣。太祖聞西川行營有大校割民妻乳而殺之者，亟召至闕斬於都市。初，近臣營救頗切，上曰：「興師弔伐，婦人何罪？殘忍至此，當速寘法以償其冤。」

臣按王者興師，以至仁伐至不仁，去其不仁所以廣吾仁也。而為將領者不體上之仁而恣其暴虐，豈仁者之師哉！

太祖命曹彬伐江南，始行許彬以為使相，及還語彬曰：「今方隅尚有未服者，汝為使相，品位極矣，肯復力戰邪？」且徐徐更為我取太原，因賜錢五十萬。彬至家見布錢滿室，乃歎曰：「好官亦不過多得錢耳，何必使相也。」上愛惜爵位，不妄與人，類此。

呂中曰：人言漢高祖善將將者，以不吝爵賞故也。然當天下未定而信越諸人爵已王矣，一旦固陵

畢竟失信  
彬更失言



之會不至。則不免裂數千里地以封之。此高祖有殺諸將之心矣。宋初平江南之功至大。然寧賜以數十萬錢而斬一使相。蓋品位已極。則他日有功。何以處之。此終太祖之世而無叛將也。

臣按人君之於爵賞。雖有一定之規。而不可無意外之慮。蓋國之爵祿有限。而人之功庸無窮。吾於一事之功。而遽爵之極品之位。後又有功。將何以加之哉。此後世功臣所以往往積功。至於無可賞之地。而罹他患也。

乾德五年。王全斌等平蜀。還有罪責。降全斌為崇義

留後。開寶末。車駕幸洛陽郊祀。召全斌侍祠。以為武寧軍節度。謂之曰。朕以江左未平。慮征南諸將不遵紀律。故抑卿數年。為朕立法。今已克金陵。還卿節鉞。仍賜銀器萬兩。帛萬匹。錢千萬。

富弼曰。王全斌有功。可掩其罪也。太祖以諸國未平。恐將帥恃功為過。故抑全斌以立國法。及事寧之後。追賞前功。此真得駕馭英雄之術也。

臣按說者謂宋太祖之於王全斌。得帝王駕馭英雄之術。然幸而全斌十年不死。而宋祖江左即平。設不幸而有不皆如人意者。則全斌之罪



終不白而太祖之心終不明矣。大抵人君為事其處心也。當如青天白日。其處事也。當如震雷時雨。

蘇洵作衡論。其御將篇有曰。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。黥布。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。此先主

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。

臣按蘇氏論將有賢才二者是已。至謂御賢將之術以信。御才將之術以智。所謂智者。結以重恩。示以赤心。而極其口腹耳目之欲。而折之以威。嗚呼。智與信皆五常之德也。不逆詐。不億不信。是則所謂信也。而能先覺。豈非智乎。恩之所施。心之所示。皆本乎當然之理。而出乎自然之



情非故以是而結之示之也。蓋所謂賢才之品雖異而信智之理不殊。於信智之中而又有仁有義有禮焉。仁以保愛之義以節制之禮以優待之。是則所謂天之道君之德國之政也。術云乎哉。

洵又曰御將者天子之事也。御兵者將之職也。或者以爲兵久驕不治一旦繩以法恐因以生亂。昔者郭子儀去河南李光弼實代之將至之日張用濟斬於轅門三軍股栗夫以臨淮之悍而代汾陽之長者三軍之士竦然如赤子之脫慈母之懷而立乎嚴師之

側何亂之敢生且夫天子者天下之父母也將相者天下之師也師雖嚴赤子不敢以怨其父母將相雖厲天下不敢以咎其君其勢然也天子推深仁以結其心將帥厲威武以振其墮彼其思天子之深仁則畏而不至於怨思將帥之威武則愛而不至於驕

臣按洵謂天子推深仁以結其心將帥厲威武以振其墮得古人威懷天下之術以上言駕馭

漢興六郡良家子選給羽林期門以材力爲官名將多出焉軍功多用超等大者封侯卿大夫小者郎

臣按六郡者隴西天水安定北地上郡西河也



古人謂關西出將。卽此地。西方屬金。金主肅殺。人生其地者多壯勇耐寒苦。自古以武勇奮者多在於斯。雖然。此論其常耳。若夫天地生才無往而不有。此又不可專以地氣拘也。

北魏孝明時。任城王澄。以北邊鎮將。選舉彌輕。恐賊虜闕邊。山陵危迫。奏請重將鎮之。選脩警備之嚴。詔公卿議之。廷尉少卿袁翻議。以爲比緣邊州郡。官不擇人。惟論資級。或值貪汙之人。廣開成邏。多置帥領。或用其左右姻親。或受人貨財。請囑皆無防寇之心。惟有聚斂之意。其勇力之兵。驅令抄掠。如有執獲奪

爲已富。其羸弱老小之輩。微解金鐵之工。少閑草木之作。無不搜營窮壘。苦役百端。自餘或伐木深山。或芸草平陸。販買往還。相望道路。此等祿旣不多。貲亦有限。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。至於戍主。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。

臣按袁翻所議。濫舉將領之弊。非但在當時然



也。其欲朝臣王公各舉所知必選其材不拘階級若稱職及敗官并賞罰舉主之人臣竊以為其人有功并賞其舉主卽漢高祖因陳平而賞魏無知也。此固可以激勸薦賢爲國之人若夫兵家勝敗無常事固有出於意料之外者若其人果怯懦而謂之勇果昏愚而謂之智則坐以濫舉之罰彼固無辭矣。若夫事有出於不得已有非人力所能與焉者宜加研審核實不宜一槩以連坐坐之也不然則彼過爲身謀者不復爲國舉賢矣。

唐武舉起於武后之世長安二年始置武舉其制有長塿馬射步射筒射又有馬鎗翹關負重身材之選亦以鄉飲酒禮送兵部。

馬端臨曰唐選舉志言武舉選用法不足道故不復書然郭子儀大勳盛德身佩安危自武舉異等中出是豈可槩言不足道邪

唐武選兵部主之課試之法如舉人之制取其軀幹雄偉應對詳明有驍勇材藝及可爲統帥者若文吏求爲武選取身長六尺以上籍年四十以下強勇可以統人者



臣按唐人選武將不但於武臣而亦於文吏中求焉。今宜立為定制。凡文吏能應武選者優等擢用之。比其原資超三級。不如此則人不肯應。何則文吏少而重武職多而輕故也。

宣宗大中六年。党項復擾邊。宣宗欲擇可為邠寧帥者而難其人。從容與翰林學士畢誠論事。誠援古據今。且陳方略。上悅。曰。吾方擇帥。不意頗牧近在禁庭。卿其為朕行乎。誠欣然奉命。

臣按將才古稱難得。然以臣觀之。非其才之難得。良以其人之不易知也。非獨上之人難於知

人。而其人亦不易以自知也。蓋世之求將者。必求其智與勇。如有所用。必先有所試。可也。然試之以勇。可以得其膂力。而不能得其剛決。試之以智。可以得其謀論。而不能得其精審。是故匹夫之猛。未必可以當大敵。警敏之見。未必可以洞先機。此人君之求將。所以貴乎先事而預求。多方而廣蓄也。

宋太祖謂近臣曰。今之武臣。欲盡令讀書。貴知為治之道。

李沆曰。昔光武中興。不責功臣以吏事。及天下已



大學衍義補 卷一百三十一  
十五  
定數引公卿郎將講論經義夜分乃罷蓋創業致治自有次第今太祖欲令武臣讀書可謂有志於治矣。

臣按太祖此言即吳大帝勸魯肅讀書之意為將而不明義理不通古今雖能成功不過麤材而已是故古之明將無不知書者但不循行數墨尋章摘句如儒生之為耳。

宋有武舉武選咸平時令兩制詳定入官資序故事而未行仁宗時始親試武舉先閱其騎射而後試之慶曆六年策武舉以策為去留弓馬為高下。

還以射騎為先

臣按武事與文藝異固不可以言語文字求也然於無事之時欲求戰陳軍旅之士不以言語文字求之又不可得也夫抵求士以資世用貴乎得識義理知機變之人無間文武皆然也試之以武舉欲其知威武戰爭之意爾彼誠識義理知機變一旦臨事料敵出奇應變舉諸此而措之耳論文科者謂科目不足以得人豪傑之士由是而出爾臣於武舉亦云。

真宗謂輔臣曰將帥才難今文武中固亦有人蓋不經戰陳無由知之雖天下無事然兵不可去戰不可



忘古之道也。馬知節曰：將相之才，非可坐而知之。顧臨事機變如何耳。

臣按：真宗謂將帥才難，文武中固亦有之。不經戰陳，無由知之。然戰不可試，蘇軾謂試之於治兵，蓋得之矣。

范仲淹言於仁宗曰：邊上將帥常患少，人國家奄有四海，未必乏才。豈天地生人厚於古而薄於今哉？蓋選之未精，用之未至。今諸軍諸班必有勇知之人，多被管軍臣僚遞互彈壓，不得進用。坐至衰老，伏乞專督管軍臣僚於諸班中搜羅智勇之人，各舉一名，不

分將校長行試以武藝，或觀其膽略出眾，便可遷轉於邊上任使。如將來頗立戰功，則明賞舉主，或屢敗軍事，亦當連坐。

臣按：就軍伍階級中求將，拔其優量其才，循其序而用之，則事半功倍矣。此可以為平世選將之法。然遇有非常之變，則又在乎變通焉。

歐陽脩言於仁宗曰：古語曰：將相無種。故或出於奴僕，或出於軍卒，或出於盜賊，惟能不次而用之，乃為名將耳。國家求將之意雖勞，選將之路太狹。今詔近臣舉將，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。則智略萬人之敵。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。使其怏怏而去。則古之屠釣。販牛之傑。皆激怒而失之矣。至於無人可用。寧用龍鍾跛躄庸懦暗劣之徒。皆委之要地。授之兵柄。天下三尺童子。皆爲朝廷危之。議者不知取將之無術。但云當今之無將。臣願陛下革去舊弊。奮然精求。有賢勞之士。不須限以下位。有智略之人。不必限以弓馬。有山林之傑。不可薄其貧賤。惟陛下能以非常之禮待人。人臣亦將以非常之效報國。

臣按。脩謂有賢勞之士。不須限以下位。有智略之人。不必試以弓馬。有山林之傑。不可薄其貧賤。人君之選將才。因人所舉薦。及有功當陞賞者。恒以此三言爲權度。則得之矣。

脩又言曰。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。凡求將之法。先取近下禁軍。至廂軍中。年少有力者。不拘等級。因其技同者。每百人團爲一隊。而教之。較其技精而最勇者。百人之中。必有一人矣。得之以爲隊將。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。得之以爲裨將，合十裨將而又教之。又於其中擇有識見知變通者，十人之中必有一人得之以爲大將。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。

臣按脩之此策行之今日亦爲良便。蓋

祖宗以來軍伍之制階級部分已定難遽更改。誠能就隊伍中較其人之技精而能勇者以次比較等而上之。試以軍職與原係管軍官員相兼任用。待其智勇著見及有顯功者不次擢用。如

此亦足以得人而用之不必他求而有矣。

富弼言於仁宗曰：應制科者必樂爲賢良方正，恥爲將帥邊寄之名。蓋令人重文雅而輕武節也。又考試者欲使難其對，必求艱奧瑣碎之事爲問。故令所習不專爲有用之學。武舉者蹶張馳射，儕於卒伍，固不敢望得異士。臣請近臣及藩鎮大臣於文武官中各舉明兵法有威果習練武略堪任將帥者，一二人仍請不限品秩不責罪過。限品秩則下位有才者遺矣。責罪過則資譴有才者亦遺矣。旣而召置闕下，量與遷擢隨其品位任於邊塞重難之地使其磨勵且以

此賢良方正  
正徒虛語  
耳



大學後集卷之三  
觀其能否焉。或有警急則取之，有處遺之不疑。與夫臨事而命，命而不果，負相遠也。

臣按富弼請舉將帥，不限品秩，不責罪過，蓋限品秩則卑賤者不與，而世多遺才矣。責罪過則誣誤者永棄，而世無全人矣。凡求才以用世，皆不可，況求將才以卽戎乎。

弼又言曰：宜於太公廟建置武學，許文武官與白身歲得入補，聚自古兵書置於學中，縱其討習，勿復禁止。夫習武者讀太公孫吳穰苴之術，亦猶儒者治五經，亦令雜讀史傳，博知古今勝敗之勢，以輔佐兵術。

兵術既精，史傳既博，然後中年一考校，三年大比，當雜用兵術史傳之策，才者出試之，不才者尚許在學。

臣按自古文武無二道，有文事者必有武備，未有文而不武，武而不文，非所以爲武也。然此三代之學也。後世事事不如古，生於世者皆今之人，而所爲之事必欲古之復，是務虛名而無實效。武學之設雖非古，然聚武胄於一室之中，專爲一事之學，子夏謂百工居肆以成其事，韓愈謂事業有專攻，亦未必無益也。

蘇洵言於宋仁宗曰：寬則寵名譽之人，急則用介胄。



之士。今者所用非所養。所養非所用。國家用兵之時。購方略。設武舉。使天下屠沽健武。皆能徒手攫取。陛下之官。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。今之任爲將帥。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。臣愚以爲可復武舉。而爲之新制。以革其舊弊。且昔之所謂武舉者。蓋疎矣。其以弓馬得者。不過挽彊引重。市井之麤材。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。不免於隸役。

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。使兩制各舉其所聞。有司試其可者。而陛下親策之。權略之外。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。

臣按天下安。注意相。天下危。注意將。然安不常安也。一事有齟齬。一人有抗隍。安卽轉而危矣。人君當國家無事之時。賢才彙進之際。恆思於心曰。今日幸無事。人才足給使令。用之理政務。



泣黎庶固有人矣。卒有急難。今之將帥。可以折衝千里。固疆圉。息禍亂者。誰歟。汲汲以求之。切切以思之。孜孜以訪之。試以繁難。寬其約束。養其威望。儲之以備一旦倉卒之用。此最今日之急務也。

神宗熙寧五年。始建武學於武成王廟。選文武官知兵者為教授。入學給食。習諸家兵法。教授纂次。歷代用兵成敗。前世忠義之節。足以訓者。講釋之。願試陳隊者。量給兵伍。在學三年。具藝業考試等第。推恩未及格者。逾年再試。以兵部郎中韓縝判武學。賜食本

錢萬緡。生員以百人為額。

臣按富弼於仁宗時已請立武學。至是神宗始立學。後世於儒學之外別立武學。始此。

張舜民言於哲宗曰。自古守邊選將。未必專以攻戰為事。要在精神折衝而已。如必欲戰而取勝。則是兵家之下策。故有中朝而興歎側席。而為憂在趙。則強秦不敢加兵。在漢則鮮卑不敢南牧者。此豈皆戰之功。其聞望精神有以服人者也。其聞望精神有以服人。豈一朝一夕之事哉。必有素養。乃可至此。今孽胡未殄。疆場屢騷。天怒未加。而瓜牙先缺。此何理也。傳



大學衍義補 卷一百一十一  
三  
云內無良將外有敵國此秦之君臣猶以爲憂況以天下之大者乎竊惟天之降才地之生物其樛幹栝栢何時而乏然自毫末以至凌雲培之植之以充梁柱又非一朝一夕之事也惟其先幾有備之實故能免倉卒不及之患

臣按舜民言將之爲用不必專以攻戰爲事要在精神折衝而已斯人也豈易得哉自非平日有以培植之澆灌之壅其根而條其枝去其翳而除其蔽期之以大而不計其小安能成就之使至於斯哉國家得如是者三二人焉則姦雄

之心自折夷寇之謀自銷矣

高宗時拔書郎汪澈因轉對言立國惟文武二道而人才尤不可偏要當求於無事之時陛下親政以來除召四出滯者奮屈者伸然武臣中未聞有薦者望詔帥臣監司於本路大小使臣舉智謀可充將帥勇鷙可率士卒者其侍從臺諫官如有所知亦許論薦臣按國家之儲才如人家之蓄器物閒時求而收之急時出而用之則無缺絕之患矣人才有文武二途文才隨取而隨用取卽有之惟武才不常用然亦不常有也須多方以求之諸路以



來之積之於無用之地以俟夫一時之需然後  
倣急不至於乏人用也。

孝宗隆興元年御試得正奏名三十七人侍御史胡  
沂言臣觀唐之郭子儀以武舉異等初補右衛長史  
歷振遠橫塞天德軍使祖宗時試中武藝人竝赴陝  
西任使或除京東捉賊或三路沿邊試其效用今率  
授以權酷之事是所取非所用所用非所學也請宜  
量其才品之高下考任之淺深授以軍職使之習練  
邊事諳曉軍旅實選用之初意也。

乾道三年廷試始依文舉給黃牒同正奏名三十三

人榜首賜武舉及第餘竝賜武舉出身。

臣按開武舉以試將才亦猶設文科以取儒士  
也科目以試士得其文而未必得其行然因言  
以求其心究其學識亦可彷彿其一二焉武科  
之於將才何莫不然宋太宗謂科目進士不敢  
望拔十得五得一二人足矣臣於武舉謂亦然  
朱熹言於孝宗曰諸將之求進也必先培克士卒以  
殖私財然後以此自結於陛下之私人而所以姓名  
達於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

宋朝賄賂  
蹤徑與參  
何別



大學衍義補 卷一百三十  
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諧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乖刺如此則彼智勇材略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脩明軍政激勸士卒以強國勢豈不誤哉

臣按債帥之說起於晚唐至宋南渡後亦有之方國家隆盛人主公明之時無此等事也熹之此疏說出當時營求以為將帥之弊委曲親切

如躬臨其事親見其人然人君用將當加審察曰吾今日之用將帥得無亦有此弊乎幸勿以其案牘具備等級推先而即信以為實然也

言選用

以上論將帥之任

大學衍義補卷之一百三十終

大學衍義補

卷一百三十

將帥之任中

三五







六十八雜